

LA METHODE & LES TECHNIQUES DE L'AUDIT INTERNE

L'audit (interne) n'est pas une conception philosophique ou une théorie scientifique de l'être ou de l'existence dont l'intérêt et l'utilité se réduiraient aux enceintes académiques et aux milieux intellectuels. Il se propose comme une démarche rigoureuse de diagnostic des organisations.

Cette rigueur théorique n'est cependant pas toujours traduite dans la pratique. Différents éléments d'ordre organisationnel, managérial, culturel, psychologique, technique, relationnel, réglementaire,... expliquent ce déphasage :

- 1- L'audit interne est un métier d'Organisation (économique ou autre). Il ne se pratique pas en dehors de celle-ci : de sa structure, de son organisation, de ses règles, de ses hommes, de son activité, de son histoire, de ses perspectives de développement.**
- 2- L'audit (interne) s'exerce sur mandat. Il n'est pas une fonction de base (de gestion) qui naît avec l'entreprise mais une fonction complémentaire (d'aide à la gestion) que le manager crée. Son rôle, son champ d'action, sa place, Le profil des auditeurs, sont tributaires de la perception du manager, de sa culture, de sa moralise, de ses aptitudes managériales, de ses attentes (fausses ou relies, supposées ou exprimées)**
- 3- Les actes d'audit (interne) sont l'œuvre d'hommes : les auditeurs. La qualité de ces actes dépend de la qualité de ses hommes : leur formation, leur connaissance de l'entreprise, leur professionnalisme en matière d'audit, leur traits de personnalité, leurs aptitudes, la qualité de leurs rapports humains et professionnels**
- 4- L'audit (interne) s'exerce dans un environnement. Celui-ci constitue un référentiel (variable) qui s'impose à l'auditeur. La démarche d'audit étant commune. C'est bien la variabilité de l'environnement qui accroît la complexité de l'acte d'audit. L'internationalisation et la mondialisation favorisent l'universalisation mais n'éliminent pas les identités propres à chaque pays et région: son mode de gouvernement, ses rapports sociaux, sa réglementation, son droit, sa culture, Le niveau et la qualité de son enseignement,**

5- L'audit (opérationnel) porte sur toutes les substances de l'Organisation (les informations, les processus, les actes, les documents, les matières, les techniques, les résultats, les ressources, les moyens, les comportements, les projets, les stratégies,) et les systèmes qui les gèrent Ces substances et ces systèmes de gestion sont bien l'œuvre des hommes. L'audit est obligatoirement¹

un acte social mettant en rapport des auditeurs et des audites. La qualité de l'acte d'audit dépend de la qualité de ces rapports sociaux : collaboration ou blocage,

Intérêt unique de l'organisation ou intérêts multiples des acteurs, image positive ; ou négative, vraies ou fausses attentes, niveau et qualité de la communication,...)

6- Le commissariat aux comptes (ou l'audit financier externe avec finalité désertification) est un audit légal dont la formation et l'exercice sont protégés par la loi. Ce qui n'est pas le cas pour l'audit interne qui s'expose à toute dénaturation parce que son statut et sa pratique ne sont pas réglementés.

C'est dans la perspective de réduire la subjectivité (de l'auditeur), de lever les incompréhensions et de corriger les fausses images et perceptions (des différents partenaires de l'acte d'audit) que nous avons vu utile de développer la méthodologie et Les techniques de l'audit (opérationnel et financier), d'exposer les conditions de création ,et de fonctionnement du service d'audit interne dans l'entreprise, de présenter les caractéristiques de la pratique de l'audit interne au Maroc (et partant son décalage ou non par rapport à ce qui devrait se faire) et de proposer une démarche générale de promotion de l'audit interne.

Section 1 : la méthodologie de l'audit interne

-L'audit fait appel à des techniques et des outils tels que Le sondage, l'interview, Le flow charte, Le questionnaire de contrôle interne,... en vue d'appréhender une situation ou de résoudre un problème. L'audit s'exerce à travers des techniques et outils mais ne

1 Mohamed Iaraoui Houssaini « L'audit interne opérationnel et financier »

s'identifie pas à ces techniques et outils. L 'audit est bien une approche, une démarche, une méthodologie.

Si l'on reconnaît de plus en plus que la force de l'auditeur est sa méthodologie, on réduit, cependant très souvent, la méthodologie d'audit aux étapes de déroulement de la mission d'audit en faisant d'un certain nombre de concepts et de leur articulation pratique. La méthodologie d'audit est à la fois :

.une démarche d'esprit, une démarche intellectuelle, un raisonnement faisant appel à des concepts propres,

.une démarche pratique, une démarche sur le terrain, une suite de comportements, de travaux et de documents s'inscrivant dans une approche particulière.

Qu'il s'agisse d'audit interne ou externe, la méthodologie d'audit est unique et impersonnelle. Le positionnement de l'intervenant (l'auditeur) par rapport à l'entreprise n'affecte en rien son intervention (sa démarche). C'est ce qui concerne à l'audit sa rigueur, son objectivité et sa performance. C'est bien grâce à sa méthodologie, que l'auditeur devient performant quand il appréhende un domaine ou un thème nouveau pour lui.

Sous section 1 : le découpage retenu en audit

Une activité organisée peut être découpée (modélisée) de différentes manières. La pratique d'audit recense quatre modes de découpage :

- Le découpage comptable**
- Le découpage fonctionnel**
- Le découpage transversal**
- Le découpage matriciel**

2-1 le découpage comptable

A travers le découpage comptable (ou modulaire), l'auditeur cherche à suivre les flux

D'opérations depuis leur origine jusqu'à leur transcription dans les états financiers (8).

Les principaux modules retenus sont :

- 1 -Clients- Buffets a recevoir- Ventes**
- 2- Fournisseurs- Buffets a payer- Achats**
- 3- Valeurs d'exploitation (stocks matières, encours et produits finis)**
- 4- Investissements 5- Charges de personnel**
- 6- Portefeuille-titres**
- 7- Trésorerie et opérations financières**
- 8- Etats-impôts et taxes**
- 9- Capitaux propres et situation nette**
- 10- Frais généraux**

Le découpage comptable est le découpage appliqué dans l'audit financier. L'organisation d'entreprise et son fonctionnement sont approchés à travers les comptes de structures (Bilan, Tableau de financement,..) et les comptes d'exploitation (Compte de Produits et Charges, Etat des Soldes de Gestion,..). Les modules ci-haut sont regroupés ou scindés par l'auditeur au regard de la taille de l'entreprise et de l'homogénéité et la complexité du module.

2-2 le découpage fonctionnel

L'auditeur adopte un découpage fonctionnel lorsque il cherche à appréhender les fonctions de l'entreprise c'est à dire une partie homogène d'une « activité organisée ». Dans un souci de simplification, on retient généralement le découpage de la structure officielle de l'entreprise traduit par l'organigramme. Les principales fonctions (naturelles) de l'entreprise sont :

- Approvisionnement (Achats et stocks)**
- Vente-Marketing**
- Production**
- Finance**
- Comptabilité**
- Personnel**

-Administratif

-Fonctions d'assistance situées en staff (Recherche et développement, Contrôleur de gestion, Organisation et méthodes, assurance-qualité, etc.).

Chacune de ces fonctions (domaines) pourrait être divisée en sous-fonctions (sous- domaines). Exemple : division de la fonction Vente-Marketing en facturation, crédit- client, retours, réclamations , représentation commerciale, étude de marche, plan a moyen terme, stratégie commerciale, budget,... Certains auteurs utilisent la terminologie de cycles: cycle des achats, cycle des ventes, cycle de la production.

2.3- Le découpage transversal (ou systématique)

L'approche transversale, appelée aussi approche systémique ou approche par coupe ou encore trans-fonctionnelle, permet d'appréhender a l'échelle de toute l'entreprise un thème précis. Exemples : le climat social, Le processus de planification, la bureautique, Le schéma directeur informatique, etc. Elle présente l'avantage de pouvoir identifier les dysfonctionnements relatifs aux interfaces (entre les services, les fonctions, les systèmes et les responsabilités).

Les représentations de l'entreprise en tant que système sont très abondantes particulièrement chez les théoriciens et les universitaires. Chaque auteur ou chercheur propose une représentation systémique particulière. L'entreprise est ainsi représentée en trois, quatre, six,... sous-systèmes.

Ph. Laurent et P. Tcherkowsky ont propose une pratique de l'audit opérationnel a travers six sous-systèmes. L'entreprise, pour ces auteurs, est considérée comme « un processus de transformation socio-technico-administratif qui reçoit des ressources matérielles (entrants ou inputs) et génère au-dehors une série d'extrants ou outputs (système de production), conformément a la mission et aux valeurs qu'il s'est données (système d'orientation) et autour desquelles il mobilise les hommes (système de mobilisation), selon des structures et des règles définies (système d'organisation), alimente par des informations (système d'informations) et soumis au contrôle (système de contrôle) ».

L'entreprise est représentée ici comme Le résultat du fonctionnement simultané (imbrication) de six systèmes différencie :

***Système d'orientation : définition des valeurs et des orientations de l'entreprise.**

***Système de mobilisation : culture d'entreprise, modalités d'intéressement, d'animation, de communication interne.**

***Système d'organisation : structures juridiques, financières, organisationnelles (répartition des attributions, modalités de coordination,..).**

***Système d'information : procédures manuelles de traitement de l'information, systèmes informatisé**

***Système de production: organisation et nature des moyens de production.**

***Système de contrôle : contrôle du respect des orientations, des objectifs, des procédures, . .**

Nous présenterons dans la section suivante une illustration des « préoccupations d'audit opérationnel » (les points à voir) dans une approche systémique.

2.4- Le découpage matriciel

*** L'approche (ou modèle) matricielle croise les deux approches fonctionnelle et transversale. Elle permet la prise en compte simultanée :**

***de la spécificité du découpage fonctionnel existant dans l'entreprise,**

***de l'ensemble des perspectives du fonctionnement que permet l'approche par les SIX systèmes.**

L'approche matricielle est d'une utilité certaine quant il s'agit d'un audit externe opérationnel général (de l'ensemble de l'entreprise) ou de l'élaboration du plan d'audit interne opérationnel.

2.5- Récapitulation

L'approche de l'entreprise peut être générale (touchant à l'ensemble de ses composantes) ou limitée (réduite à un cycle, une fonction, un service, un processus ou une opération).

1- L'auditeur peut être appelé à effectuer l'audit d'une entreprise (un audit général) ou l'audit d'une partie de l'entreprise (un audit partiel).

2- L'auditeur peut être appelé à effectuer l'audit de régularité des comptes (un audit financier) ou l'audit de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ou d'une fonction ou d'un service (un audit opérationnel). ..

3- Les approches fonctionnelle, transversale et matricielle sont des approches d'audit opérationnel. L'audit opérationnel de l'entreprise utilise un découpage axe sur l'évaluation de l'organisation de l'entité à auditer et de son fonctionnement. L'approche comptable ne répond pas aux objectifs de l'audit opérationnel mais plutôt à la finalité de l'audit financier.

Sous section 2: LE DEROULEMENT DE LA MISSION D' AUDIT

La mission d'audit (interne ou externe) s'ouvre par « un ordre ou lettre de mission" (le mandat d'audit ou le plan d'audit approuvé) et se déroule en trois grandes phases selon une progression logique. Les auteurs et les praticiens ne s'accordent pas tous sur la même terminologie. On parle de :

1- Phase de lancement (d'étude, de conception, préparatoire, introductive, d'analyse, début,...)

2- Phase d'exécution (de vérification, de réalisation, terrain, opérationnelle, centrale,...)

3- Phase d'achèvement (de conclusion, de synthèse, de communication des résultats, finale,...)

Toute intervention d'audit commence par une phase d'étude, centrée sur la détection des principales forces et faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de vérification, et prend fin après communication des conclusions et des recommandations. Le suivi de l'application des recommandations retenues est une tâche post-mission qu'il est plus correct d'inscrire comme tâche relevant des

attributions du service d'audit interne (lorsqu'il s'agit d'audit interne).

La mission d'audit met en œuvre à chacune de ses phases:

- **des concepts (comme nous l'avons vu plus haut),**
- **des outils et des produits ;**
- **des techniques ;**
- **et des niveaux de responsabilité au sein de l'équipe d'audit**

Remarquons avec Ph Laurent et P. Tcherkowsky, que la méthodologie de déroulement de la mission d'audit opérationnel comporte des éléments relatifs:

-d'une part a la conduite de la mission,

-et d'autre part a la réalisation du travail d'audit.

En ce qui concerne la conduite de la mission, « la méthodologie comporte les éléments

suivants :

-IE découpage de la mission en étapes puis en phases et tâches et définition des points de contrôle de l'avancement et de la qualité des travaux,

-rôle et attributions des différentes entités composant la structure de projet

-notion et contenu du programme qualité

-guide d'estimation de calendrier et de la charge de travail

Section 2 : les techniques de l'audit interne opérationnel

Les ouvrages d'audit opérationnel exposent presque tous la méthodologie d'audit mais rares sont ceux qui en traitent les techniques, "La conduite d'une mission d'audit interne" publiée par l'IFACI reste l'un de ces rares ouvrages qui présente les outils et les techniques de l'audit interne opérationnel, Toutefois, son mode d'usage abstrait, dépourvu de toute application, le rend difficilement accessible et réduit son utilité aux seuls initiés. C'est dans la perspective de combler.

La pratique de l'audit opérationnel comporte une série d'actes : l'observation, la lecture, l'analyse (des données, des documents, des risques, des problèmes, des situations), l'évaluation, la vérification, l' rapprochement, l' entretien, la communication, le conseil, la synthèse, le test, la simulation, les calcul, l'inventaire, le Sandage, la rédaction, l' organisation (du temps, des dossiers, des hommes, du service), la schématisation, l'ordonnancement des tâches, l'étude (quantitative, qualitative), l'animation d'équipe, l'interrogation des fichiers informatiques, etc. Les techniques d'audit opérationnel sont des lors toutes les techniques utilisées dans ces différents actes et non uniquement les techniques de vérification et de calcul sur lesquels insistent souvent les auteurs. Les techniques d'audit opérationnel sont nombreuses, variées et évolutives. Les techniques actuelles d'audit différent ., obligatoirement de celles des années 40, et ne seront pas celles du siècle prochain.

L'informatique et l'automatisme ont pénétré aujourd'hui tous les rouages de la vie économique collective et domestique obligeant l'auditeur opérationnel à développer de nouvelles techniques d'approche, L'auditeur Interne opérationnel de demain aura peut être beaucoup plus affaire à des champs simulés (des projets) qu'à des champs réels, ou encore sera « libéré » de tous les travaux de vérification (qui deviendraient , automatisés) pour se consacrer au conseil (systèmes experts).

Sous section 1 :le découpage en objet auditables et analyse des risques

Il s'agit de l' étape première dans une mission d'audit. Elle consiste à passer du sujet de mission tel qu'il est précisé dans l' ordre de mission, sujet généralement bref Li. et abstrait, à des objets auditables (appelés aussi tâches élémentaires ou stades d'exploitation).

On appelle objet auditable une activité élémentaire ou un élément observable du domaine à auditer (opération, thème, circuit, document, comportement, élément de la .structure, fonction,..) qui peuvent être observés et constatés par l'auditeur.

" Le découpage d'un domaine en objets auditables peut se faire de plusieurs façons notamment :

- **par phases successives**
- **par domaines liés**
- **par mode de gestion**
- **par questions**
- **par actes de gestion**
- **par nature d'activité**

L'analyse des risques consiste par la suite a déterminer pour chaque objet auditable ,ses objectifs, ses risques et ses modalités de fonctionnement souhaitables (éléments de contrôle interne, référentiel). Il s'agit pour l'auditeur d'examiner si les caractéristiques de fonctionnement refiles de l'objet audite permettent d'atteindre les objectifs et d'éviter les risques, ou ne le permettent pas.

L'IFACI a retenu trois modalités de découpage :

1- Le découpage en stades successifs qui s'avère intéressant quand la dimension chronologique est un guide. On procède alors en quatre étapes :

- 1- découper en stades successifs,**
- 2- pour chaque stade, déterminer ses objectifs spécifiques et ses risques,**
- 3- préciser les modalités de fonctionnement qui garantissent l'atteinte de ces objectifs,**
- 4- Compléter par un regard thématique (les points non abordés).**

2-Le découpage par arborescence de facteurs qualifiables. On procède en deux étapes.

- 1- effectuer une analyse sémantique arborescente jusqu'a des objets ...auditables.**
- 2- vérifier l'exhaustivité des préoccupations par l'approche qualité (quels partenaires,**
- 3- déterminer les objectifs, les risques et les pratiques d'organisation communément admis**

3- Le découpage par mode de gestion. Toute "activité organisée" suppose la combinaison de trois modes de gestion : l'organisation, le fonctionnement et Le pilotage.

-l'examen de l'organisation passe par celui des objectifs, des responsabilités, .des moyens, des ressources et des méthodes,

-l'examen du fonctionnement passe par celui des tâches, et des résultats (produits,...), l'examen du pilotage passe par celui des écarts et des mesures correctives. :

Nous pouvons aussi procéder par:

1- Questions ..

" Le découpage du domaine à auditer se fera par la réponse aux questions qui? Quoi ? Comment? quand ? ou? avec quoi ? avec qui? pourquoi ? Cette démarche est très utilisée par les inspecteurs bancaires.

2- Actes de gestion

Gérer consiste à prévoir, organiser, contrôler, animer et décider. L'on pourrait appréhender Le domaine à auditer a travers ces cinq actes de gestion. L'audit opérationnel est nécessairement un audit des actes de gestion,

3- Nature d'activité

L'entreprise est une réunion d'activité "physique" (produit, service) et d'activité "de gestion" (Logistique, administrative ou organisationnelle) qui se traduit par des informations. Examiner l'entreprise (ou une partie de l'entreprise) reviendrait à approcher ses activités physique et organisationnelle et ses informations. L'on distingue l'information du système d'information. Celui-ci découle d'une activité de gestion.

Sous Section 2 : LE DIAGRAMME DE CIRCULATION

Le diagramme de circulation ou diagramme de circuit des documents ou flow-charte (en anglais) ou ordinoigramme (terminologie désuète) est « une représentation " graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, centres de travail, de décision, de responsabilité, sont représentés par des

symboles réunis les_uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise ».

1- Utilité

L'étude du circuit des documents et de traitement :

- peut révéler a l'entreprise les insuffisances d'information de certains services ou au contraire la surcharge d'autres services.**
- permet de s'assurer que les documents sont bien connus pour l'utilisation qui est déradée, qu'ils répondent bien a ce qu'on attend d'eux et qu'ils ont une utilité certaine.**
- permet une meilleure implantation des postes de travail en rapprochant les personnes qui doivent souvent communiquer.**
- permet de révéler a l'entreprise les insuffisances du contrôle interne (l'excès de contrôle est une insuffisance de contrôle interne).**

L'étude des circuits des documents est utilisée par divers operateurs de l'entreprise :

- par l'auditeur (phase de prise de connaissance);**
- par l'organisateur (phase de description des procédures);**
- par l'informaticien (phase d'analyse préalable)**
- par Le contrôleur de gestion (phase de description du système d'information).**

2- Représentation

Au lieu de décrire de façon narrative par Le verbe uniquement (et éviter les biais y afférents : texte long, inaccessible, non synthétique, incomplet,..), on cherche à visualiser la circulation des documents et les modes de traitement a travers des schémas qui font apparaitre les relations entre les postes de travail et les documents utilisés.

Les représentations des circuits sont très variées depuis les représentations libres jusqu'aux représentations normalisées telles que les diagrammes de l'association française de normalisation

(AFNOR), du service central d'organisation et méthodes (SCOM) et des informaticiens.

3- La construction du diagramme SCOM ;

Le diagramme SCAM comporte trois parties :

-la partie centrale fournit la liste des opérations effectuées dans l'entreprise qui mettent en jeu des documents et des postes de travail.

-la partie gauche présente les postes de travail concernent par ces opérations

et décrit les échanges d'informations entre les postes.

-la partie droite présente les documents concerne par les opérations et décrit les traitements qu'ils subissent.

Section 3 : le champ d'application

Des qu'il s'est agi d'élargir le champ d'application de l'Audit Interne, on a vu apparaître de nouveaux vocables pour baliser le chemin parcouru. Mais il faut du temps pour « fixer » une terminologie et ainsi qu'on l'a vu on trouve encore des interprétations divergentes sur le sens à donner aux mots. En réalité, tout est affaire de classement et dès lors que l'on est clair sur la philosophie du classement, les mots trouvent tout naturellement la place qui leur revient. Tout comme la technique comptable distingue les dépenses par nature et les dépenses par destination, critère de la distinction entre comptabilité générale et comptabilité analytique, de même l'Audit Interne distingue un classement par objectifs (ou par nature) et un classement par destination, l'un et l'autre pouvant être disposés dans un tableau à double entrée.²

Le classement par objectifs correspond au développement historique de la fonction, laquelle s'est assignée au tout début des objectifs simples, puis les a progressivement complexifiées pour arriver à la situation actuelle. Sommes-nous au terme de cette évolution? Certainement pas, et d'autres étapes non encore discernables sont sans doute à venir. Cette évolution des objectifs peut être

² Jacques Renard « théorie et pratique de l'audit interne »

schématisée en trois étapes ; trois phases essentielles de développement non encore achevées, un peu comme un monde en expansion. Retenons cette métaphore de l'évolution géologique des mondes pour parler des trois figures de l'Audit Interne.

Sous section 1 : l'évolution reconnue

Trois points sont à préciser avant d'aborder la description:

-il ne s'agit pas d'une évolution dans laquelle une étape chasserait l'autre. Il s'agit d'une stratification, chaque période ajoutant de nouveaux objectifs, de nouvelles complexités à la période antérieure.

-De même qu'à un même moment de l'histoire certaines civilisations étaient encore à l'âge de pierre et d'autres à l'âge de bronze, de même toutes les entreprises ne sont pas au même niveau d'évolution. Ainsi-que déjà observe, certaines ont intégré l'Audit Interne dans leur culture depuis de nombreuses années et sont à un stade bien avancé; d'autres en sont encore aux balbutiements et à la mise en place de la fonction dans ses objectifs les plus simples; mais dans tous les cas de figure, d'une façon progressive ou d'une façon accélérée, le passage par les trois étapes est dans la logique du développement.

-Enfin, si les deux premiers stades sont aujourd'hui admis, reconnus, définis par une terminologie adoptée par tous, il n'en est pas encore de même du troisième et du quatrième échelon de réalisation et donc objets de controverses et d'expériences diverses.

1 -L'audit de conformité

C'est le point d'ancrage fondamental des stratifications ultérieures et successives. A cette période correspond la démarche simple et traditionnelle de l'auditeur et qui va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information,... en bref, il va comparer la réglementation et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Alternativement dit, il va travailler par rapport à un référentiel et c'est en cela que son travail est relativement simple. L'auditeur, s'étant informé sur tout ce qui devrait être, signale au responsable les distorsions, les non applications (évitablement DU inévitables)

Avec les mauvaises interprétations des dispositions établies ; il en analyse les causes et les conséquences et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées. Cette moisson est rapportée à l'audite qui en fait son profit, nous verrons comment ultérieurement.

Avec les manquements graves et répétés aux différentes législations et réglementations, constatés récemment, l'audit de conformité semble bien prendre une importance accrue et est toujours d'actualité. Et ce d'autant plus que les dispositions réglementaires sont de plus en plus strictes et contraignantes (LSF en France et Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis). Les évolutions dans le domaine bancaire insistent sur l'importance de cette notion «< complaisance >» disent les Anglo-Saxons). La MPA 2100-5 confirme cette importante observation.

Par voie de conséquence, ainsi que nous le verrons ultérieurement,

Cet audit de conformité peut aussi s'appeler « audit de régularité » : les puristes distinguent que dans le premier cas on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Mais dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la refaite au référentiel proposé. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

2 -L' Audit d'efficacité

Progressivement on est allé plus loin dans les objectifs assignés à l'auditeur interne. Etant devenu un spécialiste du diagnostic, de l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de processus, organisation du travail, l'auditeur a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. Telle procédure est-elle opportune? superflue ? Désuète ? inutilement compliquée ? inutile? incomplète? inexistante ? Et ce questionnement s'est peu à peu imposé au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondissait son analyse dans la recherche des causes.

Il n'y a plus alors de référentiel clair et précis; ou plutôt le référentiel devient une abstraction, résultante de l'appréciation de

l' auditeur, interne sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre. Dans cette démarche, l'auditeur interne est d'autant plus efficace que son professionnalisme, sa connaissance de l'entreprise, son savoir-faire dans la fonction auditée sont plus importants. On voit tout naturellement s'esquisser le partage des tâches: a l'auditeur junior les audits de conformité et de régularité, mais a l'auditeur, plus expérimenté, les audits d'efficacité.

Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pourquoi il serait plus cohérent de parler d'audit de performance, mais Le vocable «audit d'efficacité » est maintenant entre dans la pratique et Le langage.

Sous section 2 : La Géographie de l' Audit Interne

Cette approche permet de dresser la géographie de l' Audit Interne dans l'organisation. Sur Le tableau ci-après on peut, en effet voir très précisément quelles sont les fonctions qui ne sont pas encore couvertes par l' Audit et dans chacune d'elles si on en est au simple stade de l'audit de régularité ou si l'on est allé plus loin. Dans Le même temps, on perçoit bien a quel point il est contradictoire d'opposer par exemple «Audit de la sécurité» à« Audit d'efficacité

La fonction « Sécurité » est en effet une fonction comme les autres et, a ce titre, peut se concevoir aux trois niveaux d'intervention antérieurement définis :

➤ niveau 1

Audit de conformité/régularité : c'est -à-dire s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l' application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement.

L'évolution la plus récente, et singulièrement dans Le domaine bancaire, insiste sur l'importance de cette notion de conformité aux règles et qui n'est pas -tant s'en faut -amoindrie par les niveaux subséquents.

➤ niveau 2

Audit d'efficacité. C'est--à-dire s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains ou d'en ajouter d'autres. Bref, recommander tout ce qu'il y a lieu de faire pour une meilleure efficacité dans l' exercice de la fonction Sécurité, c'est--à-dire pour atteindre les objectifs fixes dans ce domaine.

➤ **niveau 3**

" Audit de management. La politique de sécurité est-elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ? Sinon quels sont les points qu'il faut modifier pour réaliser cette adéquation?

➤ **niveau 4**

Audit de stratégie. La stratégie sécuritaire est-elle en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l' organisation ?

Et ce même raisonnement peut être« fait pour toutes les fonctions.

On peut observer, également que l'expression « Audit procédures » parfois utilisée comme la définition d'une catégorie d'audit spécifique est en dehors de toute logique. On trouve -ou plutôt on devrait trouver des procédures dans toutes les fonctions : c'est même un dispositif essentiel que l'auditeur aura à apprécier. Bien évidemment, on peut imaginer une mission d'audit «restrictive » qui se limiterait à l'audit des procédures; ce n'est pas pour autant que se trouve créée une nature d'audit particulière.

Sous section 3 : La fin des confusions

Mais l' intérêt essentiel de cette approche est de mettre un point final aux confusions entre Audit Interne et Audit Externe, confusions en voie d'extinction suite aux récentes clarifications des professionnels et de la réglementation.³

Parmi toutes les fonctions de l' entreprise figurent, bien évidemment, la fonction comptable et la fonction financière. Comme les autres, elles rentrent dans Le champ d'application de l'Audit Interne, comme les autres, elles sont susceptibles d'être examinées du point de vue régularité/efficacité/management. Un tel examen

³ Mohamed Hamzaoui « gestion des risques d'entreprise et contrôle interne »

par les auditeurs internes ne se confond pas avec « l' Audit Financier et Comptable » *stricto sensu*, lequel ne poursuit pas les mêmes objectifs et n'utilise pas la même méthode. On devrait réserver ce dernier terme à l' Audit Externe, lequel poursuit des objectifs qui lui sont propres et qui ne coïncident pas avec les objectifs de l' Audit Interne, même si les convergences sont nombreuses.

.Audit financier et comptable : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidele des Comptes, Résultats et etats financiers, et cela est Le rôle de l'Audit Externe.

Audit de la fonction comptable ; les auditeurs internes: porter un jugement sur la maitrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour l'améliorer.

Et si d' aventure des services d' Audit Interne se préoccupent de certification des comptes -il y en a -cela signifie simplement que leur' champ d'activité déborde sur Le terrain de l'Audit Externe.

De même, lorsque les auditeurs externes se préoccupent du contrôle interne de la fonction comptable ils exercent alors leurs talents dans un *domaine qu'ils ont en commun* avec les auditeurs internes, d'ou la nécessaire collaboration dont nous reparlerons ultérieurement..

Mais de même que l' Audit Interne est universel, de même -ce qui n'a pas toujours été bien préparé les exégètes l'audit financier et comptable des auditeurs externes est, lui aussi, susceptible de s'intéresser à l' ensemble des fonctions des l' instant qu' elles génèrent des chiffres et des données pouvant influencer Le Résultat et les états financiers.

Et cette situation est de plus en plus fréquente de puls que nombre de données sont saisies a la source.

Comment mieux éclairer tine fonction qu'en traçant les frontières de son action par rapport a celles qui jouxtent son domaine d' application.

On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l' Audit Interne par rapport :

-à l'audit externe,

- à la mission du consultant externe,
- à l'inspection,
- au contrôle de gestion,
- à l'organisation en interne,
- à la Qualité,
- au risque Management.

Section 4 :L'Audit Intégré

L'audit intégré ou vérification intégrée :

C'est un examen des contrôles existants, qui permet de s'assurer que les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles sont protégées adéquatement et gérées conformément aux lois, règlement et directives qui les régissent et que ces mêmes ressources sont utilisées de façon économique, efficiente et efficace. L'audit intégré porte à la fois sur les contrôles de gestion, y compris les systèmes d'information, et sur les pratiques des comptes.⁴

Sous section1 : Principaux concepts liés à l'audit intégré :

Les critères de vérification :

Ce sont des normes raisonnables au moyen desquelles on procède aux évaluations et aux appréciations. On s'en sert pour déterminer dans quelle mesure l'entité vérifiée s'est conformée aux attentes explicitement formulées et sanctionnées.

Ils correspondent aux normes d'une gestion saine.

Les trois « E » :

Économie : c'est l'acquisition de ressources en quantité et en qualité appropriée au coût le plus bas possible.

Efficience : rapport entre les biens et services produits d'une part et les ressources utilisées d'autre part.

Efficacité : c'est la mesure par laquelle un programme atteint les objectifs visés et les autres effets recherchés.

Pistes de vulnérabilité :

4 Mémoire de ENCG Tanger 2003/2004

L'auditeur devrait être en mesure de déterminer les domaines vulnérables de l'activité auditée, leurs causes ainsi que les mécanismes de contrôles spécifiques qui devraient être mis en place par les gestionnaires pour limiter les risques. Qu'il s'agit de mécanismes préventifs, défectifs ou qu'il s'agisse de contrôles financiers ou opérationnels.

Preuve :

C'est la confrontation entre la norme utilisée et la réalité. Elle est utilisée comme moyen de renseignement permettant de situer l'entité par rapport aux critères de vérification.

Centres d'intérêts :

Ce sont les domaines significatifs qui sont examinés dans une entité vérifiée et qui sont dégagés pendant l'étape de l'analyse préliminaire de la planification.

La raison :

L'auditeur doit agir en homme raisonnable, muni d'un bon sens afin de mesurer, de manière réfléchie, l'appréciation ou l'évaluation d'un phénomène donné.

Sous section 2 : Processus de l'audit intégré :

Ce processus comporte quatre étapes :

- 1) La planification**
- 2) L'exécution**
- 3) La préparation du rapport**
- 4) Les activités de suivi**

Première phase : La planification

Afin de pouvoir prendre des mesures appropriées, on procède à la connaissance approfondie de l'entité à vérifier : cadre institutionnel et organisationnel, mission, tarification, organigramme, système d'information et de gestion, environnement...

Cette étape aboutit à l'élaboration d'un rapport d'enquête et d'un aperçu du plan de vérification.

Deuxième étape : Exécution

Cette étape comprend cinq volets :

- 1) La préparation de plans de projets de vérification et de programmes de vérification détaillés.**
- 2) La recherche et l'obtention de preuves de vérification.**

- 3) **L'évaluation des constatations découlant de la vérification.**
- 4) **L'élaboration de recommandations pratiques.**
- 5) **La préparation du schéma de rapport.**

Troisième étape : Préparation du rapport

La manière de présenter le rapport revêt un caractère particulier dans la mesure où il doit contribuer à inciter la direction à prendre des mesures positives permettant le contrôle des deniers (capitaux) publics.

Quatrième étape : Activité de suivi

Elle consiste à informer les instances ayant mandaté l'audit de la manière dans laquelle la direction s'est convenablement occupée des questions soulevées dans le rapport.

Durant toutes ces phases, le groupe d'auditeurs est tenu de communiquer avec la direction et avec l'organe qui mandaté l'audit.

LA METHODE & LES TECHNIQUES DE L'AUDIT INTERNE

Section 1 : la méthodologie de l'audit interne

Sous section 1 : le découpage retenu en audit

Sous section 2: LE DEROULEMENT DE LA MISSION D' AUDIT

Section 2 : les techniques de l'audit interne opérationnel

Sous section 1 :le découpage en objet auditables et analyse des risques

Sous Section 2 : LE DIAGRAMME DE CIRCULATION

Section 3 : le champ d'application

Sous section 1 : l'évolution reconnue

Sous section 2 : La Géographie de l' Audit Interne

Sous section 3 : La fin des confusions

Section 4 :L'Audit Intégré

Sous section1 : Principaux concepts liés à l'audit intégré :

Sous section 2 : Processus de l'audit intégré :

