



EDUC2 برنامج التربية

AXE 3: Renforcement des capacités des managers de l'éducation nationale

Séance 9

Outils d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion

Programme Education II (PAPS II) - UE
Au bénéfice du MENFPESRS

Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II



OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE



- Acquérir la méthode d'audit interne
- Maîtriser les fondamentaux de l'audit interne
- Placer le contrôle de gestion dans l'organisation
- Intégrer la gestion budgétaire et l'analyse des coûts dans le processus
- Définir, alimenter et concevoir les outils nécessaires au travail du contrôleur de gestion



Plan de la Présentation

I- Rôle de l'Audit Interne dans l'entité publique

- 1- Définition de la fonction et sa place dans la structure**
- 2- L'étendue de l'audit : évolution du champ d'application**
- 3- La démarche d'Audit Interne**
- 4- Normes d'Audit Interne**
- 5- Manuel d'Audit Interne**
- 6- Les conditions de réussite de l'Audit Interne**

II- Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

- 1- Définition de la fonction Contrôle de Gestion et son rattachement hiérarchique**
- 2- Utilité du Contrôle de Gestion**
- 3- Mission et Outils du Contrôle de Gestion**
- 4- Profil et Rôle du Contrôleur de Gestion**
- 5- Limites et Risques liés au Contrôle de Gestion**
- 6- Contrôle de Gestion aux AREF**
- 7- Exercice Pratique**



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

1- Définition de la fonction et sa place dans la structure

Selon L'I.F.A.C.I (Institut Français des Auditeurs et Consultants internes; 1999) : « C'est une fonction d'expertise indépendante au sein de l'entreprise, assistant la direction de celle-ci pour le contrôle général de ses activités ».

Selon l'IMAC (*International Management Auditing Company*) : le but de l'audit interne n'est pas de jouer au policier comme certains le pensent et d'autres le disent ; mais son but est de sauvegarder l'efficacité du Contrôle Interne en général et de façon particulière, veiller au respect des politiques, à la maîtrise des risques, à l'exactitude de l'information, etc....

Selon la Version française de la définition internationale, approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne: l'audit interne 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.



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

1- Définition de la fonction et sa place dans la structure

Selon la Norme MPA (Modalités Pratiques d'Applications) 1210 – 1, l'Auditeur Interne doit avoir :

- Les bonnes qualités relationnelles, de compréhension, de communication, le sens des relations humaines et le maintien de bonnes relations avec les clients de la mission ;
- La capacité de bien communiquer de manière à pouvoir exposer clairement et efficacement.

Cette unité devrait donc avoir les qualités suivantes : **Indépendante et objective**. La limite de son indépendance se situe au niveau du respect des normes d'audit interne.

- **Assurance** : l'obligation de l'audit interne ne saurait être qu'une obligation de moyens.
- **Degré de maîtrise de ses obligations** : l'objectif est d'aider à améliorer la performance vers l'atteinte d'une cible et non pas de juger la performance. L'audit interne ne doit pas juger les hommes.
- **Conseils** : l'audit interne est porteur de recommandations devant améliorer la performance.
- **Créer de la valeur ajoutée** : L'audit interne contribue par son action à optimiser le profit et est donc créateur de valeur ajoutée.

L'audit Interne doit être lié à la direction générale. Les responsabilités de l'auditeur interne dans l'entité doivent être clairement établies par la direction générale.



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

2- L'étendue de l'audit interne : évolution du champ d'application

2.1- Audit des chiffres / audit comptable / audit financier :

C'est un examen dont l'issue permet d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des informations nécessaires à la gestion et spécifiquement aux états financiers de l'entité publique.

Il contribue à évaluer la maîtrise des risques financiers de cette entité et à rechercher d'éventuelles irrégularités.

Ce type d'audit peut aussi aider l'auditeur externe dans son contrôle de la régularité, la sincérité et la fiabilité des comptes de l'entité publique.

2.2- Audit de conformité / régularité

C'est une démarche par laquelle, un Auditeur sur la base d'une réglementation en vigueur, référentiel, ... vérifie le respect des exigences qui s'appliquent au système, au procédure ou au processus audité.

Un référentiel se définira comme un ensemble de prescription (Normes, Directives, Procédures) s'imposant à une entité ou retenue par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

2- L'étendue de l'audit interne : évolution du champ d'application

2.3- Audit Opérationnel / des Opérations / d'Efficienc

C'est l'examen professionnel des informations relatives à la gestion d'une entité en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence surtout aux critères d'économie, d'efficacité et d'efficience.

C'est l'examen critique des performances et de l'efficacité des fonctions dans l'entité; systèmes d'information, méthodes de direction, conditions d'exploitation, stratégie...

L'audit opérationnel s'intéresse à un domaine plus large, il a pour objectif d'évaluer les différents processus constituant l'activité de l'entité, appelé aussi audit des opérations.

L'efficacité a le critère d'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente.

L'efficience est le critère de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir-faire), aux comportements (le savoir-être).

L'Économie consiste à acheter au moindre coût avec la meilleure qualité requise.



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

3- La démarche d'Audit Interne

3-1- Préparation de la mission

l'ordre de mission, la prise de connaissance de l'unité à auditer, l'identification des points de contrôle et des risques, le dossier de travail (plan de la section, Approche TOP DOWN).

3-2- Réalisation de la mission

la réunion d'ouverture, le travail sur terrain, le questionnaire, l'interview, le sondage, les rapprochements, la circularisation, les outils de description « l'observation physique, le manuel des procédures, LA FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème », la Flowsharting...

3-3- La conclusion de la mission

le projet de rapport, la réunion de clôture, le rapport définitif, commission des suites, planning des améliorations et des simplifications des plans d'organisation et des procédures (moyens humains, matériels et financiers, date de conception et de mise en service,...).



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

4- Normes d'Audit Interne

4-1- Documents fondamentaux :

- Déclaration des responsabilités de l'audit interne
- Code de déontologie
- Documents interprétatifs des normes
- Les normes professionnelles

4-2- Normes de qualification :

Caractéristiques des auditeurs : Indépendance, Compétence professionnelle, Assurance et amélioration qualité.

4-3 Normes de fonctionnement (Gestion de l'audit interne, Nature du travail, Planification de la mission, Accomplissement de la mission, Communication des résultats, Surveillance des actions de progrès), Nature des activités et critères de qualité.

4-4 Normes de mise en œuvre.



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

4- Normes d'Audit Interne

La charte d'audit et la déontologie de la fonction

La charte d'audit interne doit indiquer notamment la déclaration de la responsabilité :

- But, autorité et responsabilités de l'audit interne définis dans une Charte;
- Approbation par la haute direction, avec accord du conseil d'administration;
- Doit définir clairement les objectifs de l'audit interne, l'étendue de son travail et dégager les auditeurs de toute responsabilité opérationnelle.



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

5- Manuel d'Audit Interne

C'est un guide technique pour organiser, planifier et mener les missions qui sont confiées à l'auditeur interne. Ce guide décrit l'approche à suivre pour la conduite d'une mission d'audit interne, l'organisation des dossiers et des papiers de travail, les techniques particulières d'audit (échantillonnage et audit informatique par exemple).

Le manuel comporte l'organigramme de l'unité d'audit interne et ses fiches de fonctions, décrit les procédures d'établissement des programmes d'activités et des budgets, de la gestion de la documentation d'audit, de contrôle des travaux (feuille de temps etc.)

Les Outils d'Audit Interne concernent surtout le dossier permanent d'audit, le dossier annuel ou dossier de mission, les feuilles de travail et les questionnaires d'audit ou check-list.



I-Rôle de l'Audit Interne dans l'Entité Publique

6- Les conditions de réussite de l'Audit Interne

1- L'adhésion totale de la direction. L'auditeur ne manque, toutefois, pas d'arguments face à des responsables sceptiques :

- amélioration des performances ;
- protection du patrimoine ;
- qualité de l'information qui devient beaucoup plus fiable.

2- la convivialité que les auditeurs sauront imprimer aux débats et dans la façon dont ils présenteront leurs travaux :

- ils devront se présenter non pas comme des censeurs, mais comme des personnes dont le rôle est d'améliorer la qualité des travaux et de l'information et dont l'objectif prioritaire est la suppression des travaux inutiles.
- ils auront à cœur de responsabiliser le personnel en faisant une force de proposition;
- ils devront convaincre les partenaires que le contrôle interne est avant tout un moyen de maîtriser l'activité et non pas un outil de contrôle des individus.
- ils devront faire preuve de tact, de délicatesse et de patience.



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

1- Définition de la fonction Contrôle de Gestion et son rattachement hiérarchique

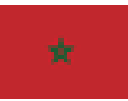
Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies.

Le contrôle de gestion est aussi le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec économie, efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels.

Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le contrôle de gestion a pour mission essentielle de communiquer à la direction générale les informations nécessaires et suffisantes pour assurer la prise de décision et la maîtrise de la gestion. C'est l'une des composantes essentielles du système de contrôle interne.

L'unité contrôle de gestion peut être rattaché à la direction générale, à la direction financière ou encore aux managers opérationnels. L'organisation du contrôle rattachée à la direction générale est la plus apte à garantir l'indépendance de cette activité.



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

2- Utilité du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion doit veiller à la véracité et au bon recueil des informations. Il ne se limite pas à donner des chiffres mais il crée plutôt un tableau de bord et l'adapte en permanence aux objectifs. Il facilite la détermination des indicateurs probants dans le cadre de sa collaboration avec le management.

Donc, si une entité désire améliorer ses prestations de service, il est important de faire un suivi régulier pour vérifier si les actions vont dans le sens des objectifs fixés. Ainsi en s'assurant des états financiers, il est possible de faire le lien entre les actions opérationnelles et les performances financières.

Ainsi, le contrôle de gestion revient à :

- Vérifier que les objectifs mis en place par la stratégie de l'entité sont bien suivis (à partir des tableaux d'indicateurs et les statistiques d'exploitation);
- Conseiller les opérationnels d'adapter leur travail et leurs performances en fonction du tableau d'indicateurs;
- Emettre un avis et une critique constructive à la direction sur le choix des objectifs.

En définitive, le suivi est impératif pour s'assurer que les opérations mises en œuvre mènent bien l'entité où elle le souhaite.



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

3- Mission, Outils et méthodes du Contrôle de Gestion

L'unité Contrôle de Gestion a pour mission surtout :

- Définir les centres de responsabilité;
- Analyser et calculer les coûts, déterminer les coûts standards;
- Etablir les prévisions d'activité;
- Mettre en place une procédure budgétaire;
- Aider à la définition de la politique commerciale;
- Aider à la définition des stratégies.

Les outils du contrôle de gestion sont surtout la comptabilité générale, analytique et de gestion; les informations techniques internes et externes (stocks, processus de prestations rendus,...); l'analyse financière; le benchmarking interne et externe; le compte de résultat prévisionnel; le plan de financement; le plan de trésorerie; les budgets; l'information économique générale; les statistiques; Etc.



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

3- Mission, Outils et méthodes du Contrôle de Gestion

Les méthodes du contrôle de gestion se réfèrent surtout :

- La mesure des coûts et des rentabilités
- Le suivi des résultats et le pilotage opérationnel
- La gestion prévisionnelle :
 - L'analyse des activités aboutit à la démarche prévisionnelle;
 - Le compte de résultat prévisionnel permet la démarche budgétaire au niveau des centres d'activité Préparés par les responsables, les arbitrages de la DG sont soumis aux responsables, les budgets sont mis en œuvre sous forme de plans d'action;
 - La détermination de la stratégie est nécessaire au travail du contrôleur de gestion. C'est ainsi que la DG détermine des objectifs avec la prise en considération de trois contraintes, l'environnement(les changements survenus), le marché (analyses marketing et prévisions), les ressources(analyses internes et externes)



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

4- Profil et Rôle du Contrôleur de Gestion

Le contrôle de gestion est un organe basé sur l'échange d'information. Pour qu'il soit efficace, il doit émettre de tous les échelons hiérarchiques de l'entité publique. Ainsi, ce contrôle devra être utile aussi bien aux unités de travail qu'à la direction de l'entité publique.

Pour ces raisons et au-delà des connaissances financières, un Contrôleur de Gestion doit être doté d'une solide assise dans les domaines de l'organisation; des systèmes d'information; des ressources humaines et des techniques d'expression.

Le Contrôleur de Gestion exerce les rôles suivants :

- Un rôle de collecte, de diffusion et d'organisation de l'information;
- Un rôle « d'architecte rénovateur des systèmes »;
- Un rôle « d'architecte animateur » de ces nouvelles procédures d'information.



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

5- Limites et Risques liés au Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. En effet, il existe trois limites fondamentales :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable.
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en les renouvelant le plus souvent possible.
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entité publique et avec les utilisateurs potentiels.



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

5- Limites et Risques liés au Contrôle de Gestion

Les principaux risques se résument comme suit :

- Pression sur l'atteinte des résultats : Stress, tensions au travail;
- Tendance à se focaliser sur ce qui est mesurable, visible et « auditable »;
- Apparition d'effets non voulus et contre-productifs;
- Tendance à la manipulation des résultats;
- Préférence pour le court-terme;
- Accroissement des conflits de buts en interne;
- Conflits entre efficacité et efficience, entre logique d'organisation et logique de mission.



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

6- Contrôle de Gestion aux AREF (Voir Annexe 1)



II-Place du Contrôle de Gestion dans les AREF

7- Exercice Pratique

Préciser la différence entre l'Audit Interne et le Contrôle de Gestion surtout au niveau de leurs objectifs et la nature des missions qu'ils sont appelés à les exercer.



Merci pour votre attention

Questions & Discussion



EDUC 2 برنامج التربية

Programme Education II (PAPS II) - UE
Au bénéfice du MENFPESRS

Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II