

I. L'Audit Interne : Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?

I1. Audit interne dites-vous ?

L'audit interne est une activité

✱ indépendante, objective et impartiale, exercée dans une organisation (entreprise, organisme, ...), par des personnes formées, le plus souvent de l'organisation et en équipe ;

✱ menée pour produire de la valeur ajoutée pour cette organisation en lui apportant assurance sur son fonctionnement et conseils pour l'améliorer : l'audit l'aide à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

Cette définition, très proche de celle adoptée en juin 1999 par l'IIA (the Institute of Internal Auditors, l'institut mondial, en France l'IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), diffère des idées répandues dans le grand public.

- L'objet de l'audit n'est pas de produire des rapports mais d'**aider l'organisation à atteindre ses objectifs**, même si cela passe le plus souvent par l'émission d'un rapport comportant des recommandations : l'objet du médecin n'est pas de produire des ordonnances mais d'aider le patient à retrouver la santé, même si cela passe le plus souvent par la rédaction d'une ordonnance comportant des prescriptions.
- L'audit **apporte à l'organisation assurance sur son fonctionnement —diagnostic et pronostic— et conseils pour l'améliorer** : thérapeutique. Au passage, on pressent que ça ne marche pas toujours : soit que le diagnostic soit erroné (rare), soit que la thérapeutique soit trop désagréable ! Auditeurs et médecins doivent "vendre" leurs recommandations / prescriptions, c'est à cela que sert le pronostic (en audit : la description des risques).
- La définition ne parle pas de contrôles, et pourtant tout le monde sait bien que l'audit en fait ! Le médecin aussi : par les examens qu'il fait (en audit : les investigations) et ceux qu'il fait faire puis interprète (en audit : le recours à des experts). Les **contrôles** que fait l'audit sont des moyens **pour s'assurer que le fonctionnement de l'organisation est sain**. Et certains contrôles peuvent

surprendre, paraître déplacés ; le médecin vous fait bien tirer la langue alors que c'est ailleurs que vous avez mal !

- Le médecin de famille vous dit "revenez me voir dans dix jours", ou "appelez-moi". **L'auditeur interne reviendra s'assurer** que les recommandations ont été mises en œuvre et suivies d'effet.

Et si votre médecin ne vous apporte pas d'amélioration, la valeur ajoutée que vous attendez, n'en changez-vous pas ? L'audit interne a une obligation de résultats : que les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise s'améliorent réellement.

Le champ d'action de l'audit interne est en effet ces trois processus, et le premier est le management des risques. Qu'est-ce qu'un risque ?

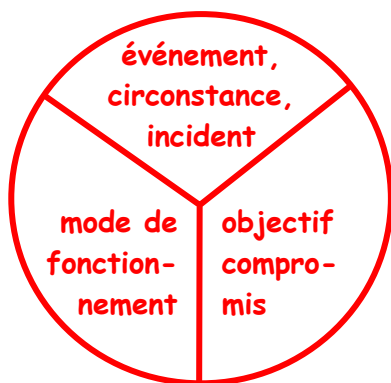
I2. Risque et management des risques

"Dépêche-toi, on *risque* d'arriver en retard au spectacle" lui dit-il. "Tu as raison, à cette heure on *risque* d'avoir des encombrements" répond-elle. Pour lui, "risque" évoque une conséquence regrettable (arriver en retard), la non atteinte d'un objectif (être à l'heure) ; pour elle, une circonstance, un événement mal prévisible (les encombrements), qui peut avoir des conséquences regrettables. A les écouter tous deux, "arriver en retard" serait engendré par "les encombrements", comme s'ils ne savaient pas que dans toutes les espèces il faut *deux* parents pour faire un enfant. L'autre parent est bien évidemment le choix de l'heure de départ (encore que ce n'est pas si évident que ça : lors du premier cours de l'année, je suis toujours amené à expliquer à mes étudiants que pour être sûrs d'arriver à l'heure au cours il existe une méthode : partir en avance de chez eux, et non au dernier moment).

Le "Risque" est un triptyque : la possibilité que la combinaison d'un événement (ou circonstance) et d'un mode de fonctionnement (ou facteur organisationnel) compromette l'atteinte d'un objectif.

Le management d'un risque consiste alors à mettre en place aux trois moments avant—pendant—après les mesures visant à

1. empêcher le risque de se matérialiser : "**prévention**",
2. s'apercevoir que malgré cela il est advenu : "**détection**",
3. limiter ses conséquences : "**protection**".

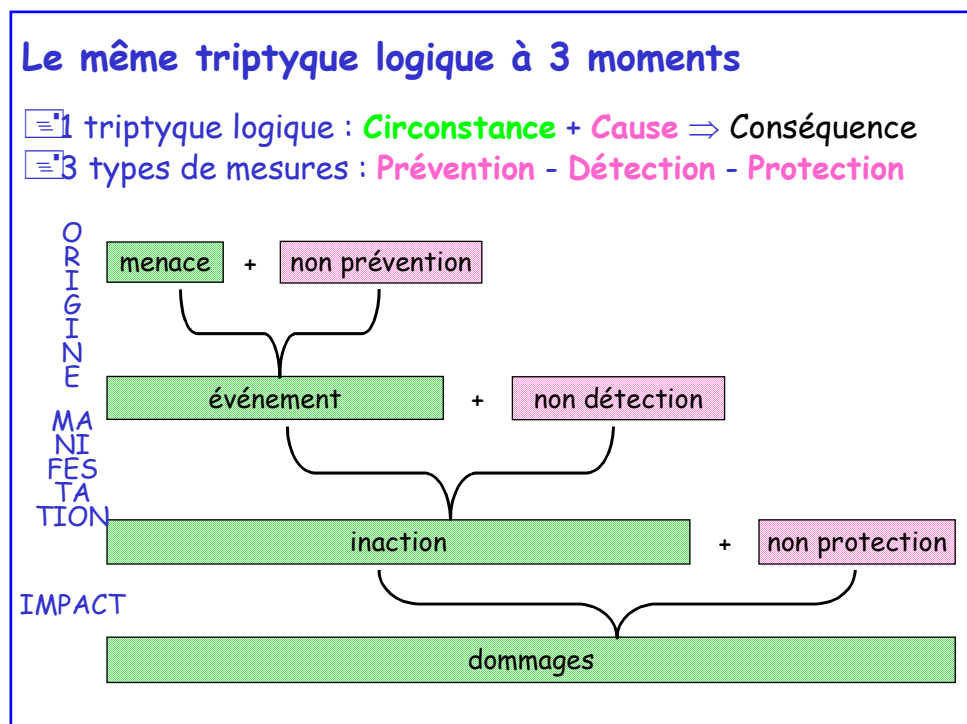


C'est en effet le plus souvent à chacun des trois moments qu'il faut agir, un seul suffit rarement. Par exemple, le risque d'impayés sera réduit par des enquêtes de solvabilité (et l'utilisation d'une liste rouge), mais pas supprimé car cela nécessiterait d'être outrageusement prudent à ce stade ; il faut ensuite surveiller le paiement des factures (balance par antériorité par exemple) ; et enfin prendre les mesures de réduction du compte clients : relances de plus en plus sévères, contentieux, mise sur liste rouge, ...

Le risque et son management se composent donc de :

- 1 triptyque logique : circonstance + cause $\Rightarrow$ conséquence,
- 3 types de mesures : prévention - détection - protection.

Pour visualiser cela :



Au niveau opérationnel, c'est-à-dire lors d'une mission d'audit (ou pour un manager, lors de ses activités courantes s'il est soucieux de ses responsabilités), cette vision du risque comme un triptyque est indispensable :

- elle fait percevoir que **la causalité est une combinatoire** : le déclencheur est la conjonction-combinaison de causes (heure de départ et encombrements dans l'exemple du couple qui va au spectacle) ;

- elle pousse à **distinguer les causes maîtrisables** (heure de départ), en audit les "causes", des causes imparables (encombres), en audit les "événements" ou "circonstances".

Quand le couple ci-dessus arrivera en retard au spectacle en raison des encombrements, il se verra répondre par le portier (un ancien auditeur ?) : "non, vous n'êtes pas en retard à cause des encombrements, vous pouviez (deviez ?) les prévoir ; vous êtes en retard parce que vous êtes partis trop tard de chez vous".

Les auditeurs (et les portiers) sont vraiment désagréables ! Leur rôle est de rechercher dans votre organisation et votre fonctionnement, donc chez vous, les facteurs de risque qui, s'ils se combinent à la réalisation d'événements "où vous n'y êtes pour rien", vont entraîner des conséquences dommageables. **Il ne s'agit pas nécessairement d'éviter les risques, il s'agit de ne les prendre que consciemment.** Manager, c'est arbitrer entre les risques (comme le démineur !) ; par exemple accepter de courir le risque que la salle informatique soit inondée en cas de crue exceptionnelle (ce serait onéreux de la déplacer), et mettre en place un plan de secours (back-up) régulièrement testé.

