

LES INDISPENSABLES DE L'ENTREPRISE



Audit financier

**27 CLÉS
PRÊTES
À L'EMPLOI**

Sylvie Huot
Véronique Pérès



LES INDISPENSABLES DE L'ENTREPRISE

Audit financier

Sylvie Huot

Experte-comptable en entreprise

Véronique Pérès

Docteure en Sciences de Gestion

Maitresse de Conférences Université Côte d'Azur



Collection dirigée par Sébastien Ristori

► Retrouvez la collection ***Les indispensables de l'entreprise*** sur notre site :



Conception graphique couverture : Éric VIGIER

Conception graphique intérieur : Claire BOUCHE

Mise en pages : Céline TRAN

ISBN 9782340-117839

Dépôt légal : août 2026

©Ellipses Édition Marketing S.A.

8/10 rue la Quintinie 75015 Paris



Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

Sommaire

Résumé de l'ouvrage	5
Avant-propos	6
Introduction : audit interne, audit externe, les différences et les similarités	10
► PARTIE 1 – Le contexte de l'audit interne	
Clé n°1 • L'audit interne : définition et mission	20
Clé n°2 • Le cadre réglementaire de l'audit interne	31
Clé n°3 • Le positionnement de l'audit interne et les interactions dans l'entreprise	39
Clé n°4 • La gestion de la fonction d'audit interne	46
Clé n°5 • Le cadre de travail de l'audit interne : stratégie, charte et plan d'audit interne	58
► PARTIE 2 – Le contexte de l'audit externe	
Clé n°6 • Le cadre réglementaire de l'audit externe	70
Clé n°7 • Le code et les normes de déontologie du commissaire aux comptes	81
Clé n°8 • Les Normes d'Exercice Professionnel (NEP)	92
Clé n°9 • L'organisation et le contrôle de la profession	102
Clé n°10 • La mission générale et les missions permanentes du commissaire aux comptes	109
Clé n°11 • Les missions occasionnelles et les prestations	121
► PARTIE 3 – L'auditeur et les risques	
Clé n°12 • Le risque en audit	134
Clé n°13 • L'évaluation du contrôle interne	145
Clé n°14 • Le cas particulier du risque de fraude	156
► PARTIE 4 – Les fondamentaux d'une démarche d'audit	
Clé n°15 • Les assertions en audit	168
Clé n°16 • La force probante des informations recueillies au cours de l'audit	176
Clé n°17 • Le seuil de signification en audit externe	184
Clé n°18 • Les techniques de l'audit	192

► **PARTIE 5 – Le déroulement d’une mission d’audit interne**

Clé n°19 • Planification de la mission d’audit interne : la phase de prise de connaissance	204
Clé n°20 • Planification de la mission d’audit interne : programme de travail et organisation	213
Clé n°21 • La réalisation de la mission d’audit interne	221
Clé n°22 • La phase de clôture et de communication finale de la mission d’audit interne	229

► **PARTIE 6 – Le déroulement d’une mission d’audit externe**

Clé n°23 • Acceptation, maintien de la mission et planification de l’audit	238
Clé n°24 • Identification et évaluation du RAS (risque d’anomalie significative)	246
Clé n°25 • Réponses à l’évaluation des risques et collecte d’éléments probants	254
Clé n°26 • Synthèse de la mission et communications	261
Clé n°27 • Formulation de l’opinion et rapport	269
Index	283
Bibliographie	286
Table des matières	288
Table des schémas	291
Annexes	292

Résumé de l'ouvrage

L'auditeur interne et l'auditeur externe ne partagent pas les mêmes objectifs.

Le premier, œuvre à l'amélioration de la **maîtrise des processus** par l'entreprise et a une vision interne de son fonctionnement. Il travaille pour l'entreprise et ceux qui ont la charge de son fonctionnement, les administrateurs et la Direction Générale (**partie 1**).

Le deuxième, auditeur externe, que l'on appelle commissaire aux comptes lorsqu'il a une mission imposée par la loi, a un regard critique et externe sur les **informations financières** que l'organisation produit pour les actionnaires, les tiers et les parties prenantes (**partie 2**).

Ils ont pourtant en commun, le devoir essentiel de délivrer une opinion, produit de l'**identification et l'évaluation des risques** provenant, notamment de dysfonctionnements éventuels du **contrôle interne de l'entreprise** (**partie 3**) et de la **collecte de preuves**.

Leurs **outils et techniques** sont souvent communs (**partie 4**).

Nous mettons en avant dans cet ouvrage, non seulement une vue d'ensemble des phases de leur mission, mais également la vision globale et commune du fondement de leur opinion, appelée l'**approche par les risques** (**partie 5** pour l'audit interne, **partie 6** pour l'audit externe).

Enfin, l'audit financier est également **extra-financier** aujourd'hui, puisque l'audit des informations de **durabilité** est aujourd'hui une réalité (**partie 7**).

Approfondissement

Le lecteur intéressé par les deux approches pourra lire les clés dans l'ordre proposé.

- Le lecteur intéressé uniquement par l'**audit interne** ne lira que les parties 1, 3, 4, 5 et 7.
- Le lecteur intéressé uniquement par l'**audit externe** ne lira que les parties 2, 3, 4, 6 et 7

Le sommaire ainsi présenté permet de comprendre l'architecture de l'ouvrage :

Partie 1 : Audit interne **Partie 3** : Audit interne et externe **Partie 2** : Audit externe
Partie 5 : Audit interne **Partie 4** : Audit interne et externe **Partie 6** : Audit externe
Partie 7 : Audit interne et externe

Avant-propos

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux désirant un approfondissement des notions d'audit financier : dirigeant d'entreprise, auditeur, étudiant, enseignant ou simple curieux. Il propose une vision à la fois synthétique et approfondie du cadre et des techniques d'audit.

Il met en parallèle et de façon innovante deux approches différentes mais complémentaires, souvent opposées dans la littérature, et pourtant si proches : l'audit interne et l'audit externe.

L'audit est une discipline rigoureuse et complexe. Nous l'avons rendu accessible sans faire de concessions sur la complétude des notions et l'exigence des nombreux concepts de la discipline.

L'auditeur interne intervient en continu au sein de l'organisation dont il est salarié, dans un cadre défini par la Direction et les normes de sa profession : il évalue et améliore les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance au sein de l'organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs.

L'auditeur externe intervient ponctuellement dans un cadre réglementaire et le plus souvent légal : on l'appelle alors commissaire aux comptes. Il est prestataire de l'entreprise : il certifie, de façon indépendante, que les états financiers d'une entreprise sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle de la situation de l'entreprise et de son patrimoine.

Nous attirons l'attention du lecteur sur un point important qu'il convient de comprendre avant la lecture des clés (ce point est à nouveau expliqué en introduction et en clé n°13) :

L'évaluation du contrôle interne de l'entreprise est au cœur de ces deux approches d'audit. Le contrôle interne (CI) peut être défini très sommairement, comme l'ensemble des sécurités mis en place par l'entreprise pour gérer ses risques. On parlera alors de la mise en place par celle-ci de « **contrôles** ». Il faut donc comprendre ce terme dans le sens « maîtrise des opérations de l'entreprise » et non au sens de vérification¹. On peut également le remplacer par « procédure » ou « sécurité ».

Un « contrôle » mis en place par l'entreprise répond à un risque identifié dans le but d'en diminuer l'impact.

1. En France, le terme « contrôle » a deux acceptions : vérification et maîtrise. En anglais le terme *control* n'a que ce dernier sens. Et le terme de contrôle interne a été traduit de l'anglais « *internal control* ».

- ▶ L'auditeur interne teste les « contrôles » de l'entreprise dans le but de les améliorer et les faire évoluer afin que l'entreprise fasse de son système de contrôle interne un dispositif dynamique et évolutif.
- ▶ L'auditeur externe teste les « contrôles » de l'entreprise car ceux-ci sont censés prévenir, détecter ou corriger les anomalies significatives dans les comptes. Si les contrôles sont jugés efficaces alors le risque dans les comptes est moins élevé. Et c'est bien l'objectif de l'auditeur puisqu'il est chargé de certifier la fiabilité des états financiers.

Bien entendu, parfois, le mot contrôle reprend le sens de vérification (contrôle qualité, contrôle de la profession...).

Les principaux points à connaître avant de débiter la lecture de cet ouvrage sont :

- ▶ **L'opinion de l'auditeur** est un impératif.

Qu'on la nomme « conclusion et recommandations » pour l'auditeur interne (clé n°22) ou « certification » pour l'auditeur externe (clé n°27), cette opinion est un jugement. Par là même, empreint de subjectivité.

Étymologiquement, le mot vient du latin *opinari* : « avoir dans l'idée », « croire que ». Fondamentalement, l'opinion serait donc une croyance dénuée de raisonnement scientifique.

L'auditeur pourtant se veut rationnel : il cherche des preuves, étaye ses conclusions, adopte une réflexion souvent collective par des observations de terrain, etc. L'auditeur externe, dans les textes réglementaires, est impartial et objectif.

Heinich (2017) propose une réflexion intéressante sur la distinction jugement de valeur / jugement de fait. Sans prétendre résumer ici toute sa pensée complexe, nous pouvons souscrire à l'idée que le jugement de fait implique une exigence de neutralité et une distanciation salutaires.

- ▶ **L'approche par les risques**

Le principe est de donner une assurance que les risques majeurs auxquels l'entreprise fait face sont bien identifiés, évalués et gérés de sorte :

- qu'ils n'altèrent pas les performances de l'entreprise (objectif de l'audit interne) ;
- qu'ils n'affectent pas l'élaboration des états financiers (objectif de l'audit externe).

Les démarches sont différentes mais les deux processus sont normés, les outils sont communs et surtout, les deux professionnels placent **l'évaluation du contrôle interne (CI) au centre de leur approche**.

■ La neutralité

Nous évoquerons beaucoup l'indépendance de l'auditeur légal (auditeur externe) et toutes les contraintes qui lui sont imposées par un cadre réglementaire très strict dans la partie 2. Nous verrons (clé n°7) que cette indépendance s'apprécie en réalité (c'est-à-dire dans les faits) et en apparence. L'auditeur interne, lui, ne peut, par nature, être indépendant dans les faits puisqu'il est salarié de l'entreprise. Il se doit néanmoins de porter un jugement éthique et dégagé de toute contrainte (clé n°1). Sans quoi, ces observations et recommandations seraient inutiles.

Les études scientifiques (Prat dit Hauret, 2003) démontrent, que l'indépendance peut être analysée sous divers angles : un angle objectif lorsqu'elle est définie légalement (le cadre légal et réglementaire) et un angle subjectif « *en identifiant les composantes psychologiques et organisationnelles d'un comportement réellement indépendant* ».

Il faut donc bien comprendre l'indépendance comme une valeur éthique et morale dans tous nos développements.

■ Le jugement distancié

L'audit est à la fois un processus méthodique et empreint de jugement : certains auteurs (Pentland, 1993) assurent que l'auditeur ne rend son opinion que lorsqu'il éprouve un sentiment de « confort », construit graduellement sur le travail accompli et le déroulement du processus : c'est, pour lui, le signal qu'il peut conclure sa mission. On voit donc bien à quel point le jugement est une donnée liée aussi à l'affect !

En d'autres termes, même si l'auditeur se veut impartial et objectif, les conclusions qu'il formule sont empreintes de subjectivité : seuls la méthode et les outils peuvent rendre le processus plus objectif et rationnel.

■ Une réalisation collective

L'audit est aussi un processus collectif.

C'est vrai pour l'auditeur interne qui travaille souvent seul, mais en interactions avec toutes les composantes de l'entreprise. C'est aussi le cas de l'auditeur externe qui travaille essentiellement en équipe : les auditeurs de terrain (juniors, chef de mission), les plus expérimentés (directeur de mission) et lui-même signataire du rapport de certification des comptes.

On peut donc raisonnablement conclure que le degré d'engagement de tous, influe sur la qualité du processus d'audit, et donc, ses conclusions.

► Le caractère cumulatif et itératif de l'audit

L'audit est un processus continu et cumulatif. L'obtention d'informations par l'auditeur, et donc de documents à l'appui de ses constatations, se fait tout au long de ce processus long et complexe. On parlera de « preuves d'audit » et de « piste d'audit ».

Mais l'audit est également un processus itératif. C'est-à-dire que l'obtention d'informations sur l'entité, son environnement, sa compréhension et son contrôle des risques sont susceptibles de modifier la propre évaluation des risques de l'auditeur et donc son approche, son plan de mission et son programme de travail. La stratégie de l'auditeur est donc flexible et modifiable à tout moment.

S'il juge que les informations collectées sont insuffisantes ou inappropriées, il peut décider de modifier son approche à tout moment.

En ce sens, on peut dire que le processus d'audit est non seulement itératif mais évolutif.

Introduction

Audit interne, audit externe, les différences et les similarités

Le terme audit vient du latin *audire* qui signifie écouter.

Ce n'est pas un hasard car c'est la qualité première d'un auditeur et c'est même une technique d'audit particulièrement efficace.

Mais le terme audit est également, et très souvent, mal utilisé : dans l'esprit commun, auditer c'est surveiller et vérifier *a posteriori*.

Or nous démontrerons, que l'auditeur a aussi un rôle à jouer *a priori* : dans la prévention des difficultés de l'entreprise et dans la maîtrise de ses opérations.

L'auditeur interne et l'auditeur externe, par leur position différente, présentent des différences notables. Mais ils possèdent également des similarités.

Ils sont souvent complémentaires dans leur mission respective.

Des objectifs différents

Comme les deux termes l'indiquent, l'auditeur interne et l'auditeur externe ont des positions différentes au sein de l'entreprise qu'ils auditent, et, de ce fait, ont des objectifs distincts pour des interlocuteurs différents :

■ L'auditeur interne est salarié de l'entreprise auditée, est nommé par la Direction Générale après approbation par le Conseil d'Administration ou de surveillance.

■ L'auditeur externe est salarié d'un cabinet d'audit, fournisseur d'une prestation, légale ou non, à l'entreprise auditée et nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires.

En tant qu'employé de l'entreprise, l'auditeur interne s'adresse à ses décideurs, c'est-à-dire aux administrateurs et à la Direction Générale. Présent dans les grandes entreprises, il a pour objectif d'évaluer la maîtrise et l'efficacité des processus par une approche risques et une évaluation du contrôle interne.

En tant que prestataire extérieur à l'entreprise, l'auditeur externe, d'une façon totalement indépendante, assure une mission de surveillance pour le compte des actionnaires ou associés de la société auditée qui ont confié la gestion de leur entreprise aux administrateurs et à la Direction Générale. Il intervient donc comme un tiers de confiance qui vérifie les informations financières fournies par la Direction de la société.

Lorsqu'il est imposé par la loi (voir clé n°6), on parlera indifféremment d'auditeur légal ou de commissaire aux comptes, pour le désigner.

Une périodicité différente

Les audits internes sont réalisés tout au long de l'année. Puisque l'auditeur interne est employé par la société, il mène son analyse méthodiquement en rencontrant tous les acteurs de l'entreprise : financiers, commerciaux, ressources humaines...

Les audits externes, en revanche, sont réalisés une fois par an, en plusieurs phases distinctes mais toujours périodiquement. Puisque l'auditeur externe ne travaille pas en tant qu'employé de la société auditée mais est indépendant, il intervient en rencontrant les personnes clés, en général les opérationnels, les auditeurs internes et les préparateurs des comptes annuels.

Des normes différentes

Auditeurs internes et externes travaillent selon des normes différentes :

- ▶ Les auditeurs internes doivent respecter les normes internationales de l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) relayées en France par l'IFACI (l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne).
- ▶ Les auditeurs externes appliquent les normes internationales d'audit (ISA – *International Standards of Auditing*, voir clé n°8).

- ▶ S'ils sont commissaires aux comptes, ils utilisent les normes de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, dites NEP (Normes d'Exercice Professionnel, voir clé n°8).

Des champs d'intervention différents

Au départ axé sur l'audit financier, le champ des missions de l'audit interne s'est élargi et concerne désormais tous les domaines et toutes les activités de l'entreprise : la finance, les fonctions commerciales et logistiques, production et maintenance, informatique, etc.

Ce champ doit être perpétuellement adapté à l'évolution des organisations et des modes de travail et à celle de l'univers de risques de l'entreprise. Dans cet ouvrage, nous aborderons uniquement les missions portant sur l'audit financier.

L'auditeur externe, quant à lui, va s'intéresser à tous les processus concourant à la production de l'information financière et à la communication des états financiers.

Les similarités

L'approche méthodique des deux audits diffère mais les outils de la démarche sont souvent identiques (voir la clé n°18).

Ils possèdent des compétences communes et partagent une étape de leur mission, à savoir l'évaluation du contrôle interne de la société

auditée. Enfin, ils trouvent dans le comité d'audit, des interlocuteurs communs.

Les compétences communes

Les compétences nécessaires pour mener un audit tant interne qu'externe sont multiples. Parmi celles qui sont communes on peut citer :

- ▀ une bonne connaissance du monde de l'entreprise et du fonctionnement de l'organisation ;
- ▀ des qualités relationnelles puisque l'écoute est la base de ce métier ;
- ▀ un bon esprit de synthèse : il n'y a, en effet, pas d'audit sans l'émission d'une opinion.

L'évaluation du contrôle interne

Cette évaluation est une étape primordiale, au centre des deux missions (voir la clé n°13).

Défini¹ comme « *l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, qui a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances* », le contrôle interne est :

- ▀ La base de l'intervention de l'auditeur interne qui intervient sur la conformité, le management des

risques, les processus de gouvernance en optimisant et sécurisant toutes les activités de contrôle interne de l'entreprise.

- ▀ Central dans la démarche de l'auditeur externe qui certifie les comptes de l'entreprise après avoir évalué le contrôle interne de celle-ci. Il part en effet du principe que si le contrôle interne fonctionne efficacement, ce système sera alors susceptible de prévenir, détecter ou corriger les anomalies significatives dans les comptes.

Cette évaluation du contrôle interne repose sur des techniques et des outils d'analyse similaires : description des processus, analyse des risques, identification des contrôles clés de l'entreprise (c'est-à-dire ses procédures), sondages et vérifications.

Dans les entreprises disposant d'un service d'audit interne, les auditeurs externes s'appuient sur leurs travaux (évaluation du contrôle interne et identification des risques). Cette collaboration est prévue par les normes des deux professions.

Le comité d'audit comme interlocuteur privilégié

Présent dans toutes les Entités d'Intérêt Public EIP,² le comité d'audit est un organe de gouvernance majeur dans les entreprises. C'est une émanation

1. Définition de l'Ordre des Experts-comptables – cadre de référence – janvier 2007

2. Définies à l'article L. 820-1, III, du Code de commerce et par le règlement (UE) n° 537/20148 : sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, établissements de crédit, entreprises d'assurance, institutions de prévoyance, mutuelles, certaines sociétés qui ont un bilan consolidé ou combiné supérieur à 5 milliards d'euros, etc.

du Conseil d'administration : il est donc constitué d'administrateurs mais reste indépendant de la Direction.

Depuis ces dernières années, son rôle s'est largement accru. Il assure le suivi au sein de l'entreprise auditée :

- de l'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- de la protection de l'indépendance des auditeurs internes et externes ;
- du contrôle légal des comptes par le commissaire aux comptes ;
- d'une surveillance des services non-audit effectués par ce dernier.

Il émet une recommandation lors de la nomination du/des commissaire(s) aux comptes par l'Assemblée Générale. Enfin il rend compte régulièrement de ses missions au Conseil d'Administration.

La supervision des travaux d'audit interne est donc, de fait, une prérogative du Comité d'audit (Piot & Kermiche, 2009). Ces auteurs mettent en évidence les deux grandes préoccupations de cet organe : superviser la fiabilité du contrôle interne et atténuer la dépendance hiérarchique des auditeurs internes vis à vis de la direction.

Envers l'auditeur externe, le rôle du comité d'audit est très formalisé par les textes législatifs : il consiste à surveiller son indépendance en autorisant toutes prestations qui n'entrent pas

dans la mission légale, à négocier ses honoraires, à arbitrer tous conflits avec la direction sur l'opinion d'audit, etc.

Le rôle du comité d'audit est également de coordonner les diligences des auditeurs internes et externes, afin d'assurer une qualité d'audit optimale.

■ D'autres types d'audit

L'audit peut être défini comme un processus systématique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les exigences satisfont aux référentiels du domaine concerné.

Il peut donc s'agir comme c'est le cas développé dans cet ouvrage, d'un audit dans le domaine financier. Mais il peut aussi s'agir d'audit dans d'autres domaines :

- la qualité, par exemple, avec les normes ISO qui constituent un référentiel internationalement reconnu ;
- la fiscalité, avec le référentiel légal et réglementaire de l'Administration fiscale (code général des impôts, cadre législatif...) ;
- la gestion sociale, les systèmes informatiques...

Cette liste n'est pas exhaustive. Elle peut s'étendre à toute activité où il existe des normes et une réglementation forte.

En résumé

	Audit interne	Audit externe
Objectif	Un œil interne pour garantir l'efficacité et l'optimisation des opérations de l'entreprise au regard des objectifs de cette dernière	Une assurance indépendante et objective sur les états financiers de l'entreprise qui rassure les parties prenantes et renforce leur confiance
Statut	Salarié de l'entreprise nommé par le Directoire ou le Conseil d'Administration	Prestataire externe nommé par l'Assemblée générale des actionnaires
Obligation	Non obligatoire	Obligatoire selon la forme ou la taille de l'entreprise Facultatif en deçà de seuils fixés par décrets Contractuellement possible
Portée	Tous les aspects de l'organisation	Les aspects financiers
Destinataires du rapport d'audit	La Direction Générale et le comité d'audit	Les actionnaires et les tiers de l'entreprise
Périodicité	Tout au long de l'année	Une fois par an, en plusieurs étapes
Référentiel	Normes Internationales d'audit interne publiées par l'IIA et relayées en France par l'IFACI (Institut Français de l'Audit interne)	Normes ISA et normes de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, homologuées par le H3C devenu la H2A (Haute Autorité de l'Audit), à caractère impératif et légal (Code de commerce)

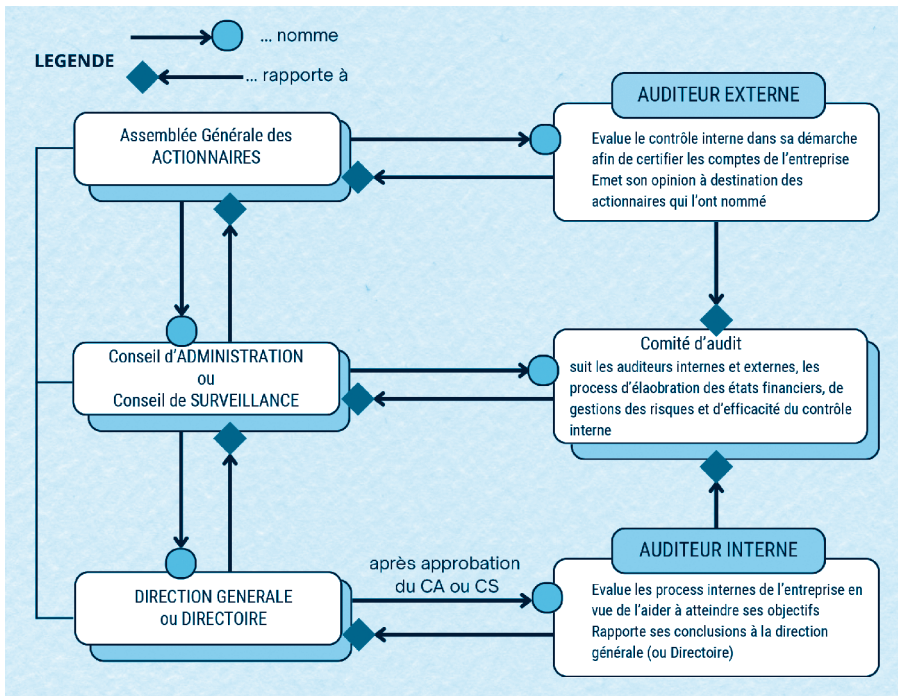
Attention à la remarque formulée en préambule !

Le terme contrôle a deux significations en français : maîtriser (on contrôle une situation) et vérifier (on contrôle un chiffre).

Voir aussi la clé n°13.

- maîtriser : en audit, on parlera de « contrôle mis en place par l'entreprise » au sens de « procédure » mise en place pour maîtriser les risques de l'entreprise. De ce fait, on dira : l'auditeur teste les contrôles.
- vérifier : en audit, on vérifie, on teste, on « contrôle »

L'auditeur interne et l'auditeur externe



■ En audit interne

La profession d'audit interne est apparue dans les années 1930 dans un contexte de crise financière et de réglementation comptable.

Elle s'est développée après la Seconde Guerre Mondiale avec l'évolution des techniques de gestion, puis à partir des années 2000 avec la mise en place des lois sur la Sécurité financière décidées par les États à la suite de certains scandales financiers.

En effet, la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis – dite loi SOX (2002) ou, en France, la loi sur la Sécurité Financière – dite LSF (2003), en renforçant les obligations en matière d'informations financières et de contrôle interne, confortent également le rôle de l'auditeur interne. Et la plupart des grandes organisations publiques ou privées sont aujourd'hui dotées d'un service d'audit interne.

Ainsi, pour promouvoir cette activité et accroître la compétence professionnelle des auditeurs internes, l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) a été créé aux États-Unis en 1941.

En France, l'audit interne a été introduit dans les années 1960. L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), a été créé en 1965 et est affilié à l'IIA.

■ En audit externe

Les Romains employaient le terme « audit » pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, sa finalité première était la recherche de fraude. Ce n'est que plus tard que l'objectif de l'audit externe devint celui d'émettre un jugement sur la sincérité des comptes (Carpenter & Dirsmith, 1994). Le 1^{er} cabinet d'audit fut fondé au XIX^e siècle à Londres.

En France, deux professions réglementées se partagent le champ des contrôles externes dans le domaine de la comptabilité et des états financiers :

- Celle des experts-comptables (régie en profession dès 1945).
- Celle des commissaires aux comptes (régie en profession dès 1969, voir clé n°6).

Ce sont donc deux professions différentes, même si parfois, elles sont exercées par les mêmes personnes¹.

Attention !

Un professionnel peut exercer les deux professions mais ne peut jamais cumuler les deux rôles dans une même entreprise.

Un expert-comptable conseille et accompagne au quotidien le chef d'entreprise dans sa gestion, et notamment dans l'élaboration des comptes annuels. Dans le référentiel normatif de ses missions, figurent plusieurs normes relatives à des missions d'audit. Il peut donc réaliser des missions d'audit externe, mais toujours dans un cadre contractuel. En effet, faire appel à un expert-comptable n'a rien d'obligatoire.

1. Le diplôme d'expertise comptable permet d'exercer les deux professions et de s'inscrire aux deux ordres professionnels

Il a une déontologie stricte édictée par l'Ordre des Experts-comptables. Sa profession est rattachée au ministère de l'Économie et des finances.

Un commissaire aux comptes est un auditeur externe, nommé par les actionnaires de l'entreprise, pour une durée de plusieurs exercices (en général 6 ans), soit en vertu d'une base légale (voir clé n°6), soit sur une base volontaire. Il est indépendant de l'entreprise auditée, même s'il est rémunéré sous forme d'honoraires par elle.

Il a une déontologie stricte édictée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (CNCC) et contrôlée par la Haute Autorité de l'Audit (H2A). Sa profession est rattachée au Ministère de la Justice.

PARTIE 1

Le contexte de l'audit interne



Clé n°1

L'audit interne : définition et mission

La profession d'auditeur interne n'évolue pas dans un cadre légal mais dans un cadre réglementaire, mis en place par l'Institute of Internal Auditors (IIA) créé en 1941 aux États-Unis pour promouvoir et structurer cette activité. À ce titre, cette organisation a donné en 1999 une première définition de l'audit interne. À la suite de la démarche entreprise depuis 2019 par l'IIA pour la révision des normes d'audit interne, cet organisme a publié en janvier 2024 une nouvelle définition qui reprend les éléments fondamentaux de la définition précédente mais qui est plus précise et plus complète. Elle renforce la transversalité et le champ d'influence de l'audit interne au sein de l'entreprise.

Définition de l'audit interne

Dans sa première version applicable jusqu'en 2024, l'IIA a défini l'audit interne ainsi :

« L'audit interne est une **activité indépendante et objective** qui donne à une organisation une **assurance** sur le degré de **maîtrise** des opérations,

lui apporte des **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 pose déjà le principe d'une mission visant l'entreprise dans sa globalité et ayant pour but d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs grâce à une évaluation de la maîtrise et de l'efficacité des processus, complétée si nécessaire par des propositions d'amélioration. C'est une fonction extrêmement transversale, qui permet à l'auditeur interne d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et donc de contribuer à la cohérence et la fiabilisation de l'ensemble des activités.

Dans la nouvelle définition publiée en 2024 – et qui est devenue la seule définition en vigueur à compter de janvier 2025 –, ces principes fondamentaux sont repris et complétés :

« L'audit interne renforce la capacité de l'organisation à créer de la valeur et à œuvrer pour sa protection et sa

*pérennité, en fournissant au Conseil¹ et aux directions une **assurance**, un **conseil**, un **éclaircissement** et une **prospéctive** indépendants, objectif et basés sur les risques.*

L'audit interne renforce au bénéfice de l'organisation :

- ▶ ***l'atteinte de ses objectifs ;***
- ▶ ***ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;***
- ▶ ***ses prises de décision et sa surveillance ;***
- ▶ ***sa réputation et sa crédibilité auprès de ses parties prenantes ;***
- ▶ ***sa capacité à servir l'intérêt général.***

L'audit interne est le plus efficace lorsque :

- ▶ ***il est réalisé par des auditeurs qualifiés, au regard des Normes, établies dans l'intérêt général ;***
- ▶ ***la fonction d'audit interne est indépendante et rend directement des comptes au Conseil ;***
- ▶ ***les auditeurs internes sont libres de toute influence indue, et s'engagent à effectuer des évaluations objectives ».***

Cette nouvelle définition réaffirme la transversalité de l'auditeur interne, support des directions, et donc de l'organisation dans son ensemble. Elle introduit déjà la relation entre

le Conseil et l'audit interne, relation omniprésente dans la nouvelle version des normes.

Ce rôle de l'audit interne est d'ailleurs renforcé par l'inclusion de sujets tels que les processus de prise de décision et de surveillance, la crédibilité et la réputation auprès des parties prenantes et la capacité à défendre l'intérêt général (c'est-à-dire l'intérêt de la société et de la collectivité dans son ensemble). En aidant l'entité à œuvrer pour sa protection et sa pérennité, il agit non seulement au bénéfice de l'entité mais également au bénéfice de tout son environnement économique et social.

Par ailleurs, cette définition mentionne clairement le principe de **l'approche par les risques** déjà utilisée par les auditeurs internes dans l'exercice de leurs missions et sur laquelle nous reviendrons dans la clé n°12.

La définition décrit les missions et, au-delà, précise les conditions fondamentales de l'efficacité de l'audit interne par l'énoncé des principes d'indépendance, d'objectivité et de compétences/qualifications.

L'IIA donne ensuite toutes les conditions d'exercice de ces missions dans le cadre de normes que nous détaillerons dans les clés suivantes.

1. Le Conseil désigne le niveau le plus élevé en charge de la gouvernance de l'entreprise, en général conseil d'administration ou de surveillance, et habilité à conférer à l'audit interne son autorité, son rôle et ses responsabilités. Il s'appuie sur le comité d'audit lorsque celui-ci existe.

■ Typologie des missions

À travers ces définitions, on peut distinguer deux grandes typologies de missions :

- **Les missions d'assurance** destinées à donner une assurance sur le degré de maîtrise et d'efficacité des opérations à travers des audits de conformité, de fiabilité ou de performance. Il s'agit d'émettre une évaluation objective sur un processus ou une activité par rapport à des critères d'évaluation. Cette évaluation peut concerner la conformité aux normes, aux réglementations, aux procédures internes et instructions de la Direction ou, l'efficacité et l'optimisation du processus. L'assurance donnée par l'auditeur peut être limitée ou raisonnable mais en aucun cas absolue.

Pour ce type de mission, la nature et le périmètre sont définis par l'auditeur interne.

Exemple

Dans un groupe qui a une procédure de facturation clients applicable à l'ensemble de ses filiales, l'auditeur interne doit s'assurer que les filiales appliquent bien cette procédure en réalisant périodiquement des audits de contrôle.

- **Les missions de conseil** : Il s'agit de contribuer à l'amélioration et l'efficacité des processus par des conseils

lors de la mise en place de nouvelles activités, stratégies ou de nouveaux outils et sans référence à des critères d'évaluation. Ces missions sont, en général, réalisées à la demande d'un client interne (manager d'une activité) et la nature, le périmètre, le planning et la communication sont définis avec lui.

Attention !

L'auditeur doit rester dans son rôle de conseil et ne doit pas intervenir dans la gestion du processus !

Exemple

Lors de la mise en place d'un nouveau système d'information comptable, la direction financière demande à l'auditeur interne de la conseiller pour définir les habilitations, profils utilisateurs et contrôles automatisés lors de la conception de cet outil en vue d'optimiser et de sécuriser les processus comptables.

■ Renforcer le processus de gouvernance

Les principaux organes de la gouvernance d'entreprise sont : les actionnaires, le Conseil, la direction exécutive (Directoire, PDG, DG) ainsi que les comités d'expert nommés par le Conseil (comité d'audit, comité des rémunérations, comité des investissements).

Les organes de gouvernance ont la charge de définir les objectifs de l'entreprise, la stratégie et l'organisation à

mettre en œuvre pour les atteindre. Ils déterminent le cadre et les règles de fonctionnement de l'organisation à mettre en place pour diriger, piloter et gérer les activités de l'entreprise.

Le responsable de l'audit interne doit donc comprendre les règles de gouvernance et doit s'intéresser aux processus de décisions stratégiques et opérationnels, aux valeurs diffusées dans l'entreprise et aux modes de management et de communication mis en place par les organes de gouvernance. Il doit également comprendre et analyser les actions des organes de gouvernance dans la mise en place des dispositifs de contrôle au sein de l'organisation.

Renforcer les processus le management des risques et de contrôle

Selon l'IFACI, « *un risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle et l'audit ont notamment pour missions d'assurer autant que faire se peut la maîtrise*. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée » (voir clé n°12)

Un contrôle répond à un risque, dans le but d'en diminuer l'impact, de sécuriser l'activité et d'augmenter la probabilité que les objectifs soient atteints. Les contrôles et leur évaluation découlent donc directement de l'analyse de risques faite au préalable.

Évaluer et renforcer le processus de management des risques consiste pour l'auditeur interne à regarder si la gouvernance a défini sa tolérance aux risques, c'est-à-dire si elle a fixé le niveau de risques acceptable pour l'entreprise, et à prendre connaissance et évaluer le processus et les procédures mis en place pour identifier et recenser les risques, les évaluer et les traiter selon ce seuil de tolérance.

En matière de contrôles, ceux-ci se situent au niveau de l'organisation par la culture d'entreprise mise en place par les organes de gouvernance, et au niveau des activités et tâches de chaque processus. C'est pourquoi l'audit interne, au cours de ses missions, doit les évaluer selon ces différentes strates (cf. clé n°13).

Renforcer la réputation et la crédibilité de l'entreprise auprès des parties prenantes

Les parties prenantes incluent : le Conseil, la Direction Générale, le management opérationnel, le régulateur ainsi que les prestataires et consultants externes. Le responsable de l'audit interne doit mettre en place une communication efficace auprès de ces parties prenantes et établir un climat de confiance et de compréhension mutuelle.

L'indépendance (Principe 7)

L'indépendance est la capacité de l'auditeur à exercer ses missions sans restriction, sans influence et sans biais. L'auditeur interne doit avoir le positionnement, la qualification et les ressources nécessaires adéquates pour lui permettre de bénéficier de cette indépendance.

C'est le rôle du Conseil de définir et préserver l'indépendance de la fonction d'audit interne, c'est-à-dire de s'assurer que les conditions de cette indépendance sont réunies et de faire en sorte qu'elles le soient.

Afin de garantir cette indépendance, l'audit interne doit reporter à un niveau de l'organisation qui lui permettra de réaliser pleinement ses missions. Cela signifie que l'auditeur interne doit avoir un accès direct aux organes de gouvernance (Conseil d'Administration ou de Surveillance, comité d'audit, Direction Générale). La garantie optimale de l'indépendance est obtenue par un double rattachement au Conseil et à la Direction Générale.

Rattachement fonctionnel au Conseil

Le rattachement fonctionnel au Conseil de la fonction d'audit interne, et donc du responsable de l'audit interne, figure dans le principe 7 des normes. Il permet ainsi à cet organe d'assurer la surveillance globale de la fonction d'audit interne.

À cet effet, il implique en pratique, que le Conseil :

- ▀ Établit un lien direct avec l'auditeur interne pour l'aider à remplir sa mission et lui permette d'échanger sur des sujets sensibles en dehors de la Direction Générale.
- ▀ S'assure que l'auditeur interne est positionné au sein de l'organisation à un niveau hiérarchique qui préserve son indépendance et lui permette d'échapper à toute influence.
- ▀ Approuve la nomination et la révocation et la rémunération de l'audit interne proposées par la Direction Générale.
- ▀ S'assure en lien avec la Direction Générale que l'auditeur interne dispose bien du budget, de la qualification, des compétences et de la formation nécessaire à l'exercice de son activité et la gestion de la fonction.
- ▀ Veille à ce que la fonction d'audit interne ne subisse aucune limite ou aucune ingérence dans l'exercice de ses missions.

Le responsable de l'auditeur interne devra signaler au Conseil toute difficulté rencontrée dans l'exercice de sa fonction et de ses missions.

Dans la pratique, il est fréquent que ce lien fonctionnel soit transféré au niveau du comité d'audit. En effet, les membres du Conseil n'ont pas forcément toute l'expertise en matière d'audit alors que les membres du comité d'audit, nommés par le Conseil

et agissant en tant qu'expert sont les interlocuteurs privilégiés du responsable de l'audit interne.

Par ailleurs, selon la mission qui lui est conférée par l'article L823-19 du Code de Commerce, le comité d'audit « *suit le processus d'élaboration financière et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière* ». Cela implique donc une grande proximité avec la fonction d'audit interne. Ce schéma n'affecte pas cependant l'implication du Conseil puisque le rôle du comité d'audit est de transmettre ses travaux au Conseil pour éclairer ce dernier dans ses prises de décision concernant l'audit interne.

Rattachement hiérarchique à la Direction Générale

Hiérarchiquement, l'auditeur interne doit être rattaché à la Direction Générale afin de pouvoir auditer toutes les fonctions sans conflits, de ne pas avoir d'interférences avec des domaines audités. Un rattachement à une Direction opérationnelle menace cette indépendance. En particulier, l'indépendance et l'objectivité en matière d'audit financier excluent tout rattachement à la Direction Financière. Ce rattachement hiérarchique signifie :

- que la Direction Générale propose la nomination et la rémunération au Conseil ;

- reconnaît le lien direct entre l'auditeur interne et le Conseil ;
- échange avec le Conseil et l'auditeur interne pour mettre en place des mesures de sauvegarde de l'indépendance lorsque celle-ci est menacée par des circonstances ou des missions hors audit interne ;
- s'engage avec le Conseil à fournir à l'auditeur interne les ressources nécessaires au plein exercice de sa fonction.

Par ailleurs, l'auditeur interne doit avoir une priorité d'accès à tout moment aux personnes, aux biens et aux informations. Il ne doit subir aucune limitation d'accès ou de périmètre.

L'objectivité (principe 2 des normes)

L'objectivité est la capacité de l'auditeur à émettre des jugements et conclusions non biaisés et impartiaux.

Pour garantir son objectivité, l'auditeur :

- ne doit pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre le caractère impartial de son jugement. Il doit éviter toute situation de conflits d'intérêts ou de risque d'influence ;
- ne peut avoir sous ses ordres aucun service opérationnel et ne peut pas être impliqué dans la gestion d'un projet opérationnel ;
- doit s'abstenir d'effectuer une **mission d'assurance** pour une activité dont il a eu la responsabilité dans les 12 mois précédents ;

- ▶ peut exercer des **missions de conseils** sur des domaines dans lesquels il a exercé des responsabilités mais il doit s'assurer au préalable que cela ne nuira pas à son objectivité et il doit informer le client de cette situation ;
- ▶ ne peut émettre que des évaluations et recommandations qui seront soumises à la Direction Générale ou au Comité/Conseil pour validation et mise en œuvre. Il ne peut pas piloter cette mise en œuvre ;
- ▶ doit travailler selon le cadre réglementaire et les normes professionnelles.

Tout risque d'altération de l'objectivité de l'auditeur interne doit être signalé au Conseil et à la Direction Générale. En particulier, il arrive que l'audit interne se voie confier des missions ou des responsabilités qui ne relèvent pas de l'audit interne, en particulier en matière de conformité ou de management des risques voire de contrôle financier d'activités ou de filiales. Ces situations doivent faire l'objet d'une vigilance particulière.

La compétence et la qualification (principe 3 des normes)

L'auditeur interne doit posséder les compétences et qualifications nécessaires à l'exercice de sa mission en conformité avec les normes.

L'auditeur interne doit évidemment maîtriser les normes et standards internationaux de la profession, validés par l'IIA.

Mais en raison de l'étendue et de la transversalité de sa mission, il doit posséder bien **d'autres compétences techniques et savoir-faire dans les domaines suivants** :

- ▶ contexte réglementaire de l'activité ;
- ▶ modèles de gouvernement d'entreprise, des processus de gestion de risques et de contrôle et de leurs méthodes d'évaluation ;
- ▶ dans le cas des audits financiers, connaissance des processus financiers et comptables et des processus d'élaboration des comptes ;
- ▶ connaissance et évaluation des risques de fraude ;
- ▶ risques et contrôles liés aux systèmes d'information et l'évaluation de leur gouvernance ;
- ▶ maîtrise des techniques d'audit et des outils et technologies de collecte et d'analyse des données à mettre en œuvre dans le cadre des contrôles ;
- ▶ tendance et problématiques émergentes.

L'auditeur interne peut faire appel à des experts sur des domaines spécifiques s'il considère que son expertise est insuffisante pour atteindre les objectifs de sa mission.

Enfin, les auditeurs internes doivent s'assurer que leurs compétences sont toujours à jour. Ils doivent suivre les formations appropriées, à cet effet.

En matière **de savoir-être et de compétences personnelles**, ils doivent faire preuve d'écoute, de persuasion et d'esprit collaboratif, de capacité d'analyse et d'esprit critique. Ils doivent également savoir communiquer.

En résumé

La définition de l'audit interne validée par les instances professionnelles, (IIA et IFACI en 1999 et remise à jour en 2024) donne à l'auditeur un périmètre et un champ d'action qui couvre la globalité de l'entreprise, de la Gouvernance d'entreprise aux processus opérationnels.

L'audit interne : une fonction indépendante et objective au service de la création de valeur, de la pérennité et la protection de l'entité, ainsi que de la performance et de la maîtrise des activités.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui vise à améliorer l'organisation.

Cette activité renforce la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la protéger en donnant aux organes de gouvernance une assurance sur la maîtrise des opérations et en apportant des conseils pour améliorer l'efficacité des processus. Sa démarche doit être basée sur l'approche risques.

Missions et responsabilités de l'auditeur interne

L'auditeur interne intervient dans deux types de missions principales :

- **Missions d'assurance** : l'auditeur interne émet une opinion objective sur un processus, une activité ou un domaine en s'assurant de la bonne application des procédures, du contrôle des risques et de l'efficacité. Il s'agit d'audits de fiabilité, de régularité ou de performance des activités.
- **Missions de conseil** : généralement à la demande d'un client interne, l'auditeur interne conseille pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de la maîtrise des activités, en particulier lors de nouvelles activités ou nouvelles stratégies

Par ses actions, l'auditeur interne contribue à renforcer :

- la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ;
- les processus de gouvernance d'entreprise, gestion des risques et contrôles ;
- les relations et la communication avec les parties prenantes ;
- la capacité à servir l'intérêt général.

Les conditions de l'efficacité de l'audit interne

Pour être efficace, l'audit interne doit être :

- **Indépendant** : l'auditeur interne doit pouvoir exercer ses missions sans restriction et sans biais. Cette indépendance est garantie par son rattachement hiérarchique à la Direction Générale et son rattachement fonctionnel au Conseil.
- **Objectif** : l'auditeur interne doit émettre des jugements et conclusions non biaisés.
- **Compétent et qualifié** : l'auditeur interne doit posséder les compétences et qualifications nécessaires à l'exercice de sa mission. Au-delà de la connaissance et la maîtrise des normes et des pratiques d'audit, il doit également avoir une connaissance approfondie des processus de l'entreprise et de contexte économique et réglementaire.