



Les Rendez-vous du Conseil durable

## **Création et structuration de la fonction Audit Interne : une démarche en 10 étapes**

*Présenté par*

*les Services à l'audit interne et le Secteur Public*

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# Agenda

Introduction

Le rôle de l'audit interne

Les 10 étapes de la démarche

Conclusion

## Le rôle de l'audit interne

La position de l'IIA « The Institute of Internal Auditors » :

- activité indépendante et objective
- évalue les processus de gestion des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise
- apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée

Deux rôles :

- protection de valeur
- création de valeur

## Stratégie

## Tactique

1 Attentes des parties prenantes

2 Définition de la mission

3 Établir un plan de développement stratégique

4 Évaluation des risques et plan d'audit

5 Établissement des budgets

6 Lancement des travaux de terrain le plus tôt possible

7 Évaluation des compétences nécessaires

8 Développement ou acquisition des moyens techniques

9 Établissement d'une stratégie de communication

10 Mesure des résultats

## 1 – Identifier les attentes des parties prenantes

### Exemples

Direction de l'organisme

Conformité (lois et réglementations)  
Efficacité et efficience des processus  
Intégrité des informations de gestion

L'agent comptable / Direction  
des affaires financières

Fiabilité de l'information financière  
Préservation des actifs  
Couverture des risques financiers

Les audités, y compris les  
tiers partenaires

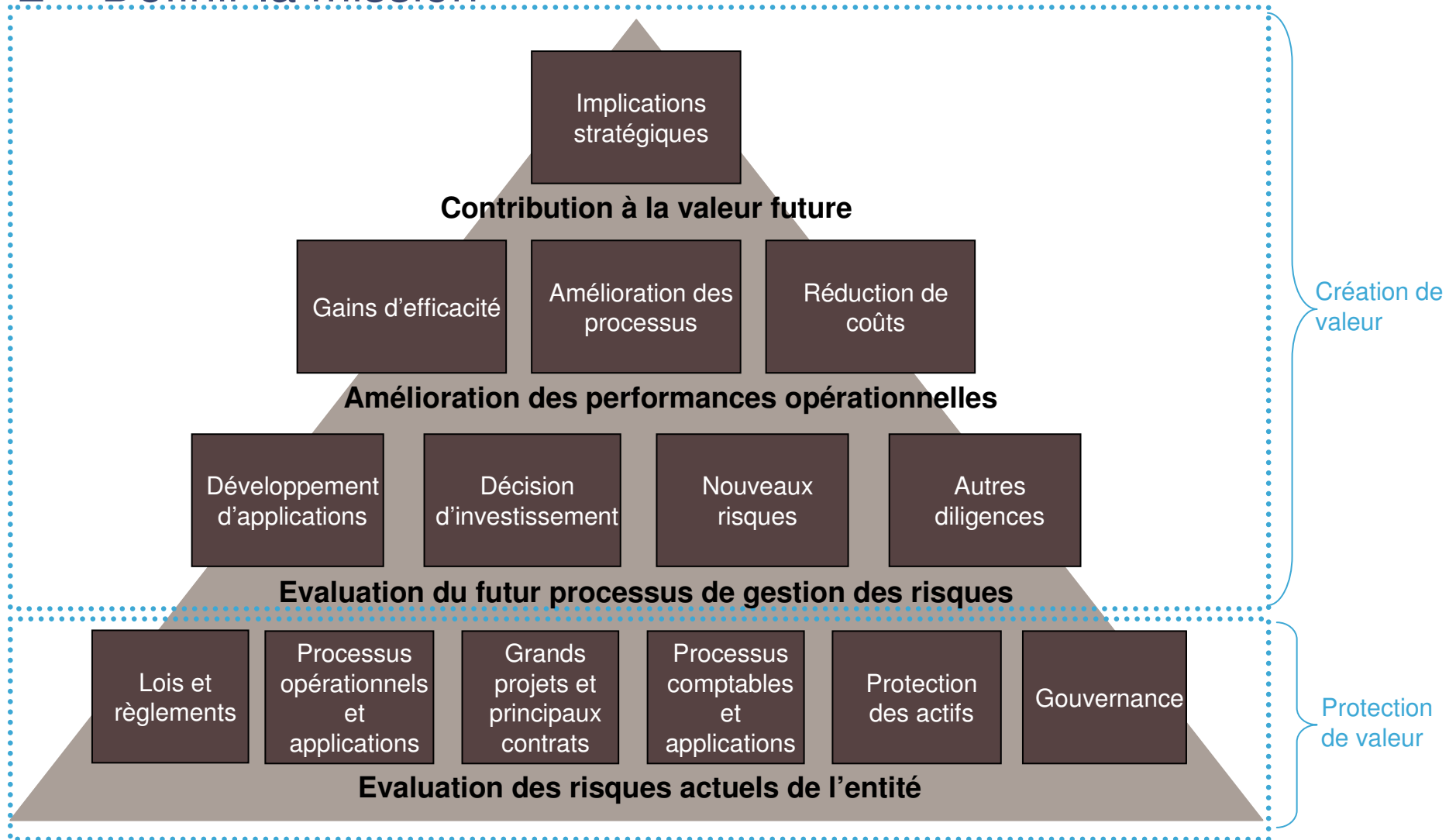
Efficacité et efficience des processus  
Souplesse dans l'intervention  
Transparence dans les conclusions

Les organes de contrôle

(cour des comptes, commissaires aux  
comptes, IGF, tutelle, contrôleur financier, etc.)

Fiabilité de l'information financière  
Préservation des actifs  
Couverture des risques

## 2 – Définir la mission



## 2 – Définir la mission

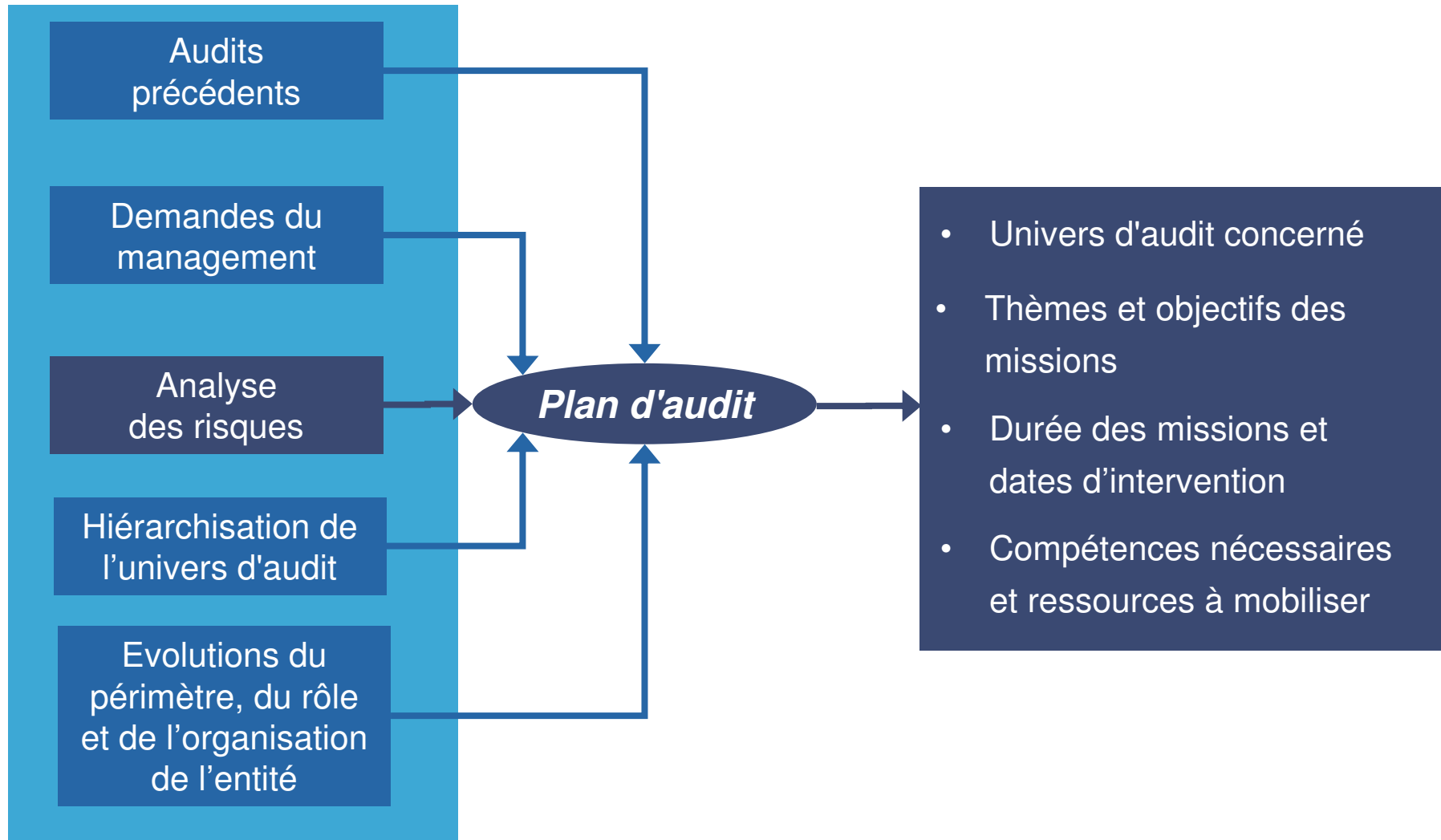
### La charte d'audit

- Mission et champ d'intervention
- Indépendance
- Autorité et limites
- Coordination avec les autres corps de contrôle
- ...

### 3 – Etablir un plan de développement stratégique

- Définition des objectifs attendus de la fonction dans le temps
  - Nombre de missions par thème,
  - Type de missions,
  - Etc.
- Définition d'un plan mise en place de la fonction dans le temps
  - Placer les besoins dans un calendrier
  - Identifier les profils macroscopiques des personnes nécessaires (interne ou externe)
- Définition d'un plan de communication aux parties prenantes

## 4 – Evaluer les risques et établir un plan d'audit



## 4 – Evaluer les risques et établir un plan d'audit

### Cartographie des risques majeurs par univers

Risques	Univers A	Univers B	Univers C
<b><u>Exploitation</u></b>			
<i>Risques sur les œuvres d'art (ex. musée)</i>	✓		
<i>Risques sur le suivi des projets</i>		✓	
<i>Risques sur le recouvrement de prestation</i>			✓
<b><u>Financier</u></b>			
<i>Risques sur l'information financière (exhaustivité, fiabilité et délai)</i>	✓	✓	✓
<i>Risques sur le parc immobilier (inventaire et valorisation)</i>	✓		
<b><u>Juridique</u></b>			
<i>Risques sur les conditions de passations des marchés publics</i>	✓	✓	
<i>Risque de fraude</i>			✓

## 4 – Evaluer les risques et établir un plan d'audit

Risques identifiés	Thème d'audit	Nature de l'audit	Univers d'audit	Contenu des travaux	Nombre d'heures d'audit	Nombre d'audit	Total heures	Planning
<b><u>Exploitation</u></b>								
<i>Risques sur les œuvres d'art (ex. musée)</i>	Processus d'inventaire et de sécurisation des œuvres d'art	O, F, C	A	Analyse et évaluation des dispositifs de CI et de sécurité des œuvres d'art	80	2	160	Année 1
<i>Risques sur le recouvrement de prestation</i>	Processus de recouvrement des prestations	O, F, C	C	Amélioration des dispositifs de recouvrement	60	3	180	Année 2
<b><u>Financier</u></b>								
<i>Risques sur l'information financière (exhaustivité, fiabilité et délai)</i>	Processus de mise en place des états financiers	F, C	A, B, C	Diagnostic des processus de clôtures des comptes	120	5	600	Années 1 et 2
<b><u>Juridique</u></b>								
<i>Risques sur les conditions de passations des marchés publics</i>	Processus de passation des marchés publics	C	A, B	Diagnostic des processus de passation de marché public	50	2	100	Année 1
							<b>1 040</b>	

## 5 – Etablir des budgets à un horizon de plusieurs exercices

- Construction à partir des besoins
- Prise en compte des facteurs influents
- Procéder à un arbitrage

## 6 – Lancer les travaux de terrain le plus tôt possible

- Démarrer rapidement
- Assoir la crédibilité et de reconnaissance de l'audit interne en privilégiant des missions gagnantes :
  - Missions ne présentant pas de difficulté de réalisations
  - Missions dont les résultats sont fortement visibles dans l'organisation
  - Retour sur investissement

## 7 – Evaluer les compétences nécessaires

Des besoins de :

- compétences cœur de métier (audit & secteur)
- compétences additionnelles ponctuelles

Contraintes :

- Techniques & sectorielles
- Géographique & linguistiques
- Disponibilités



## 8 – Développer ou acquérir les moyens techniques

Proposer une méthodologie d'audit comprenant :

- Des standards de travail,
- La gestion du savoir (Knowledge management),
- Un programme de formation,
- Un programme d'assurance et d'amélioration qualité,
- L'évaluation des performances des auditeurs.

## 8 – Développer ou acquérir les moyens techniques

### Identifier les types d'outils disponibles :

- Gestion du planning,
- Partage des connaissances et capitalisation du savoir / Comparaison aux meilleures pratiques,
- Traitement massif de données,
- Documentation, revue des travaux, et suivi des recommandations.

## 9 – Etablir une stratégie de communication

### Définir les modes de communication :

1. De la Direction pour le lancement de la fonction,
2. De l'audit interne vers la Direction générale.
3. De l'audit interne vers les audités (livrables),
4. De l'audit interne vers les organes de contrôle et inversement (CAC, Cour des comptes,...)

## 10 – Mesurer les résultats

### Quels résultats :

- Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui reflètent les objectifs mesurables donnés à la fonction, tels que :
  - Réalisation du plan d'audit
  - Recommandations suivies
  - Satisfaction des audités
  - Délais d'émission des rapports

### Comment les mesurer :

- Tableau de bord prospectif
- Enquête de satisfaction annuelle
- Enquête de satisfaction individuelle

# Tableau de bord prospectif

<p style="text-align: center;"><b>Gestion des risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identification efficace et en temps utile des principaux risques de l'organisation</li><li>• Pourcentage des activités d'audit et des ressources allouées à la maîtrise des risques clés de l'entreprise</li><li>• Souplesse et réactivité face aux risques émergents</li><li>• Compréhension des besoins et capacité à répondre aux besoins :<ul style="list-style-type: none"><li>• du comité d'audit</li><li>• de la direction générale</li></ul></li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Efficacité du processus d'audit interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Démarrage rapide et efficace</li><li>• Communication efficace et en temps utile</li><li>• Elaboration et remise de recommandations pratiques afin d'améliorer les contrôles internes et le gouvernement de l'organisation</li><li>• Résultat des questionnaires de satisfaction des audités</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Gestion des hommes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualité du personnel professionnel</li><li>• Capacité à répondre aux besoins spécifiques et techniques</li><li>• Compréhension de l'activité de la société et de son contexte</li><li>• Interaction et communication avec les responsables de divisions</li><li>• Développement de carrière et des compétences des cadres au sein de l'organisation</li></ul>	

# Enquête de satisfaction

Date: \_\_\_\_\_

Votre contribution est essentielle à notre amélioration et à notre succès. Veuillez compléter ce questionnaire en cochant les cases qui décrivent le mieux notre niveau de performance au cours de l'audit.

## Section I (à compléter par l'audit interne):

Entité audité: \_\_\_\_\_

Audité (nom et titre): \_\_\_\_\_

Auditeur en charge: \_\_\_\_\_

Processus revus: \_\_\_\_\_

Date de rapport: \_\_\_\_\_

## Section II (à compléter par l'audit):

Veuillez écrire vos commentaires pour les points sur lesquels vous n'êtes pas satisfait ou pour lesquels vous avez été extrêmement satisfait dans la section réservée ci-dessous.

### ***Pendant l'audit avons-nous:***

Communiqué clairement les objectifs de l'audit, les limites et les délais et les avons-nous rempli conformément à vos attentes?

Conjointement décidé des limites des l'audit incluant vos spécificités?

Conduit l'audit de manière efficace avec un minimum de perturbations?

Pris un temps raisonnable (du début de l'audit jusqu'à l'émission du rapport)?

Montré que nous avons des connaissances sur vos procédures, risques, contrôles et votre industrie?

Informé les responsables de nos observations/résultats au cours de l'audit?

Démontré une approche professionnelle et constructive?

Réalisé des recommandations qui sont constructives, créatives, précises et réalisables?

Ecrit un rapport facilement compréhensible et reflétant précisément les résultats de l'audit?

Ajouté de la valeur à votre organisation?

Comment pensez-vous que le service d'audit interne puisse être amélioré?

\_\_\_\_\_

Signé: \_\_\_\_\_

Une fois complété, merci de le retourner à: \_\_\_\_\_

1=Pas du tout d'accord; 2=Pas vraiment d'accord;  
3= Plutôt d'accord; 4 = Tout à fait d'accord

N/A	1	2	3	4

Date: \_\_\_\_\_

# Conclusion

# Questions / Réponses

# Merci

## Contacts :

Jean-Louis Rouvet ([jean-louis.rouvet@fr.pwc.com](mailto:jean-louis.rouvet@fr.pwc.com))  
+ 33 1 56 57 85 78

Jean-Pierre Hottin ([jean-pierre.hottin@fr.pwc.com](mailto:jean-pierre.hottin@fr.pwc.com))  
+ 33 1 56 57 82 63

Paul Le Nail ([paul.le.nail@fr.pwc.com](mailto:paul.le.nail@fr.pwc.com))  
+ 33 1 56 57 78 88

Laurent Morel ([laurent.morel@fr.pwc.com](mailto:laurent.morel@fr.pwc.com))  
+ 33 1 56 57 56 12