



FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES  
ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR

# MANUEL D'AUDIT INTERNE



**Date : 02 mars 2020**  
**Signatures**

**Sahondra Rajoelina**  
**Version v.1.0**



## SOMMAIRE

PRÉAMBULE :	2
Objet du Manuel :	2
Mise à jour et validation :	2
I. Cadre général :	2
Introduction :	2
1. L'objectif de l'audit interne :	2
2. Les activités d'audit interne :	2
2.1 Missions d'assurance :	2
2.1.1 Audits des départements du siège ou des fonctions de support :	3
2.1.2 Audits comptables et financiers :	3
2.1.3 Audits des gestionnaires (et) des sites :	3
2.2 Missions de conseils :	3
2.3 Missions organisationnelles :	3
II. Procédure d'élaboration et mise à jour de la cartographie des risques :	4
1. Principes généraux :	4
2. Description du processus :	4
III. Procédure d'élaboration d'un plan d'audit :	5
1. Principes généraux :	5
2. Description du processus :	5
IV. Processus de conduite d'une mission de l'audit :	6
1. Phase de planification :	6
2. Phase d'accomplissement :	7
3. Phase de communication :	8
4. Phase de suivi des actions de progrès :	8
V. Modes opératoires :	8
1. Valoriser le niveau de risques (Cartographie des risques) :	8
2. Élaborer le programme de travail :	9
3. Conduire la réunion d'ouverture :	10
4. Constituer les preuves d'audit :	10
5. Élaborer les recommandations :	11
6. Conduire la réunion de clôture :	12
VI. Documentation :	13
1. Lettre de mission :	13
2. Programme de travail :	14
3. Document de travail :	14
4. Fiche d'observations :	14
5. Rapport d'audit :	15
6. Rapport d'activité annuel d'audit interne :	15
7. Cartographie des risques :	16
8. Plan d'audit :	16



## PRÉAMBULE :

### Objet du Manuel :

Ce manuel cadre les activités et l'organisation de la fonction d'Audit Interne au sein de la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar, ci-après dénommée FAPBM ou Fondation.

Le manuel est établi afin d'aider les auditeurs internes de la FAPBM dans la réalisation de leurs missions d'une manière efficace et efficiente.

### Mise à jour et validation :

Le manuel sera réévalué périodiquement par les Auditeurs (internes et externes) et la Direction Exécutive dans le but de renforcer la maîtrise des risques, la bonne gouvernance, et de se conformer aux normes et aux bonnes pratiques professionnelles du métier.

Il sera mis à jour notamment lors de tout changement dans le cadre légal et réglementaire, les conditions d'affaires ou l'expansion du périmètre d'activités de la Fondation.

Il pourra par ailleurs être modifié pour tenir compte de l'évolution des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne promulguées par The Institute of Internal Auditors (IIA).

## I. Cadre général :

### Introduction :

Le FAPBM soutient la fonction d'audit interne tel que défini par sa charte (Cf. Charte de l'audit interne) comme étant la pierre angulaire de la bonne gouvernance au sein de la Fondation.

L'audit interne est une fonction d'évaluation indépendante pour examiner et apprécier les activités financières et opérationnelles de la Fondation. Il évalue également la conformité avec les règles et les procédures prescrites par la Fondation, par les autorités réglementaires et/ou par les bailleurs de fonds. Il fournit directement et avec objectivité au sommet du Management son analyse, son évaluation, ses observations et ses recommandations concernant les activités qu'il passe en revue.

### 1. L'objectif de l'audit interne :

L'objectif principal de l'audit interne est de fournir une assurance raisonnable sur l'efficacité des dispositions mises en place au sein de la FAPBM, notamment le système de contrôle interne, de gouvernance et du management des risques. Par ses recommandations, il contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser les performances globales de la Fondation.

### 2. Les activités d'audit interne :

Les activités de l'audit interne s'exercent essentiellement autour de deux types de missions dites opérationnelles qui sont les « missions d'assurance » et les « missions de conseil » et d'un type de missions dites organisationnelles.

#### 2.1 Missions d'assurance

Les missions d'assurance sont réalisées dans le cadre de l'examen objectif d'éléments probants en vue de fournir une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management de risques et de contrôle interne.



**II. Procédure d'élaboration et mise à jour de la cartographie des risques :**

**1. Principes généraux :**

Le Responsable d'Audit Interne vise à garantir que le périmètre de l'audit interne couvre de manière adéquate les domaines les plus exposés aux principaux risques susceptibles d'empêcher la FAPBM d'atteindre ses objectifs. Selon la Norme 2010.A1, « le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. ... ».

Le glossaire des normes CRIPP (Cadre de Référence Internationale pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne) définit le risque comme étant « la possibilité que se produise un évènement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. » Ils sont subdivisés en quatre (4) catégories qui correspondent aux objectifs de management des risques du référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) :

1. Risques stratégiques, liés à l'atteinte des objectifs stratégiques servant la mission de la Fondation
2. Risques opérationnels, liés à l'utilisation efficace et efficiente des ressources,
3. Risques liés à la fiabilité du reporting financier et de gestion,
4. Risques de non-conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Les gestionnaires de sites sont considérés chacun comme un domaine différent.

**2. Description du processus :**

ACTEURS	ACTIVITÉS / TÂCHES
Comité d'Audit et Directeur Exécutif	1- Partager au Responsable d'Audit Interne la stratégie, les politiques, les principaux objectifs opérationnels ainsi que le processus de management de risques mise en place.
Responsable d'Audit Interne	2- Identifier les domaines par rapport aux activités et opérations de la Fondation ainsi que le rôle et les responsabilités de chaque entité en fonction de la structure organisationnelle  3- Identifier les risques susceptibles de porter atteinte à la réalisation des objectifs de la Fondation  4- Catégoriser ces risques par rapport aux objectifs de management des risques du référentiel COSO  5- Évaluer l'environnement de contrôle au sein de la FAPBM (culture de l'éthique, style de management, attribution des pouvoirs et responsabilités, ...)  6- Valoriser le niveau de risques inhérents (RI) par rapport à sa probabilité de survenance et à son impact en cas de survenance  7- Évaluer la conception et l'existence du dispositif de contrôle interne, et remplir le questionnaire de contrôle interne



Directeur Exécutif	8- Fournir au RAI les réponses au questionnaire de contrôle interne
Responsable d'Audit Interne	9- Valoriser le niveau de risques de contrôle interne (RCI) 10- Analyser le niveau de risque combiné (RI+RCI) et procéder au forçage du niveau du risque combiné si nécessaire pour avoir le niveau de risque global 11- Motiver le forçage de façon objective et professionnelle 12- Envoyer le « draft » de la cartographie au Comité d'audit pour validation
Comité d'Audit	13- Valider la cartographie des risques finaux

### III. Procédure d'élaboration d'un plan d'audit :

#### 1. Principes généraux :

Selon la norme CRIPP 2010 « Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». Les domaines et/ou activités présentant un niveau de risque global :

1. **Élevé**, doivent être audités au moins tous les ans,
2. **Modéré**, tous les deux ans,
3. **Faible**, tous les cinq ans.

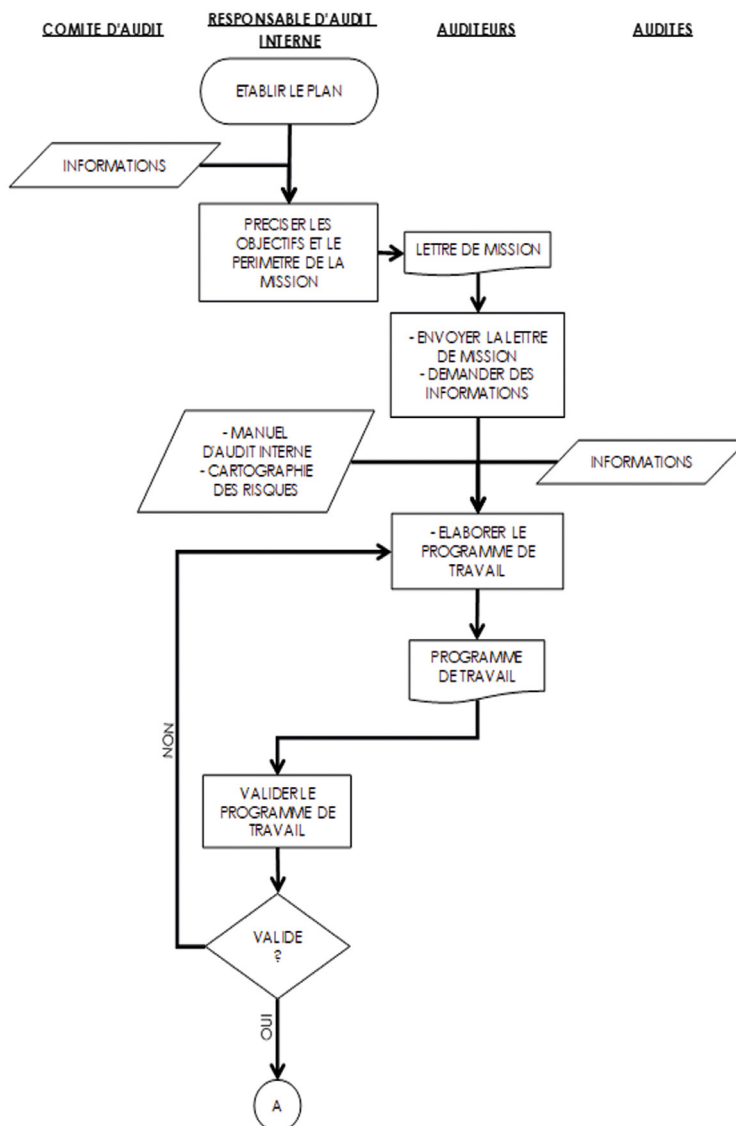
#### 2. Description du processus :

ACTEURS	ACTIVITÉS / TÂCHES
Responsable d'Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lister les missions d'audit par ordre de priorité par rapport à la cartographie des risques</li> <li>• Définir les objectifs et le périmètre des missions proposées</li> <li>• Proposer un calendrier pour la réalisation</li> <li>• Exprimer les besoins de ressources de l'Audit Interne pour réaliser le plan</li> <li>• Motiver ces besoins et aviser le Comité d'Audit de l'impact de toute limitation des ressources d'Audit Interne dans le résultat de l'intervention</li> <li>• Élaborer un « draft » de plan d'Audit</li> <li>• Présenter le plan et ses arguments devant le Comité d'Audit</li> </ul>
Comité d'Audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter du plan proposé et des ressources demandées par le RAI</li> <li>• Valider le plan d'Audit</li> <li>• Partager le plan d'audit validé au Directeur Exécutif</li> </ul>

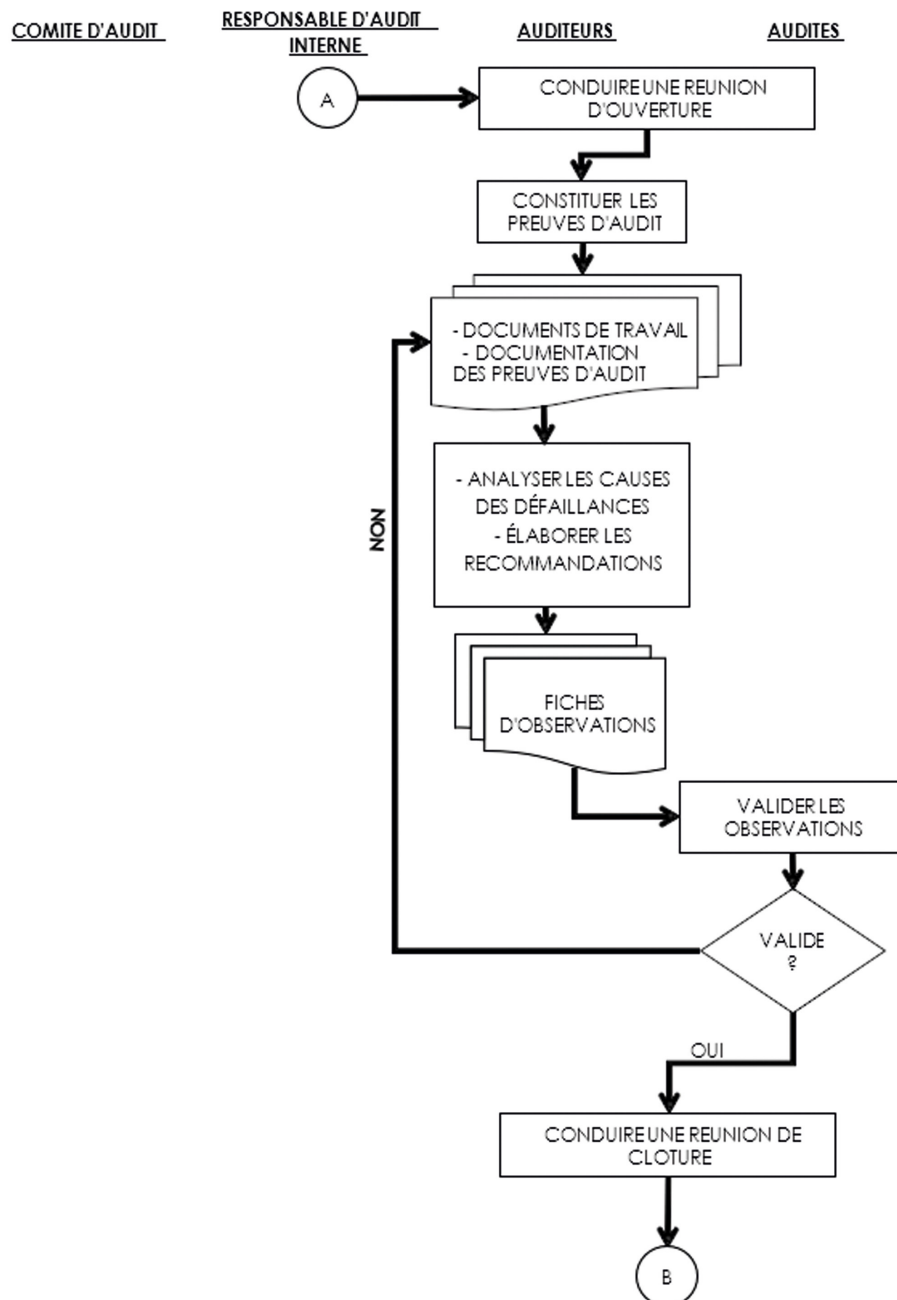
IV. Processus de conduite d'une mission de l'audit :

Sauf autorisation ou ordre express du Comité d'audit, les auditeurs ne doivent réaliser que les missions qui sont mentionnées dans le plan d'audit approuvé. Ce plan peut être toutefois révisé une fois dans l'année. Pour conduire une mission d'audit, le processus comprend généralement quatre étapes :

1. Phase de planification :

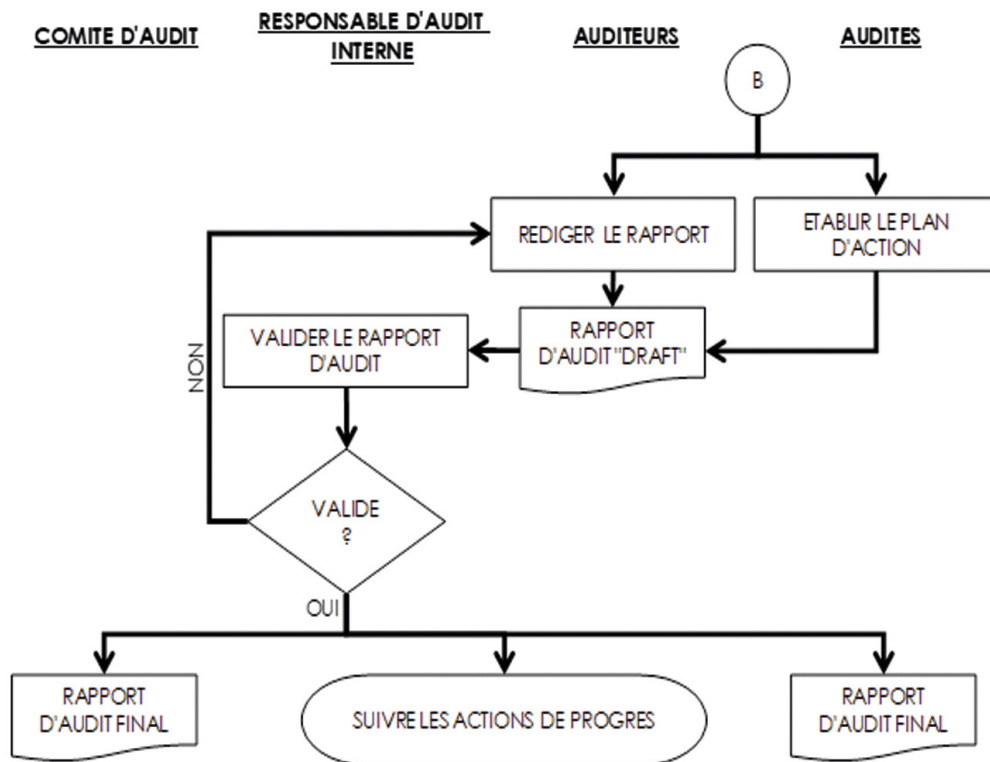


2. Phase d'accomplissement :





**3. Phase de communication :**



**4. Phase de suivi des actions de progrès :**

Le suivi a pour objectif d'évaluer l'avancement des plans d'actions convenus dans les rapports d'audit finaux. Le planning des suivis est déterminé en tenant compte du niveau de priorité de chaque recommandation émise et acceptée :

1. Les recommandations de priorité ÉLEVÉ doivent être suivies au plus tard dans les six (6) mois qui suivent la sortie du rapport d'audit ;
2. Les recommandations de priorité MODÉRÉ dans les douze (12) mois ;
3. Les recommandations de priorité FAIBLE dans vingt-quatre (24) mois.

**V. Modes opératoires :**

**1. Valoriser le niveau de risques (Cartographie des risques) :**



SOUS-ÉTAPES	OUTILS
<b>1- Comprendre les objectifs du domaine</b> <i>Connaitre la déclinaison des objectifs de la FAPBM dans le domaine</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'activité</li> <li>• Politiques et procédures</li> <li>• Organigramme,</li> <li>• Délégation de pouvoir</li> <li>• Description de poste</li> <li>• Contrats,</li> <li>• Règlementations internes et externes</li> <li>• Rapport d'audits antérieurs, ...</li> <li>• Entretien</li> </ul>
<b>2- Identifier le processus et leurs objectifs</b> <i>Comment l'entité compte atteindre ses objectifs</i>	
<b>3- Collecter des informations sur les processus</b>	
<b>4- Identifier les KPI (Indicateurs de performance)</b> <i>Pertinent, mesurable, disponible, réalisable</i>	
<b>5- Identifier les risques</b> <i>Accidents, erreurs, malveillance, fraudes, défaillances humaines, défaillances techniques, phénomènes économiques, sociaux ou politiques, phénomènes naturels, ...</i>	
<b>6- Comprendre la tolérance aux risques du domaine</b>	
<b>7- Valoriser le niveau de risques inhérents (RI)</b> <i>Mesurer leur probabilité de survenance, leur impact, leur importance et leur maîtrise</i>	
<b>8- Valoriser le niveau de risques de contrôle interne (RCI)</b> <i>Répondre au questionnaire de contrôle interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des risques</li> <li>• Entretien</li> </ul>

## 2. Élaborer le programme de travail :

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
<b>1- Sélectionner les contrôles clés à tester</b> <i>S'assurer que les contrôles mentionnés dans le dispositif sont appliqués (audit de conformité), efficaces (audit d'efficacité), cohérent avec l'objectif de la Fondation (audit de management), cohérent avec les autres dispositifs (audit de stratégie).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques et procédures,</li> <li>• Organigramme,</li> <li>• Délégation de pouvoir</li> <li>• Système d'information</li> <li>• Description des postes,...</li> </ul>
<b>2- Déterminer les techniques d'audit appropriées</b> <i>Déterminer la nature des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit (conformité, efficacité, cohérence, ...)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen documentaire,</li> <li>• Entretien,</li> <li>• Echantillonnage,</li> <li>• Examen analytique</li> <li>• Rapprochement,</li> <li>• Comparaison,</li> <li>• Inventaire,</li> <li>• Vérification physique,</li> <li>• Tests,...</li> </ul>



<p><b>3- Estimer les ressources nécessaires</b>  <i>Nombre d'auditeurs, compétences des auditeurs, temps, consultants externes, moyens techniques et logistiques, ...</i></p>	
<p><b>4- Organiser la mission en fonction des objectifs et des moyens disponibles</b>  <i>Élaborer le programme de travail</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de travail</li> </ul>

**3. Conduire la réunion d'ouverture :**

<b>SOUS-ÉTAPES</b>	<b>OUTILS</b>
<p><b>1- Présenter la charte d'audit interne et les auditeurs</b>  <i>Cette présentation aura pour but de situer la mission par rapport au rôle de l'audit interne au sein de FAPBM</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte d'Audit Interne</li> <li>• Présentation visuelle</li> </ul>
<p><b>2- Présenter les objectifs et le périmètre de la mission</b>  <i>Commentaire oral de la lettre de mission</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de mission</li> <li>• Présentation visuelle</li> </ul>
<p><b>3- Présenter la méthodologie et le programme de travail</b>  <i>Présenter les actions déjà entreprises avant la descente sur terrain (analyse des processus et leurs objectifs, évaluation des risques, ...)</i>  <i>Permettre aux audités de connaître leur rôle dans le processus d'audit</i>  <i>Favoriser les échanges auditeurs/audités dans la validation des observations d'audit et des recommandations</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de travail</li> <li>• Cartographie de risques</li> <li>• Présentation visuelle</li> </ul>

**4. Constituer les preuves d'audit :**

<b>SOUS-ÉTAPES</b>	<b>OUTILS</b>
<p><b>1- Réaliser les tests d'audit</b>  <i>Mettre en œuvre les actions définies dans le programme de travail</i>  <i>L'objectif est de d'obtenir des preuves sur la capacité du dispositif de contrôle à maîtriser les risques ou non</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Questionnaires,</li> <li>• - Entretiens,</li> <li>• - Examens documentaires,</li> <li>• - Inventaires physiques,</li> <li>• - Procédures analytiques,</li> <li>• - Pistes d'audits,</li> <li>• - Confirmations / Circularisations,</li> <li>• - Échantillonnages,</li> <li>• - Outils informatiques,...</li> </ul>



<p><b>2- Documenter les tests d'audit</b>  <i>Rédiger des documents de travail pour assurer la traçabilité des tests d'audit effectués. Un renvoi vers le document de travail sera indiqué sur chaque fiche d'observation.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document et fichier de travail</li> </ul>
<p><b>3- Évaluer les résultats des tests d'audit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le contrôle existe-il ?</i></li> <li>• <i>Fonctionne-t-il correctement ?</i></li> <li>• <i>Permet-il de maîtriser les risques à un niveau acceptable ?</i></li> <li>• <i>Permet-il au processus d'atteindre ses objectifs ? ainsi que l'objectif global de la Fondation ? tout en optimisant l'utilisation des ressources ?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document et fichier de travail de travail</li> </ul>
<p><b>4- Valider les preuves d'audit</b>  <i>Recueillir les commentaires de l'audit et s'assurer de la fiabilité, la pertinence et la suffisance des preuves d'audit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document et fichier de travail</li> </ul>

**5. Élaborer les recommandations :**

<b>SOUS-ÉTAPES</b>	<b>OUTILS</b>
<p><b>1- Analyser les causes des dysfonctionnements</b>  <i>Identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas satisfaisants</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramme de Cause / Effet</li> </ul>
<p><b>2- Élaborer les recommandations</b>  <i>Remédier de façon durable au dysfonctionnement et renforcer l'efficacité du contrôle</i>  <i>Les recommandations de l'audit sont classées en 3 niveaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Priorité ÉLEVÉ :</i>  <i>Portant sur les risques majeurs, en particulier ceux relatifs aux sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires, atteinte à la réputation de la Fondation, impact financier important, ...</i></li> <li>• <i>Priorité MODÉRÉ :</i>  <i>Portant sur les dysfonctionnements significatifs pouvant impacter les reportings financiers et opérationnels ainsi que la prise de décision.</i>  <i>Les recommandations de priorité MODÉRÉ mais devenus répétitifs.</i></li> <li>• <i>Priorité FAIBLE :</i>  <i>Portant sur des actions nécessaires à la mise en qualité du dispositif de contrôle interne et qui n'entrent pas dans les priorités ALERTE et HAUTE</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches d'observations</li> </ul>



**6. Conduire la réunion de clôture :**

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
1- Rappeler les objectifs de la mission	• Présentation orale
2- Faire valider les observations d'audit et les recommandations <i>Il peut être demandé aux auditeurs de présenter les preuves d'audit pour que les audités valident les observations. Discuter avec les audités sur les recommandations et une ébauche de plan d'action</i>	• Fiches d'observation • Documents de travail
3- Présenter les modalités de suivi de la mission <i>Définir une date limite de diffusion du plan d'action Rappeler les modalités d'élaboration et de diffusion du rapport d'audit Présenter les modalités de suivi de la mise en œuvre des recommandations (par niveau de priorité)</i>	• Présentation orale • Plan d'action • Fiche de suivi



VI. Documentation :

1. Lettre de mission :

Antananarivo, [date]

A

Responsable du domaine à auditer,

Réf : [référence de la lettre]

Objet : Lettre de mission d'audit du [domaine à auditer]

Conformément au plan d'audit validé par le comité d'audit, je vous informe que l'Audit Interne est mandaté pour réaliser une mission d'audit du [domaine à auditer].

Cette mission sera conduite par [noms des auditeurs et leur titre]

À l'issue de cette mission, l'audit interne rédigera un rapport d'audit dans lequel seront présentés ses observations et ses recommandations ainsi que le plan d'action que la Direction Exécutive et le responsable de l'entité audité auront élaboré pour corriger les dysfonctionnements constatés.

Vous avez, ainsi que l'ensemble de vos collaborateurs, un rôle majeur à jouer dans l'amélioration continue de vos activités. Je compte de ce fait sur votre disponibilité et votre professionnalisme pour offrir votre entière collaboration à l'équipe d'audit interne durant leurs interventions sur terrain qui se déroulera du [date début] au [date de fin].

La réunion d'ouverture se tiendra au début de notre intervention durant laquelle sera discuté le programme de travail.

Veillez agréer, Madame Monsieur [le Responsable du domaine à auditer], nos salutations respectueuses.

Le Responsable de l'Audit Interne,

Copie : Directeur Exécutif



**2. Programme de travail :**

OBJECTIF D'AUDIT	TEST D'AUDIT/ PROCÉDURES	AUDITEUR	OUTILS

**3. Document de travail :**

OBJECTIF D'AUDIT	
AUDITEUR	DATE
SOURCES D'INFORMATION	
TESTS D'AUDIT	FICHIERS/DOCUMENTS
RÉSULTATS DU TESTS D'AUDIT	

**4. Fiche d'observations :**

DOMAINE	
RUBRIQUE	
OBSERVATIONS	
NIVEAU DE RISQUES	
RISQUES	
RECOMMANDATIONS	
RÉPONSE DU GESTIONNAIRE/ PROMOTEUR	
DÉLAI D'AJUSTEMENT	



## **5. Rapport d'audit :**

Le rapport d'audit contient :

- Introduction :
  - Contexte et L'objectif de la mission
  - Périmètre de la mission
  - Équipe d'audit
- Synthèse :
  - Méthodologie
  - Faits marquants de l'année courante
  - Limites de l'étude et les possibilités d'investigation
  - Classification des risques
  - Présentation des points forts
  - Présentation des points à améliorer et des axes d'améliorations proposés
- Opinion personnelle et professionnelle de l'auditeur sur niveau de maitrise des activités du domaine audité
- Résultats :
  - Reprise du contenu des fiches d'observation/analyse ainsi que leur suivi
  - Suivi des recommandations
  - Plan d'action :
    - Observation n°1 : action corrective, délai, responsable
    - Observation n°2 : action corrective, délai, responsable
    - ...

## **6. Rapport d'activité annuel d'audit interne :**

Le rapport d'activité annuelle contient les aspects suivants :

- Introduction
- Synthèse des activités de l'année écoulée :
  - - Faits marquants
  - - Niveau de réalisation du plan d'audit
  - - Principaux axes d'amélioration proposés
  - - Conformité de l'audit interne aux normes CRIPP
- Projet de plan d'audit pour l'année à venir
  - - Rappel des orientations stratégiques de la Fondation
  - - Cartographie des risques
  - - Plan d'audit proposé
  - - Ressources requises pour la réalisation du plan



