

Association Amicale des surveillants de Santé Publique
Institut Pasteur de Tunis
Tunis le 29-09-2016

La conduite d'une mission d'audit interne

Feten BEN ALI
Sous Directeur Audit Interne
IPT

Plan

I- Introduction: 20mn

- Évolution historique de l'audit interne
- Le cadre professionnel de la pratique de l'audit interne (CRIPP):
 - Code de déontologie
 - Normes professionnelles de la pratique de l'Audit interne
 - Définition de l'Audit interne
- Caractéristiques de la fonction (principes de l'audit)
- Objectif, mission et moyens de l'Audit interne
- Audit interne et concepts voisins: contrôle interne/ contrôle de gestion/ audit qualité/ audit externe.

Plan

II- conduite d'une mission d'audit interne (30 mn)

- Planification des missions
- Phase de préparation
- Phase de réalisation
- Phase de clôture



Introduction

Evolution de l'Audit Interne

Origine: du latin « auditus » qui signifie audition.

- Apparition du mot « audit »: sous l'empire Romain dès le 3^e siècle avant Jésus Christ.(détection des fraudes)
- 17^{ème} siècle: Développement du concept sous l'empire britannique vers *la recherche d'erreurs* puis *la publication d'opinions* sur la validité des états financiers, en fin sur *leur régularité et sincérité*.
- 19^{ème} siècle: Développement du commerce, de l'industrie, de l'apparition des sociétés d'assurance, du développement de services bancaires.

 **Instituer le contrôle des sociétés par des agents externes.**

Evolution de l'Audit Interne

- **La crise de 1929**: période caractérisée par un marasme économique général et la faillite de plusieurs entreprises de grande taille.

➔ Un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accru à la suite d'une mauvaise divulgation des informations fiables.

➔ **Lancement de l'Audit interne** sous l'impulsion des cabinets d'Audit Externe.

- De nos jours: L'Audit Interne est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. Il s'est étendu à d'autres domaines de l'entreprise qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitement de l'information.

Organisations professionnelles de l'Audit Interne

- **A l'échelle internationale:**

L'Institut International des Auditeurs Internes « IIA Global » créé en Floride (USA) en 1941. C'est l'organe normalisateur de la profession d'audit interne.

- **A l'échelle nationale:**

L'Association Tunisienne des Auditeurs Internes « ATAI »

- « IIA Tunisia » créée à Tunis (Tunisie) en 1981.

Objectif : La promotion de l'Audit Interne en Tunisie.

Cadre professionnel de la pratique de l'audit interne (CRIPP)

« C'est un cadre conceptuel qui organise les dispositions officielles promulguées par l'IIA »

Il se constitue de:

- **Normes obligatoires: « Must »**
 - Définition audit interne.
 - Code de déontologie.
 - Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- **Normes recommandées: « Should »**
 - Les modalités pratiques d'application.
 - Des guides pratiques.
 - Des exposés de principes.

Définition de l'Audit Interne

“L’audit interne est *une activité indépendante et objective*, qui donne à une organisation *une assurance* sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses *conseils* pour les améliorer, et contribue à *créer* de la *valeur ajoutée*. Il aide cette organisation à *atteindre ses objectifs* en *évaluant*, par *une approche systématique et méthodique*, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d’entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité .”

Caractéristiques de la fonction

- **Activité d'évaluation indépendante et objective:**

➡ **Principe de l'indépendance:** est une condition essentielle pour l'exercice de la fonction d'audit interne.

Cela implique:

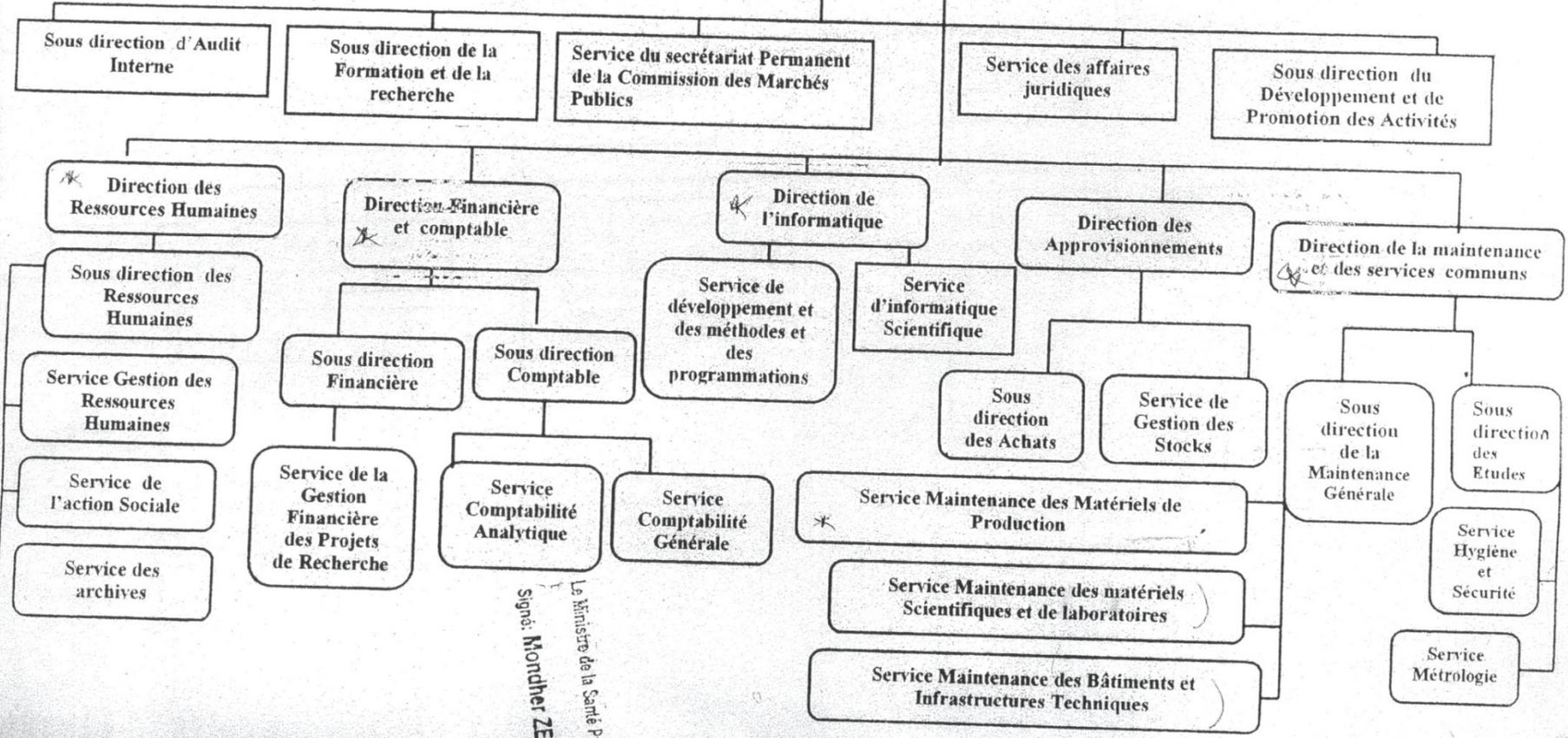
- ✓ le rattachement de la fonction au niveau hiérarchique le plus élevé, et les pouvoirs les plus étendus
- ✓ Le détachement des tâches opérationnelle

➡ **Principe de l'objectivité:** requiert de l'auditeur la réalisation de ses missions et la présentation de ses conclusions en toute indépendance, honnêteté intellectuelle, loyauté et impartialité. Pour cela il ne doit pas être dans une position où il est à la fois juge et partie.

Organigramme de l'Institut Pasteur de Tunis



CONSEIL D'ADMINISTRATION
DIRECTEUR GENERAL



Le Ministre de la Santé Publique
 Signé: **Mondher ZENAI**

Objectif , missions et moyens de l'Audit Interne

- **Objectif:**

Assurer et conseiller les dirigeants d'un organisme à la lumière de ses principaux objectifs, quant à la maîtrise de ses processus opérationnels, stratégiques et de gouvernance.

- **Mission:**

- apporter une valeur ajoutée en évaluant le système de contrôle interne, le processus de management des risques et du gouvernement d'entreprise.

- améliorer le fonctionnement de l'organisation.

- aider l'organisme à atteindre ses objectifs.

- **Moyens:**

L'Audit Interne fournit aux dirigeants d'un organisme des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées.

Audit interne et notions voisines

- **Audit interne et contrôle interne:**
 - **Le contrôle interne** c'est l'ensemble des politiques , des actions et des procédures entreprises par les dirigeants et le personnel en vue de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs
 - **L'audit interne** est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne.

Audit interne et notions voisines

- **Audit interne et Audit externe:**

- **L'audit externe:** est principalement un audit financier et comptable(appliquer à un seul domaine de l'organisme).

Il a pour objectif de chercher la fiabilité des états financiers.

- **L'audit interne:** s'intéresse à tous les domaines et activités de l'organisme.

Il a pour objectif d'aider le dirigeants de l'organisme à atteindre leurs objectifs.

Audit interne et notions voisines

- **Audit interne et contrôle de gestion:**
 - **Le contrôle de gestion:** un ensemble de procédures et de méthodes permettant d'analyser , de suivre et de corriger la gestion de l'entreprise.
Il se manifeste à travers le suivi et le contrôle budgétaire et par la production et analyse des résultats.
C'est une activité permanente et préventive. (contrôle – maitrise-aide)
 - **L'audit interne:** agit par intermittence et intervient a posteriori.(contrôle vérification)

Audit interne et notions voisines

- **Audit interne et Audit qualité :**

- **Objectifs poursuivis :**

- *Auditeur Interne : Assurance raisonnable de la maîtrise d'une activité, d'un processus...

- *Auditeur Qualité : Satisfaction des exigences de la norme pour le champ certifié.

- **Domaines d'Intervention :**

- *Auditeur Interne : Atteinte des objectifs de et identification des actions et dispositif de contrôle interne favorisant la maîtrise du processus audité.

- *Auditeur Qualité : Identification dans le Manuel Qualité et dans les procédures des dispositifs utilisés pour satisfaire aux exigences de la norme (et donc du client)

- **Référentiel :**

- *Auditeur Interne : Contrôle Interne, Pratiques d'Organisation Communément Adoptées / de Bonne Gestion

- *Auditeur Qualité : Normes ISO; Référentiel EFQM, AFAQ....



La conduite d'une mission d'audit interne

Plan annuel de l'audit interne

- L'ensemble des missions d'audit et de conseil programmées au cours d'un exercice forment **le plan annuel de l'audit interne**. L'identification et l'évaluation des risques qu'encourt l'organisation est un préalable à l'élaboration dudit plan.
- Les attentes de la Direction Générale et du Conseil concernant les opinions et d'autres conclusions de l'audit interne sont pris en considération(2010.A2).
- Son étendue dépend de la taille de l'organisme, de la diversité et de la complexité de ses activités, ainsi que des résultats des audits précédents.
- A l'IPT Cinq missions d'audit interne programmées pour l'année 2016.
Le Plan ou programme annuel de l'audit interne est approuvé par Le Conseil d'Administration de l'IPT dans sa réunion du 04-02-2016.

Étapes d'une mission d'audit interne

Une mission d'audit se divise en trois étapes et chacune des phases a ses propres outils.

Ces étapes retracent le processus de réalisation de la mission. Ces étapes exigent des auditeurs des compétences spécifiques.

- **La préparation :**
 - L'ordre de mission, l'analyse préalable du thème audité.
 - Le programme : le programme de vérification, la réunion de lancement .
- **La réalisation ou la phase terrain :** les outils d'analyse (sondages, tests, échantillons), les observations (les points forts, les points faibles et les recommandations)
- **La clôture :** la réunion de clôture, le rapport, suivi des recommandations.

La phase préparatoire

- **Définition:** C'est la phase d'étude au cours de laquelle ont été réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.
- **Objectif:** cadrer et orienter la mission d'audit.
- **L'ordre de mission:** marque le démarrage de la mission et témoigne du mandat accordé à l'auditeur interne par la Direction Générale. Il précise l'objet de la mission et son étendue.
- **Réunion d'ouverture:** les points à discuter:
 - objectifs de la mission
 - étendue de la mission: entités ou processus concernés.
 - nature de la mission
 - description du déroulement de la mission.
 - Planning et contacts

Étapes de la phase préparatoire

- **La prise de connaissance du domaine audité:** L'auditeur interne doit apprendre son sujet, connaître de près le domaine à auditer, le découper en simples activités susceptibles d'être auditées afin que le travail soit facile, simple et précis.

Moyens: Les documents de l'entreprise, les dispositifs pour un bon déroulement de l'interview, les comptes rendus du service audité, le questionnaire,...

- **Identification et analyse des risques:** faire un inventaire des risques potentiels(des évènements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité) puis mesurer leur probabilité de survenance et leur impact. —> Cartographie des risques.

➡ L'auditeur interne détecte les points de contrôle dont le risque est potentiel.

Détermine le dispositif du contrôle au regard des référentiels externes .

Documents élaborés: Tableau des risques: référentiel, Tableau des forces et faiblesses apparentes

REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE INSTITUT PASTEUR DE TUNIS	
Sous Direction Audit Interne	<u>TABLEAU DE RISQUES : REFERENTIELS</u> Mission : Gestion des Prestation des analyses médicales.

PROCESSUS	OBLECTIF	RISQUES	CONSEQUENCES	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Traitement des données et enregistrement	-S'assurer que les analyses demandées font l'objet d'un traitement rapide, et sont acceptés suivant les conditions préétablies.	Risque de confusion Des analyses Risque d'acceptation de Analyses non existants	Analyse non conforme	Procédures détaillant les conditions de traitement des données et leur enregistrement garantissant le traitement rapide de la commande dans les conditions préétablies.
Autorisation de la commande	S'assurer des conditions de livraison et de paiement, de la solvabilité du client	-Acceptation de commandes à des conditions financières ou techniques défavorables, pouvant générer ultérieurement des pertes. -Acceptation d'une commande provenant d'un client insolvable -Risque d'acceptation de BC de clients ayant accumulés des arriérés importants	- pertes financières - perte du client. -non paiement	Procédures détaillant les opérations d'autorisation des crédits, par la Direction Générale et les responsables concernés. Les procédures garantissant l'acceptation de nouveaux clients sur la base de leur solvabilité.
Traitement BC	-Veiller à ce que les analyses demandées soient enregistrées par ordre chronologique -S'assurer que les analyses demandées sont conformes aux bons de commandes clients -S'assurer que les analyses demandées et inscrites sont conformes au BC ou à l'ordonnance médicale	- non exhaustivité des analyses enregistrées. - enregistrement des analyses non conformes au BC. - non-conformité BC / analyse - Non-conformité BC/ ordonnance	- annulation BC. - facture erronée - analyse non réalisée. - perte financière	Des procédures garantissant que les commandes sont traitées dans des délais raisonnables et dans les conditions fixées pour le paiement.
Livraison des résultats	S'assurer que le client a eu une confirmation du prélèvement et des résultats de l'analyse. S'assurer que la livraison des analyses s'effectue dans les délais prévus.	- retard de livraison -	-réclamation des clients de ne avoir reçu leur résultats. - litige -perte du client	Procédures permettant un traitement rapide des prélèvements et des résultats des analyses effectuées des clients. Procédures permettant de garantir que : les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations (quantités, délais de livraison) des clients - les livraison sont

REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE INSTITUT PASTEUR DE TUNIS	
Sous Direction Audit Interne	<u>TABLEAU DE FORCES ET FAIBLESSES APPARENTES</u> N° mission...../ Exercice.....

PROCESSUS	OBLECTIF	RISQUES	Indicateurs/ indices	OPINION			CONSTAT
				F/ f	Conséquences	Degré de confiance	
Traitement des données et enregistrement	-S'assurer que les analyses demandées font l'objet d'un traitement rapide, et sont acceptés suivant les conditions préétablies.	Risque de confusion Des analyses Risque d'acceptation de Analyses non existants					
Autorisation de la commande	S'assurer des conditions de livraison et de paiement, de la solvabilité du client	-Acceptation de commandes à des conditions financières ou techniques défavorables, pouvant générer ultérieurement des pertes. -Acceptation d'une commande provenant d'un client insolvable -Risque d'acceptation de BC de clients ayant accumulés des arriérés importants					
Traitement BC	-Veiller à ce que les analyses demandées soient enregistrées par ordre chronologique -S'assurer que les analyses demandées sont conformes aux bons de commandes clients	- non exhaustivité des analyses enregistrées. - enregistrement des analyses non conformes au BC.					
	-S'assurer que les analyses demandées et inscrites sont conformes au BC ou à l'ordonnance médicale	- non-conformité BC /analyse - Non-conformité BC/ ordonnance					

Etapes de la phase préparatoire

- **Détermination des objectifs de la mission**

- *Objectifs généraux : Objectifs du contrôle interne :*

- ✓ la sécurité des actifs de l'entreprise,
 - ✓ la fiabilité des informations produites,
 - ✓ le respect des règles et directives,
 - ✓ l'optimisation des ressources disponibles.

- *Objectifs spécifiques* : préciser de façon concrète les points de contrôle qui vont être testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux.

Cette étape est formalisée par:

- **Le programme de travail** : procédures d'audit permettant l'atteinte des objectifs d'audit.
- **Etablissement du rapport d'orientation**: formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites. Il les exprime en objectifs à atteindre .

La phase de réalisation

- **Le travail sur terrain:** L'auditeur interne analyse dans cette phase les informations collectées et va constituer les preuves d'audit.

Plusieurs outils sont employés:

Les questionnaires de contrôle interne, les tests , les interviews, les sondages... ont pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif, de contrôle interne. Les dysfonctionnements relevés sont étudiés et justifiés par des preuves tangibles.

Capacités requises: sens de déduction, d'analyse.

La phase de réalisation

- **Constats d'audit** : Chaque dysfonctionnement, anomalie donne lieu à l'établissement d'une **feuille de révélation des problèmes apparents (FRAP)** et donc à une analyse causale qui va permettre d'identifier les points et/ou dispositifs du contrôle interne qui accusent des faiblesses et de recommander les notifications à appliquer pour y apporter remède.

L'addition de tous les constats de l'auditeur interne permet d'apporter donc **un jugement de valeur** sur la qualité du contrôle interne de l'unité ou du système ou encore du processus audité.

La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

Éléments constitutifs

Le problème

il existe un dysfonctionnement important qui compromet le (les) résultat(s) attendu(s)...

Les faits

...dysfonctionnement qui se manifeste par tels incidents, telles anomalies qui ont été constatées...

Les causes

.. dont la (ou les) origines sont les mauvaises conditions de fonctionnement suivantes ...

Les conséquences

.... et qui ont pour impacts certains ou probables une sous performance ou une perte de valeurs suffisamment importante...

La recommandation

... pour nécessiter une action précise visant à éliminer ces conséquences en remédiant aux causes

La phase de clôture

- **Le projet de rapport:** reprend les constatations conservées dans les différentes FRAP, il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture.
- **La réunion de clôture :** Lors de cette réunion le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés .

La réussite de cette réunion est tributaire de certaines conditions à savoir :

- * Envoyer le projet de rapport avant la date de la réunion.
- * Préparer tout le dossier (papier de travail, copie de documents...) pour être en mesure de justifier les constats.
- * Permettre aux audités de suggérer des recommandations plus efficaces .

La phase de clôture

- **Le rapport définitif:**

Il a la structure suivante:

- La note de synthèse adressée au Chef de l'Etablissement. Elle est généralement assez brève et mentionne:

- ✓ Le champ d'action de la mission,
- ✓ La méthodologie préconisée
- ✓ Et quelques principales constatations.

 Ce document sert à déclencher les réflexions de la direction générale en vue du lancement des actions du progrès.

La phase de clôture

- **Corps du rapport:** adressé aux principaux responsables concernés par la mission d'audit.

Il comporte:

- Les constatations
- L'opinion de l'auditeur
- Les recommandations
- La conclusion

 Le rapport d'audit est le document le plus important qui engage le responsable de l'audit. Il doit donc être complet, conclusif, écrit et final.

La phase de clôture

- **Le plan d'action:** Suite aux réponses de l'audité au Projet de rapport, un plan d'action est joint au rapport d'audit ayant la forme suivante :

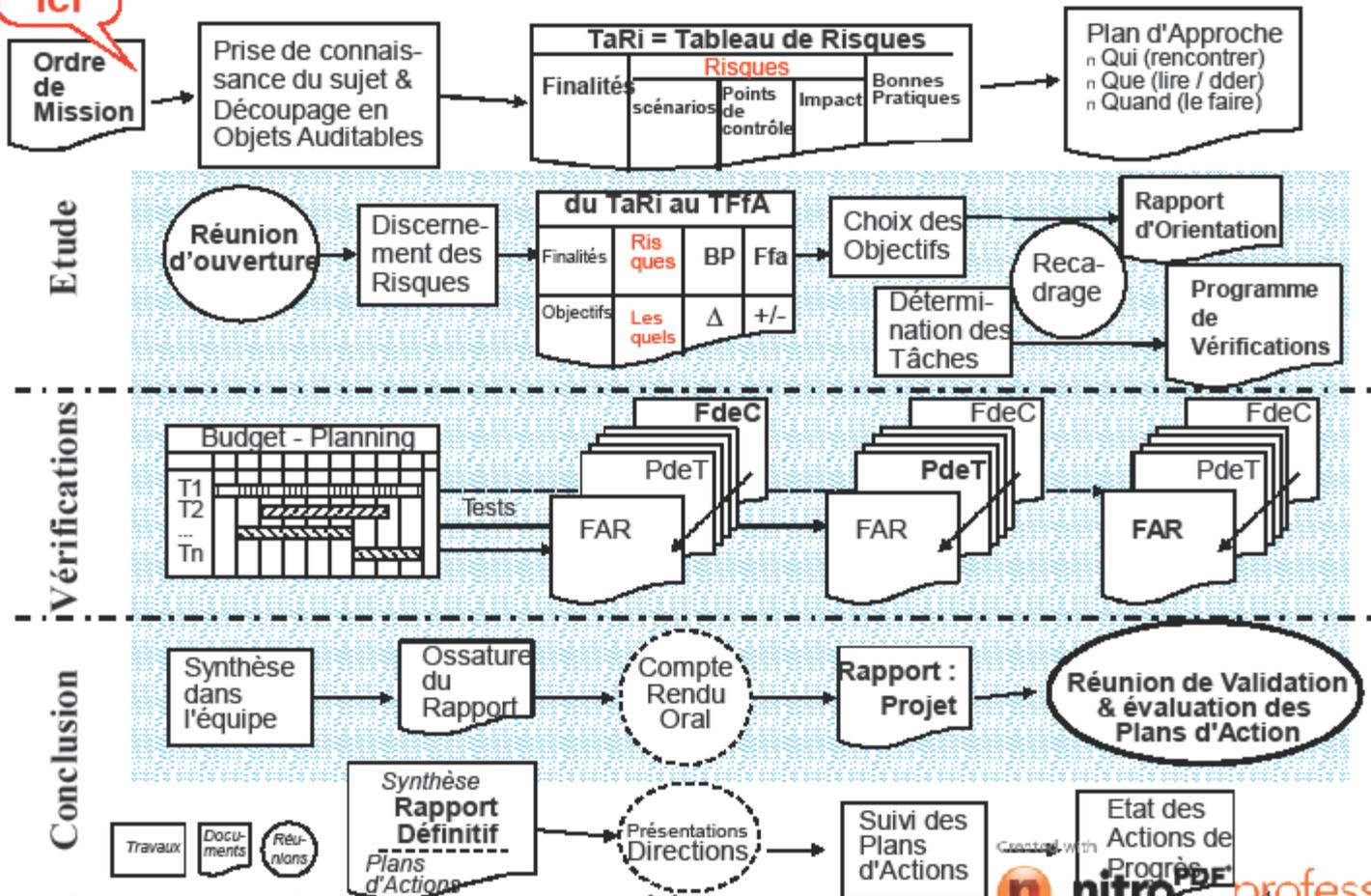
Recommandations	Personne responsable de la mise en œuvre	Date de limite de réalisation
1.		
2.		

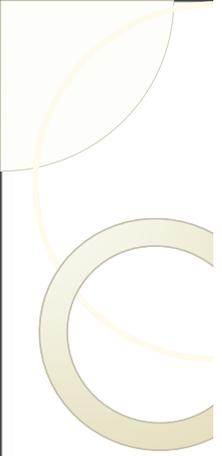
La phase de clôture

- **Le suivi des recommandations** : peut être fait par une visite de l'unité auditée, l'interview des responsables ou par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité auditée.

Vous êtes ici

Diagramme d'une mission d'audit interne





Merci pour votre attention