

Audit interne

Définition :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribuer 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. « **Approuvé par le conseil d'administration de l'institut de l'audit interne le 21 mars 2000** »

L'auditeur interne est appelé à donner une assurance et un conseil sur :

- La pertinence des objectifs.
- L'adéquation moyenne objective.
- La bonne mise en œuvre des moyens.
- La qualité et la fiabilité des informations.
- Le respect des principes, politiques, règles.
- La protection et sauvegarde du patrimoine.

Indépendance et impartialité :

L'auditeur n'a ni autorité ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite (récente, actuelle ou prochaine)

L'audit interne doit être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure :

- La liberté de son opinion
- Un large domaine d'investigation
- La considération adéquate de ses recommandations

Rattachement quotidien à un directeur et rattachement stratégique à un comité.

Les audits sont à plusieurs niveaux :

- Audit de conformité ou de régularité, quand l'audit a pour finalité de contrôler l'application des lois, normes, procédures : quand le référentiel est connu => le mot clé est alors « **contrôler** ».
- Audit de pertinence ou d'efficacité, quand l'audit a pour finalité d'évaluer la pertinence de l'organisation et l'efficacité du fonctionnement. L'audit de management, quand l'audit a pour finalité d'évaluer la pertinence des objectifs et la cohérence des

opérations et programmes avec les politiques et la stratégie de l'entreprise.

Quand le référentiel est à définir ou à revoir, le mot clé est alors « **évaluer** »

L'audit interne est une activité qui intervient sur mandat de la direction (président), le plus souvent à la demande des directions de l'entreprise et filiales pour :

- Aider tous les responsables à systématiquement rechercher, reconnaître et remédier aux faiblesses de leurs organisations, et améliorer leur efficacité.
- Informer les directions concernées, et donc toujours les directions générales, des principaux dysfonctionnements, et les assurer de leur résolution.
- Assurer les directions et les directions générales du respect de leurs directives et politiques, de la fiabilité de leurs informations, et de la sécurité de leurs procédures.
- Fournir des cadres adaptés au besoin du groupe : jeunes embauchés et haut potentiels sur leur chemin de carrière dans le groupe.

La conduite d'une mission d'audit interne

La phase d'étude :

1 - De quoi s'agit il ?

- Rencontrer le demandeur pour comprendre ses attentes.
- Recueillir une première idée sur l'activité à auditer : lecture + documentation + interview des directions hiérarchiques et fonctionnelles.
- Importance et organisation => finalités, performances, objectifs, frontières.
- Rencontrer le demandeur pour valider ses attentes.
- Rédiger l'ordre de mission, le faire signer, le diffuser.

2-L'ordre de mission :

- Principe déontologique : l'audit interne ne décide pas de lui-même, il est mandaté par la direction : droit d'accès.
- Préviens les audités par la voie hiérarchique pour leur permettre de s'organiser.
- Précise les entités concernées, le sujet, la raison, les dates... **mais sans trop de détail pour ne pas se lier les mains.**
- Accrédite l'équipe des auditeurs (le responsable de la mission, les noms des auditeurs, leurs numéros de téléphone...)

Commencer par...

L'activité :

- Natures et quantités + évolution sur n années.
- Comment savoir si bon/pas bon ? enquête d'opinion auprès des utilisateurs.

L'organisation :

- Organigramme (à jour ? réel ?), définitions de fonctions (existent ? concrètes ? c'est bien comme ça ?)

- Etablir des diagrammes de circulation (flow charte).

Les procédures :

- Les ai-je toutes ? dans leur dernière version ? version actuelle ou modifié oralement, voire implicitement ?
- Comment m'assurer que la procédure est bonne ? puis qu'en faire ?

Des dossiers :

- Lesquels (dossiers existants)

3-Passer d'un sujet de mission à des objets auditables :

Dérouler en stades chronologique quand la dimension chronologique est un guide.

- 1- Découper en stades successifs
- 2- Pour chaque stade, déterminer ses objectifs spécifiques et ses risques.
- 3- Lister les modalités de fonctionnement pour atteindre les objectifs et éviter les risques (pratiques d'organisation communément admises) et compléter par un regard thématique.

Tableau de la phase d'étude :

A- Décomposition en stades chronologiques : « exemple : achats »

- 1- Expression et justification du besoin.
- 2- Consultation de l'existence de l'article en stock.
- 3- Consultation et sélection du fournisseur.
- 4- Passation de la commande (du contrat) au fournisseur.
- 5- Réception de la marchandise (y.c entrée en stock) ou de la prestation.
- 6- Réception de la facture et comptabilisation de la facture.
- 7- Paiement de la facture et comptabilisation du paiement.

B- objectifs spécifiques :

Tout achat doit correspondre à un besoin réel de l'entreprise.

C- risques :

Achat non nécessaire, exemple : commande personnelle ou impossible (pas de budget, pas de trésorerie).

Achat non conforme aux principes de la société (luxe, déstandardisation...).

Achat pas assez défini et risquant de ne pas correspondre aux besoins.

D- modalités de fonctionnement : pratiques d'organisation communément admises :

Une pratique d'organisation communément adoptées, une demande d'achat est systématiquement émise par un responsable autorisé du service demandeur (liste des destinataires autorisés disponible, en particulier au service achats)

La demande d'achat est valorisée et fait référence a un budget ou à une autorisation de dépense (signature du gestionnaire).

Généralement les P.O.C.A sont des règlements préalablement défini soit par écrit soit oralement.

E- discernement des risques :

Indices et opinion.

Evaluation définitive.

référentiel				discernement	Des risques
objets auditables	Objectifs spécifiques de contrôle	risques	POCA	Indices et opinion	Evaluation définitive

Les techniques de l'audit :

Approches globales :

1- Analyse économique et financière.

Objectifs : quantifier l'activité pour :

- Situer le domaine.
- Comprendre son évolution.
- Situer son contexte.
- Mesurer les enjeux.
- Avoir des ordres de grandeur.
- Connaître les chiffres significatifs.

- Déterminer les seuils de matérialité.
- Détecter :
- Certains risques globaux.
- Des ratios financiers dangereux.
- Des évolutions inquiétantes.

Idées directrices :

- Répéter les activités concernées : produits, marchés, fonctions...
- Les classer par ordre d'importance : contribution, quote-part...
- Dresser l'évolution historique.
- Apprécier la cohérence de l'ensemble.
- Se faire une première opinion.

2- Volume et types de transactions :

Objectifs : quantifier l'organisation

- Situer les enjeux.
- Relativiser les masses.
- Eclairer le fonctionnement.
- Détecter des anomalies.

Idées directrices :

- Comparer (dans l'espace et le temps)
- Corréler (lien de dépendance logique)
- Repérer :
- Les variations anormales.
- Les différences significatives.
- Les évolutions illogiques.
- Expliquer.

3- Approches par question :

- Interviews : questionnaire a choix multiples ouverts.
- Questionnaire de contrôle interne.

Une liste de questions auxquelles on répond par écrit :

- Les destinataires : aux interlocuteurs qui ont l'information.
- L'ordre des questions : par thème ou toute autre logique, commencer par les questions générales et faciles (évite rejet), continuer par les questions difficiles (fin=relâchement).
- Questions croisées (pour vérifier la cohérence), questions a tiroirs.

- La longueur : pas trop ! avoir défini ce que l'on veut.
- La formulation : dans le langage de l'audité (éventuellement technique), précises, ni biaisées ni affectivement chargées.
- Ça se teste (obligatoirement si envoyé), attention a formulation orale préparée par écrit.
- Dépouillement en 2 temps pour les questionnaires ouverts : recenser puis quantifier.

4- Approches par les risques :

Elle permet de :

- Découper le sujet de la mission en éléments plus simples a visualiser.
- Déterminer pour chacun, ses objectifs et ses risques.
- Puis les modalités de fonctionnement (POCA,PBG)requisés pour éviter ces risques et atteindre les objectifs.

L'auditeur pourra déterminer si les caractéristiques de fonctionnement réelles permettent d'atteindre les objectifs et d'éviter les risques, ou ne le permette pas.

L'audité comprendra le référentiel de l'auditeur...et l'aura souvent aidé a bâtir. Puis il donnera son opinion sur les forces et faiblesses que l'auditeur aura ressenties dans son analyse des risques.

Cela fournira un référentiel opposable car :

- Focalisé sur les buts, et non sur les moyens et méthodes : les buts sont obligatoires,les moyens et les méthodes sont de simples programmes et budgets ainsi que des pratiques d'organisation communément admises.
- Agréé par l'audité : élaboré en commun (l'auditeur interne veille à ce qu'il respecte les politiques de la société.

A quoi sert l'analyse par les risques ?

Elle sert a orienter les travaux :

- Comparer les constats effectués au référentiel.
- Noter s'il y a correspondance ou divergence : **F ou f**
- Caractériser le risque : la probabilité qu'il se réalise, la nature du résultats mis en cause, la gravité de son ou de ses impacts.
- Juger jusqu'à quel point on peut se fier aux apparences.

Orientations des travaux :

- Force certaine : ne rien faire.

- Force probable, risque à faible gravité : ne rien faire.
- Force probable, risque à forte gravité : à confirmer.
- Force peu sûre : à valider.
- Faiblesse possible : à démontrer.
- Faiblesse certaine : requalifier le risque.

Les minimax regrets qu'il faut respecter :

- informer la direction/sécuriser les responsables : s'assurer des forces pour étayer son opinion.
- Aider les managers : évaluer et résoudre les faiblesses en limitant les vérifications.

La phase d'étude aboutit au rapport d'orientation qui sert à préparer le programme de vérification.

Elaboration du rapport d'orientation :

Pour être pertinent, le rapport d'orientation reprend les conclusions retenues au niveau du tableau des risques.

FfC + priorités d'actualité + préoccupation du management + objectifs incontournables

Le rapport d'orientation est discuté avec le demandeur et les principaux responsables audités.

Pour être percutant, le rapport d'orientation est formulé en objectifs à atteindre pour le client et rédigé en faisant abstraction des travaux d'audit qu'il implique.

Il est bref, 1 à 3 pages.

Pour être un contrat audit-audités, formuler en :

- S'assurer ou vérifier que... pour confirmer l'existence d'une force.
- Apprécier si, revoir, analyser,... pour évaluer l'impact d'une faiblesse.

B.A.P.S

Budget, Allocation, planning, suivi

Budget : combien d'heures ou journées va-t-on consacrer à chaque tâche du programme de vérifications et au total.

Allocation : qui fait quoi, affectation des tâches aux auditeurs.

Planning : quand le fait on, quand prévoit on nos rendez vous.

Suivi : les états d'avancement en prévisionnel et en réel, manueles ou informatisés.

La phase de vérification

Les travaux de vérifications sur le terrain.

La conclusion de ces travaux : la FRAP.

Tableau de la phase de vérification :

Programme vérifications		De	Feuille De couverture			
Objectifs de vérification	Tâches de vérifications		Avant		Après	
			Auditeurs	timing	Réf,papier de travail	réf, FRAP
S'assurer de l'existence de certaines conditions	Décrire les vérifications à effectuer.					

A- Programme de vérification :

Le programme de vérification consiste a lister les travaux à effectuer par l'auditeur pour répondre aux engagements du rapport d'orientation en s'appuyant sur des faits et non sur des opinions / en acquérant une intime conviction.

- 1- Un seul objectif a la fois, rappelé en face de la faiblesse certaine :
 - Décrire les travaux pour l'atteindre (style simple et concret) : résultats a fournir, nature des travaux, sources des informations.
 - S'assurer que ces travaux suffisent pour atteindre l'objectif.

- 2- Une liste d'action et non pas une liste de sous-objectifs
 - Début + fin.

- Décomposables en sections chacune affectable à un auditeur.
 - + colonne : qui, quand, références.
- 3- Etre clair, concret, complet... mais pas trop détaillé en utilisant une feuille de couverture.

B- La feuille de couverture :

Etablie en 2 temps :

- Avant : le but de l'action, spécifier les caractéristiques du test, le contenu du questionnaire, le plan détaillé du guide d'interview...
- Après : les résultats et conclusions, des réponses précises, concises et contrôlables.

Les outils de l'audit interne :

FRAP : feuille de révélation et analyse de problèmes.

Feuille de révélation et analyse de problèmes		
Papiers de travail :		FRAP N° :
Problème :		
Faits :		
Causes :		
Conséquences :		
Amélioration proposé :		
Etablie par :	revue par :	validée par :
Le :	le :	nom :
le :		

Comment élaborer une FRAP ?

- 1- Commencer par les faits => fournir les preuves => les faits doivent avoir été observé, un jugement sans preuve vaut un rejet.
- 2- Remonter aux causes => donner des explications => les causes peuvent avoir été constatées ou déduites des explications trop éloignées des faits affaiblissent l'argument et font naître le doute.
- 3- Pour en déduire les conséquences => faire percevoir la gravité => les conséquences peuvent être quantifiées ou qualifiées, une gravité contestée/conséquences : refus de validation par les responsables.

- 4- Résumer l'ensemble en un problème => provoquer une réaction
=> le problème doit énoncer un compromis, le mal à supprimer, une réaction sans compréhension immédiate = un parasite.
- 5- Enfin, proposer une amélioration => obtenir l'action => la recommandation doit être reliée à l'objectif, rechercher une solution effet rapide.

Le respect de l'ordre est impératif

La trouvaille : Faits + causes + conséquences

Faits : symptômes + preuves, se constatent, se voient ou absence de quelque chose de concret.

Peuvent être déduits mais non remplacés par un jugement.

Causes : le travail logique ou historique. Déduites, parfois constatées d'investigation et d'analyse.

Expliquent la survenance du fait est terminé.

Sont-elles les vraies causes ?

Conséquences : soient constatées, réelles, par l'auditeur et/ou l'audité, soit quand la trouvaille est établie.

Supposées potentielles par l'auditeur = risque.

La trouvaille doit être :

Reformulée en un problème :

- Bref et directement compréhensible, **synthétique**.
- Complet et donc redondant avec la trouvaille : **autonome**.
- Net et facile à mémoriser : **pécutant**.

Car l'auditeur n'est pas :

- Un conteur : sujets dont je vais vous entretenir.
- Un simple employé : travaux que j'ai effectués.
- Mais un conseiller : problèmes à résoudre.

le chef de mission doit superviser chaque FRAP avant qu'elle ne sorte de l'équipe.

Ecouter :

- l'énoncé du problème : immédiatement compréhensible ? facile à mémoriser ?
- les conséquences : sont elles suffisamment insupportables, motiveront elles les audités ?
- les recommandations sont elles vendables ?

- les causes : analyses et réflexions des auditeurs.
- Les faits : simples preuves ou occurrences (on peut désirer des exemples concrets)

Critiquer : en se mettant à la place des audités.

- La formulation du problème.
- L'opportunité des recommandations.
- La séquence de la FRAP : « ça roule ».

Validation de la FRAP :

C'est reconnaître l'autorité et la compétence du responsable : l'avenir en premier, tout de suite, lui seul a ce stade.

Cela le prépare à reconnaître le problème, à s'y faire, à l'admettre, cela permet de lui donner le temps de réfléchir, de comprendre, et d'acquiescer/nuancer/étendre.

Cela permet de bâtir ensemble la solution.

Dans l'association pour résoudre les problèmes, l'auditeur est celui qui détecte et identifie les problèmes, le manager est celui qui leur apporte une solution.

Le manager pourra en être légitimement fier.

Cela évite que l'audit se forge une opinion erronée.

Phase de conclusion

1- Des vérifications au rapport :

Objectifs :

- Le rapport n'est diffusé qu'après validation par les audités.
- Les audités savent à quoi s'en tenir quand les auditeurs quittent le site.
- Le directeur de l'audit interne a approuvé ce qui sera communiqué par son service.

Validation des FRAP => ossature du rapport (sommaire) => projet de rapport => réunion de validation du projet de rapport => rapport définitif.

Pour élaborer le projet de rapport, faire un compte rendu oral final.

2- Rapport d'audit interne :

Un acte de communication, pas un compte rendu de travaux qui s'adresse à des publics aux attentes différentes, donc plusieurs document en un rapport.

En trois temps :

- Envoi/remise du projet aux seul directeur de l'entité auditée.
- Validation du projet avec eux.
- Diffusion du définitif à ses publics (éventuellement présentations orales)

3- La réunion de validation :

Rendre le rapport non contestable : constats, raisonnements, conclusions, formulation.

La dernière chance de convaincre : obtenir un certain engagement.

Convenir d'un destinataire pour chaque recommandation.

Valider techniquement, page par page, FRAP par FRAP, le corps du rapport.

En cas de désaccord persistant :

- Maintenir son opinion : indépendance.
- Mentionner dans le rapport (et insérer texte de l'audite. Approuvé par hiérarchie) : objectivité.

4- Les recommandations :

le manager de ceci doit/devrait/devra faire cela

5- Le rapport s'adresse de trois manières :

- 1- Vers le P/DG qui décide des suites qu'il veut leur donner : à condition que la taille soit petite et le P/DG proche du terrain.
- 2- Aux audités par le P/DG qui les appuie et les fait redescendre par la hiérarchie :
 - Le P/DG est amené à signer sans chercher à comprendre.
 - Les recommandations deviennent des ordres.
 - Maintient la sujétion de l'AI.
- 3- Directement vers les audités qui doivent répondre directement et agir : l'AI évalue les réponses (et tient le P/DG informé).

6- Prévenir (sur fond rose) : important :

Ce document est un rapport d'audit interne, il est recommandé de ne pas étendre la diffusion au-delà de la liste.

Il contient des informations confidentielles.

Son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit interne choque : il analyse une situation, mais comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va.

Il contient des recommandations :

Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une solution proposée au responsable habilité à mener l'action. Celui-ci est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : cette proposée ou une meilleure.

7- Structuration du rapport final d'audit interne :

Pages du président	Ce qu'il doit connaître + opinion
Synthèse	L'ensemble pour les lecteurs qui veulent être informés mais n'ont pas à résoudre les problèmes : contraction du texte, sans démonstration.(rappel de l'ordre de mission : durée, date..., structure : 1- les forces, 2- dysfonctionnements, par ordre d'importance. 3- opinion.)
Remerciements d'équipe	
Introduction descriptive	Origine, circonstances, objectifs, champs et limites, période P, chiffres et caractéristiques.
Corps	Complet, détaillé et technique (mais pas compte rendu descriptif des travaux) éléments et modes de réflexion que l'AI veut partager avec audités et leurs hiérarchie immédiate.
Cahiers des recommandations	
Annexes éventuelles	

Ou programme d'action accepté.

Après l'audit ce sont les audités qui travaillent.

Le suivi des actions de progrès :

La responsabilité de suivre les actions de progrès doit être attribuée :

- Maintenir la pression/ ça fait partie du contrôle interne.
- Informer la direction.
- Instructif et motivant pour l'AI...mais lourd !
- Responsabilité naturellement du ressort de la hiérarchie.

l'AI ne peut pas se désintéresser de ça va : améliorer réellement.

Etat des actions de progrès mensuel :

- Par l'AI/par les directions concernées : hiérarchie/contrôle de gestion.
- Avec/sans vérifications et retours sur missions.

Un reporting, et donc sa vérification.

Conditions de succès d'une mission d'audit :

Que les responsables audités participent à :

- L'orientation des travaux de l'AI à l'analyse et tableau des risque(**pertinence**).
- Qu'ils en valident les constats et raisonnements : la FRAP : **adhésion**.
- et élaborent les recommandations avec l'AI : la FRAP : **approbation**.
- Qu'ils valident le projet de rapport avant diffusion : **acceptabilité**.
- Qu'un pilote soit désigné pour chaque recommandation : **responsabilisation**.

Que les audités soient acteurs de la mission.

La finalité de l'AI est d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, déclencher l'action par une formulation « AAA : adressées, affirmatives, actions » des recommandations.

Les activités voisines de l'audit interne :

Audit interne...audit externe

	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du CA pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
Statut	Personnel de l'entreprise	Prestataire de services
Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. Toutes les formes d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable.
Méthode	Part des objectifs (efficacité) ou des procédures (régularité) pour expliquer les résultats.	Part des résultats (bilan, compte d'exploitation) pour remonter aux comptes puis aux procédures.
Conclusion	Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des

	de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener.	montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer.
	Obligation de résultats	Obligation de moyens

Audit interne...inspection

	Audit interne	Inspection
Régularité/contrôle	Les respect des règles et leurs pertinence, caractère suffisant.	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Evaluation	Considère que le responsable, le chef est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement, sanctionner les responsables.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Priviliégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.

Sélection	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative.
-----------	---	--

Audit interne...risk management

Risques visés	Risques de dysfonctionnements : transgressions des règles, désordres, inefficacités. Risques portant sur l'ensemble des ressources, y compris immatérielles.	Risques purs, aléatoires, accidentels sans espérance de gain, maîtrise des pertes. Risques portant sur les biens, les personnes, l'environnement, le process
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, traitement dont résolution, évaluation, hiérarchisation.
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation communément adoptées.	Chiffres, coût des mesures/ fréquence (probabilité) et gravité des sinistres.
Degré	S'assure que les responsables maîtrisent leurs risques.	Détecte et traite les risques purs.

Audit interne...organismes

Interventions	Courtes : quelques semaines, visant à améliorer (sans bouleverser).peuvent déboucher sur une réorganisation pour résoudre un problème et atteindre un objectif clairement défini.	Longues : plusieurs mois, consistant à refaire. Doivent commencer par un audit pour détecter les faiblesses de l'organisation existante et préciser les objectifs.
Nature	Fonctionnelle : constate et	Opérationnelle : reconçoit les méthodes

	recommande mais ne fait pas.	puis les met en place.
Objectifs	Détecter et évaluer les risques et dysfonctionnement, en rechercher les causes, faire cesser ces causes.	Concevoir, réaliser et mettre en place les moyens adaptés, pour le futur immédiat ou plus lointain.
Méthode	Compare le réel a un référentiel très centré sur le contrôle interne, orienté charges, repère les sous activités.	Analyse les méthodes et outils de travail, analyse des temps plus que des francs. Orienté flux, repèrent les goulots.
Responsabilité	Laisse la décision et l'action aux audités. Reste indépendant.	Décide et agit avec les intéressés, est engagé.
Rattachement	A la direction générale, souvent à la direction financière, parfois au comité d'audit.	Direction opérationnelle (souvent l'informatique), parfois répartie à tous les niveaux (groupe de progrès).

Audit interne...contrôle de gestion

Problématique : comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer ?	Problématique : ou voulons nous aller, par ou passer ?
Photo périodique et détaillée. Va des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences, contrôle l'application	Cinéma continu et global. Va des indicateurs généraux aux paramètres particuliers. Planifie et suit les opérations et

<p>des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats.</p> <p>Investigue le passé- seule réalité - pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer a l'avenir : semble vouloir changer le passé.</p> <p>Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs. Valide les objectifs(mode détermination et faisabilité). Spécialité de chaque secteur.</p>	<p>leurs résultats. Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire.</p> <p>Pour maîtriser l'avenir(plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que le réel se trompe et que le plan a raison !</p> <p>Elabore (mais ne décide pas) les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse coûts / bénéfiques.</p> <p>Navigateur de l'ensemble des secteurs.</p>
---	---

Auditeur interne...auditeur qualité

Objectifs poursuivis	Assurance raisonnable de la maîtrise d'une activité.	Satisfaction des exigences de la norme pour le champ certifié.
Domaines d'intervention	Atteinte des objectifs de l'organisation, identification des actions et dispositif de contrôle interne favorisant la maîtrise du processus audité.	Identification dans le manuel qualité et dans les procédures des dispositifs utilisés pour satisfaire aux exigences de la norme(et donc du client)
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation communément adoptées/de bonne gestion.	Normes iso référentiel EFQM,AFAQ...

En revanche, contrôle interne et qualité totale sont proches :

- Contrôle interne = maîtriser.
- Qualité totale = améliorer.

La finalité est d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et de lui apporter de la valeur ajoutée.

