

Troisième Partie: L'audit interne

Audit interne

Plan

- 1- La fonction d'Audit interne
- 2- Le contrôle interne
- 3- Les outils de l'audit interne
- 4- Méthodologie de l'audit interne
- 5- Les normes de l'audit interne

1- La fonction d'Audit Interne.

Fonction évolutive, l'Audit Interne a vu se succéder des définitions successives avant que la notion ne soit stabilisée.

Audit interne – Définition 1

L'audit interne est à l'intérieur d'une organisation **une fonction** indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte de l'organisation

Audit interne – Définition 2

Une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne de façon périodique au sein de l'organisation afin d'aider les responsables de tous les niveaux à maîtriser leurs activités

Audit interne – Définition 3

L'audit interne est une activité indépendante et exercée à l'intérieure de l'entreprise afin d'apprécier le contrôle des opérations, son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leur fonction.. Dans ce cadre l'audit interne fournit des analyses, des appréciations et des recommandations concernant les activités examinées

2- Le contrôle interne

(Voir deuxième partie)

Contrôle interne :

Les 5 principes essentiels



Séparation des tâches

Conséquence d'une mauvaise séparation des tâches :

- des procédures de contrôle moins efficaces voir nulles
- une protection des actifs qui n'est plus garantie

Si la séparation des tâches s'avère impossible, il faudra accroître la supervision ou effectuer des contrôles à posteriori



Les autorisations

Elles doivent:

- couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise
- être définies clairement au niveau individuel
- être documentés et mise à jour



Protection des actifs

- Principe : l'accès aux actifs est donnée suivant des autorisations accordées par la direction

Concrètement il faut mettre en place :

- Une définition des responsabilités
- Des procédures de sécurité
- Des procédures d'accès
- Des procédures d'archivage
- Des procédures de sauvegarde
- Un plan de secours



La réalité physique

Il faut s'assurer de l'existence :

- D'inventaires tournants / physique
- De confirmations externes
- De procédure de rapprochement périodiques



COMPTABILISATION

Toutes les opérations doivent être:

- Comptabilisées
- Réelles
- Correctement évaluées
- Comptabilisées dans la bonne période
- Correctement imputées
- Correctement totalisées
- Correctement reportées et centralisées

3 - Les outils de l'audit interne

**Les outils
de description**

**Les outils
d'interrogation**

**Les outils
D'évaluation**

La narration

Diagramme de
circulation

L'organigramme
fonctionnel

**Les outils de
description**

La grille d'analyse
des tâches

L'observation
physique



La description narrative

Cette technique consiste à décrire la procédure en vigueur sous forme d'un écrit qui synthétise l'ensemble des informations recueillies sur la procédure étudiée.



Diagramme de circulation (Flow Chart)

C'est un schéma permettant de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

Diagramme de circulation

— Comment ?

Le flow Chart est constitué par un ensemble de symboles (de base et de liaison) représentant les documents et leur circulation.

Il doit visualiser :

- 1 - Le type de document**
- 2 - Le Nbre d'exemplaires**
- 3 - L'origine du document**
- 4 - La destination**
- 5 - Son mode de classement**
- 6 - Les contrôles effectués**

L'organigramme fonctionnel :

L'organigramme fonctionnel est construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.

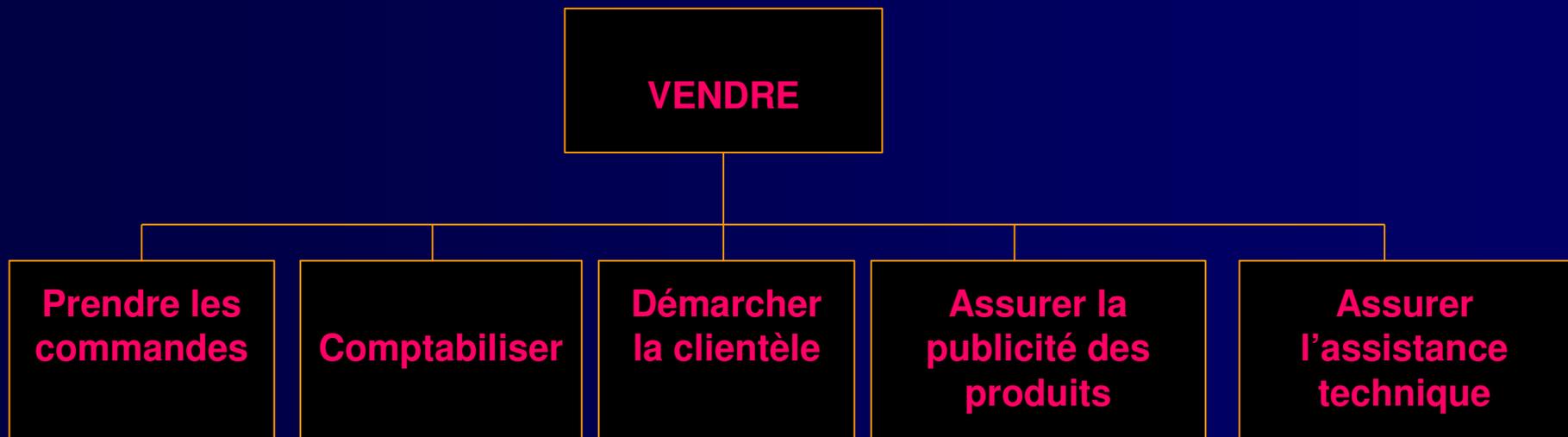
L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations...

Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions.

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition :

organigramme hiérarchique + analyses de poste.

Exemple d'organigramme fonctionnel d'un département ventes :



La grille d'analyse des tâches

Pour examiner les différentes fonctions, l'auditeur établit un **tableau des incompatibilités** par procédure. Ce document mentionne clairement les différentes tâches exécutées par une même personne. Le contrôle de la séparation des fonctions est ainsi beaucoup plus facile à réaliser.

- **En colonne** les noms des personnes (ou les services concernés) par la procédure étudiée
- **En ligne** : les fonctions et les étapes élémentaires de la procédure analysée.
- Une croix à l'intersection du nom et de la fonction indique la personne (ou le service) qui s'occupe la fonction en question.

L'observation physique:

Quoi ?

une OP est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement

- d'un processus
- d'un bien
- d'une transaction
- d'une valeur

Quand ?

Dans chaque étape de l'audit, c'est à l'auditeur de décider du moment opportun en fonction de la nature de la mission

Comment ?

L'OP s'applique aux :

Biens immobiliers : terrains, immeubles...

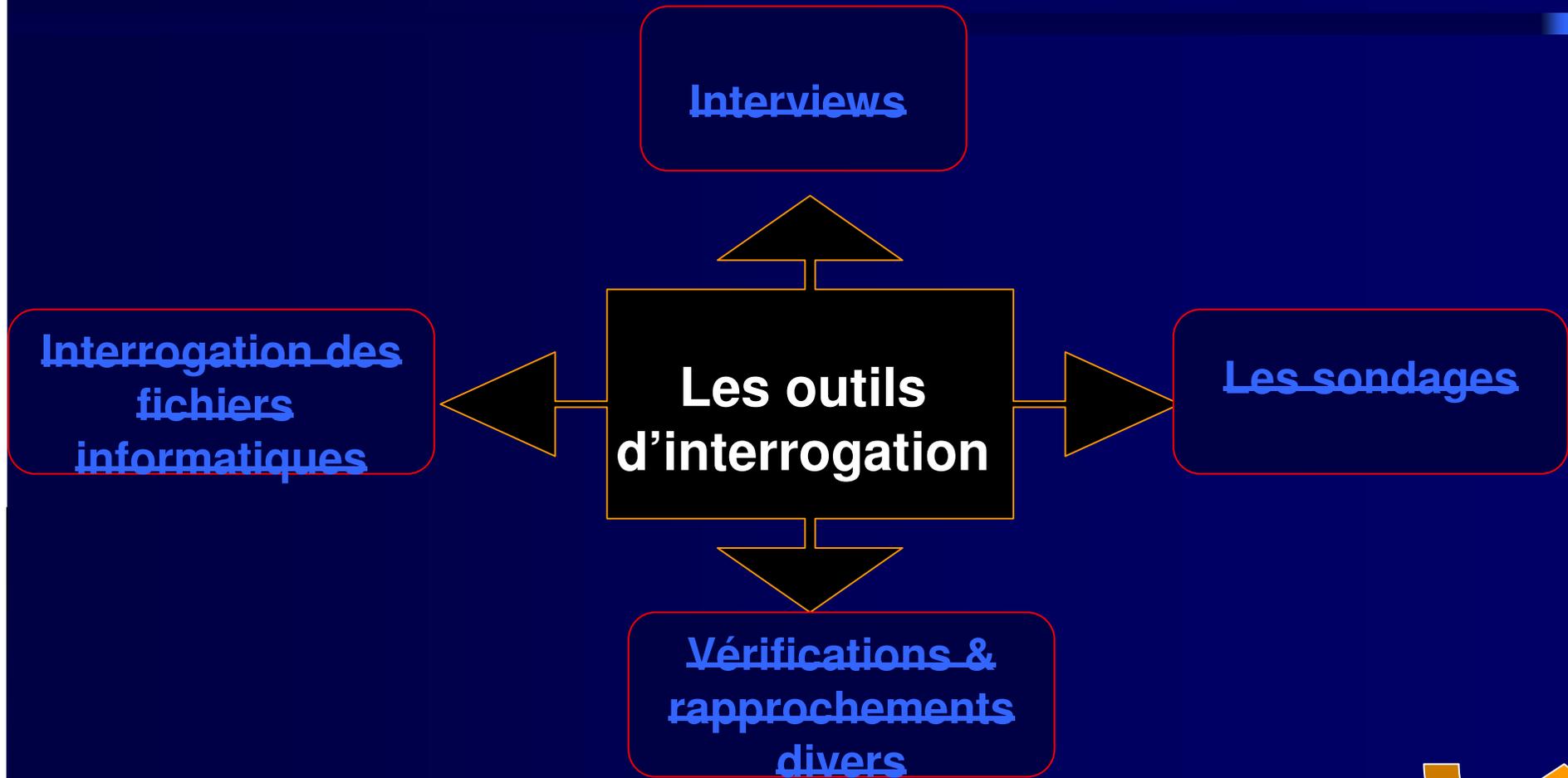
Biens mobiliers : matériels, équipements...

Les valeurs d'exploitation : stocks MP , stocks produits....

Les pièces ou document représentant des droits ou créances : effets, titres , contrats d'emprunts,

Les autres valeurs: espèces, chèques

Les processus de contrôle : système de sécurité contre l'incendie, caméra de surveillance, système d'entrée-sortie, sécurité informatique....



Les sondages

Le sondage comme technique d'audit consiste à prélever dans une population d'individus un échantillon, à l'examiner minutieusement, et à tirer de ce contrôle une conclusion portant sur l'ensemble de la population.

Les interviews

Quoi ?

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées ...

Dans le domaine l'audit , il s'agit d'une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus value à la collecte des informations et des éléments d'analyse et de jugement.

Les interviews

comment ?

Avant l'interview

- **Définition de l'interview (objectifs , thème, plan ..)**
- **Choix des interviewés**
- **Organisation (Choix de la date, lieu, horaire, durée ... tenir compte des contraintes)**
- **Préparation de l'interview (guide d'entretien, liste des questions à poser...)**

Les interviews

Pendant l'interview

- Se présenter
- Rappeler les objectifs et le thème
- Noter les réponses aux points évoqués
- Laisser l'interviewé s'exprimer (sauf excès par rapport au thème ou au temps alloué)
- Ne pas porter de jugement
- Faire preuve de diplomatie et de psychologie
- Reformuler les questions ou les points abordés

Les interviews

Après l'interview

- Établir le compte rendu de l'interview
- Le compte rendu doit être établi dans les plus brefs délais
- Le compte rendu ne reprend pas tous les points abordés mais les points les plus importants.



Interrogation des fichiers informatiques:

Technique qui consiste à extraire et traiter des informations existants sur les supports électroniques de l'entreprise

Interrogation des fichiers informatiques:

Les conditions d'utilisation de cet outil:

1ère condition : Disposer d'un fichier fiable contenant les informations que l'on souhaite analyser ;

2ème condition : Disposer d'outils d'interrogation et de personnel capable de les utiliser ;

3ème condition : Un bon rapport qualité / prix.



Vérfications et rapprochements divers:

Les vérifications ;

Les rapprochements ;

La confirmation par des tiers.



Les outils d'évaluation

Les moyens utilisés par les auditeurs internes peuvent être considérés comme des démarches logiques qui vont s'inscrire tout naturellement dans le cadre méthodologique.



Les questionnaires



Les FRAP

Les questionnaires:

```
graph TD; A[Les questionnaires] --> B[Les questionnaires de prise de connaissance]; A --> C[Les questionnaires du contrôle interne];
```

Les questionnaires de prise de connaissance

Les questionnaires du contrôle interne

Le questionnaire de prise de connaissance

Ce document est essentiellement utilisé au cours de la phase de « prise de connaissance » de la mission. Il va permettre la collecte des informations dont la connaissance est nécessaire à l'auditeur :

Pour bien définir le champ d'application de sa mission,

Pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,

Pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

Structure globale du questionnaire de prise de connaissance :

Connaissance du contexte socio-économique :

- Taille et activité de l'entité
- Situation financière
- Situation commerciale
- Effectifs et relations du travail

Connaissance du contexte organisationnel interne:

- organisation général
- organigramme et relations de pouvoirs

Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée:

- méthodes et procédures
- informations réglementaires
- organisation spécifique
- système d'information
- problèmes passés / cours
- réformes en cours /prévues

Le questionnaire de contrôle interne :

Questionnaire de type fermé :

Une liste de questions auxquelles l'auditeur répond par OUI ou par NON (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simples lectures des réponses.

Questionnaires de contrôle interne

Comment élaborer le QCI?

3 étapes:

Etape 1 : Décomposer chaque activité analysée en stades élémentaires

Etape 2 : pour chaque stade élémentaire définir les objectifs du C I

Etape 3 : déterminer quelles modalités de fonctionnement sont nécessaires pour atteindre les objectifs.

Questionnaires de contrôle interne

Outil nécessaire pour l'établissement des
FRAP



Les FRAP:

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème se présente comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

Les FRAP:

La FRAP est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque faiblesse.

Tout dysfonctionnement sera formulé sous la forme de FRAP : celle-ci doit contenir :

- **Le problème** (Qui résume le dysfonctionnement constaté)
- **Les faits** (qui le prouvent)
- **Les causes** (qui l'expliquent)
- **Les conséquences** (que cela entraîne)
- **Les recommandations** (qui le résolvent)

Structure d'une FRAP

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME		
Papiers de travail: Problème:		FRAP n°
Faits: Causes: Conséquences:		
Amélioration proposée:		
Etablie par: le:	Revue par: le:	Soumise à avis de l'audité Nom: le:

4- Méthodologie et déroulement d'une mission d'audit interne

La mission de l'auditeur ce travail temporaire qui sera chargé d'accomplir pour la direction générale. Elle est à apprécier selon deux critères :

le champ d'application

la durée.

**Missions
Spécifiques**
portant sur un point précis
en un lieu déterminé

**Missions
Générales**
Aucune limite géographique

Champ d'application

Durée

**Missions
Courtes**
< ou = à 4 semaines

**Missions
Longues**
plus d'un mois

Les phases d'une mission d'audit.

0

L'ordre de mission

1

La phase de préparation.

2

La phase de réalisation.

3

La phase de conclusion.

La phase zéro: L'ordre de mission.

L'ordre de mission est le document qui formalise le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne.

L'OM répond à trois principes essentiels:

- L'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions.
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente.
(Direction Générale ou le Comité d'audit)
- L'ordre de mission permet d'informer tous les responsables concernés.

Contenu d'un ordre de mission:

**Mentions
obligatoires**

**Désignation du mandat et sa signature.
Les noms des destinataires.
L'objet de la mission clairement défini.**

**Mentions
complémentaires**

**Les modalités d'intervention.
Les dates,
les lieux,
les moyens à utiliser.**

Exemple d'un ordre de mission:

Entreprise

Casablanca, le 14/2/2000

Ordre de mission

Destinataire: le directeur de l'audit interne

Copie pour information: le directeur de personnel

Objet : audit de la fonction Recrutement

La mission sera réalisée par M....et M....auditeurs internes et supervisée par M... ..,chef de mission

Elle se déroulera du lundi 26 février au 20 mars 2009.

Elle se proposera d'analyser la fonction Recrutement dan toutes les composantes :

- Moyens et outils et sélection
- Processus et recrutement depuis l'apparition du besoin jusqu'à l'affectation de recruté
- Organisation et efficacité du service du recrutement

Cette mission se déroulera :

- Au service Recrutement du siège
- À l'usine de Casablanca.....

Le directeur générale

1 La phase de préparation.

- La prise de connaissance.
- L'identification des risques.
- La définition des objectifs.

Et pourquoi ne pas omettre cette étape?

Quatre raisons pour ne pas le faire:

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser.
- En identifiant les risques, l'auditeur a son attention attirée sur les points essentiels.
- En définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût.
- L'auditeur donne une image de rigueur et de professionnalisme.

La prise de connaissance.

Une étape qui peut aller d'une journée à une véritable formation !!

La durée de la PDC varie en fonction de 3 FACTEURS

- La complexité du sujet.
- Le profil de l'auditeur.
- La qualité des dossiers d'audit antérieur .

Outils utilisés à ce stade:

- Interviews & séminaires.**
- Les grilles d'analyse des tâches.**
- Les Flow Charts.**
- L'examen des rapports d'audit antérieurs.**

L'identification des risques.

Il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Ceci va permettre à l'auditeur de bien élaborer son programme d'audit.

La définition des objectifs.

Sécurité des actifs.
Fiabilité des informations.
Respect des règles et directives.
Optimisation des ressources.

**Objectifs
généraux**

**Plan
d'action**

**Objectifs
spécifiques**

Ils précisent de façon
concrète les différents
dispositifs de contrôle
qui vont être testés
par les auditeurs.

Fonctionnel (quels services, quelles
divisions vont être audités).
Géographique (quelle usine, quelle
région...).

2

La phase de réalisation

La réunion d'ouverture

Organisation et lieu : chez l'audité

Les participants à cette réunion:

- * Les auditeurs en charge de la mission
- * Les audités: c'est à dire les responsables de services ou de la fonction auditée.

Ordre du jour:

Présentation ;

Rappel sur l'audit interne ;

Rappel d'orientation ;

Rendez vous et contact ;

Logistique de la mission ;

Règles sur les procédures d'audit.

Le programme d'Audit :

On l'appelle aussi « Programme de vérification » ou encore. « Planning de réalisation » ; quelque soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Les six objectifs d'un programme d'Audit :

Un document contractuel

Un planning de travail

Un fil conducteur

Un point de départ d'un Q.C.I

Un suivi du travail

Une source de documentation

Le travail sur le terrain :

Une fois le programme est établi, le moment pour être sur le terrain, prendre contact, dialoguer, et investiguer. Il s'est fait communiquer et a étudié les plans d'ensemble et les plans détaillés, le schéma du processus, la situation des lieux, la circulation des produits. C'est à partir de ces référentiels qu'il va conduire son observation.

Les observations :

L'observation immédiate

Elle doit être réalisée de façon rationnelle, ce qui signifie :

Que l'auditeur prend en compte les aléas au moment où il effectue son observation

Qu'il ne se livre à aucune extrapolation des faits observés et prend soin de les maintenir dans leur contexte.

Les observations spécifiques:

Le test doit toujours remplir un certain nombre de conditions:

Le questionnaire doit être précis pour définir exactement l'interrogation pour laquelle on cherche une réponse.

Il faut savoir choisir avec discernement l'outil à utiliser

Il faut intégrer dans le questionnaire les révélations imprévues

Il faut savoir interpréter le résultat du test

La démarche logique :

L'auditeur définit ses objectifs et établit un programme de travail.

Pour chaque point de programme de travail il élabore un questionnaire du contrôle interne.

Pour chacun des points de contrôle, il se pose les questions qui, quoi, ou, quand et comment ?

Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie donne lieu à l'établissement d'une FRAP et donc à une analyse causale.

3

La phase de conclusion.

Le projet de rapport d'audit

Il est ainsi nommé pour trois raisons :

1ère raison: les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale;

2ème raison: ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations.;

3ème raison: il ne comporte pas encore le plan d'action.

La réunion de clôture

Elle obéit à quatre principes :

Le principe du livre ouvert tout doit être présenté aux audités

Le principe de la « file d'attente » l'audité est le premier servi puis les autres.

Le principe du « ranking » classement des recommandations selon l'importance

Le principe de « l'action immédiate » appliquer les recommandations sans attendre la publication du rapport officiel.

L'organisation et le déroulement de la réunion

Tout comme la réunion d'ouverture, la réunion de clôture se déroule sur les lieux mêmes de l'audit ; elle réunit les mêmes personnes qui vont ainsi renouer le dialogue pour valider et conclure.

L'ordre du jour est constitué par l'examen du projet de rapport qui est distribué à chaque participant.

5- Les normes de l'audit Interne.

Documents fondamentaux aux normes d'Audit :

Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne

La déclaration des responsabilités de l'audit interne

Le code de déontologie

Les documents interprétatifs des normes (SIAS's)

La déclaration des responsabilités

Elle énonce la conception de l'audit interne telle qu'elle doit être connue de tous. Et elle indique son objectif et son champ d'action, explicite sa mission, ses pouvoirs et ses responsabilités, et insiste sur la nécessaire indépendance des auditeurs internes à l'égard des activités qu'ils contrôlent.



Le code de déontologie :

définit les normes de conduite qui doivent être respectées par les auditeurs internes :

- Faire preuve d'honnêteté, d'objectivité et de diligence ;
- Faire preuve de loyauté à l'égard des employeurs ;
- Ne pas être impliqué dans des affaires malhonnêtes ;
- Refuser tout ce qui peut compromettre l'objectivité ;
- Respecter la confidentialité des informations ;
- Mettre en œuvre avec compétence les obligations ;
- Oeuvrer sans cesse pour améliorer compétence et efficacité.



Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Norme 100- Indépendance

Norme 200- Compétence professionnelle

Norme 300- Étendue des travaux

Norme 400- Exécution du travail d'audit

Norme 500- Gestion du service d'audit interne

Norme 100- Indépendance

« Les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent »

Le service d'audit interne doit dépendre d'une personne de l'organisation ayant une autorité suffisante pour assurer son indépendance

Norme 200- Compétences professionnelles

Les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec compétence et conscience professionnelle; Cette compétence doit être appréciée en tenant compte de la nature de la mission et de l'aptitude de l'auditeur à s'informer, examiner, évaluer et communiquer.

Cette norme est complétée par huit normes spécifiques :

210 - Sélection et affectation du personnel

220 - Connaissances, aptitudes et compétences techniques

230 - Supervision

240 - Respect du code de déontologie

250 - Connaissances, aptitudes et compétences techniques

260 - Relations humaines et communication

270 - Formation continue

280 - Conscience professionnelle

Norme 300- Étendue des travaux

Le champs d'intervention de l'audit interne doit comprendre l'examen et l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation et la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées.

Cette norme est complétée par cinq normes spécifiques :

310 - Fiabilité et exhaustivité des informations

320 - Respect des politiques, plans, procédures, etc.

330 - Protection des actifs

340 - Utilisation économique et efficace des ressources

**350 - Réalisation des objectifs fixés aux activités
opérationnelles.**

Norme 400- Exécution du travail d'Audit

Le travail d'audit doit comprendre la planification des missions, l'examen, et l'évaluation des informations recueillies, la communication des résultats obtenus et le suivi.

**Cette norme est complétée par quatre normes
spécifiques:**

410 - Planification des missions

420 - Examen et évaluation des informations

430 - Communication des résultats

440 - Suivi des rapports

Norme 500- Gestion du service d'Audit Interne

Le Directeur de l'Audit Interne veille au respect des principes édictés en matière d'audit interne.

Il assure en particulier l'établissement d'une charte d'audit, d'un plan d'audit, de politiques et de procédures écrites (pour ses collaborateurs).

Il veille en permanence à la compétence et à la formation de ces derniers ainsi qu'aux moyens nécessaires.

Il porte également une attention particulière à la motivation de ses collaborateurs et au souci de la qualité au sein de son service.



Les documents interprétatifs des normes (SIAS)

« Statements on International Auditing Standards »

ils apportent certaines précisions concernant les normes et quelques compléments et interprétations.