

C. VAN DEN DRIESSCHE

- Rapport

95D
95P

PRESIREP
C.C.O.

MANUEL SUR L'AUDIT INTERNE
ADAPTE AUX ETABLISSEMENTS PUBLICS RWANDAIS

PREAMBLE

++++++

Préambule

Les interventions de la C.C.O. dans les entreprises ou établissements publics Rwandais au niveau de l'audit devront dans leur première phase couvrir aussi bien les aspects de l'audit interne que ceux de l'audit externe. Puisque dans la situation actuelle aucun établissement public ne s'est penché sérieusement sur des procédures de contrôle internes. Les contrôles internes se limitent, faut-il le dire, à des contrôles restreints souvent dérisoires peu systématiques et encore moins ponctuels.

C'est à cet effet que la C.C.O. a le devoir d'initier, au moment de son audit, les responsables des établissements publics, quant à la nécessité ainsi qu'aux bénéfices qu'ils peuvent escompter d'un audit relatif à l'assainissement immédiat, aux dispositifs préventifs et à l'amélioration future en faveur d'une gestion saine de leur établissement.

Il est important que les auditeurs de la C.C.O., expliquent dans tous leurs détails les approches, les techniques, le sens, les avantages et les aspects positifs des contrôles de l'audit.

1. "L'audit vient à l'aide de chaque établissement pour que l'on puisse y travailler dans la sérénité et l'objectivité".
2. "L'audit évite les perturbations et les contraintes dans le fonctionnement journalier de l'établissement".
3. "L'audit ne peut être considéré comme une enquête judiciaire ayant pour but la recherche de coupables".
4. "L'audit ne commande pas mais recommande".
5. "L'audit donne la transparence nécessaire à l'établissement pour mieux gérer dans l'avenir".

C. VAN DEN DRIESSCHE

PREMIERE PARTIE

1. INTRODUCTION A L'AUDIT

La noblesse de la confiance confirmée par
la sagesse de la vérification.

1.0.0. L'audit dans son ensemble

L'audit porte sur l'ensemble des activités et écrites de l'établissement.

- 1.1.1° Le contrôle et l'appréciation des états financiers -les erreurs, les anomalies et les fraudes- (les dispositions) corrections.
- 1.1.2° La raison sociale - statuts - contrats - documents et dossiers juridiques - accomplissement, modifications ou perfectionnement.
- 1.1.3° Les défaillances des systèmes et procédures de modifications, ou redressement.
- 1.1.4° Les problèmes et contraintes intérieurs et extérieurs mêmes politiques.
- 1.1.5° Le climat général dans l'établissement personnel - social - motivations - animation - sécurité.
- 1.1.6° L'audit critique et redresse les erreurs des exercices antérieurs et met en place des mesures préventives pour les exercices ultérieurs.

L'audit est donc une entreprise systématique qui porte aussi bien sur les documents, les contrats, les marchés, les livres comptables et la gestion du personnel de l'établissement dans un large éventail d'intervention qui peut aller de la simple vérification arithmétique à la critique de la gestion, en passant par la constatation matérielle des existences, l'appréciation des degrés de vétusté et de la valeur intrinsèque et économique de toutes les composantes de l'établissement.

2. NECESSITES

ET

AVANTAGES

DE

L'AUDIT

L'audit est tenu d'aviser chaque responsable de ce qu'il estime devoir être corrigé, ainsi que de toute fraude éventuellement constatée, et d'en faire le rapport écrit au responsable de l'établissement.

L'audit est aussi tenu à garder, vis-à-vis de tout autre tiers, le secret complet des informations auxquelles il a accès dans le cadre de ses missions et de n'en rendre compte qu'au responsable de l'établissement.

L'audit est tenu à surveiller la bonne fin des recommandations formulées.

3.0.0. L'approche d'un audit et ses contrôles ainsi que la mise en place

3.1.0. Pour être en mesure de remplir leur mission, les auditeurs doivent disposer ou avoir accès aux documents et informations suivants :

3.1.1. Administration et organisation interne

- Les statuts - leurs avenants et leurs modifications apportées en cours ou en élaboration.
- Les procès verbaux des réunions du Conseil d'Administration, statutaires, ordinaires et extraordinaires
- Les règlements internes (voir codes de conduite)
- Les instructions et procédures internes mises à jour
- Les contrats, polices d'assurances, projets, statuts du personnel, les appels d'offre et leur dépouillement, les marchés publics, les dossiers juridiques
- L'organigramme de l'établissement
 - Hiérarchie
 - Délégation de pouvoirs
 - Responsabilités extérieures et intérieures
 - Les specimens et les pouvoirs de signature
 - Banques
 - Caisses
 - Achats
 - Contrats
- L'organisation du courrier entrée
 - sortie

- Les Etats financiers

- Rapports antérieurs d'audit ou de contrôle interne et externe
- Le plan comptable et les modifications de mise à jour
- Les bilans et comptes de résultats des 3 dernières années
- Les tableaux des amortissements
- Les inventaires de fin d'exercice
- Tous les livres et documents comptables
- Les détails sur les déclassements, les ventes d'immobilisations
- Les détails sur les provisions - stocks - débiteurs - créditeurs
- Les extraits bancaires de la journée de clôture
- La consolidation des opérations financières en cours à la clôture

transferts inter-banques

transferts banques-caisses ou inter-caisses

chèques à l'encaissement

traites

échancier

- Les rapports de recouvrement - clients
 - avances au personnel
 - prêts au personnel
- Le budget
 - prévisionnel
 - opérationnel
 - Suivi
 - commentaire
- Les situations financières
 - prévisionnelles
 - opérationnelles
 - cash-flow
- Les feuilles de salaires
- La liste et fiches individuelles du personnel
- Les comptes d'exploitation et de résultat des cantines ou restaurants d'établissement

3.1.2. Problèmes, contraintes, difficultés, obligations d'ordres généraux

- oeuvres sociaux
- vols
- protection incendie
- sécurité des biens
- sécurité des coffres
- loisirs

Les divers sont à analyser selon le cas et varieront d'établissement en établissement.

3.1.3. Le contrôle interne participe du souci de l'organisateur
d'assurer une exécution offrant le maximum de garantie d'exactitude et de régularité qui stimule la discipline, l'ordre et la méthode, et fait apparaître en temps utile des imperfections. Il convient donc de réaliser que l'audit est un des éléments essentiels de l'organisation générale et que cette dernière ne pourrait qu'être imparfaite si l'audit est incomplet.

3.1.4. Le fonctionnement de l'audit revêt une importance essentielle pour l'audit externe. En l'absence de contrôle interne satisfaisant, l'auditeur parviendra difficilement à remplir sa mission et cette dernière sera dès lors toujours plus longue et plus coûteuse, de façon à combler les lacunes. Par contre s'il se trouve en présence d'un système d'audit présentant, en principe, un maximum de garanties, il pourra se permettre de limiter son programme de sondage et d'investigation au minimum indispensable à faire la preuve que le contrôle interne fonctionne en pratique, comme il convient.

3.1.5. Contrôle de l'exécution au regard du contrôle directorial

Le contrôle peut parfois s'avérer trop contraignant pour l'exécutif chargé d'autres tâches, notamment s'il s'exerce par l'observation directe. Par contre, il prend une tournure plus tolérable s'il s'exerce uniquement sur les résultats obtenus par la direction de l'exécution, quand il peut se reposer sur un contrôle d'exécution efficace. C'est le contrôle quantitatif sur base d'un contrôle qualitatif.

3.1.6. Contrôle de l'avancement.

Par le contrôle de l'avancement on indique sur la question de savoir s'il est toujours traité des choses en temps voulu et si les travaux ont acquis l'état d'avancement satisfaisant. Il s'agit ici d'un contrôle fonctionnel de l'exécutif auquel l'audit ne peut que confirmer des indications.

3.1.7. Contrôle des existences au regard du contrôle de la mise à disposition des actifs.

Le premier nommé qui reste dans le cadre de l'audit, a trait à la conservation des valeurs, marchandises et approvisionnements, tandis que le second replace le champs d'investigation dans le secteur directorial, notamment le règlement et la corrélation des moyens de l'entreprise.

3.1.8. Contrôle normatif, formel et matériel de la comptabilité

- contrôle normatif : Il vérifie si les données par la comptabilité et par l'administration générale (ainsi que les rapports) sont exacts en rapport aux normes légales en la matière.
- contrôle formel : Il est vérifié s'il est satisfait aux instructions du manuel de procédures comptables et financières et notamment la nature des pièces justificatives et la compétence de leurs signataires.

- contrôle matériel : L'enquête sur l'existence réelle des opérations relatives aux pièces justificatives ainsi que sur l'importance et la signification de l'opération
 - est orientée vers l'économie de l'entreprise et porte sur la relativité du résultat.
 - comprend les investigations sur l'existence réelle des éléments des actifs et des passifs, incorporels et corporels, leur bien-fondé par rapport à la raison sociale de l'établissement

3.1.9. Contrôle d'exactitude

- Celui-ci a un caractère formel et repose sur l'exécution techniquement parfaite du traitement de l'information qui est l'apanage de l'exécutif, avec l'assistance de l'audit.
- Reste le contrôle négatif qui tend à acquérir l'assurance de l'intégralité de l'enregistrement. Tout ce qui doit être comptabilisé l'a-t-il été ? C'est aussi l'apanage de l'exécutif qui peut à la requête s'appuyer sous certains éléments de l'audit.

3.1.10. Contrôle de détail et contrôle en totaux

Alors l'on conçoit le contrôle de chaque poste en détail, il est également loisible de grouper des opérations similaires et d'en comparer le total avec celui qui résulte d'un autre traitement des mêmes données. Il est évident que les erreurs compensées apparaîtront seulement au contrôle de détail. Les deux formules se complètent et sont applicables à toute opération d'audit.

3.1.11. Contrôles érigés en correctifs

Sont conçus dans le plan d'organisation de la partie pratique de l'audit en relation avec toutes procédures de gestion.

3.1.12. Contrôle directorial

Il comprend, sans pour autant s'y limiter, le plan de l'organisation ainsi que les procédures et les assujettissements, en rapport avec les prises de décision, depuis la simple approbation des transactions, jusqu'à la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise ; il est à la base de l'accomplissement des opérations.

3.1.13. Contrôles des législations et d'application de règles commerciales

Sans interférer dans la direction des services de l'entreprise seuls responsables de l'application des lois en la matière, l'audit a un droit de contrôle sur tous les actes légaux de l'entreprise et est tenu d'en signaler toute éventuelle irrégularité décelée dans les documents mis à sa disposition.

3.1.14. Contrôle systématique des livres et écritures comptables

Le contrôle et l'audit sont l'activité qui, en fonction d'un examen systématique des livres, des contrats, des statuts et des documents d'un établissement permet :

- 1° de vérifier à tout moment si les comptes expriment la situation réelle de l'Entreprise ;
- 2° de relever l'exactitude des enregistrements comptables, tant du point de vue arithmétique que du point de vue de la conception et l'orthodoxie de gestion en contrôlant toutes les sources de documents ;
- 3° de constater et de relever les erreurs et les fraudes ;
- 4° d'apprécier dans quelle mesure la comptabilité, des salaires et du personnel, les services financier et administratif sont à même de remplir leur rôle primordial d'outil de gestion (suivi budgétaire et tableau de bord + feuilles de paie, plan de formation, avances et prêts au personnel.
- 5° de vérifier l'application stricte des statuts de la société, de ses engagements et de tous les contrats commerciaux, légaux ou sociaux qui la lient, dont les lois comptables et les lois sociales.
- 6° de vérifier si les échéances des créances soient respectées (normales, court et long terme), les intérêts moratoires, amendes etc....

- 7° de contrôler minutieusement l'existence et l'efficacité des procédures de recouvrement, les litiges.
- 8° d'effectuer le contrôle économique de gestion de toutes les directions ainsi que l'application du code de conduite général.
- 9° de contrôler toutes les activités sortant de l'objet social de l'Entreprise.
- 10° de s'assurer qu'il existe des conditions générales de vente et d'achat et qu'elles sont respectées, vérifiées les avances sur achat faites aux agents de l'établissement.
- 11° de vérifier le bien-fondé de toutes les polices d'assurance et éventuellement d'en suggérer la souscription.
- 12° de contrôler la stricte application des règlements, décrets ou lois d'application en matière d'appels d'offres et de marchés publics.
- 13° de contrôler le suivi et l'évaluation de tous projets nationaux ou internationaux en cours.
- 14° de faire le rapport qu'impose la loi dans certaines circonstances de la vie de la Société ; en outre en cas d'apports en nature, d'adoption d'une autre forme juridique, de passation de marchés publics, de modification de l'objet social, de fusion et de cessions.
- 15° de faire rapport en cas d'expertises, missions de consultants, audit externe, arbitrages, ouvertures de crédit etc...

3.1.15. Définition des erreurs et fraudes

Une "erreur" consiste à ne pas avoir fait ou dit une chose telle qu'elle devrait être faite ou dite. En d'autres termes, elle constitue une faute professionnelle résultant de l'oubli ou de l'ignorance du métier. On distingue l'erreur matérielle de l'erreur fortuite de plume ou d'écriture.

L'erreur matérielle ne se découvre pas facilement à la simple lecture ; par exemple si un magasinier reçoit des marchandises en quantité différente de celle qu'il renseigne dans ses écritures.

L'erreur d'écriture vise à enregistrer une opération autrement que selon la manière prescrite par les instructions, ou à l'encontre de la logique.

L'erreur qui ne résulte pas d'une omission se découvrira aisément lors du contrôle. Par contre, l'erreur par omission sera moins facilement décelable. Notons, qu'en principe, une erreur est à considérer comme involontaire.

Pour qu'une erreur soit volontaire et puisse être qualifiée de fraude, il importe :

- a) que l'auteur ait l'intention de nuire, soit à l'établissement, soit à un tiers, ou qu'il ait le dessin d'éluder la loi.
- b) que la fraude procure un avantage, même indirect, à son auteur.

L'erreur est humaine ; si l'on doit condamner la fraude, convient-il de reprocher indistinctement l'erreur involontaire ? Certaines nuances doivent être prises en considération, à savoir :

- 1) si elle est répétitive après plusieurs demandes de corrections ;
- 2) de son ordre de grandeur et de conséquences immédiates ou lointaines qu'elle peut entraîner ;
- 3) de la fonction de celui qui l'a commise.

Il est à noter que toute entreprise vit continuellement sous la menace de fraude de la part d'individus qui guettent l'occasion de s'approprier les biens de la société si celle-ci ne prend garde, par un contrôle suivi, de le mettre à l'abri.

Aux yeux d'un contrôleur/auditeur, tout le monde pourrait donc paraître suspect :

- le personnel à tous les niveaux hiérarchiques
- les tiers clients, fournisseurs, bailleurs de fonds etc...

Encore faut-il fournir des preuves concrètes avant toute suspicion et c'est pourquoi la plus grande discrétion est toujours de rigueur dans l'audit.

La comptabilité qui est toujours soumise à plusieurs contrôles n'est pas le seul moyen de l'audit d'exécution ; tous les rouages administratifs y participent. Bien des membres du personnel sont appelés à tous niveaux à pouvoir commettre des erreurs, tel l'ouvrier qui remplit une fiche de travail, un représentant qui rédige un bon de commande, un directeur qui signe des effets etc... Toutes ces activités, fondement de l'exercice du contrôle des événements dans l'entreprise et qui servent de base à la prise de décision, doivent donc s'intégrer dans les rouages de l'audit.

Attendu que, dans une entreprise, il est surtout question, en ce qui occupe l'audit, de possessions, d'achats, ventes, recettes et dépenses, dettes et revenus de prestations, maintes recoupements s'effectuent au moyen de la constatation d'existence d'actifs, stocks, créances, moyens financiers, marchandises etc... Le nombre de fautes involontaires qui se commettent dans le trajet administratif ne doit pas être sous-estimé, et doit être décelé par l'audit, à savoir : reprise de montants erronés, rapport incorrects de documents, erreurs d'additions, inversion de chiffres, etc...

En comptabilité, notamment, l'expérience montre que des contrôles en totaux et en soldes permettent d'atteindre des résultats satisfaisants ; les totaux intermédiaires facilitent généralement les localisations des inexactitudes.

3.1.16. Mobiles et formes de fraudes

Le mobile général du fraudeur est de satisfaire son intérêt sous toutes ses formes, allant de l'amour propre à l'audace. Parmi certains cas typiques de fraude, citons :

- Falsifier le bilan ou les statistiques en vue d'une promotion de son maintien en service, ou de l'obtention d'une faveur ;
- Dérober des marchandises, des espèces, des outils, voire des déchets ;
- Recevoir des rétributions ou des avantages des clients ou des fournisseurs par exemple sous forme de commission ou de cadeaux de valeur ;
- "Saler" les notes de frais ;
- Etre de connivence avec des ouvriers ou des tiers à l'effet de majorer les paiements ou des quantités de marchandises ;
- Par erreur volontaire ou abus, facturer aux conditions convenues et ne pas honorer entièrement ses engagements ou alors facturer au delà des conventions ;
- Facturer des prestations fictives ;
- Approuver des factures fournisseurs dont les prix sont notoirement surfaits ou dont toutes les marchandises n'ont pas été fournies et/ou dont la qualité de celle-ci ne correspond pas aux normes de la commande ;
- User de procédés malhonnêtes pour ne pas payer les dettes ou pour obtenir des rabais anormaux ou indus.

Les détournements ont toujours pour conséquence un appauvrissement de l'entreprise qui en subit le préjudice, tandis que la falsification, en l'absence du détournement, l'enregistrement inexact, par exemple, n'entraîne pas cet appauvrissement, et peuvent même parfois en provoquer un artificiel enrichissement au détriment de tiers.

Les détournements purs et simples, se présentent souvent sous 4 formes :

- 1) L'action de dérober, emporter ou faire emporter par un tiers, parfois en déplaçant l'objet convoité de sa place prévue pour le dérober ensuite ;
- 2) Le détournement des valeurs remises à l'établissement par des tiers, lesquelles ne sont pas comptabilisées ;
- 3) L'acceptation d'un avantage, dont l'établissement subit, par contrecoup, le préjudice ;
- 4) L'exercice par certains préposés, de commerce parallèle.

Les détournements, doublés de falsifications plus ou moins importantes, suivent l'ingéniosité et les complicités comptables du fraudeur, pouvant notamment se présenter comme suit :

- détournement avec débit à un compte de résultats ou de provision ;
- détournement avec débit à un compte d'actif ou de passif ;
- détournement avec truquage de calculs, d'addition dans les livres ou dans le jeu du compte.

Au sein de l'entreprise et notamment au niveau comptabilité, des mesures doivent être prises pour éviter les erreurs et empêcher les fraudes.

On organisera de manière telle que l'activité de tous les rouages de l'établissement se déroule avec le minimum de risque d'erreur et fraude et un maximum de points de contrôle régulier.

L'organe dirigeant, en contrôlant les exécutants, accule ceux-ci à l'auto-contrôle et à l'auto-critique ; de cela naît le besoin de l'audit. De prime abord, chaque domaine ou genre d'opération se voit désigner son contrôleur, ce qui revient à dire que les rouages administratifs sont conçus en fonction du contrôle. C'est là un phénomène évolutif dans la problématique d'organisation.

3.1.17. L'esprit du personnel , le conflit d'intérêt, le cousinage

Que la moralité du personnel revêt de l'importance dans les mesures de contrôle, cela va de soit. Il importe à l'organisateur de l'Audit de prêter attention à ce facteur, d'autant plus que lorsque les circonstances empêchent d'encadrer solidement certains fonctionnaires. D'autre part, lorsque l'on se croit affranchi d'inquiétude à l'endroit de la moralité d'un fonctionnaire, il faut quand même prévoir un minimum de contrôle à son égard.

4.1.1. Les statuts de l'établissement

- contrôle de la conformité des statuts avec la raison sociale de l'établissement

- vérification des avenants et des modifications apportées aux statuts ou en élaboration
 - leur bien-fondé
 - leurs applications à la lettre dans la gestion courante
 - leurs publications

- vérification de la ponctualité et le respect des dates des réunions du Conseil d'Administration ordinaire et extraordinaire
 - les ordres du jours
 - l'établissement des procès-verbaux
 - leur classement
 - l'application et le suivi des décisions
 - le registre des absences
 - le règlement des jetons de présence.

- la vérification des rapports des commissaires aux comptes
 - le respect des délais
 - l'exactitude du rapport
 - la décharge délivrée en faveur de la gérance
 - les commentaires du C.A.
 - l'application des suggestions
 - le règlement des honoraires.

4.1.2. Les règlements, instructions et procédures internes
(codes de conduites)

Ils pourront également revêtir la forme de graphique, au cas où elles servent à l'établissement de l'organisation générale.

Les instructions écrites doivent toucher tous les intéressés et être constamment tenues à jour pour suivre l'évolution de la Société. Le contrôle de leur application effective s'exercera par les dirigeants.

Ces instructions écrites seront, de préférence, reprises dans des recueils d'ordres de services ou manuels d'instructions. Non par un enlissement pur et simple de communications de services parues au fil du temps, mais bien un véritable coordination de celles-ci portant le règlement des procédures d'organisations, des méthodes de travail, des documents utilisés, leur classement etc. Ces manuels, généralement volumineux parce qu'ils comportent tous les détails, sont souvent confidentiels, des extraits en seront remis aux dirigeants de l'établissement, les manuels entiers au intéressés. Pour faciliter la tenue à jour de ces manuels il est bon d'en prévoir une présentation standard, comportant une pagination souple et extensible pour mise à jour, et une date d'émission et d'issue de chacune des pages. Ce système permettra de faire remplacer ou ajouter des pages selon les besoins de mise à jour.

En ce qui concerne les ordres, indépendants d'une mise à jour d'un manuel de procédure, ils revêtiront obligatoirement une forme écrite et, par ordre, il faut entendre l'instruction occasionnelle, la décision opportune dans un cas particulier et, en général, toute décision de gestion à un degré qui dépasse le dérisoire.

Les ordres relatifs au fonctionnement normal de l'établissement, ordres d'acheter, de vendre, de mutation de marchandises, de paiement, et doivent toujours, quelle que soit la forme choisie (bons, tickets, listes, plannings) revêtir le caractère incontestable de l'écrit.

Ces instructions écrites sont l'un des fondements de la base de contrôle de l'Audit qui veillera à leur application à la lettre, leur publication, distribution ou affichage.

4.1.3. Les contrats - Polices d'assurance - Projets - Appels d'offres -
Dépouillements - les marchés publics - les dossiers juridiques

- la vérification du
- classement et les discrétions (originaux)
- sécurité de la conservation
- le suivi, les rapports et la mise à jour
- l'échéancier
- le respect des engagements
- la justification juridique

- le contrôle arithmétique
- l'objectivité dans les adjudications
- les impacts sur l'établissement
- les études des projets
- la suffisance de couverture des polices d'assurance
- contrôle des origines et l'authenticité des documents
- Les publications

4.1.4. Statuts du personnel et la gestion

DOCUMENTS OFFICIELS

- Documents de sources étatiques
 - vérifier que le classement est à jour et en bon ordre
 - vérifier que ce classement comporte les dernières instructions publiées
 - vérifier leur application tant sur le fond que la forme
- Documents de sources conventionnelles
 - contrôler l'origine et l'authenticité des documents
 - vérifier la tenue à jour en bon ordre de tous les documents
 - vérifier leur application pratique par le service du personnel

- Documents de sources patronales

- vérifier le classement des notes de service et leur application
- vérifier si le règlement de travail ne déroge pas aux instructions étatiques ou conventionnelles
- la publication du règlement de travail, contrôler sa mise à jour
- contrôler la stricte application du règlement du travail dans tous les domaines
- contrôler l'élaboration de formulaires d'embauche à numéroté et leur conformité avec tous les règlements en vigueur et les barèmes d'application.

- Code de conduite et plan de formation

- vérifier que les fiches individuelles existent et soient bien tenues à jour
- vérifier que tous ces documents soient bien signés par la Direction
- contrôler que ces documents imprimés, soient prénommés

- Autorisation d'absence

- voir si les absences sont inscrites
- contrôler que les absences non payées ont bien été déduites des feuilles de paie

- Attestations de service

- contrôle de la véracité des attestations délivrées par rapport aux dossiers des demandeurs

- Curriculum Vitae

- contrôler que les Curriculum Vitae en attente d'engagement sont bien classés par profession et ordre alphabétique
- contrôler que les documents à l'engagement d'un agent sont bien accompagnés des photocopies de diplômes et que son classement barémique y correspond
- vérifier l'authenticité des diplômes ou certificats d'études

- Certificats de Travail

- vérifier que les renseignements du document soient conformes au dossier de l'intéressé.
- vérifier l'authenticité du document

- Gestion de carrière

- contrôler la correspondance de ce document avec le Curriculum Vitae individuel
- remarque : vérifier que tout agent ait son numéro et que ce numéro ne puisse être réemployé qu'en cas de réengagement d'un même agent

- Gestion des congés et permissions

- contrôler que toutes les autorisations d'absences y figurent
- vérifier que l'attribution des congés correspond aux dispositions sociales en la matière

- Tableau de répartition des gardiens

- vérifier que le document correspond à la réalité des prestations
- contrôler que ces prestations correspondent aux salaires bruts mentionnés aux feuilles de paie ou en état d'heures supplémentaires

- Registre du personnel

- vérifier la numérotation en suite continue, sans trous ni double emploi et sa tenue à jour

4.1.5. L'organigramme

- Vérification de l'existence d'un organigramme en graphique et en écrite
- Contrôle de l'affichage et de la publication de l'organigramme
- Vérifier toutes les modifications et leur mise en pratique
- Vérifier la description des postes de tâches , les desiderata avec la réalité
- Comparaison avec le plan de formation de l'établissement
- Vérification du fonctionnement optimal de l'organigramme
- Contrôle sur le respect des barèmes salariaux par rapport aux postes occupés
- Contrôle sur l'hierarchie et les responsabilités.

4.1.6. L'hierarchie dans l'établissement

L'audit exige une hiérarchie minutieusement définie et plus particulièrement fonctionnelle comme dans la plupart des entreprises.

En effet la hiérarchie fonctionnelle, née d'une meilleure attribution des fonctions, investit les Chefs Spécialistes de l'autorité statutaire indispensable en vue de mener les tâches qui leur incombent au résultat souhaité.

C'est ainsi que les chefs de départements ont un pouvoir décisif dans tous les domaines de l'entreprise.

A noter qu'une construction hiérarchique peut parfois devenir complexe et déboucher dans un domaine généralement délicat, où l'on se refuse trop souvent, par crainte de susciter des problèmes humains, d'adopter des solutions radicales. C'est pourquoi il est indispensable que l'Audit soit placé hors de la hiérarchie traditionnelle, sous la seule autorité de la Direction Générale, de façon qu'elle ait partout et sans écueil, accès à l'information que nécessite son contrôle permanent.

L'organisation de la hiérarchie tiendra compte de la division du travail et assurera le contrôle de l'Agent supérieur sur les prestations de ses subordonnés. La qualité de chef, à quelque échelon que ce soit, ne saurait être purement honorifique ; s'il lui appartient de commander, il lui incombe de s'assurer de l'exécution, de la qualité de celle-ci, de la contrôler. C'est le premier maillon de base du contrôle de gestion.

4.1.7. La délégation des pouvoirs

Les responsabilités extérieures et intérieures

Les specimens de signature

Afin que chaque membre du personnel ait pleinement conscience de la responsabilité qui lui est dévolue, il est élémentaire que les attributions soient strictement délimitées. Pour chaque fonction l'organisation doit prévoir un responsable. L'étude de cette division du travail permettra immédiatement d'écartier toute incompatibilité du point de vue contrôle et audit.

En résumé un organigramme fonctionnel est la base de toute gestion et l'audit peut interférer sur celui-ci pour le rendre plus opérationnel en vue des nécessités de contrôle.

Il importe également de délimiter, dans chaque fonction, l'étendue de la responsabilité et par conséquent d'analyser les tâches en détails. C'est le rôle dévolu aux instructions écrites contenues dans les manuels de gestion, de procédures comptables et financières et autres normes de direction ordonnées.

L'organisation, définie et écrite dès le début de l'existence de l'entreprise doit cependant, en fonction de l'expérience et des réformes, rester souple et adaptable aux impératifs nouveaux et/ou à une meilleure gestion ou un audit simplifié.

Des plans et organigrammes doivent être tracés, visant la hiérarchie, la division en départements, concernant la circulation et le traitement des documents, et être constamment remis en question, afin de pouvoir toujours fournir une réponse adéquate aux questions fondamentales suivantes :

1. Qui assume la responsabilité du ou des ensembles ?
2. Comment s'exerce le contrôle à tous les niveaux ?
3. Quelles sont les tâches ?
4. Comment faut-il les accomplir ?
5. Qui doit agir, juger, fonctionner ?

On peut conclure que les attributions dans la division du travail constituent un élément important de la technique du contrôle et de la gestion de l'établissement.

- les spécimens de signature et leur portée

Outre la désignation des personnes autorisées à engager juridiquement la Société vis-à-vis de tiers et dont la liste doit être publiée et connue de tout le personnel, l'audit requiert les mêmes formalités pour la signature de toutes les pièces justificatives et documents internes ou externes

Cela revient à dire que, à tous les niveaux hiérarchiques de l'organigramme fonctionnel, les limites des pouvoirs doivent être définies par la Direction Générale, et qu'une liste des signatures autorisées à signer les pièces justificatives, avec modèle de leur signature, contresignée pour accord de chacune des Directions concernées doit être déposée entre les mains du responsable de l'Audit.

A l'entrée, cette soustraction entraîne l'ignorance du fait frauduleux, à la sortie elle empêche la protection de tiers.

Des valeurs parviennent également à l'entreprise par voie postale. Il s'agit, le plus souvent d'effets, de chèques, de quittances et même, vu sous un certain angle, de la correspondance et des factures qui, par leur importance, acquièrent parfois une valeur appréciable.

Ainsi les factures, après enregistrement, seront envoyées (tous les exemplaires) au service financier qui les répartira et requièrera les approbations selon les procédures en vigueur.

Si une lettre intéresse plusieurs directions ou départements, ne pas la faire circuler, des photocopies coûtent moins cher qu'une perte ou du retard, noter sur l'original des directions ou services concernés, désigner la direction ou le département qui doit y répondre avec la collaboration des autres et qui est chargé de les relancer, prendre photocopies et les distribuer à tous les concernés.

L'expédition du courrier sera organisée de manière telle que le rédacteur ne soit plus remis en possession de l'original après sa signature mais bien qu'il en reçoive une copie.

Après signature des chèques et des virements par la personne autorisée, ces pièces ne repasseront plus entre les mains des agents qui les ont élaborées.

De nombreux détournements, par modification de destination des paiements après signature, notamment de virements collectifs, ont pu être perpétrés à la faveur des défauts d'organisation du contrôle interne en la matière.

5.1. Les états financiers

- Rapports antérieurs

Vérification de tout document touchant aux contrôles effectués antérieurement. Evaluation des appréciations formulées. Mise en application des recommandations. Evaluation des résultats obtenus.

- Le plan comptable

L'organisation de la comptabilité qui représente la base des états financiers doit s'orienter vers la possibilité d'un contrôle à postériori. Cette organisation doit être fondée sur un plan comptable complété par des exemples techniques d'écritures comptables. C'est le rôle dévolu du manuel de procédures comptables et financières dont chaque opération doit faire l'objet d'un contrôle.

- La comptabilité doit respecter, comme il se doit d'ailleurs dans toute organisation qui mérite cette dénomination, d'élaborer un plan en fonction de la raison sociale de l'établissement et les directives de l'état. (Plan Comptable National).
L'audit surveille et contrôle minutieusement le respect du plan comptable national. Cette classification décimale doit être établie avec précision afin d'assurer l'ordre rigoureux des comptes et d'y faire régner de l'ordre et de la transparence.
A l'heure actuelle tout plan comptable doit être établi de façon que son adaptation à la mécanographie ou à l'informatique puisse se faire sans contraintes ni obstacles

Le plan comptable est un outil de travail complet

C'est à cet effet que l'audit doit contrôler que toutes les mises à jour des procédures, nouveaux comptes, pages périmées etc... soient diffusées et complétées au plan comptable et aux procédures.

Dénoncer par écrit tous les détenteurs du plan comptable et les procédures qui ne sont pas soumises à cette règle impérative de cette tenue à jour.

- Les bilans-comptes de résultats-tableaux des amortissements
L'audit fera une analyse comparative des bilans-comptes de résultats et tableaux des amortissements de l'exercice écoulé et les deux années antérieures si possible.

L'orientation sera surtout accentuée sur les mouvements des soldes les glissements entre comptes et les comparaisons avec le budget. L'audit commencera par la vérification en détail de tous les reports à nouveau des soldes antérieures

Surveillances particulières des comptes

Actif

- Immobilisations corporelles et incorporelles
augmentation, justifications, ce sassion de biens, déclassements, calcul des amortissements, régime fiscal d'amortissement, justification des constructions d'habitations et immobilier, évaluation résiductive des biens amortis, politique de dépréciation ou de réévaluation, vérification des inventaires physiques (procédures dans les annexes).

- Autres valeurs immobilisées, participations ou portefeuille titres
 - Vérification des participations dans d'autres établissements, contrôle physique, taux d'intérêts, coupons etc... Tout autre document constituant le portefeuille de l'établissement. Voir procédures dans les annexes.
 - Les prêts au personnel
 - Fiches individuelles
 - Les échéances
 - Le remboursement
 - Le suivi en général
 - Les constructions en cours

Le marché

Le suivi-transfert aux immobilisations

L'avancement

Le bien-fondé

- Les valeurs d'exploitation

- Vérification des inventaires, les écarts et les pièces comptables y afférentes
- Consolidation des chiffres comptables avec les inventaires
- Vérification des provisions
- Contrôle de tous les documents de commandes et de livraison
- Vérification des commandes et du stock en cours de route
 - les bons de commande, les délais de livraison
 - les factures proforma, les prix FOB et CIF
 - les licences d'importation
- les crédits documentaires
 - les documents d'expédition
 - positionner la marchandise

- Les valeurs réalisables

- Vérification des débiteurs (clients), l'évolution annuelle. Le système de suivi et de recouvrement (voir procédures en annexe)
- Contrôle détaillé des avances au personnel et leur régularisation systématique
- Contrôle des manquants ou détournement du personnel, leur récupération, les sanctions
- Vérification détaillée des débiteurs divers, les motifs, le bien-fondé
- Vérification des calculs des provisions

- Comptes de régularisation et dépenses à imputer

Tous les comptes du bilan sous cette rubrique doivent être examinés en détail. Chaque compte doit faire l'objet d'une consolidation détaillée. Puisque de par le principe comptable les soldes de ces comptes, mis à part les transferts inter-caisses ou banques, ne devraient pas exister et ne devraient en aucun cas affecter le résultat ultérieur de l'entreprise. C'est souvent dans des comptes de ce genre que les faiblesses professionnelles, les erreurs et les fraudes sont masquées.

- Valeurs disponibles

- Tous les comptes bancaires- caisses- compte chèque postaux - traites ou chèques à l'encaissement doivent être contrôlés en écriture et en existence physique. Les soldes et les valeurs physiques doivent faire l'objet d'un rapport de clôture de fin d'année écrit et signé.
- Les comptes bancaires doivent faire l'objet d'une consolidation avec l'extrait de banque daté à la date de clôture.
- Vérification de tous les crédits bancaires et crédits de caisse
- Vérification sur les avoirs en subventions ainsi que les utilisations de ces fonds aux courant de l'exercice

Les auditeurs sont tenus de fournir un rapport spécial sur l'état trouvé des valeurs disponibles

Reports à nouveau : Pertes et profits

* Vérification de l'exactitude de tous les reports à nouveau en
Le début des exercices antérieurs.

Le respect des règlements

- Tableau de passage aux soldes des comptes patrimoniaux

De Vérification détaillée de toutes les opérations touchant au
Le patrimoine de l'établissement

Le Contrôler les pièces justificatives, le bien-fondé des
Les opérations, les responsabilités engagées

Passif

On demande à l'audit de préciser les particularités aux comptes :

- Capital social

Vérification de l'exactitude

puisque trop de Contrôler de la libération des parts sociales engagements par des
contraintes financières. Partant les versements ne devraient pas

être englobés Les réserves de l'établissement. Les situations de ce genre
ne font que gêner la vérification des calculs des réserves doivent être surveillées

de près.

Vérification du respect de la législation dans ce domaine

Contrôle du bien-fondé des réserves extra-légales et de la

politique d'engagement

Vérification des engagements

- Dettes envers l'Etat

Vérification de leur exactitude par rapport aux contraintes

Contrôle des engagements et conditions

Suivi des obligations par les procédures détaillées dans

Respect des échéances

Sécurité contre les vols, incendies et les coffres

L'audit vérifiera si les conditions sont adéquates et satisfaisantes et fera des suggestions appropriées.

De même pour ce qui concerne la disposition des locaux et les conditions de travail propres à chaque établissement.

L'audit vérifie par sondages discrets le climat général dans l'établissement.

5.1.0. Remarques

La première partie de ce document a été orienté sur tous les aspects de l'audit mixte interne et externe tel qu'évoqué au préambule et sera surtout mise en pratique par des sondages.

La deuxième partie donne un aperçu détaillé sur les techniques, les approches et les moyens de vérification et de contrôle utilisables par l'audit interne d'un établissement.

De par sa définition, l'audit interne contrôle pièce par pièce, écriture par écriture, imputation par imputation. Le traitement global d'un problème étant exclu.

La valeur réelle des écritures comptables
est basée sur un contrôle intègre...

QUESTIONNAIRE ET AUTO-CONTROLE DE L'AUDIT

Pour se rassurer d'avoir comblé tous les points de l'audit, les questions ci-dessous nécessiteront une réponse, suivie par les commentaires de l'audit.

A cet effet, le tableau doit être complété par :

- 1° les observations de l'audit ;
- 2° la date de la vérification ;
- 3° le paraphe du responsable.

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
1.1.	<u>Les statuts</u>			
	a) Sont-ils les statuts conformes et répondent-ils toujours à la raison sociale de l'établissement?			
	b) Est-ce que les avenants et les modifications aux statuts 1. sont-ils bien fondés ? 2. mises en application ? 3. publiés ?			
	c) <u>Le conseil d'administration</u> a-t-il : 1. respecté les dates des réunions ? 2. établi ses ordres du jours ? 3. établi ses procès-verbaux ? 4. sont-ils bien classés ? 5. les décisions sont-elles suivies ? 6. les absences sont-elles enregistrées ? 7. a-t-on payé les jetons de présences ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	d) <u>Les rapports des</u>			
	<u>commissaires aux comptes</u>			
	1. A-t-on respecté les dates ?			
	2. Est-ce que la rapport est exact et fiable ?			
	3. La décharge a-t-elle été délivrée ?			
	4. Est-ce que la rapport a été discuté par le C.A. ?			
	5. A-t-on appliqué les suggestions ?			
	6. Est-ce que les honoraires ont été payés ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
1.2.	<u>Règlement-Instructions-Codes de conduite</u>			
	a. Est-ce que les documents existent ?			
	b. Sont-ils tenus à jour et comment ?			
	c. Existe-t-il une présentation standard ?			
	d. Est-ce que la distribution est correcte ?			
	e. Comment sont traitées les instructions confidentielles ?			
	f. Est-ce que les instructions écrites sont signées par la direction ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
1.3.	<u>Les contrats-Polices</u>			
	<u>d'assurance-Projets-Appels</u>			
	<u>d'offres-Marchés-Dossiers</u>			
	<u>juridiques</u>			
	a. Comment est le classement			
	! ordre, discrétion ?			
	b. Possède l'établissement			
	! des originaux ?			
	c. Est-ce que la sécurité de			
	! conservation est suffisante?!			
	d. Les dossiers sont-ils			
	! suivis et mis à jour ?			
	e. Existe-t-il un échéancier ?			
	f. Respecte-t-on les			
	! engagements ?			
	g. Est-ce que les litiges ont			
	! une justification juridique?!			
	h. Est-ce que les dossiers			
	! chiffrés, ont été contrôlés			
	! de façon arithmétique ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	i. Est-ce que l'objectivité			
	est respecté pour les			
	adjudications ?			
	j. Les nouveaux projets ont-ils			
	fait l'objet d'une étude ?			
	k. Est-ce que les biens de			
	l'établissement sont			
	couverts de façon réaliste			
	par les polices d'assurance?!			
	l. Est-ce que les publications			
	obligatoires se font ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
1.4.	<u>Statuts du personnel</u>			
	<u>Documents éstatiques</u>			
	a. Est-ce que le classement des instructions éstatiques est bien tenu et à jour ?			
	b. Applique-t-on ces instructions à la lettre ?			
	<u>Documents conventionnels</u>			
	a. Est-ce que le classement est bien tenu et à jour ?			
	b. Applique-t-on ces instructions à la lettre ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Documents patronaux</u>			
	a. Est-ce que le classement est bien tenu et à jour ?			
	b. Le règlement de travail est-il conforme à la légis- lation en vigueur ?			
	c. Est-il visiblement affiché?			
	d. Est-il d'application ?			
	e. Est-ce que l'embauche et le débauche se font selon le règlement ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Code de conduite</u>			
	<u>Plan de formation</u>			
	a. Est-ce que le plan est conforme et appliqué selon les instructions ?			
	<u>Absences</u>			
	a. Sont les absences contrôlées et enregistrées ?			
	b. Est-ce que le service de paie chiffre les absences ?			
	<u>Attestations de service</u>			
	a. Est-ce que les attestations délivrées sont conformes aux dossiers de l'intéressé ?			

!	!	!	!	!
! <u>Curriculum vitae</u>	!	!	!	!
!	!	!	!	!
!a. Est-ce que le classement	!	!	!	!
! est conforme aux	!	!	!	!
! instructions ?	!	!	!	!
<hr/>				
!	!	!	!	!
!b. Est-ce que les copies des	!	!	!	!
! certificats d'études ou	!	!	!	!
! diplômes sont joints ?	!	!	!	!
<hr/>				
!	!	!	!	!
!c. A-t-on vérifié l'authenti-	!	!	!	!
! cité de ces documents ?	!	!	!	!

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Certificats de travail</u>			
	a. Est-ce que les certificats délivrés sont conformes aux dossiers de l'intéressé ?			
	b. Est-ce que les certificats présentés ont été vérifiés sur leur authenticité ?			
	<u>Gestion de carrières</u>			
	a. Est-ce que le suivi est correct et conforme au code de conduite ?			
	<u>Congés et permissions</u>			
	a. Est-ce que le suivi est conforme aux instructions ?			
	b. Est-ce que la législation sur les congés est respectée ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Les gardiens</u>			
	a. A-t-on physiquement			
	contrôlé leur nombre ?			
	b. A-t-on fait le pointage			
	avec les feuilles de			
	salaires ?			
	c. Est-ce que les prestations			
	se justifient ?			
	<u>Registre du personnel</u>			
	a. Est-il tenu correctement			
	et à jour ?			

! <u>L'organigramme</u>	!	!	!	!
!	!	!	!	!
! a. Existe-t-il et comment ?	!	!	!	!

!	!	!	!	!
! b. Est-il affiché correctement?!	!	!	!	!

!	!	!	!	!
! c. Est-il tenu à jour ?	!	!	!	!

! d. Est-ce que l'organigramme	!	!	!	!
! respecte la description des	!	!	!	!
! postes et le plan de	!	!	!	!
! formation ?	!	!	!	!

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	c. Est-ce que les barèmes de salaires sont appliqués selon les fonctions occupées?			
	d. Est-ce que l'hierarchie et les responsabilités sont clairement définies ?			
1.6. <u>L'hierarchie</u>				
	a. Est-ce que l'hierarchie est d'application sans contraintes ?			
1.7. <u>Délégation d pouvoir</u> <u>Specimens de signature</u>				
	a. Est-ce que le pouvoir est réparti de façon fonctionnel ?			

! ! ! ! !
!b. Y a-t-il des contraintes ? ! ! ! !

N° ! Questions-Objets ! Commentaires ! Date ! Paraphe du !
! ! Observations ! ! Responsable !

! ! ! ! !
!c. Est-ce qu'il y a suffisance ! ! ! !
! de signatures pour que ! ! ! !
! l'établissement soit ! ! ! !
! opérationnel à tout moment? ! ! ! !

! ! ! ! !
!d. Est-ce que les signatures ! ! ! !
! ont été déposées et ! ! ! !
! officialisées ? ! ! ! !

! ! ! ! !
!e. Est-ce que toutes les ! ! ! !
! précautions contre l'abus ! ! ! !
! sont en place ? ! ! ! !

! ! ! ! !
!f. Est-ce que la direction a ! ! ! !
! sauvé ses contrôles ? ! ! ! !

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
1.8	Le service courrier			
	a. Existe-t-il des procédures écrites pour ce service ?			
	b. Est-ce que le courrier est enregistré à l'entrée et à la sortie ?			
	c. Est-ce que les valeurs entrée et sortie par courrier sont correctement acheminées ?			
	d. Est-ce que le courrier est correctement distribué et multiplié ?			
	e. Y a-t-il un contrôle sur la franchise du courrier sortant ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
1.9.	<u>Les états financiers</u>			
	<u>Rapports antérieurs</u>			
	a. A-t-on vérifié les rapports			
	de contrôle antérieurs ?			
	b. Est-ce que les recommanda-			
	tions ont été mises en			
	application ?			
	c. Quels sont les résultats			
	obtenus suite aux			
	recommandations ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Le plan comptable</u>			
	a. Existe-t-il un plan comptable ?			
	b. Est-il conforme au plan comptable national ?			
	c. Est-il fonctionnel et utilisable en informatique ?			
	d. Est-il régulièrement mis à jour ?			
	e. Est-il distribué correctement ?			
	f. Existe-t-il des procédures explicatives écrites ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Bilans-Comptes d'exploitation</u> <u>et tableaux des amortissements</u>			
	a. A-t-on procédé à l'analyse comparative avec les bilans antérieurs ?			
	b. Y a-t-il des explications par écrit sur les glissements des soldes ?			
	c. Existe-t-il un tableau comparatif avec le budget ?			
	d. Est-ce que les reports à nouveau sont corrects ?			
	e. Est-ce que la réouverture a été vérifiée ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Amortissements</u>			
	a. Est-ce que le tableau a été établi ?			
	b. Est-ce que les taux d'amortissement appliqués sont corrects ?			
	c. A-t-on vérifié les augmen- tations et les diminutions des immobilisations ?			
	d. Est-ce que les salaires résiduels sont exacts ?	!!		

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Surveillance particulière des</u>			
	<u>comptes de l'actif</u>			
	<u>Immobilisations</u>			
	1. Existe-t-il une documenta-			
	tion sur les propriétés			
	foncières dont notamment			
	- les plans, bâtiments et			
	installations eau, électri-			
	cité, téléphone ?			
	- la situation cadastrale ?			
	- le coût des terrains et			
	construction ?			
	- leur valeur actuelle ?			
	2. Existe-t-il une documenta-			
	tion tenue à jour concernant			
	les immobilisations en			
	installation, aménagement,			
	matériel et mobilier ?			
	3. Des fiches d'immobilisés,			
	avec amortissements appro-			
	priés, sont-elles tenues à			
	jour par pièce immobilisée			
	et ces dernières sont-elles			
	tenues numérotées ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	14. Existe-t-il une nomenclature			
	des immobilisations amorties			
	à 100% (fiches d'immobilisés			
	cloturées) ?			
	Sont-elles anotées dans le			
	cas où leur solde d'amortis-			
	sement a été "liquidé" en			
	frais généraux ou résultats			
	avec le motif ?			
	15. La valeur assurée de toutes			
	les immobilisations repré-			
	sente-t-elle bien leur			
	valeur à neuf, c'est-à-dire			
	celle qu'il faudrait payer			
	pour les remplacer en cas			
	d'incendie ou distraction			
	Cela est-il spécifié			
	clairement dans la police			
	d'assurance ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	Valeurs d'exploitation			
	a. Est-ce que les inventaires physiques se font ?			
	b. Est-ce que la consolidation avec la comptabilité s'est faite ?			
	c. Est-ce que les provisions sont correctes ?			
	d. Est-ce que les calculs des valeurs (coûts réels) sont corrects ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	e. A-t-on comptabilisé correctement les déclassements ?			
	f. Applique-t-on à la lettre les procédures de vente publique ?			
	g. Est-ce que ces revenus sont contrôlés et portés en compte correctement ?			
	h. Est-ce que les procédures entrée et sortie sont contrôlées et efficaces ?			
	i. Vérifie-t-on la procédure des commandes ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Comptes de régularisation et dépenses à imputer</u>			
	a. A-t-on vérifié pièce par pièce les écritures portées à ces comptes ?			
	b. Est-ce que chaque écriture est justifiée et contrôlée?			
	c. A-t-on la certitude que les soldes trouvés n'affecte- ront plus les résultats ultérieurs ?			
	<u>Valeurs disponibles</u>			
	a. Est-ce que tous les trans- ferts internes ont été consolidés ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	b. Est-ce que les soldes de comptes bancaires de la clôture ont fait l'objet d'un rapprochement avec les extraits de comptes ?			
	c. Est-ce que les chèques à l'encaissement ont fait l'objet d'un relevé contrôlé?			
	d. Les caisses ont-elles été vérifiées et l'encaisse compté ?			
	e. Existe-t-il un rapport de clôture écrit sur les contrôles des caisses ?			
	f. A-t-on vérifié toutes les situations de crédits bancaires et les subventions?			
	g. Est-ce que toutes les utilisations des crédits et subventions sont restées dans le cadre de leur objectif ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Valeurs réalisables</u>			
	a. Comment ont évolué les comptes débiteurs depuis l'exercice précédente ?			
	b. Y a-t-il des procédures de recouvrement en place ?			
	c. Est-ce que les litiges sont suivis correctement ?			
	d. Est-ce que les débiteurs divers ont un compte individuel ?			
	e. Est-ce que leurs soldes sont justifiés et contrôlés ?			
	f. Est-ce que les avances sur salaires manquants ou détournements sont suivis et récupérés sur salaires ?			
	g. Est-ce que les provisions sont calculées correctement ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Tableau de passage aux soldes</u>			
	<u>des comptes patrimoniaux</u>			
	a. Existe-t-il ?			
	b. A-t-on vérifié en détail			
	l'exactitude des soldes ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	<u>Pertes et Profits</u>			
	a. Est-ce que les reports à nouveau sont exacts ?			
	b. Est-ce que le résultat correspond au solde des livres ?			
	c. Est-ce que le résultat est commentarié de façon correcte ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Passif</u>			
	<u>Capital</u>			
	a. Vérification sur l'exacti- tude du capital et avec la législation et la réalité de l'établissement			
	b. A-t-on libéré toutes les parts sociales ?			
	<u>Les réserves</u>			
	a. Est-ce que les dotations aux réserves légales sont respectées?			
	b. Est-ce que les dotations aux réserves extra-légales se justifient ? Quels sont les objectifs d'utilisation ?			
	c. Est-ce que les réserves extra-légales ont été décidées par le C.A. ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Dettes envers l'Etat</u>			
	a. Est-ce que la comptabilisation est correcte ?			
	b. Les engagements et obligations sont-ils respectés ?			
	c. Est-ce que les échéances sont planifiées ?			
	<u>Dettes à long terme et dons</u>			
	a. A-t-on vérifié tous les dossiers ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Fournisseurs</u>			
	a. A-t-on vérifié les soldes et trouvé correct ?			
	b. Est-ce que les conditions de paiement sont respectées sans favoritisme ?			
	c. Sont les paiements inclus dans les plans financiers ?			
	d. Existe-t-il une stratégie interne sur l'échelonnement des paiements en cas de contraintes financières ?			
	<u>Créditeurs divers</u>			
	a. A-t-on vérifié les soldes ?			
	b. Est-ce que les comptes sont individuels ?			
	c. Est-ce que les échéances sont respectées et intégrées dans le plan financier ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	<u>Comptes de régularisation du Passif</u>			
	a. A-t-on vérifié en détail les soldes ?			
	b. A-t-on consolidé et trouvé les soldes justifiés ?			
	c. Est-on certain que les soldes ne masquent plus rien qui puisse affecter les résultats ultérieurs ?			
	<u>Résultats</u>			
	a. Est-ce que les reports à nouveau sont exacts ?			
	b. Est-ce que le solde de de l'exercice cloturé a fait l'objet d'analyse ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
1.10	<u>Les comptes d'exploitation</u> <u>et de résultat</u>			
	a. A-t-on vérifié et trouvé exact tous les passages aux soldes caractéristiques			
	b. Est-ce qu'il y a eu des repressions sur les provisions ? Sont-elles justifiées, et appliquées ?			
	c. Est-ce que le résultat de clôture a fait l'objet d'une analyse économique et financière ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
1.11	<u>Situation financière et</u> <u>cash-flow</u>			
	a. Est-ce que ces situations ont été établies systématiquement ?			
	b. Sont-elles respectées ?			
	c. Est-ce qu'on rectifie les écarts ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
1.12	Le Budget			
	a. A-t-on vérifié tous les documents ayant servi à l'établissement du budget annuel ?			
	b. A-t-on respecté les procédures d'approbation			
	c. Est-ce que le suivi budgétaire est fait ?			
	d. A-t-on régulièrement commentarié les écarts ?			
	e. Est-ce qu'on a réagi sur les recommandations ?			
	f. Quelles sont les appréciations de l'audit sur le suivi budgétaire ?			
	g. Est-ce que le tableau de bord existe ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
1.13	<u>Feuilles de salaires et</u>			
	<u>Fiches du personnel</u>			
	a. Existe-t-il un contrôle sur			
	les feuilles de salaires			
	avant le paiement ?			
	b. Est-ce que le nombre de			
	personnes fichées corres-			
	pond au nombre repris sur			
	les feuilles de salaires ?			
	c. Procède-t-on à un comptage			
	physique du personnel ?			
	d. Est-ce que les barèmes sont			
	respectés ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	e. Est-ce que les écritures comptables correspondent aux totaux nets des feuilles de salaires et les décaissements ?			
	f. Est-ce que toutes les retenues et les avances sont récupérées au mois le mois ?			
	g. Est-ce qu'une répartition des salaires par centre de responsabilité est établie ?			
	h. Est-ce que les imputations sont vérifiées ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
1.14	<u>Cantine ou restaurant de</u> <u>l'établissement</u>			
	a. Est-ce que son existence est justifiée ?			
	b. Y a-t-il auto-financement ?			
	c. Est-ce que les inventaires sont faits et contrôlés ?			
	d. Comment est exploité ce service ? - intégré ? - indépendant ? - gérance libre ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
	Sécurité dans l'établissement			
	a. Est-ce que la couverture des assurances est suffisante ?			
	b. Existe-t-il des systèmes de sécurité pour les caisses et les coffres ?			
	c. Est-ce qu'il y a suffisamment de postes incendie ?			
	d. Est-ce que la sécurité générale est assurée e jour et la nuit ?			
	e. Y a-t-il un service médical ?			
	f. Est-ce que les dispositions communicatives ou d'ambulance sont prévues en cas d'accident ?			
	g. Est-ce que le cadre de travail sur la sécurité au travail est respecté ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires Observations	Date	Paraphe du Responsable
1.15	<u>Contrôle final de l'audit</u> <u>avant préparation du rapport</u>			
	a. A-t-on classé tous les rapports de progrès ou de réunions de l'audit ?			
	b. Est-ce que toutes les trou- vailles ou contacts ont été discutés et fait l'objet d'un double contrôle ?			
	c. Est-ce que toutes les questions ont été posées et répondues ?			
	d. A-t-on formulé en écrites tous les contacts et recommandations ?			
	e. Est-ce que ces derniers ont été discutés entre les membres de l'audit ?			

N°	Questions-Objets	Commentaires	Date	Paraphe du
		Observations		Responsable
	f. Y a-t-il unanimité sur les recommandations au sein de l'audit ?			
	g. Comment était le climat général dans l'établissement ?			
	h. Faut-il émettre des réserves dans le rapport final pour la direction ?			
	i. Faut-il saisir le Conseil d'Administration pour des problèmes majeurs ?			
	j. Sera-t-il nécessaire de multiplier les contrôles dans un proche avenir ?			
	k. Quel délai s'impose l'audit pour la confection de son rapport ?			