

WEBINAIRE: SESSION 1 DE L'IFIGE ANNÉE 2026

MIEUX COLLABORER POUR MIEUX CONTRÔLER : AUDIT INTERNE, CONFORMITÉ ET GESTION DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

- Animé par **DIARRA Zeinabou N'DIAYE**
- **Expert Comptable, Commissaire aux comptes, certifiée DPAI**

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- Introduction
 1. Rappel des concepts de l'audit interne,
 2. Collaboration entre audit interne, conformité et gestion des risques
 3. Avantages de la collaboration entre les 3 fonctions
 4. Difficultés dans la collaboration
- Conclusion

INTRODUCTION

La maîtrise des risques et la performance organisationnelle reposent de plus en plus sur une collaboration efficace entre les fonctions d'audit interne, de conformité et de gestion des risques. Face à la multiplication des exigences réglementaires, à la complexité croissante des opérations et à l'évolution des risques, les organisations, tant publiques que privées, doivent repenser leur dispositif global de contrôle.

Trop souvent, ces fonctions clés opèrent de manière cloisonnée, générant des redondances, des zones de non-couverture et une efficacité limitée du dispositif de surveillance. Or, pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de transparence, de fiabilité et de résilience, il est impératif d'instaurer un modèle intégré, fondé sur des responsabilités clairement définies, une coordination active et des échanges d'informations structurés.

I. Rappel des concepts de l'audit interne

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire ; activité indépendante, l'audit interne est rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation.

Centré sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions "d'expression d'assurance" portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Son rôle de conseil auprès du Top Management (secteur public et privé) et des directions opérationnelles et fonctionnelles, qui s'exerce dans le cadre de normes particulièrement exigeantes, contribue grandement à créer de la valeur ajoutée.

DÉFINITION ET RÔLE DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne se définit comme :

« 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. »

Cette définition internationale qui a été approuvée par l'IIA, comporte un certain nombre d'éléments clés analysés successivement ci-après :

- Aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ;
- Évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;
- Activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation ;
- Indépendance et objectivité ;
- Approche systématique et méthodique (le processus d'audit).

1.1. Aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs

Les objectifs d'une organisation définissent ce qu'elle souhaite réaliser, et sa réussite dépend de la réalisation de ces objectifs. Au niveau le plus élevé, ceux-ci sont reflétés dans l'énoncé de la mission et de la vision de l'organisation. L'énoncé de la mission exprime, dans des termes généraux, ce que l'organisation souhaite réaliser aujourd'hui, et l'énoncé de la vision ce qu'elle souhaite réaliser dans l'avenir.

Les objectifs de l'organisation, énoncés de manière compréhensible et mesurables, constituent les cibles à atteindre et établissent les paramètres qui permettront d'évaluer les réalisations effectives de l'entité sur la durée. Pour l'auditeur interne, ils constituent un fondement pour la définition des objectifs de la mission d'audit (en d'autres termes, ce que l'auditeur interne souhaite réaliser). La relation directe entre, d'une part, les objectifs de l'organisation et, d'autre part, les objectifs de la mission d'audit fixe le cadre dans lequel les auditeurs internes pourront aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

1.2 . Évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance

Une organisation ne peut atteindre ses objectifs et réussir durablement que si ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance sont efficaces.

La gouvernance (ou gouvernement d'entreprise) est le processus piloté par le Conseil/Ministre qui consiste à autoriser, diriger et surveiller les activités de la direction générale en vue de réaliser les objectifs de l'organisation.

La gestion des risques, qui est étroitement liée à la gouvernance, est le processus piloté par le management qui consiste à appréhender et à traiter les incertitudes (risques et opportunités) susceptibles d'affecter la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, et à agir en conséquence. Ci-après, le terme « risque » désigne la possibilité de survenance d'un événement qui entraverait la réalisation des objectifs (tel qu'une fraude commise par un collaborateur), et le terme « opportunité » la possibilité de survenance d'un événement qui favoriserait la réalisation des objectifs (par exemple, le lancement d'un nouveau produit).

Le dispositif de contrôle interne, qui est intégré à la gestion des risques, est le processus piloté par le management qui consiste à ramener les risques à un niveau acceptable.

Ces trois processus sont axés sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Le Conseil/Ministre, dans le cadre de la gouvernance, a un rôle de surveillance des risques pesant sur la réalisation des objectifs de l'organisation. La direction générale, quant à elle, doit conduire les processus de gestion des risques et de contrôle. « Conduire » signifie ici orienter ou diriger un processus, opération qui se différencie de la réalisation opérationnelle des étapes du processus. Le Conseil et la direction générale doivent coopérer pour que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle soient efficacement mis en œuvre.

Ils ont également besoin de la fonction d'audit interne, qui joue un rôle de premier plan dans l'évaluation et l'amélioration de ces processus. Toutefois, la responsabilité de l'audit interne ne consiste pas à diriger les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mais à les orienter.

1.3. Activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation

Ces deux types de missions diffèrent par leur finalité première, qui détermine à son tour leur nature et leur périmètre, ainsi que par les parties prenantes concernées. Les termes utilisés pour les désigner sont divers et variés.

Le terme « audité » fait ci-après référence aux personnes soumises à une évaluation dans le cadre d'une mission d'assurance, et le terme « client » aux personnes qui demandent certains services dans le cadre d'une mission de conseil.

Les activités d'assurance menées en interne ont pour finalité première d'évaluer les preuves relatives à un aspect intéressant pour l'utilisateur de cette assurance et d'en tirer des conclusions. L'audit interne détermine la nature et le périmètre des missions d'assurance, qui mettent habituellement trois parties en présence : l'audité, qui est directement concerné par l'aspect étudié, l'auditeur interne, qui procède à l'évaluation et rend des conclusions, et l'utilisateur, qui se fonde sur l'évaluation des preuves et sur les conclusions de l'auditeur interne.

Les activités de conseil menées en interne ont pour finalité première de rendre un avis, et d'apporter d'autres formes d'assistance, généralement à la demande expresse des clients de la mission. Le client et l'audit interne s'entendent sur la nature et le périmètre des missions de conseil, qui ne font habituellement intervenir que deux parties : le client, qui recherche et reçoit un avis, et l'auditeur interne, qui donne cet avis.

1.4 . Indépendance et objectivité

Le Code de déontologie et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne adoptés par la profession mettent l'accent sur l'importance critique de l'indépendance et de l'objectivité de l'audit interne. L'indépendance a trait au statut de l'audit interne au sein de l'organisation, et l'objectivité à l'attitude intellectuelle des différents auditeurs internes.

Pour que l'audit interne soit indépendant, le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique au sein de l'organisation investi d'un pouvoir suffisant pour veiller à ce que la mission ait une large étendue, que ses résultats soient dûment pris en compte et que des actions appropriées découlent des recommandations émises. L'Institut des Auditeurs Internes (IIA) et l'IFACI recommandent que le responsable de l'audit interne soit fonctionnellement rattaché au Conseil d'administration et dépende administrativement ou hiérarchiquement du Directeur général. Au niveau d'un ministère il sera rattaché au Ministre.

L'objectivité signifie qu'un auditeur doit être à même de rendre des jugements impartiaux, sans parti pris. Pour qu'il y ait objectivité, les auditeurs internes ne doivent pas exercer de responsabilités opérationnelles permanentes dans l'organisation, prendre des décisions de gestion ou se mettre dans une situation qui pourrait induire des conflits d'intérêts. Par exemple, si une personne intègre le service d'audit interne après avoir exercé des fonctions dans un autre service de l'organisation, cet auditeur interne ne devra pas mener des activités d'assurance pour ce service pendant un an (Norme 1130.A1-1). On considère en effet que cela reviendrait pour lui à vérifier son propre travail. Au niveau de l'INTOSAI c'est 3 ans après une fonction de direction.

1.5 . Une approche systématique et méthodique : le processus d'audit

Pour qu'il y ait réellement création de valeur ajoutée et amélioration des opérations, les missions internes d'assurance et de conseil doivent être menées selon une approche systématique et méthodique. Les trois étapes fondamentales du processus d'audit interne sont la planification de la mission, la réalisation de la mission et la communication des résultats de la mission.

LA VALEUR AJOUTÉE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR PUBLIC

1. L'audit interne en tant que source de protection

L'audit interne fournit aux organisations du secteur public et à leurs comités d'audit l'assurance de la suffisance et de l'efficacité des systèmes de gestion, des pratiques et des contrôles. Dans les cas où les contrôles internes échouent ou sont à risque d'échouer, l'audit interne fournit des renseignements dignes de confiance et fiables pour mener à des améliorations.

Et, en agissant comme « système d'avertissement précoce », l'audit interne aide à sauvegarder les intérêts et les atouts des organisations du secteur public, et il permet à la direction et aux comités d'audit de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités de surveillance.

2. L'audit interne en tant que source d'enseignements

L'audit interne maintient une expertise des systèmes de contrôle de gestion, de gestion des risques et de gouvernance qui sont tous essentiels à une saine administration publique. La fonction d'audit interne dispose d'une connaissance approfondie des pratiques exemplaires et des attentes dans ces domaines et utilise ces normes comme base sur laquelle tirer des conclusions au sujet des systèmes, des pratiques et des cultures en place au gouvernement.

Cette connaissance positionne l'audit interne comme une fonction pédagogique idéale, dotant la direction des connaissances et de l'expertise dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités en tant que première et deuxième lignes de défense.

En effet, comme ce fut le cas avec la mise en œuvre de la gestion des risques dans certaines administrations, l'audit interne peut être un puissant incubateur de nouvelles pratiques de gestion importantes.

Dans le secteur public, à mesure que la mobilité du personnel augmente et que les dirigeants s'adaptent à leurs responsabilités en tant que première ligne de défense, l'audit interne est idéalement positionné pour fournir une formation, des conseils et des indications sur des normes de contrôle adéquates et efficaces. En outre, l'audit interne peut servir d'« intermédiaire » en fournissant, au moyen de rapports annuels ou d'autres mécanismes, l'information accumulée au sujet des problèmes systémiques et horizontaux que la direction ne reçoit peut-être pas d'une autre source faisant autorité.

3. L'audit interne en tant que source de conseils opérationnels

Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne positionnent clairement la fonction à la fois à titre de fonction d'assurance et de conseil. Les ministres et les comités d'audit peuvent généralement penser que le rôle consultatif de l'audit interne provient de ses activités de consultation, mais encore une fois, ce n'est que partiellement vrai. Les produits d'assurance, même s'ils prennent plus de temps à produire, peuvent constituer une formidable source d'information prospective, à condition que les auditeurs soient en mesure de tirer des conclusions prospectives fondées sur des éléments probants antérieurs.

Peu importe le produit livré – assurance ou conseil – grâce à son expertise, à son objectivité et à sa connaissance des contrôles internes clés et des risques de l'organisation, l'audit interne peut jouer un rôle de conseiller de confiance auprès de ses principaux clients en leur fournissant des conseils honnêtes, fiables et pertinents à l'appui d'opérations gouvernementales efficaces.

EXIGENCES NORMATIVES LIEES A LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne est une profession exercée dans le respect d'un code de déontologie et des normes internationales, ainsi que des directives établies par The Institute of Internal Auditors (IIA). Ces documents constituent le Cadre de Référence International pour la Pratique Professionnelle de l'audit interne (CRIPP). Ce cadre élaboré par cette association professionnelle est complété par les normes de bonne gouvernance édictées par l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) s'agissant des auditeurs internes du secteur public.

A. L'architecture des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'IIA

Les normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne sont constituées :

- des normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les entités et les personnes accomplissant les activités d'audit interne ;
- des normes de fonctionnement (série 2000) qui définissent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis ;
- les normes de mise en œuvre précisent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne peuvent être présentées selon la structure suivante :

1. Les bonnes pratiques édictées par l'INTOSAI GOV 9150

Cette norme se veut un guide sur la façon d'instaurer une coordination et une coopération entre les institutions supérieures de contrôle (ISC) et les auditeurs internes dans le secteur public, tout en respectant les fonctions respectives et les obligations professionnelles de chacun.

Les points saillants abordés par cette norme sont :

les rôles et responsabilités :

- l'intérêt de la coopération et la coordination ;
- les risques potentiels liés à la coordination et la coopération ;
- les fondements de la coopération et la coordination ;
- les modes de coopération ;
- les modes d'organisation de la coopération et la coordination ;
- les domaines de coopération et coordination ;
- les phases et contenu de la coopération et la coordination.

La fonction d'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et en apportant un point de vue dans le cadre d'activités de conseil. Ces évaluations et améliorations amènent l'audit interne à se pencher sur quasiment tous les pans de l'organisation : production de biens et services, gestion financière, ressources humaines, recherche et développement, logistique, et systèmes d'information, notamment. L'audit interne répond ainsi aux besoins de différentes parties prenantes : le Conseil, la direction générale, les collaborateurs et les tiers intéressés.

L'audit interne donne son point de vue en utilisant tout un ensemble d'outils pour tester l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein de l'organisation.

Il peut notamment :

- enquêter auprès des managers et des collaborateurs ;
- observer les activités ;
- inspecter les ressources et les documents ;
- exécuter à nouveau les activités de contrôle ;
- analyser les tendances et les ratios ;
- analyser les données au moyen de techniques d'audit informatisées ;
- effectuer des tests directs d'événements et de transactions.

L'audit interne peut également mettre à profit diverses activités de conseil pour :

- suggérer des orientations concernant l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- faciliter la mise en œuvre d'actions visant à encourager la maîtrise des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;

II. COLLABORATION ENTRE AUDIT INTERNE, CONFORMITÉ ET GESTION DES RISQUES

Le développement de la fonction conformité lié au SCI correspond à trois besoins différents:

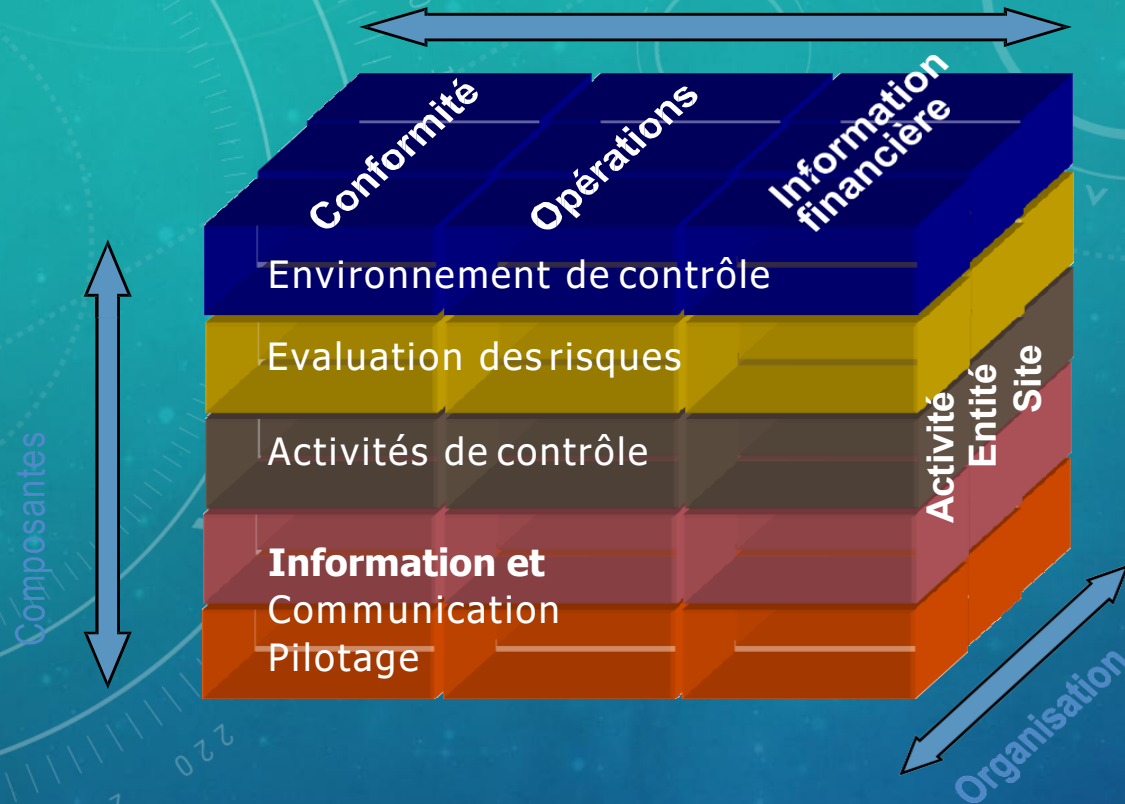
1. La dérive des pratiques des entreprises: laxisme de l'application des règles de gestion, l'oubli des règles de contrôle ou de sécurité, des fraudes internes etc. Elle est due à la perte de certains repères et à l'effacement progressif de la frontière entre ce qui est permis et ce qui n'est ne l'est pas;
2. La montée des risques liés à la globalisation, à la dématérialisation des opérations;
3. Le développement des systèmes d'information.

Il est important de clarifier que la conformité couvre le respect des procédures dans l'entité et est suivi par un contrôleur interne. Il intervient indépendamment de l'auditeur interne, contrôle systématiquement l'application des procédures de façon régulière, propose des relectures de procédures et veille à l'actualisation des manuels de procédures. L'auditeur interne, lors de ses missions peut mener des audits de conformité.

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, nous avons RETENU CELLE DU COSO:

- LE CONTRÔLE INTERNE EST UN PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, LES DIRIGEANTS ET LE PERSONNEL D'UNE ORGANISATION DESTINÉ À FOURNIR UNE ASSURANCE RAISONNABLE QUANT À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS SUIVANTS:
 - LA RÉALISATION ET L'OPTIMISATION DES OPÉRATIONS;
 - LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES;
 - LA CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX RÈGLEMENTATIONS EN VIGUEUR.

LE RÉFÉRENTIEL COSO

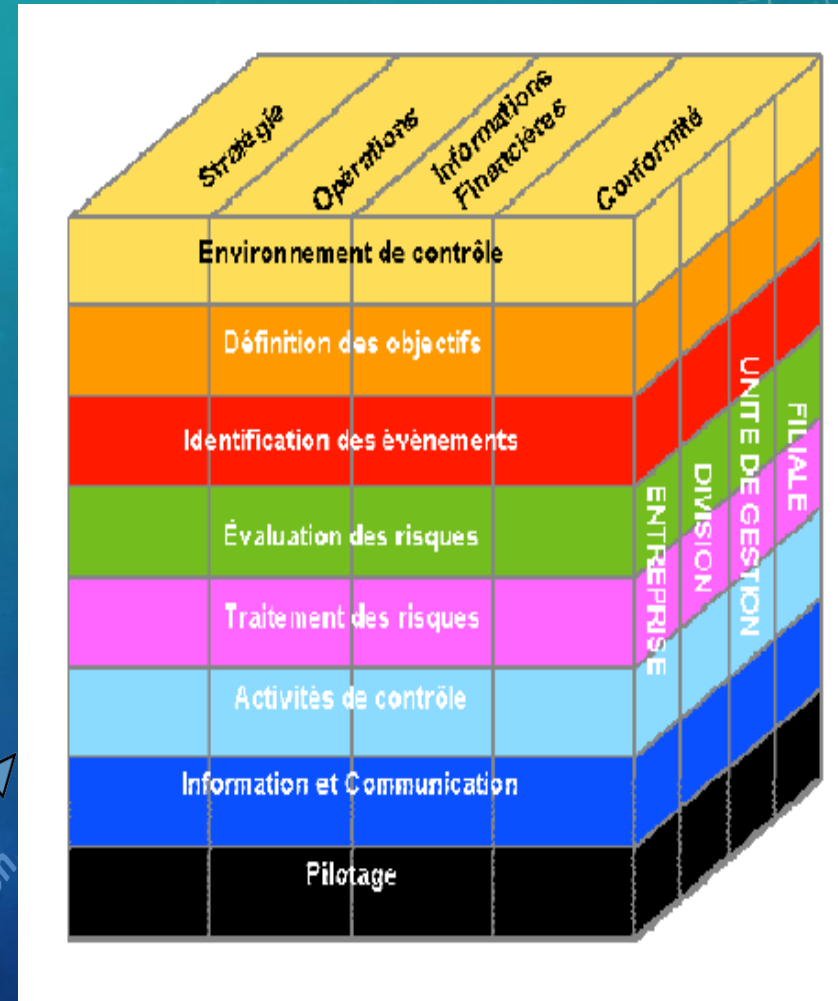
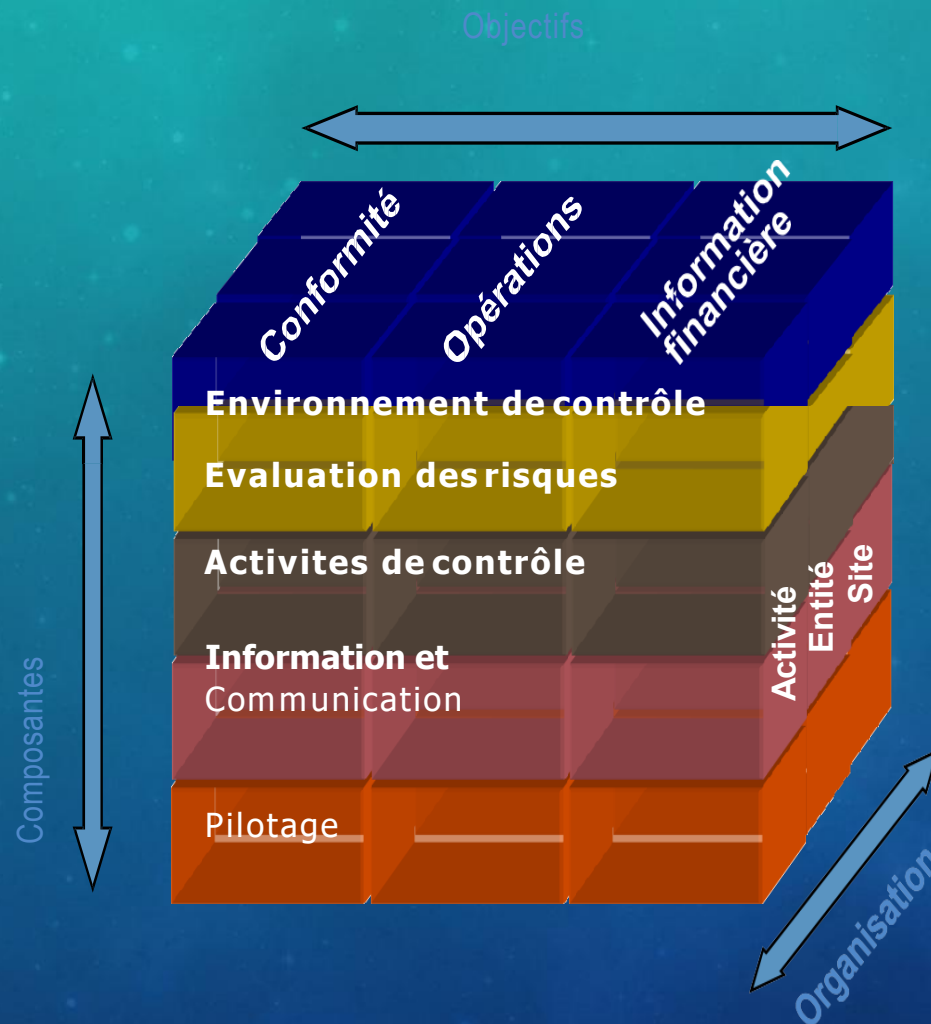


LE MODÈLE COSO EST
REPRÉSENTÉ PAR UN CUBE
DONT LES DIMENSIONS
SONT LES SUIVANTES :
LES 3 OBJECTIFS,
LES 5 COMPOSANTES,
LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE.

LES 5 COMPOSANTES DOIVENT PERMETTRE
L'ACHÈVEMENT

L'évolution du modèle COSO

COMPLEXITÉ DES RISQUES: COSO 1 & 2



2.1.Relation conformité et audit interne

Il s'avère que les difficultés liées à la bonne application des règles et procédures a engendré l'apparition de la fonction conformité. La Conformité est une fonction de première ligne, permettant le respect des textes et procédures. Elle agit à priori. Par contre l'audit interne est une fonction de deuxième ligne qui agit à postériori, qui a pour objectif comme cela a été explicité plus haut de contrôler la conformité pour déceler les anomalies et proposer des recommandations.

La conformité est axée sur la prévention des risques et les mesures d'atténuation y afférents. L'audit interne est axé sur la détection des risques de non-conformité.

Ainsi la collaboration entre ces 2 fonctions va permettre une complémentarité dans le travail. La fonction conformité fournit des informations à l'audit interne. Elle permet à l'auditeur de définir son périmètre de manière efficiente tout comme la gestion des risques.

Les missions d'audit interne ciblent mieux les procédures à couvrir.

La fonction conformité a pour rôle de veiller à l'application des principes du contrôle interne (à travers des procédures définies) qui sont rappelés ci après.

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

1. LE PRINCIPE D'ORGANISATION
2. LA QUALITÉ DU PERSONNEL
3. LE PRINCIPE DE PERMANENCE
4. LE PRINCIPE D'UNIVERSALITÉ
5. LE PRINCIPE D'HARMONIE OU D'ADÉQUATION
6. LE PRINCIPE D'INFORMATION
7. LA SÉPARATION DES FONCTIONS INCOMPATIBLES

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

L'ORGANISATION

METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION CLAIRE ET RECONNUE RÉPONDANT À DES CARACTÉRISTIQUES PROPRES À L'ENTITÉ ET AUX EXIGENCES DE SON ENVIRONNEMENT.

□ CETTE ORGANISATION DOIT ÊTRE PRÉALABLE, ADAPTÉE ET ADAPTABLE, VÉRIFIABLE, FORMALISÉE (ORGANIGRAMME CLAIR, FICHES DE POSTES) ET DOIT COMPORTER UNE SÉPARATION DES FONCTIONS.

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

LA QUALITÉ DU PERSONNEL

COMPÉTENCE ;
MORALITÉ ;
ETHIQUE.

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

LA PERMANENCE

EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE, LA PERMANENCE CONCERNE LES PROCÉDURES QUI DOIVENT ÊTRE CONSTANTES. CEPENDANT, IL EST FAIT PARFOIS OBLIGATION DE CHANGER DE PROCÉDURES LORSQUE CELA EST JUSTIFIÉ (CAS DE DÉFAILLANCE OU DE CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT PAR EXEMPLE).

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

L'HARMONIE OU L'ADÉQUATION

C'EST L'ADÉQUATION DU CONTRÔLE INTERNE AUX CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTITÉ ET DE SON ENVIRONNEMENT.

LES PROCÉDURES DOIVENT ÊTRE ADAPTÉES À L'ENTITÉ ET NON À L'HOMME, LES HOMMES PASSENT, MAIS LES FONCTIONS RESTENT).

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

L'UNIVERSALITÉ

IL CONCERNE LE CHAMP D'ACTION DU CONTRÔLE INTERNE. LE CONTRÔLE INTERNE CONCERNE TOUTES LES PERSONNES DANS L'ENTITÉ, EN TOUT TEMPS ET EN TOUT LIEU (PAS D'EXCLUSION, PAS DE PRIVILÈGE, PAS DE DOMAINE RÉSERVÉ).

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE L'INFORMATION

LA QUALITÉ DE L'INFORMATION FAIT PARTIE DES OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE. CE PRINCIPE COMMANDE QUE LA DIRECTION DISPOSE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION ADÉQUAT LUI PERMETTANT DE PILOTER CONVENABLEMENT L'ENTITÉ.

LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

LA SÉPARATION DES FONCTIONS INCOMPATIBLES

LA SÉPARATION DES TÂCHES EST UN PRINCIPE DE BASE DANS TOUTE ORGANISATION D'UNE CERTAINE TAILLE. PAR SON EXISTENCE, ELLE APPORTE DE LA SÉCURITÉ AUX OPÉRATIONS EN ATTÉNUANT LES RISQUES DE FRAUDE, D'ERREURS OU DE NÉGLIGENCE. ELLE SUPPOSE GÉNÉRALEMENT L'ABSENCE DE CUMUL DES FONCTIONS SUIVANTES:

1. **LA FONCTION DE DÉCISION:** ELLE CONCERNE LES ACTIVITÉS DES PERSONNES QUI ONT DANS L'ENTITÉ LE POUVOIR D'ENGAGER L'ENTITÉ ;
2. **LA FONCTION DE DÉTENTION DE VALEURS OU DE BIENS:** ELLE CONCERNE LES ACTIVITÉS DES PERSONNES DONT LE RÔLE EST DE DÉTENIR, DE CONSERVER ET DE PROTÉGER LE PATRIMOINE DE L'ENTITÉ ;
3. **LA FONCTION D'ENREGISTREMENT :** ELLE CONCERNE LES ACTIVITÉS DES PERSONNES CHARGÉES DE LA SAISIE ET DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION ;
4. **LA FONCTION DE CONTRÔLE :** ELLE CONCERNE LES ACTIVITÉS DES PERSONNES CHARGÉES DE LA VÉRIFICATION DES OPÉRATIONS OU DES DOCUMENTS ÉTABLIS PAR D'AUTRES PERSONNES.

2.2. Relation entre audit interne et la fonction de risque management

Le risque management est une fonction à part entière au sein de l'organisation, elle ne doit pas être considérée comme une fonction concurrente à l'audit interne ou qui peut le remplacer. La fonction est chargée de mettre en place une cartographie des risques qui servira de base de travail pour la conformité et l'audit interne.

Cependant, si le risque management n'existe pas au sein de l'organisation, il incombe, alors à l'audit interne de procéder à l'identification, l'analyse, l'évaluation des risques et de proposer des recommandations en tenant compte de leur traitement. Également, l'audit interne sera chargé de suivre l'élaboration de la cartographie des risques de l'organisation pour le besoin, notamment, lors de la préparation de son plan d'audit en fonction des risques majeurs.

La maîtrise des risques nécessite l'existence d'un pilote du processus de management des risques et d'un évaluateur de l'efficacité de ce processus. Ces deux fonctions devraient être assurées par deux intervenants indépendants l'un de l'autre. C'est la situation idéale d'avoir un risque management et un audit interne qui contribue à la maîtrise de risques.

L'audit interne et le risque management sont deux fonctions complémentaires.

Le risque management et l'audit interne doivent travailler en collaboration et doivent converger pour apporter une importante valeur à leur organisation.

La gestion des risques a été clairement expliquée par le COSO 2. le risque est mesuré suivant 2 éléments, la probabilité et l'impact.

Quelques facteurs influençant les paramètres du risque:

- Complexité des opérations
- Antécédents et réputation
- Compétence
- Stabilité et réforme
- Liquidités des actifs

Le processus de management de risque selon le COSO II

Définition : un processus

- Mis en œuvre par le CA, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs
- Pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que toutes ses activités
- Conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation (empêcher l'atteinte des objectifs) et gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque
- Afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

La réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes:

- Stratégique: objectifs stratégiques servant la mission de l'organisation;
- Opérationnel: objectifs visant la réalisation et optimisation des opérations et l'utilisation efficace et efficiente des ressources
- Reporting : objectifs liés à la fiabilité des informations financières
- Conformité : objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

- Le risque est évalué à travers 2 paramètres, l'impact et la probabilité.
- Valeur du Risque inhérent = Impact x Probabilité (I x P)
- Contrôle interne = Mesures de Prévention + mesures de détection et de Protection
- Valeur Risque Résiduel = Valeur Risque inhérent – Dispositif du Contrôle interne: Impact Risque Résiduel x Probabilité Risque Résiduel
- Impact Risque Résiduel = Impact Risque Inhérent-mesures de détection/protection
- Probabilité Risque Résiduel = Probabilité risque inhérent – mesures de prévention

L'ÉVOLUTION DU MODÈLE COSO

ZOOM SUR LA COMPOSANTE « ÉVALUATION DES RISQUES » : PRINCIPES ET CARACTÉRISTIQUES ASSOCIÉES (CF TABLEAU 17 PRINCIPES DU CI)

PRINCIPE 6 - L'ORGANISATION DÉFINIT CLAIREMENT LES OBJECTIFS :

- Prend en compte la tolérance au risque
- Constitue la base de l'allocation des ressources
- Reporting non-financier externe : est conforme aux normes et référentiels externes reconnus

PRINCIPE 7 - L'ORGANISATION IDENTIFIE ET ÉVALUE LES RISQUES PESANT SUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS :

- Met en place un processus d'évaluation de la gravité potentielle du risque
- Inclut le choix des modalités de traitement du risque (acceptation, éviter, réduire, partager)

L'EVOLUTION DU MODÈLE COSO

ZOOM SUR LA COMPOSANTE « ÉVALUATION DES RISQUES » : PRINCIPES ET CARACTÉRISTIQUES ASSOCIÉES (SUITE)

PRINCIPE 8 - L'ORGANISATION ÉVALUE LES RISQUES DE FRAUDE :

- Analyse les différentes formes de fraude et de corruption susceptibles de survenir

PRINCIPE 9 – L'ORGANISATION IDENTIFIE ET ÉVALUE LES CHANGEMENTS SUSCEPTIBLES D'AFFECTER LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

- Évalue les changements de l'environnement externe,
- Évalue les changements de management

Exemple: La Quantification ou cotation des Risques Inhérents – (Impact x Probabilité) pour chaque ensemble homogène et formalisation des résultats dans une matrice des risques bruts ou inhérents

Risque brut ou inhérent: L'exposition au risque en terme absolu avant prise en considération des mesures de contrôle interne

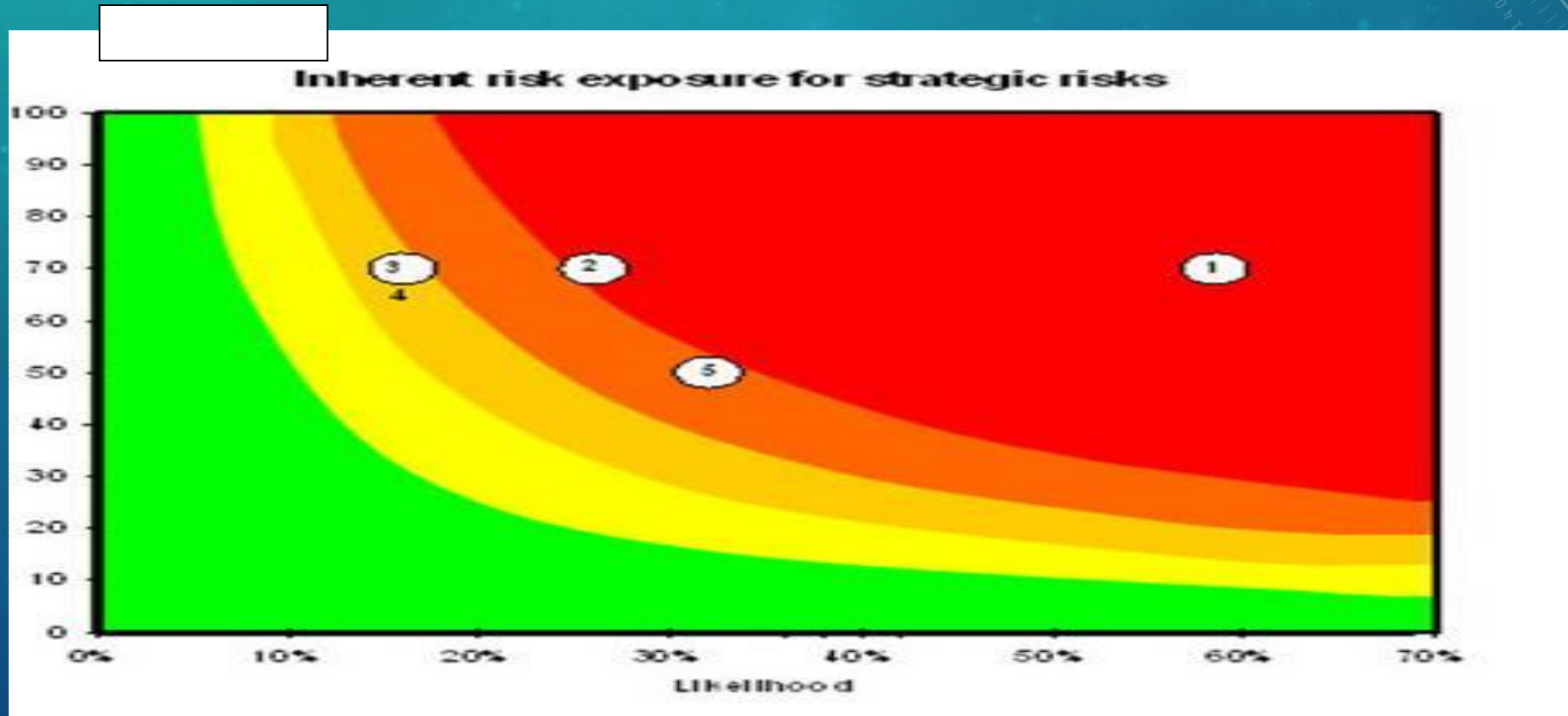
⇒ Représentation Graphique du Risque Inhérent – Cartographie du Risque

Score Combiné (IxP)	Ampleur du Risque Inhérent	Réponse et Traitement du Risque
15 - 25 (rouge)	ELEVE	Niveau de risque inacceptable – nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
8 - 14 (jaune)	MOYEN	Niveau de risque inacceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
1 - 7 (vert)	FAIBLE	Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voire une absence de contrôle peut être autorisé

La cartographie (ou Heat Map) permet de:

- Visualiser les risques acceptables et non acceptables
 - individuellement
 - en relations l'un par rapport à l'autre
 - en groupes ou sous-groupes

⇒ Représentation Graphique du Risque Résiduel– Cartographie du Risque



□ Les différentes méthodes de traitement des Risques

- **Traitement** – mise en place de contrôles efficaces
- **Tolérance** – Pas d'action supplémentaires, le risque se trouve dans les limites convenues, la probabilité est extrêmement basse ou le coût du traitement dépasse le bénéfice attendu
- **Transfert** -Passer le risque à d'autres institutions, par exemple, une assurance contre le risque, un partenariat, une sous-traitance ou contractualisation du risque
- **Terminer : Suppression** – Abandon de l'activité risquée

III. AVANTAGES DE LA COLLABORATION ENTRE LES 3 FONCTIONS POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTITÉ

- **Maitrise des processus métier et des processus support**

Comme cela a été expliqué, la conformité travaille au respect des règles et procédures édictées dans l'organisation, la gestion des risques travaille à la maitrise des risques par l'organisation et l'audit interne intervient sur la base des informations fournies par la conformité et le risque management pour mieux planifier sa mission. Ces fonctions sont toutes obligées de connaître et de maîtriser les différentes activités et métiers que constituent l'objet de l'organisation. Cette maitrise réduit la dérive et le gaspillage permettant une bonne gestion des ressources/moyens en vue de l'atteinte des objectifs, gage de la performance.

- **Effizienz et complémentarité dans le travail**

Les informations fournies comme input à l'audit interne (AI) par les 2 autres fonctions déterminent le champ de la mission plus rapidement, affinent les constats et guident les recommandations utiles à la prise de décision. Les missions d'AI deviennent plus courtes et plus ciblés.

- **Amélioration du pilotage de l'entité pour des décisions pertinentes**

Les recommandations formulées sont plus claires, plus directes et apportent de la valeur ajoutée. Les orientations stratégiques deviendront plus réalistes. Les orientations opérationnelles concourent à la réalisation des objectifs plus clairement avec des indicateurs fiables.

- **Mise en œuvre régulière des recommandations issues des audits, des contrôles de conformité et de la mise à jour des risques**

Le cycle de la gestion est itératif et actualisé.

- **Atteinte des objectifs de gestion et amélioration de la performance**

L'atteinte des objectifs entraîne un impact sur la performance de l'entité et accroît les ressources de l'organisation ou facilite la redevabilité et la bonne gouvernance.

- **Une meilleure prévention des erreurs**

Grâce aux contrôles mis en place, la probabilité d'apparition d'erreurs ou de fraudes peut être bien moindre. En effet, les échanges d'informations entre la conformité, le risque manager et l'AI assurent un contrôle régulier devant permettre de réduire les risques mettant en péril la continuité de l'exploitation.

- **Des prestations de meilleure qualité**

C'est un des autres avantages de la collaboration entre les 3 fonctions. Les risques d'erreur étant diminués par les contrôles mis en place, les prestations sont de meilleure qualité.

UNE PLUS GRANDE MOTIVATION

MONTRER LE BUT DE CHAQUE CONTRÔLE PERMET D'AUGMENTER LA MOTIVATION. EN EFFET, LES COLLABORATEURS SONT PLUS ENCLINS À EFFECTUER LES CONTRÔLES S'ILS EN VOIENT LA FINALITÉ PLUTÔT QUE DE LES RÉALISER UNIQUEMENT PARCE QU'ON LEUR A DEMANDÉ.

UNE DIMINUTION DES COÛTS

NUL DOUTE QUE LA COLLABORATION PERMET AUSSI D'ÉVITER LES COÛTS ENGENDRÉS PAR DES ERREURS OU DES FRAUDES..

UNE CONFIANCE ACCRUE DES CITOYENS ET UNE BONNE IMAGE

ENFIN, LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION ACCROÎT LA CONFIANCE DES PARTENAIRES ET DES CITOYENS. CELA AMÉLIORE L'IMAGE DE L'ENTITÉ. CETTE BONNE IMAGE GARANTIE DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS À EXPLORER (MARCHÉS BOURSIERS, PTF ETC)

4. DIFFICULTÉS DANS LA COLLABORATION

- La méconnaissance ou la complexité organisationnelle peut amener une mauvaise définition des rôles. Les 3 fonctions travaillant tous sur l'application des procédures et la réalisation des activités, elles peuvent s'empiéter, avoir des redondances et faire perdre du temps et de l'argent à l'organisation. Le circuit de prise de décision est rallongé.
- Il est souvent demandé à tort à l'audit interne d'élaborer la cartographie des risques.
- Retard et lenteur
- Sur contrôle au niveau des opérationnels

CONCLUSION

- Au regard de ces avantages cités ci-dessus provenant de la collaboration entre ces 3 fonctions, il est indispensable que celles-ci soient mises en place dans la structure en leur accordant le niveau d'indépendance et les moyens requis pour leur réussite.
- L'audit interne, la conformité à travers le suivi du dispositif du contrôle interne et la gestion des risques constituent les maillons de la même chaîne de gestion efficace et efficiente d'une organisation.
- La collaboration effective entre les 3 entraîne une meilleure performance de l'organisation à travers un suivi et une mise à jour régulière de ces fonctions.

- **MERCI DE VOTRE AIMABLE ATTENTION**
- **QUESTIONS/REPONSES**