

**Méthodologie  
de conduite  
d'une mission  
d'audit interne**

**FICHES  
MÉTHODOLOGIQUES**





# INTRODUCTION

Les normes de fonctionnement - série 2000 - et les modalités pratiques d'application associées du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne définissent les principes de conduite d'une mission d'audit interne. Selon ces principes, une mission d'audit interne est constituée de trois phases distinctes :

- une phase de **planification** - normes et MPAs 2200 -
- une phase de **réalisation** - normes et MPAs 2300 -
- une phase de **communication** - normes et MPAs 2400 -

Afin d'aider les auditeurs internes à mettre en œuvre ces principes qui leur permettront d'être en conformité avec la définition de l'audit interne qui préconise une "approche systématique et méthodique", ce document vise à présenter de façon synthétique le processus de conduite d'une mission d'audit interne et les différentes étapes des phases de planification, réalisation et communication d'une mission d'audit interne.

Ce document est constitué :

- d'un schéma de l'ensemble des processus mis en œuvre au sein d'un service d'audit interne ;
- de Fiches Etapes qui décrivent, pour chaque étape du processus de conduite d'une mission d'audit interne, les éléments suivants :
  - l'objectif de l'étape ;
  - les normes et MPAs correspondantes ;
  - l'étape précédente ;
  - les entrées ;
  - un schéma présentant le mode opératoire simplifié ;
  - les facteurs clefs de succès ;
  - l'étape suivante ;
  - un tableau détaillant le mode opératoire.
- de Fiches Outils.

Certains des documents mentionnés dans les Fiches Etapes et dans les Fiches Outils feront l'objet d'une publication complémentaire sous la forme de Fiches Documents.

## Avertissements

*Le CRIPP décrit par l'intermédiaire des normes de mise en œuvre les différences qui existent entre les missions d'assurance et les missions de conseil réalisées par les services d'audit interne.*

*Bien que n'étant pas incompatible avec le déroulement d'une mission de conseil, ce document est en priorité destiné à la réalisation des missions d'assurance.*

*La représentation du processus de conduite d'une mission d'audit interne montre un enchaînement chronologique des différentes étapes ce qui n'exclut pas la possibilité de remonter à une étape antérieure si cela est jugé nécessaire par l'auditeur interne.*



# SOMMAIRE

Schéma de la cartographie des processus d'un service d'audit interne .....	5
Schéma du processus de réalisation des missions .....	6
<b>FICHES ETAPES .....</b>	<b>7</b>
Etape I - Préciser les objectifs et le périmètre de la mission .....	9
Etape II - Conduire la réunion d'ouverture .....	11
Etape III - Analyser les processus et leurs objectifs .....	13
Etape IV - Identifier et évaluer les risques .....	15
Etape V - Evaluer la conception du dispositif de contrôle .....	17
Etape VI - Valider le référentiel d'audit .....	19
Etape VII - Sélectionner les objectifs d'audit .....	21
Etape VIII - Elaborer le programme de travail .....	23
Etape IX - Ajuster le budget et allouer les ressources .....	25
Etape X - Valider l'organisation de la mission .....	27
Etape XI - Conduire la réunion de lancement de la phase Accomplissement .....	29
Etape XII - Collecter les informations et constituer les preuves d'audit .....	31
Etape XIII - Valider les preuves d'audit .....	33
Etape XIV - Analyser les causes, élaborer les recommandations .....	35
Etape XV - Conduire la réunion de clôture .....	37
Etape XVI - Finaliser le plan d'actions .....	39
Etape XVII - Rédiger le rapport .....	41
Etape XVIII - Valider le rapport .....	43
<b>FICHES OUTILS .....</b>	<b>45</b>
Outil I - Entretien .....	47
Outil II - Grille d'analyse des tâches .....	49
Outil III - Diagramme de flux .....	51
Outil IV - Approche Processus .....	53
Outil V - Test de cheminement .....	55
Outil VI - Hiérarchisation des risques .....	57
Outil VII - Référentiel d'audit .....	59
Outil VIII - Diagramme Cause / Effet .....	61
Outil IX - Questionnaire de Contrôle Interne .....	63
Outil X - Brainstorming .....	65
Outil XI - Piste d'audit .....	67
Outil XII - Circulation .....	69
Outil XIII - Procédure d'audit analytique .....	71
Outil XIV - Observation .....	73
Outil XV - Echantillonnage statistique .....	75
Outil XVI - CAATs .....	77
<b>FICHES DOCUMENTS .....</b>	<b>79</b>
Document I - Ordre / Lettre de mission .....	81
Document II - Programme de travail .....	83
Document III - Fiche de test .....	85
Document IV - Fiche d'observation .....	87
Document V - Rapport d'audit .....	89
Document VI - Fiche de suivi de mission .....	91

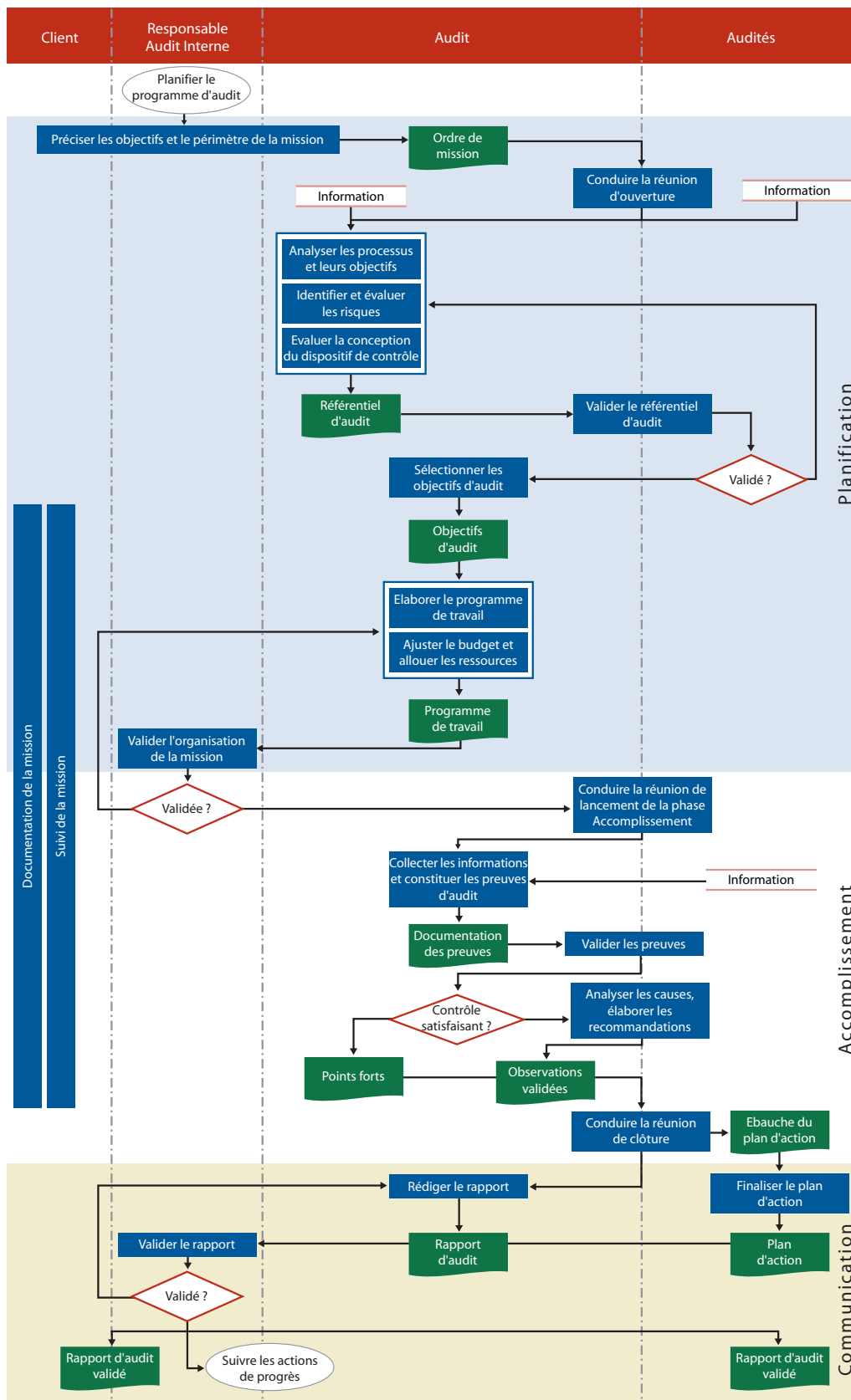


# SCHÉMA DE LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE





# SCHÉMA DU PROCESSUS DE RÉALISATION DES MISSIONS





**Méthodologie  
de conduite  
d'une mission  
d'audit interne**

**FICHES  
ETAPES**





# ÉTAPE I - PRÉCISER LES OBJECTIFS ET LE PÉRIMÈTRE DE LA MISSION



## objectif

Préciser les objectifs, le périmètre et les livrables de la mission, en fonction de l'événement déclenchant la mission et conformément aux attentes des clients de la mission.



## normes et MPA correspondantes

2210	Objectifs de la mission
2210-1	Objectifs de la mission
2210.A1-1	Évaluation des risques dans la planification de la mission



## étape précédente

0 - Planifier le programme d'audit

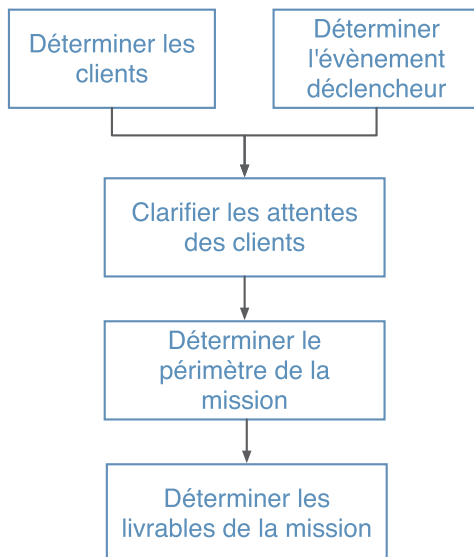


## entrées

- programme des missions d'audit de la période
- demandes internes (organisation...) et dates prévisionnelles de début et de fin de mission
- exigences externes (réglementation, CAC, spécificité sectorielle...) et dates prévisionnelles de début et de fin de mission



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

L'identification des clients explicites et implicites de la mission.



## sorties

1- Ordre de mission



## étape suivante

II- Conduire la réunion d'ouverture



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Déterminer les clients</b>			
Clients habituels : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Générale</li> <li>- Comité d'audit</li> <li>- Responsables de division, de processus</li> <li>- Commissaires aux comptes</li> <li>- Clients / Fournisseurs</li> <li>- Organisme régulateur</li> <li>- ...</li> </ul> Et tout autre client spécifique à la mission.	RAI*	Examen documentaire Entretiens (cf. Fiche Outil)	Le produit de l'audit est destiné à la Direction Générale, au Comité d'audit, au Directeur des achats ainsi qu'aux audités. Cf. Fiche Document : Ordre de mission
<b>2- Déterminer l'événement déclencheur</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mission insérée au programme d'audit annuel, résultat de l'analyse des risques de l'organisation</li> <li>- une demande du management à la suite d'un événement externe inhabituel (catastrophe naturelle, défaillance d'un client...)</li> <li>- un changement majeur, interne ou externe, dans l'activité de l'organisation</li> <li>- une exigence réglementaire nouvelle (LSF, SOX, règlement bancaire ou code monétaire et financier...)</li> </ul>	Clients RAI*	Examen documentaire Entretiens (cf. Fiche Outil)	L'audit des achats a été inséré au programme annuel d'audit en raison des risques inhérents identifiés par le processus d'analyse des risques de l'organisation. Cf. Fiche Document : Ordre de mission
<b>3- Clarifier les attentes des clients</b>			
Exemples d'attente : <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer la pertinence de l'organisation...</li> <li>- évaluer l'efficacité opérationnelle de...</li> <li>- s'assurer de la conformité à ...</li> <li>- déterminer l'efficacité et l'efficience de...</li> <li>- Evaluer l'avancement du projet...</li> <li>- ...</li> </ul>	Clients RAI*	Examen documentaire Entretiens (cf. Fiche Outil)	L'objectif de la mission est d'évaluer la pertinence et l'efficacité des activités de contrôle du processus Achats Cf. Fiche Document : Ordre de mission
<b>4- Déterminer le périmètre de la mission</b>			
Exemples d'éléments définissant le périmètre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- processus et étapes du processus</li> <li>- localisation géographique</li> <li>- sous-processus</li> <li>- composants (procédures, acteurs...)</li> <li>- période (1 an, 6 mois...)</li> <li>- ...</li> </ul> Le périmètre peut être défini par une obligation juridique ou une exigence réglementaire. Il est envisageable de préciser explicitement ce qui est exclu du périmètre.	Clients RAI*	Examen documentaire Entretiens (cf. Fiche Outil)	Toute procédure manuelle ou automatisée exécutée depuis l'élaboration de la demande d'achat jusqu'à la réception des produits/services. a/ Opérations réalisés depuis 12 mois. b/ Opérations réalisées par les établissements européens. Cf. Fiche Document : Ordre de mission
<b>5- Déterminer les livrables de la mission</b>			
Exemples de contenus : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs de reporting comptable et financier</li> <li>- Déficiences de contrôle</li> <li>- Freins à l'atteinte des objectifs fixés</li> <li>- Freins à l'efficience des opérations</li> <li>- Non conformités</li> </ul> Exemples de formes des communications : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'audit complet</li> <li>- Synthèses</li> <li>- Rapports spécifiques</li> <li>- Rapports confidentiels</li> </ul> Exemples de formes et destinataires des communications : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion large</li> <li>- Destinataires spécifiques</li> <li>- Destinataires externes</li> <li>- A définir cas par cas</li> </ul>	Clients RAI*		Contenu: tout type de dysfonctionnement constaté au cours de la mission d'audit Forme et destinataires: rapport d'audit complet destiné à l'ensemble des clients de l'audit Cf. Fiche Document : Ordre de mission

\* En fonction de l'organisation et de la taille du service d'audit interne, le RAI peut avoir délégué cette responsabilité à un superviseur, chef de mission, directeur de mission ...

# ÉTAPE II - CONDUIRE LA RÉUNION D'OUVERTURE



## objectif

Matérialiser le démarrage officiel de la mission et en expliciter le contenu et les modalités



## normes et MPA correspondantes

1000-1      Charte d'audit interne  
2200-1      Planification de la mission



## étape précédente

I - Préciser les objectifs de la mission

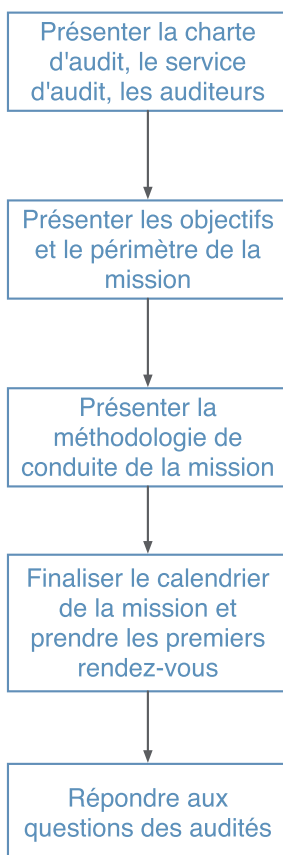


## entrées

- Ordre de mission
- Charte d'audit



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Préparer un support de la réunion.  
Programmer la réunion en tenant compte des disponibilités des participants.  
Commencer rapidement la mission après cette réunion.  
Présence des responsables du domaine audité.



## sorties

Compte rendu de la réunion d'ouverture.  
Calendrier des premiers entretiens.  
Liste de contacts.



## étape suivante

III- Analyser les processus et leurs objectifs



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Présenter la charte d'audit, le service d'audit, les auditeurs</b>			
Cette présentation aura pour but de situer la mission par rapport au rôle de l'audit interne au sein de l'organisation. La charte d'audit peut, à cette occasion, être distribuée aux participants.	RAI Auditeurs	Présentation visuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution commentée de la charte d'audit</li> <li>- L'auditeur 1 a un rôle de supervision, il sera votre interlocuteur privilégié tout au long de la mission.</li> <li>- L'auditeur 2 est un expert en Technologies de l'Information et il sera fait appel à lui à l'occasion de l'évaluation du système informatique de gestion des achats.</li> </ul>
<b>2- Présenter les objectifs et le périmètre de la mission</b>			
Commentaire oral de l'ordre de mission.	RAI Auditeurs	Présentation visuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus : Appels d'offres, Sélection des fournisseurs, Commandes</li> <li>- Zone géographique : Europe</li> </ul>
<b>3- Présenter la méthodologie de conduite de la mission</b>			
<p>Cette présentation aura pour but de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettre aux audités de connaître leur rôle dans le processus d'audit</li> <li>- préciser ce qu'ils sont en droit d'attendre au cours de chacune des étapes</li> </ul> <p>Favoriser les échanges autour des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalités de collaboration auditeurs / audités</li> <li>- différentes étapes de validation</li> </ul> <p>Les modalités de suivi des résultats de la mission peuvent également être présentées.</p>	RAI Auditeurs	Présentation visuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La phase de planification de la mission sera centrée sur une analyse des risques de la gestion des achats. Cette analyse des risques se fera en collaboration avec le directeur des achats et les collaborateurs qu'il souhaitera y associer.</li> <li>- Le programme de travail de la mission découlera de cette analyse des risques. La phase de réalisation de la mission visera à tester les contrôles mis en place au sein de la gestion des achats pour maîtriser les risques les plus importants.</li> <li>- Les résultats de ces tests seront validés par les opérationnels.</li> <li>- Si les résultats de ces tests font apparaître des dysfonctionnements, les actions correctives à mettre en place feront l'objet de recommandations élaborées conjointement par les auditeurs et les audités.</li> </ul>
<b>4- Finaliser le calendrier de la mission et prendre les premiers rendez-vous</b>			
Le calendrier s'inscrira à l'intérieur des dates de début et de fin de mission fixées.	RAI Auditeurs Audités	Fiche de suivi de mission (cf. Fiche Outil)	<p>La mission sur la gestion des achats se déroulera du ... au ...</p> <p>La phase terrain se déroulera du ... au ...</p> <p>Nous souhaitons rencontrer ... le ... de ... à ... heures.</p> <p>Les tests d'audit commenceront le ...</p> <p>La réunion de clôture se tiendra le ...</p> <p>Le rapport final sera publié le ...</p>
<b>5- Répondre aux questions des audités</b>			
	Audités RAI Auditeurs		Est-il envisageable que l'équipe d'audit demande des informations en dehors du périmètre de responsabilité du directeur des achats ?

# ÉTAPE III - ANALYSER LES PROCESSUS ET LEURS OBJECTIFS



## objectif

Comprendre le domaine audité, ses enjeux, les processus mis en œuvre et leurs objectifs



## normes et MPA correspondantes

2200-1 Planification de la mission



## étape précédente

II - Conduire la réunion d'ouverture

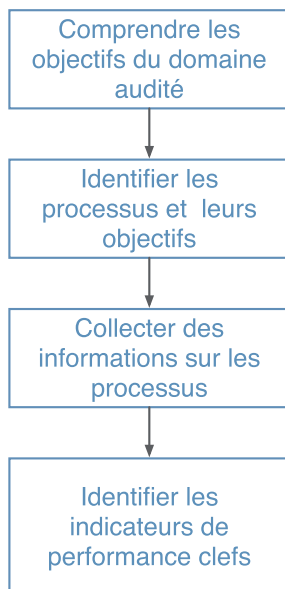


## entrées

- Informations en provenance directe du domaine audité
- Informations en provenance d'autres secteurs de l'organisation en relation avec le domaine audité
- Informations externes à l'organisation



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Savoir exploiter les modèles de processus existants tant internes qu'externes.



## sorties

Description des processus du domaine audité et de leurs objectifs



## étape suivante

IV- Identifier et évaluer les risques



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Comprendre les objectifs du domaine audité</b>			
<p>La compréhension des objectifs du domaine audité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessite de connaître la déclinaison des objectifs de l'organisation dans le domaine audité</li> <li>- est facilitée par l'utilisation d'une classification, telle que celle proposée par le COSO II : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnels (efficacité, efficience)</li> <li>- De fiabilité des informations</li> <li>- Stratégiques</li> <li>- De conformité</li> </ul> </li> </ul>	Auditeurs	Examen documentaire Entretiens (cf. Fiche Outil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs opérationnels : acheter des produits qui correspondent aux critères de qualité de l'organisation, au moindre coût</li> <li>- Objectifs de fiabilité des informations : connaître dans les temps les critères de qualité des produits</li> <li>- Objectifs stratégiques : acheter des produits qui permettent à l'organisation de remplir sa mission</li> <li>- Objectifs de conformité : acheter conformément à la politique de l'organisation</li> </ul>
<b>2- Identifier les processus et leurs objectifs</b>			
<p>Exemples de typologie de processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage,</li> <li>- Support,</li> <li>- Réalisation,</li> <li>- Mesure</li> </ul> <p>Exemples de typologie d'objectifs détaillés (cf. COSO II) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnels (efficacité, efficience)</li> <li>- De fiabilité des informations</li> <li>- Stratégiques</li> <li>- De conformité</li> </ul>	Auditeurs	Examen documentaire Entretiens (cf. Fiche Outil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un cahier des charges</li> <li>- Lancer une procédure d'appel d'offres</li> <li>- Mettre les fournisseurs en concurrence</li> <li>- Sélectionner les fournisseurs</li> <li>- Etablir une relation contractuelle avec les fournisseurs</li> <li>- Emettre des commandes</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>3- Collecter des informations sur les processus</b>			
<p>Exemples de sources d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité</li> <li>- Politiques et directives</li> <li>- Manuels de procédures</li> <li>- Organigrammes</li> <li>- Délégations de pouvoirs</li> <li>- Fiches de poste</li> <li>- Cartographie des macros-processus et des processus détaillés</li> <li>- Description des tâches</li> <li>- Contrats de sous-traitance</li> <li>- Réglementations internes et externes</li> <li>- Données chiffrées en entrée et en sortie des processus</li> <li>- Rapports d'audit antérieurs (externes, internes)</li> <li>- ...</li> </ul>	Auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Approche Processus (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Grille d'analyse des tâches (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Walkthrough / test de cheminement (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Procédures analytiques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Outils informatiques d'audit - CAATs - Computer Assisted Audit Tools and Techniques -</li> <li>- Flowcharts / Diagramme de flux (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Description narrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel de la procédure de sélection des fournisseurs</li> <li>- Organigramme du service des achats</li> <li>- Fiches de poste du responsable des achats et des acheteurs</li> <li>- Contrats avec les fournisseurs</li> <li>- Réglementation en matière d'appel d'offres</li> <li>- Budget prévisionnel et consommé des services qui font appel au service des achats</li> <li>- % de produits refusés</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>4- Identifier les indicateurs de performance clés</b>			
<p>Les indicateurs peuvent porter sur le coût, la qualité, les délais, la conformité.</p> <p>Un indicateur de performance doit être:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinent</li> <li>- Mesurable</li> <li>- Disponible</li> <li>- Aligné avec les objectifs</li> <li>- Compris par les acteurs du processus</li> </ul> <p>L'écart acceptable entre la performance attendue et la performance réelle doit être identifié.</p> <p>La performance n'exclut pas la conformité. La performance c'est l'atteinte de tous les objectifs dont ceux de conformité.</p>	Auditeurs	Examen documentaire Entretiens (cf. Fiche Outil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût d'élaboration d'un cahier des charges</li> <li>- Satisfaction des clients internes du service des achats</li> <li>- Délai de traitement des demandes d'achat</li> <li>- ...</li> </ul>

# ÉTAPE IV - IDENTIFIER ET ÉVALUER LES RISQUES



## objectif

Faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact



## normes et MPA correspondantes

2200-1 Planification de la mission  
2210.A1-1 Évaluation des risques dans la planification de la mission



## étape précédente

III - Analyser les processus et leurs objectifs

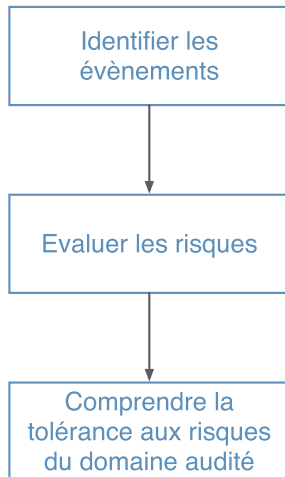


## entrées

- Description des processus du domaine audité et de leurs objectifs
- Cartographie des risques éventuellement préexistante
- Résultats de missions d'audit antérieures
- Historiques d'incidents
- Références externes sur les risques



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Collaboration avec les audités.



## sorties

Cartographie des risques du domaine audité



## étape suivante

V- Identifier et évaluer le dispositif de contrôle



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Identifier les événements</b>			
Nature d'événements : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evénements internes</li> <li>- Evénements externes</li> <li>- Accidents</li> <li>- Erreurs</li> <li>- Malveillances / Fraudes</li> <li>- Défaillances humaines</li> <li>- Défaillances techniques</li> <li>- Phénomènes économiques</li> <li>- Phénomènes naturels</li> </ul>	Auditeurs Audités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Brainstorming (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Approche Processus (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Approche a posteriori ("base" incidents)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreur dans la rédaction d'un cahier des charges</li> <li>- Panne du système informatique de gestion des fournisseurs</li> <li>- Erreur de traitement d'une demande d'achat</li> <li>- Création d'un fournisseur fictif</li> <li>- Collusion entre un acheteur et un fournisseur</li> <li>- Enregistrement d'une demande d'achat fictive...</li> </ul>
<b>2- Evaluer les risques</b>			
Exemples de typologie de processus : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage,</li> <li>- Support,</li> <li>- Réalisation,</li> <li>- Mesure</li> </ul> Exemples de typologie d'objectifs détaillés (cf. COSO II) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnels (efficacité, efficience)</li> <li>- De fiabilité des informations</li> <li>- Stratégiques</li> <li>- De conformité</li> </ul>	Auditeurs Audités	Hiérarchisation des risques (cf. Fiche Outil)	Risque 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Événement : achat tardif de matières premières</li> <li>- Impact : retard d'1 journée de production chiffré à ... euros</li> <li>- Cause : code produit illisible sur la demande d'achat</li> </ul>
<b>3- Comprendre la tolérance aux risques du domaine audité</b>			
La compréhension de la tolérance aux risques va permettre d'identifier les objectifs clefs du domaine audité.	Auditeurs Audités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchisation des risques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> </ul>	Gestion des achats <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le retard d'1 journée de production chiffré à ... euros est acceptable - l'objectif associé n'est pas un objectif clef -</li> <li>- La mise au rebut d'un lot de production chiffrée à ... euros n'est pas acceptable - l'objectif associé est un objectif clef -</li> <li>- ...</li> </ul>



# ÉTAPE V - ÉVALUER LA CONCEPTION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE



## objectif

Identifier les contrôles clefs existants et évaluer la conception du dispositif de contrôle au regard de référentiels externes s'ils s'appliquent



## normes et MPA correspondantes

2200	Planification
2120	Contrôle
2120.A1-1	Planification



## étape précédente

IV- Identifier et évaluer les risques

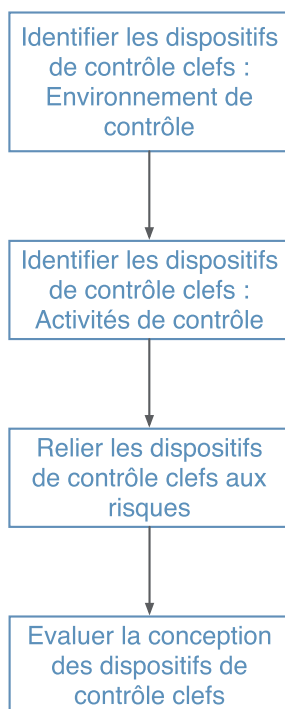


## entrées

- Description des processus du domaine audité et de leurs objectifs
- Cartographie des risques du domaine audité



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Avoir préalablement identifié les objectifs clefs.  
Disposer d'un cadre de contrôle pertinent.  
Collaboration avec l'audité.



## sorties

Le référentiel d'audit



## étape suivante

VI- Valider le référentiel d'audit



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Identifier les dispositifs de contrôle clefs : Environnement de contrôle</b>			
<p>Les contrôles clefs sont des contrôles qui ont pour objet la maîtrise des risques non tolérés et l'atteinte des objectifs clefs</p> <p>L'environnement de contrôle décrit par le COSO est constitué des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethique</li> <li>- Style de management</li> <li>- Organisation</li> <li>- Attribution des pouvoirs et des responsabilités</li> <li>- Ressources humaines</li> </ul>	<p>Auditeurs</p> <p>Audités : responsables du domaine audité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Hiérarchisation des risques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Référentiel d'audit (cf. Fiche Outil)</li> </ul>	<p>Gestion des achats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ensemble du personnel du service des achats a signé le code de déontologie de l'organisation</li> <li>- Les acheteurs ont le pouvoir d'émettre des commandes jusqu'à concurrence de ... euros</li> <li>- Les acheteurs suivent régulièrement des formations</li> <li>- Le responsable du service achats participe régulièrement au comité de direction</li> <li>- Le responsable du service achats réunit régulièrement les acheteurs afin de leur communiquer ses directives et de recevoir un retour de leur part</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>2- Identifier les dispositifs de contrôle clefs : Activités de contrôle</b>			
<p>Typologie des dispositifs de contrôle clefs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures</li> <li>- Approbation / Autorisation</li> <li>- Calculs</li> <li>- Documentation</li> <li>- Rapprochements</li> <li>- Vérifications</li> <li>- Séparation des tâches incompatibles</li> <li>- Supervision</li> <li>- Contrôles applicatifs</li> <li>- Piste d'audit</li> <li>- ...</li> </ul> <p>Ces dispositifs de contrôle pourront relever de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôles préventifs</li> <li>- Contrôles détectifs</li> <li>- Contrôles correctifs</li> </ul>	<p>Auditeurs</p> <p>Audités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Hiérarchisation des risques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Référentiel d'audit (cf. Fiche Outil)</li> </ul>	<p>Gestion des achats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification que les demandes d'achat portent les signatures prévues par la procédure</li> <li>- Vérification que le montant d'une demande d'achat est dans les limites autorisées pour l'émetteur</li> <li>- Contrôle qu'une commande ne peut être émise qu'à l'attention d'un fournisseur agréé</li> <li>- Un acheteur qui a ajouté un fournisseur à la liste des fournisseurs agréés ne peut émettre de commandes vers ce fournisseur</li> <li>- Vérification de la qualité des informations portées sur les demandes d'achat</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>3- Relier les dispositifs de contrôle clefs aux risques</b>			
	<p>Auditeurs</p> <p>Audités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Flowcharts / Diagramme de flux (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Hiérarchisation des risques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Référentiel d'audit (cf. Fiche Outil)</li> </ul>	<p>Gestion des achats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif : Acheter les matières premières dans les temps</li> <li>- Risque : Retard dans l'achat des matières premières / retard dans la production / code produit illisible</li> <li>- Contrôles : vérification de l'existence du code produit</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>4- Evaluer la conception des dispositifs de contrôle clefs</b>			
<p>Cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat (COSO, Cadre de référence de l'AMF, COBIT ...)</p>	<p>Auditeurs</p> <p>Audités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Hiérarchisation des risques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Référentiel d'audit (cf. Fiche Outil)</li> </ul>	<p>Gestion des achats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque maîtrisé : telles que décrite, les modalités de vérification systématique de l'existence du code produit garantissent le traitement dans les temps des demandes d'achat (cf. COBIT - Application Controls AC2)</li> <li>- Risque non maîtrisé : la vérification des limites de montant pour un acheteur n'est pas systématique (cf. COBIT - Application Controls AC1)</li> <li>- Risque maîtrisé : le code d'éthique a été signé par tous les acheteurs d'achat (cf. Cadre de référence de l'AMF - Environnement de Contrôle)</li> <li>- ...</li> </ul>

# ÉTAPE VI - VALIDER LE RÉFÉRENTIEL D'AUDIT



## objectif

Valider, avec les audités, la référence à partir de laquelle le dispositif de contrôle interne va être évalué au cours de la mission d'audit.

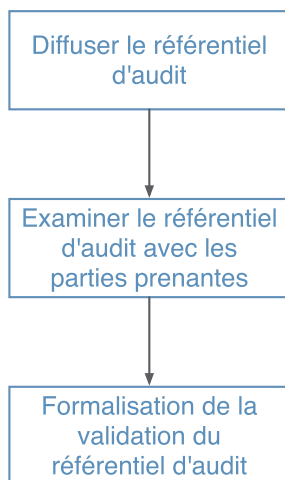


## étape précédente

V- Identifier et évaluer le dispositif de contrôle



## mode opératoire simplifié



## normes et MPA correspondantes

2210.A1-1 Évaluation des risques dans la planification de la mission



## entrées

- Référentiel d'audit



## facteurs clés de succès

Effectuer la validation au niveau hiérarchique approprié.



## sorties

Référentiel d'audit validé



## étape suivante

VII- Sélectionner les objectifs d'audit



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Diffuser le référentiel d'audit</b>			
	Auditeurs		
<b>2- Examiner le référentiel d'audit</b>			
Cette étape pourra nécessiter l'organisation d'une ou de plusieurs réunions avec les audités. Le processus consiste à examiner avec les audités le découpage de l'activité en processus, la cartographie des risques relatifs aux processus étudiés et enfin le système de contrôle en place. Cette étape s'appuie sur les contenus (diagrammes de circulation, feuilles de travail, grilles d'analyse des risques) qui ont été produits au cours des étapes III à V.	Auditeurs Responsables du domaine audité		
<b>3- Formalisation de la validation du référentiel d'audit</b>			
Cette formalisation acte la reconnaissance par les audités du référentiel sur lequel s'appuiera la mission.	Responsables du domaine audité	Fiche de suivi de mission (cf. Fiche Document)	

# ETAPE VII - SÉLECTIONNER LES OBJECTIFS D'AUDIT



objectif

Définir le périmètre des travaux à réaliser sur le terrain.



normes et MPA correspondantes

2200

Planification



étape précédente

VI- Valider le référentiel d'audit

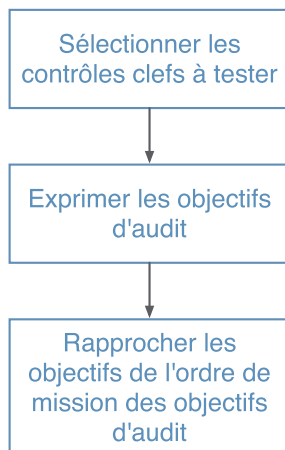


entrées

- Référentiel d'audit validé
- Ordre de mission



mode opératoire simplifié



facteurs clés de succès

Avoir pondéré correctement les risques.



sorties

Les objectifs d'audit



étape suivante

VIII- Elaborer le programme de travail



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Sélectionner les contrôles clés à tester</b>			
<p>Les contrôles clés peuvent ne pas être testés dans les cas suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- existence d'un contrôle de niveau supérieur (entité vs activité ou superviseurs vs managers)</li> <li>- existence d'autres contrôles couvrant totalement le risque</li> <li>- conception du dispositif de contrôle adaptée</li> <li>- période au cours de laquelle le contrôle est mis en œuvre incompatible avec le calendrier de la mission</li> <li>- changements dans l'organisation du processus ayant des impacts sur le dispositif de contrôle</li> </ul> <p>Dans tous les autres cas les contrôles clés doivent être testés.</p>	Auditeurs	- Référentiel d'audit (cf. Fiche Outil)	
<b>2- Exprimer les objectifs d'audit</b>			
<p>Expression des objectifs d'audit pour chacun des contrôles retenus "S'assurer de l'efficacité et de l'efficience du contrôle"</p>	Auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Echanges au sein du service d'audit interne</li> </ul>	<p>Gestion des achats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de l'efficacité du dispositif de séparation des tâches entre les différents acheteurs</li> <li>- Evaluer l'efficacité et l'efficience des contrôles applicatifs de l'application informatique de gestion des achats</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>3- Rapprocher les objectifs de l'ordre de mission des objectifs d'audit</b>			
<p><b>1<sup>er</sup> cas</b> Les objectifs d'audit couvrent exactement les objectifs de l'ordre de mission.</p> <p><b>2<sup>ème</sup> cas</b> Les objectifs d'audit sont plus larges que les objectifs de l'ordre de mission du fait des travaux des auditeurs ce qui peut conduire à la rédaction d'un avenant à l'ordre de mission.</p> <p><b>3<sup>ème</sup> cas :</b> les objectifs d'audit ne couvrent pas les objectifs de l'ordre de mission</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exclusion justifiée par les travaux déjà réalisés par les auditeurs, cette exclusion et ses raisons seront mentionnées dans le rapport d'audit</li> <li>- oubli, qui conduira les auditeurs à revenir sur les travaux qu'ils ont déjà réalisés</li> </ul>	Auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire</li> <li>- Echanges au sein du service d'audit interne</li> </ul>	

# ÉTAPE VIII - ÉLABORER LE PROGRAMME DE TRAVAIL



## objectif

Définir les procédures d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs d'audit



## normes et MPA correspondantes

2240, 2240.A1 Programme de travail de la mission  
2240-1 Programme de travail de la mission  
2240.A1-1 Approbation des programmes de travail



## étape précédente

VII- Sélectionner les objectifs d'audit

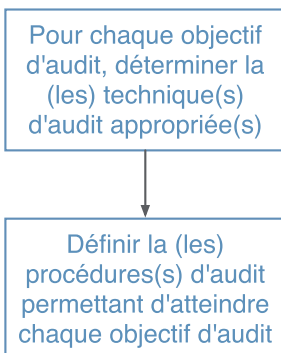


## entrées

- Référentiel d'audit validé
- Objectifs d'audit



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Savoir identifier les sources d'informations.  
Définition des critères de qualité de la preuve (suffisante, pertinente, fiable).



## sorties

Programme de travail



## étape suivante

IX- Ajuster le budget et allouer les ressources



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Pour chaque objectif d'audit, déterminer la (les) technique(s) d'audit appropriée(s)</b>			
Déterminer les techniques d'audit, c'est déterminer la nature des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés.	Auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Observations (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Examens documentaires et physiques</li> <li>- Procédures analytiques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Piste d'audit (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Confirmation / circularisation (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Echantillonnages</li> <li>- Outils informatiques d'audit - CAATs - Computer Assisted Audit Tools and Techniques -</li> </ul>	Cf. Fiches Outils correspondantes.
<b>2- Définir la (les) procédures(s) d'audit permettant d'atteindre chaque objectif d'audit</b>			
Définir les procédures d'audit, c'est déterminer l'étendue des tests et le calendrier des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés.	Auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Observations (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Examens documentaires et physiques</li> <li>- Procédures analytiques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Piste d'audit (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Confirmation / circularisation (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Echantillonnages</li> <li>- Outils informatiques d'audit - CAATs - Computer Assisted Audit Tools and Techniques -</li> </ul>	Cf. Fiches Outils correspondantes.



# ÉTAPE IX - AJUSTER LE BUDGET ET ALLOUER LES RESSOURCES



## objectif

Evaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de travail. Identifier les ressources disponibles et les affecter à la mise en œuvre du programme de travail.

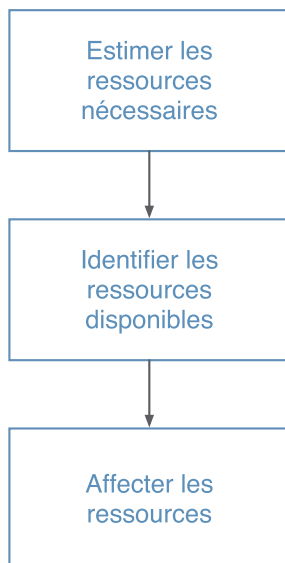


## étape précédente

VIII- Élaborer le programme de travail



## mode opératoire simplifié



## normes et MPA correspondantes

2030	Gestion des ressources
2030-1	Gestion des ressources
2230-1	Ressources affectées à la mission



## entrées

- Ordre de mission
- Programme de travail



## facteurs clés de succès

Définition précise des procédures d'audit à mettre en œuvre. Anticipation par le RAI des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'audit.



## sorties

Programme de travail enrichi du budget et du calendrier



## étape suivante

X- Valider l'organisation de la mission



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Estimer les ressources nécessaires</b>			
<p>Exemples de questions à se poser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De combien d'auditeurs avons-nous besoin ?</li> <li>- De quelles compétences et expériences avons-nous besoin ?</li> </ul> <p>L'estimation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des tests d'audit doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tenir compte de la nature, de la complexité de la mission et des contraintes de temps ;</li> <li>- prendre en compte le temps, les frais de déplacements, les coûts informatiques, les fournitures diverses ...;</li> <li>- être réaliste.</li> </ul> <p>On peut tenir compte des événements imprévus, dans l'estimation des ressources, en l'inscrivant dans une fourchette (+ ou - x %).</p>	RAI Superviseur		Cf. Fiche Document : Programme de travail
<b>2- Identifier les ressources disponibles</b>			
<p>Exemples de questions à se poser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui dans le service d'audit interne dispose des compétences et expériences nécessaires et est disponible ?</li> <li>- Si certaines des compétences nécessaires ne sont pas disponibles dans le service d'audit, comment (formation des auditeurs, recours à des prestataires externes) et à quel coût peut-on les acquérir ?</li> </ul>	RAI Superviseur		Cf. Fiche Document : Programme de travail
<b>3- Affecter les ressources</b>			
<p>La répartition des travaux à réaliser s'effectue en fonction des compétences et des disponibilités.</p> <p>L'affectation également devra tenir compte des disponibilités des personnes clefs du domaine audité.</p>	RAI Superviseur		Cf. Fiche Document : Programme de travail



# ÉTAPE X - VALIDER L'ORGANISATION DE LA MISSION



## objectif

Approuver formellement le programme de travail.



## normes et MPA correspondantes

2240.A1-1 Approbation des programmes de travail



## étape précédente

IX- Ajuster le budget et allouer les ressources



## entrées

- Programme de travail



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Disposer dans le programme de travail d'une synthèse des éléments qui permettent de procéder à cette validation.

Valider l'organisation de la mission



## sorties

Programme de travail validé



## étape suivante

XI- Conduire la réunion de lancement de la phase Accomplissement



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Valider l'organisation de la mission</b>			
<p>Valider l'organisation de la mission, c'est valider :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- que les procédures d'audit permettront d'atteindre les objectifs d'audit</li><li>- que les ressources affectées aux travaux d'audit disposent des compétences requises</li><li>- que le calendrier prévisionnel est pertinent et réaliste (par rapport aux contraintes du département d'audit interne et du domaine audité)</li></ul> <p>Cette validation constitue le "feu vert" donné à l'équipe d'audit pour commencer les travaux sur le terrain.</p>	RAI	Fiche de suivi de mission	Cf. Fiche Outil : Fiche de suivi de mission

# ÉTAPE XI - CONDUIRE LA RÉUNION DE LANCEMENT DE LA PHASE ACCOMPLISSEMENT



## objectif

Matérialiser le démarrage officiel de la phase Accomplissement de la mission



## normes et MPA correspondantes

2300

Accomplissement de la mission



## étape précédente

X - Valider l'organisation de la mission

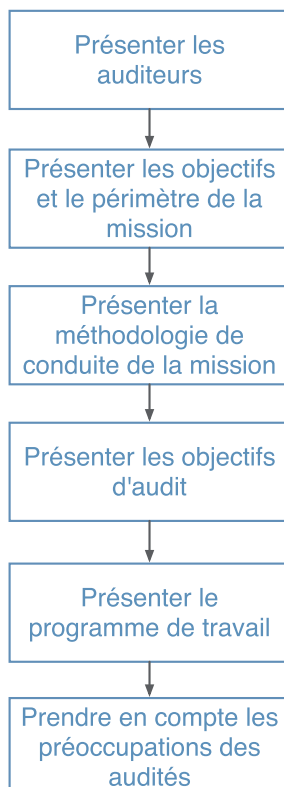


## entrées

- Organisation de la mission validée : Programme de travail, Ressources



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

- Préparer un support de la réunion.
- Positionner la réunion en tenant compte des disponibilités des participants.
- Commencer rapidement la phase Accomplissement après cette réunion.
- Présence des responsables des activités auditées.



## sorties

- Compte rendu de la réunion de lancement.
- Calendrier des premiers entretiens.
- Liste de contacts.



## étape suivante

XII- Collecter les informations et constituer les preuves d'audit



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Présenter les auditeurs</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superviseur</li> <li>- Chef de mission</li> <li>- Directeur de mission</li> <li>- Auditeur expert</li> <li>- Consultant externe</li> <li>- ...</li> </ul>	Auditeurs	Tour de table	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'auditeur 1 a un rôle de supervision, il sera votre interlocuteur privilégié tout au long de la mission.</li> <li>- L'auditeur 2 est un expert en Technologies de l'Information et il sera fait appel à lui à l'occasion de l'évaluation du système informatique de gestion des achats.</li> </ul>
<b>2- Présenter les objectifs et le périmètre de la mission</b>			
Commentaire oral de l'ordre de mission.	RAI Auditeurs	Présentation orale et / ou visuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus : Appels d'offres, Sélection des fournisseurs, Commandes</li> <li>- Zone géographique : Europe</li> </ul>
<b>3- Présenter la méthodologie de conduite de la mission</b>			
<p>Cette présentation aura pour but de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettre aux audités de connaître leur rôle dans le processus d'audit</li> <li>- préciser ce qu'ils sont en droit d'attendre au cours de chacune des étapes</li> <li>- expliquer aux audités les liens entre analyse des risques, objectifs d'audit et programme de travail</li> </ul> <p>Favoriser les échanges autour des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalités de collaboration auditeurs / audités</li> <li>- différentes étapes de validation</li> </ul>	RAI Auditeurs	Présentation orale et / ou visuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La phase de planification de la mission a été centrée sur une analyse des risques de la gestion des achats. Cette analyse des risques a été réalisée en collaboration avec le directeur des achats et ses collaborateurs.</li> <li>- Les objectifs d'audit et le programme de travail de la mission ont été déduits de cette analyse des risques, la phase de réalisation de la mission visera à tester les contrôles mis en place au sein de la gestion des achats pour maîtriser les risques les plus importants.</li> <li>- Les résultats de ces tests seront validés par vous.</li> <li>- Si les résultats de ces tests font apparaître des dysfonctionnements, les actions correctives à mettre en place feront l'objet de recommandations élaborées conjointement par les auditeurs et vous-mêmes.</li> </ul>
<b>4- Présenter les objectifs d'audit</b>			
Présentation du référentiel d'audit validé et de la cartographie des risques et des raisons qui ont conduit les auditeurs à sélectionner certains contrôles pour évaluation. Présenter les procédures d'audit.	Auditeurs	Présentation orale et / ou visuelle	Cf. Fiches Outils : Référentiel d'audit
<b>5- Présenter le programme de travail</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le planning prévisionnel de la mission</li> <li>- Le planning prévisionnel de la phase accomplissement</li> <li>- Modalités de collaboration audités / auditeurs</li> <li>- Les disponibilités des audités</li> <li>- Dates prévisionnelles des réunions d'élaboration des recommandations éventuelles</li> <li>- Date prévisionnelle de la réunion de clôture</li> <li>- Date prévisionnelle de publication du rapport final</li> </ul>	Auditeurs Audités	Présentation orale et / ou visuelle Echanges sur les dates prévisionnelles et les disponibilités des audités	<p>Cf. Fiches Documents : Programme de travail</p> <p>La phase accomplissement de la mission d'audit sur la gestion des achats se déroulera du ... au ...</p> <p>Nous souhaitons rencontrer deux acheteurs le ... de ... à ... heures.</p> <p>Nous souhaitons disposer d'un accès en lecture au système informatique de gestion des achats</p> <p>Nous souhaitons avoir accès à l'ensemble des commandes de l'année N et de l'année N-1</p> <p>La réunion de clôture se tiendra le ...</p> <p>Le rapport final sera publié le ...</p>
<b>6- Prendre en compte les préoccupations des audités</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute interrogation portant sur les sujets traités précédemment</li> <li>- Tout complément d'informations utiles pour les audités</li> </ul>	Audités Auditeurs	Tour de table	<p>Comment traitez-vous les documents confidentiels ?</p> <p>Comment allez-vous intervenir chez nos fournisseurs ?</p>

# ÉTAPE XII - COLLECTER LES INFORMATIONS ET CONSTITUER LES PREUVES D'AUDIT



## objectif

Obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non



## normes et MPA correspondantes

2300	Accomplissement de la mission
2310-1	Identification des informations
2320-1	Analyse et Evaluation
2330-1	Documentation des informations



## étape précédente

XI - Conduire la réunion de lancement de la phase Accomplissement

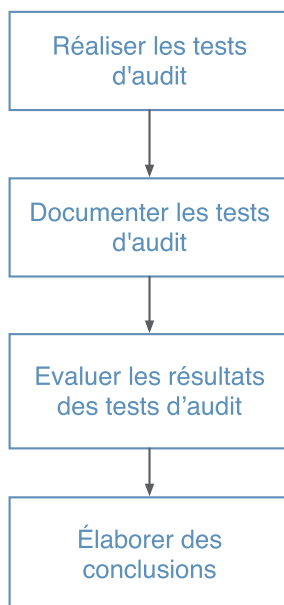


## entrées

- Le programme de travail



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Avoir accès aux ressources (données, humaines, techniques ...).



## sorties

Fiches de tests



## étape suivante

XIII- Valider les preuves d'audit



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Réaliser les tests d'audit</b>			
<p>La réalisation des tests d'audit vise à mettre en œuvre les tests définis dans le programme de travail.</p> <p>Il sera nécessaire, à ce stade, de s'assurer de la qualité (pertinentes, fiables, suffisantes) des preuves collectées.</p>	Auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Entretiens (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Observations (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Examens documentaires et physiques</li> <li>- Procédures analytiques (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Piste d'audit (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Confirmation / circularisation (cf. Fiche Outil)</li> <li>- Echantillonnages</li> <li>- Outils informatiques d'audit - CAATs - Computer Assisted Audit Tools and Techniques -</li> </ul>	Cf. Fiches Outils correspondantes.
<b>2- Documenter les tests d'audit</b>			
<p>La documentation des tests d'audit en assure la traçabilité.</p> <p>Un renvoi vers la fiche d'observation sera indiqué sur chaque fiche de test.</p>	Auditeurs	Fiches de tests	Cf. Fiche Document : Fiche de tests.
<b>3- Evaluer les résultats des tests d'audit</b>			
<p>Les questions suivantes permettront aux auditeurs d'évaluer la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contrôle existe-t-il ?</li> <li>- Le contrôle fonctionne-t-il correctement (tel que conçu) ?</li> <li>- Le contrôle permet-il de maîtriser les risques à un niveau acceptable ?</li> <li>- Le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs ?</li> <li>- Le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources ?</li> </ul> <p>Les résultats documentés des tests d'audit constitueront des preuves d'audit.</p>	Auditeurs Audités	Fiches de tests	Cf. Fiche Document : Fiche de tests.
<b>4- Élaborer des conclusions</b>			
<p>Un point fort est identifié lorsque le résultat d'un test d'audit montre qu'un contrôle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est bien conçu ;</li> <li>- fonctionne correctement (tel que conçu) ;</li> <li>- permet de maîtriser les risques sous-jacents à un niveau acceptable ;</li> <li>- permet au processus d'atteindre ses objectifs.</li> </ul> <p>Un dysfonctionnement est identifié lorsque le résultat d'un test d'audit montre qu'un contrôle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- n'est pas bien conçu ;</li> <li>- ne fonctionne pas correctement (tel que conçu) ;</li> <li>- ne permet pas de maîtriser les risques sous-jacents à un niveau acceptable ;</li> <li>- ne permet pas au processus d'atteindre ses objectifs.</li> </ul>	Auditeurs Audités	Fiches de tests	Cf. Fiche Document : Fiche de tests.



# ÉTAPE XIII - VALIDER LES PREUVES D'AUDIT



objectif

Valider, avec les audités, le résultat des tests d'audit.



normes et MPA correspondantes

2300

Accomplissement de la mission



étape précédente

XII - Collecter les informations et constituer les preuves d'audit



entrées

- Fiches de tests



mode opératoire simplifié

Valider les preuves  
d'audit



facteurs clés de succès

Documentation précise des résultats des tests d'audit.



sorties

Fiches de tests validées



étape suivante

XIV- Analyser les causes, Elaborer les recommandations



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Valider les preuves d'audit</b>			
A l'occasion de la validation des résultats des tests d'audit, les auditeurs peuvent être conduits à : <ul style="list-style-type: none"><li>- vérifier avec les audités que les informations sur lesquelles ils se sont appuyés pour conclure sur le caractère satisfaisant ou non d'un dispositif de contrôle sont fiables, pertinentes et suffisantes,</li><li>- expliquer aux audités la nature des tests</li></ul>	Auditeurs Audités	Fiches de tests	Cf. Fiche Document : Fiche de tests

# ÉTAPE XIV - ANALYSER LES CAUSES, ÉLABORER LES RECOMMANDATIONS



## objectif

Identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante. Elaborer des mesures correctives.

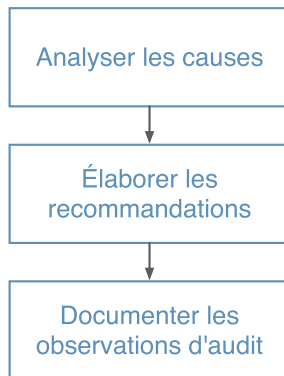


## étape précédente

XIII- Valider les preuves d'audit



## mode opératoire simplifié



## normes et MPA correspondantes

2410-1 Contenu de la communication



## entrées

- Fiches de tests validées



## facteurs clés de succès

Participation active des audités.



## sorties

Observations d'audit validées par les audités



## étape suivante

XV- Conduire la réunion de clôture



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Analyser les causes</b>			
Afin de remédier de façon durable au dysfonctionnement (écart entre le référentiel et la situation constatée au sein du domaine audité), l'auditeur doit en analyser en profondeur les raisons. La qualité de cette analyse des causes se répercutera sur la qualité des recommandations et donc sur leur mise en œuvre effective.	Auditeurs Audités	Diagramme Cause / Effet (cf. Fiche Outil)	Cf. Fiche Outil : Diagramme Cause / Effet
<b>2- Elaborer des recommandations</b>			
Une recommandation est l'expression d'une mesure qui vise à renforcer l'efficacité du contrôle. Il est possible que pour corriger un dysfonctionnement donné, il existe plusieurs solutions (mesures correctives). Le choix de la mesure corrective qui fera l'objet de la recommandation sera déterminé par des considérations de coûts, rapidité de mise en œuvre, facilité de réalisation ...	Auditeurs Audités	Processus de résolution de problèmes	
<b>3- Documenter les observations d'audit</b>			
Une observation d'audit est constituée des éléments suivants: - Faits - Référentiel - Cause - Conséquence - Conclusion - Recommandation (Mesure corrective) L'ensemble des étapes ayant été réalisé avec les audités, les observations d'audit, à ce stade, sont des observations d'audit validées.	Auditeurs Audités	Fiche d'observation (cf. Fiche Document)	Cf. Fiche Document : Fiche d'observation

# ETAPE XV - CONDUIRE LA RÉUNION DE CLÔTURE



## objectif

Faire valider par les responsables du domaine audité la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations d'audit.



## normes et MPA correspondantes

2400	Communication des résultats
2410-1	Contenu de la communication



## étape précédente

XIV - Analyser les causes, Elaborer les recommandations

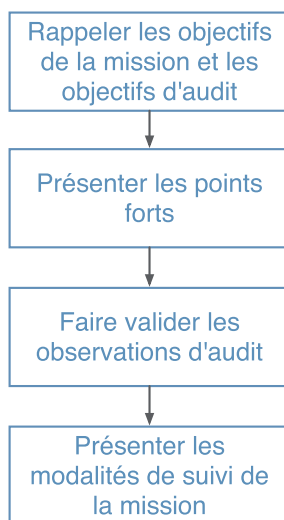


## entrées

- Les observations d'audit validées par les audités
- Les points forts



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Avoir validé les observations d'audit avec les audités.  
Feuilles de tests et feuilles d'observation correctement référencées.  
Preuves pertinentes, suffisantes, fiables.



## sorties

Les observations d'audit validées par les responsables du domaine audité



## étape suivante

XVI- Finaliser le plan d'actions



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Rappeler les objectifs de la mission et les objectifs d'audit</b>			
Cf. Réunion d'ouverture	Auditeurs	Présentation orale Support de présentation	
<b>2- Présenter les points forts</b>			
La présentation des points forts permettra à l'organisation de capitaliser ses bonnes pratiques et de les diffuser.	Auditeurs	Présentation orale Support de présentation	
<b>3- Faire valider les observations d'audit</b>			
Il peut être demandé aux auditeurs de produire les preuves collectées pour soutenir telle ou telle observation. Discussion sur les mesures correctives à mettre en place : ébauche du plan d'actions	Auditeurs Audités	Présentation orale Support de présentation	
<b>4- Présenter les modalités de suivi de la mission</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Définir une date limite de diffusion du plan d'actions par les audités</li><li>- Rappeler les modalités d'élaboration et de diffusion du rapport</li><li>- Présenter les modalités de suivi de la mise en œuvre des mesures correctives</li></ul>	Auditeurs	Présentation orale Support de présentation	



# ETAPE XVI - FINALISER LE PLAN D'ACTIONS



## objectif

Documenter les modalités de mise en œuvre opérationnelles des mesures correctives.



## normes et MPA correspondantes

2400	Communication des résultats
2410-1	Contenu de la communication



## étape précédente

XV - Conduire la réunion de clôture

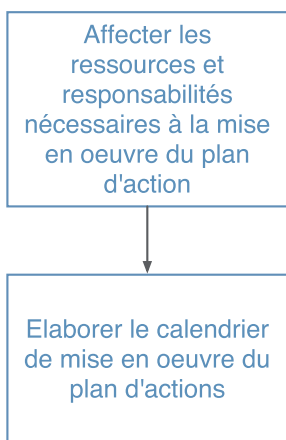


## entrées

- Observations d'audit validées
- Compte rendu de la réunion de clôture



## mode opératoire simplifié



## facteurs clés de succès

Connaissance des ressources disponibles.



## sorties

Plan d'actions finalisé



## étape suivante

XVII- Rédiger le rapport



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Affecter les ressources et responsabilités nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions</b>			
<p>Les moyens nécessaires devront être évalués pour la mise en place de chaque recommandation.</p> <p>Un responsable devra être nommé pour chaque mesure corrective.</p> <p>La mise en œuvre effective des mesures correctives est garantie par une affectation rigoureuse des ressources et des responsabilités.</p>	<p>Responsables du domaine audité</p> <p>Responsables des domaines concernés par des mesures correctives à mettre en œuvre</p> <p>Audités</p>	<p>Budget</p>	
<b>2- Élaborer le calendrier de mise en œuvre du plan d'actions</b>			
<p>Une date d'échéance devra être fixée pour chaque mesure corrective.</p> <p>Le calendrier de mise en œuvre du plan d'actions devra tenir compte de l'importance des risques à maîtriser et donc de l'urgence qu'il y a, à en améliorer la maîtrise.</p> <p>L'évolution de l'état d'avancement des actions de progrès entraînera une mise à jour périodique du plan d'actions. Le plan d'actions mis à jour devra être communiqué à l'audit interne.</p>	<p>Responsables du domaine audité</p> <p>Responsables des domaines concernés par des mesures correctives à mettre en œuvre</p> <p>Audités</p>	<p>Plan d'actions</p>	



# ETAPE XVII - RÉDIGER LE RAPPORT



## objectif

Documenter les résultats définitifs et officiels de la mission d'audit pour diffusion aux clients de la mission.



## normes et MPA correspondantes

2400	Communication des résultats
2410-1	Contenu de la communication
2410-2	Qualité de la communication



## étape précédente

XVI - Finaliser le plan d'actions



## entrées

- Observations d'audit validées
- Plan d'actions



## mode opératoire simplifié

Rédiger le rapport



## facteurs clés de succès

Adapter le support de communication aux différents clients.



## sorties

Rapport d'audit



## étape suivante

XVIII- Valider le rapport



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Rédiger le rapport</b>  Le niveau de détail des différents types de communication des résultats d'une mission d'audit dépendra du niveau hiérarchique des destinataires. Le rapport d'audit détaillé, à l'attention des audités, doit au minimum contenir les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>- l'objet de la mission</li><li>- le champ de la mission (activités auditées, période ...)</li><li>- les résultats (observations, conclusions, recommandations, plan d'actions)</li></ul> Si le risque est accepté, une observation peut ne pas faire l'objet d'un plan d'actions. Une synthèse, à l'attention de l'encadrement supérieur, pourra contenir les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>- les résultats de la mission d'audit ayant un impact sur l'ensemble de l'organisation</li><li>- une opinion globale, tant positive que négative, sur la capacité du domaine audité à maîtriser les risques majeurs</li></ul> Cette synthèse peut être intégrée au rapport d'audit ou faire l'objet d'une note distincte.	Auditeur Chef de mission		Cf. Fiche Document : Rapport d'audit



# ÉTAPE XVIII - VALIDER LE RAPPORT



## objectif

Approuver formellement le rapport d'audit.



## normes et MPA correspondantes

2340-1 Supervision de la mission



## étape précédente

XVII - Rédiger le rapport



## entrées

- Rapport d'audit
- Dossier d'audit



## mode opératoire simplifié

Valider le rapport



## facteurs clés de succès

Traçabilité des documents qui constituent le dossier d'audit.



## sorties

Rapport d'audit validé



## étape suivante

Fin du processus de conduite d'une mission d'audit



Sous-étapes / Guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
<b>1- Valider le rapport</b>			
<p>En validant le rapport d'audit, le RAI doit s'assurer que le rapport est :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- exact,</li><li>- objectif,</li><li>- clair,</li><li>- concis,</li><li>- constructif.</li></ul> <p>Si des erreurs étaient identifiées dans le rapport d'audit après sa validation par le RAI et sa diffusion, le RAI devrait émettre un rapport corrigé à l'attention de l'ensemble des destinataires initiaux.</p>	RAI	Fiche de suivi de mission (cf. Fiche Outil)	

**Méthodologie  
de conduite  
d'une mission  
d'audit interne**

**FICHES  
OUTILS**



# OUTIL I - ENTRETIEN



## objectif

Collecter des informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.



## facteurs clés de succès

- Préparer l'entretien
- Respecter les personnes interrogées et parler leur langage
- Ne pas avoir d'idées préconçues



## avantages

- Les entretiens sont des situations au cours desquelles les audités et les auditeurs internes peuvent échanger. Ces échanges permettent de construire une relation de travail positive tout au long du déroulement de la mission d'audit.



## limites

- Sans validation formelle du compte-rendu par le(s) participant(s), les informations collectées à l'occasion d'un entretien n'ont pas par nature un caractère probant ; elles doivent impérativement être rapprochées d'informations collectées par ailleurs.
- La qualité des échanges repose en partie sur les compétences relationnelles de l'auditeur interne.
- Certains contextes conduisent les audités à craindre l'exploitation de leurs dires qu'en fera l'auditeur interne.



## méthode

### Préparer l'entretien

- Définir les objectifs de l'entretien
- Définir les thèmes qu'il sera nécessaire d'aborder
- Identifier le(s) interlocuteur(s)
- Collecter des informations sur le domaine concerné par l'entretien et sur le(s) interlocuteur(s)
- Lister les questions et les organiser par thème et sur le modèle : Qui, Quoi, Où, Comment, Pourquoi, Quand
- Définir un plan de l'entretien
- Organiser le rendez-vous (date, heure, lieu, durée)

### Conduire l'entretien

#### Le cadrage

- Etablir une relation de confiance avec le(s) interlocuteur(s) afin d'encourager la transparence
- Examiner les objectifs de l'entretien, la place de l'entretien dans la mission, les thèmes à aborder, le plan prévu

#### Les échanges

- Poser les questions ; les natures de questions suivantes sont classées de celles qui sont centrées sur l'audité vers celles qui sont centrées sur le thème :
  - ouvertes : elles donnent la parole à l'interlocuteur et n'influencent pas les réponses
  - en rebond : elles visent à recadrer les échanges sur les objectifs de l'entretien et donnent l'occasion à l'interlocuteur d'approfondir son discours dans ce sens

- factuelles : elles permettent de recueillir rapidement des informations et des précisions ; ce sont les questions préalablement listées par l'auditeur (QQOCPQ)
- à choix multiple : elles proposent à l'interlocuteur les réponses possibles
- fermées : elles appellent une réponse oui / non et visent à obtenir une validation
- Ecouter
- S'assurer que les termes techniques sont compris par l'ensemble des participants
- Reformuler et valider les réponses obtenues pour chaque thème

#### Le bouclage

- Synthétiser et valider les points clés de l'entretien
- Lister les documents énumérés pendant l'entretien et définir les délais de transmission de ceux-ci
- Présenter les étapes suivantes et les éventuels futurs échanges
- Remercier le(s) interlocuteur(s)

#### Réaliser un compte-rendu de l'entretien

- S'il le juge utile, l'auditeur interne pourra réaliser un compte-rendu de l'entretien ; dans ce cas, il doit être réalisé le plus tôt possible après son déroulement et enregistré dans le dossier de la mission d'audit
- En complément d'un compte-rendu et si nécessaire, sa validation formelle par le(s) participant(s) permettra de donner un caractère probant aux informations collectées



Types de questions	Exemples
<b>Ouvertes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pouvez-vous me décrire le processus de paiement des factures Fournisseurs ?</li><li>- Quel est votre rôle dans le processus de paiement des factures Fournisseurs ?</li><li>- Que pensez-vous du processus de paiement des factures Fournisseurs ?</li><li>- Dans quelle mesure le processus de paiement des factures Fournisseurs est-il maîtrisé ?</li><li>- Que pensez-vous de la satisfaction des Fournisseurs quant au règlement de leurs factures ?</li><li>- Que se passe-t-il lorsque les factures Fournisseurs ne sont pas validées ?</li></ul>
<b>En rebond</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vous n'appliquez pas la procédure qui décrit le processus de paiement des factures Fournisseurs, pourquoi ?</li><li>- Les indicateurs de performance du processus de paiement des factures Fournisseurs ne vous semblent pas satisfaisants, pourquoi ?</li><li>- Comment savez-vous que le service Courrier n'appose pas la date d'arrivée des factures Fournisseurs dès leur arrivée ?</li><li>- D'où proviennent les retards dans le processus de paiement des factures Fournisseurs que vous avez mentionnés ?</li></ul>
<b>Factuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A quel moment les factures Fournisseurs sont-elles comptabilisées ?</li><li>- Quels sont les documents utilisés pour valider les factures Fournisseurs ?</li><li>- Quelle est la périodicité de règlement des factures Fournisseurs ?</li><li>- Quelles sont les raisons habituelles pour lesquelles les factures Fournisseurs sont rejetées par le directeur financier ?</li><li>- Quel est le délai moyen entre la réception d'une facture Fournisseur et son règlement ?</li><li>- Quel est le nombre moyen de factures Fournisseurs réglées par semaine ?</li></ul>
<b>A choix multiple</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les factures Fournisseurs sont-elles vérifiées par le comptable ou par le directeur financier ?</li><li>- Le règlement est-il émis après validation par le demandeur ou après vérification par le directeur financier ?</li><li>- L'archivage des factures Fournisseurs est-il fait selon une procédure écrite ou en fonction d'habitudes anciennes transmises oralement ?</li><li>- Le délai moyen de règlement des factures est-il &lt; 30 jours, compris entre 30 et 60 jours, &gt; 90 jours ?</li></ul>
<b>Fermées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existe-t-il une procédure qui décrit le processus de paiement des factures Fournisseurs ?</li><li>- Appliquez-vous cette procédure ?</li><li>- Les indicateurs de performance du processus de paiement des factures Fournisseurs vous semblent-ils satisfaisants ?</li><li>- Les factures Fournisseurs sont-elles validées par le demandeur ?</li><li>- Les factures Fournisseurs sont-elles validées à partir du bon de commande et du bon de réception ?</li><li>- Les factures Fournisseurs sont-elles autorisées par le directeur financier ?</li></ul>



# OUTIL II - GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES



## objectif

Visualiser les attributions des personnes ou des services. Identifier « qui fait quoi » et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et / ou les services (ainsi que les tâches non faites).



## avantages

- Permet d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches.



## facteurs clés de succès

- Sélectionner des tâches en relation avec les objectifs d'audit.
- Sélectionner le niveau de détail approprié : personnes, services.



## limites

- Identification des tâches non formalisées.



## méthode

Une grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes / services en colonne ou inversement.

Une grille d'analyse des tâches permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions.

Une grille d'analyse des tâches peut également être utilisée pour analyser la charge de travail par individu dans la mesure où les tâches ont été quantifiées.

- Découpage du processus en tâches.
- Identification des personnes / services qui interviennent dans le processus.
- Association de chaque tâche à la personne (aux personnes) / au service (aux services) qui en a (ont) la charge.
- Report dans le tableau à double entrée des associations identifiées en inscrivant une "X" à l'intersection ligne / colonne.



Processus : Payer les factures aux fournisseurs				
	Service Courrier	Comptable	Directeur Financier	Demandeur
Réception des factures	X			
Comptabilisation des factures		X		
Validation des factures				X
Vérification des factures		X		
Préparation du règlement		X		
Emission du règlement			X	

# OUTIL III - DIAGRAMME DE FLUX



## objectif

Représenter graphiquement le déroulement d'un processus\* :

- un enchaînement chronologique d'activités ;
- les acteurs qui réalisent les activités ;
- les flux d'informations d'une activité à l'autre.

Cette représentation graphique pourra être utile à l'auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clefs qui devraient permettre de les maîtriser.

\* Définition d'un processus (Norme ISO 9000:2000) : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.



## facteurs clés de succès

- Avoir accès à des informations fiables.
- Choisir le niveau de détail approprié.



## méthode

- 1- Identification du processus à représenter
- 2- Identification des activités
- 3- Identification des acteurs ; chaque acteur identifié fera l'objet d'une colonne du diagramme
- 4- Identification des documents
- 5- Identification des flux (informations en entrée et en sortie de chacune des activités) ; les éléments d'entrée d'une activité sont généralement les éléments de sortie d'autres activités

- La mise en place des activités sur le diagramme s'effectue en fonction des acteurs qui les réalisent et en fonction de leur position dans le déroulement du processus ; le sens des flèches donne le sens de lecture
- Une activité est généralement déclenchée par la réception d'une information
- Le sens des symboles utilisés pour élaborer un diagramme de flux doit faire l'objet d'une compréhension commune ; il existe une norme ISO qui définit les principaux symboles utilisés dans un diagramme de flux : ISO 5807



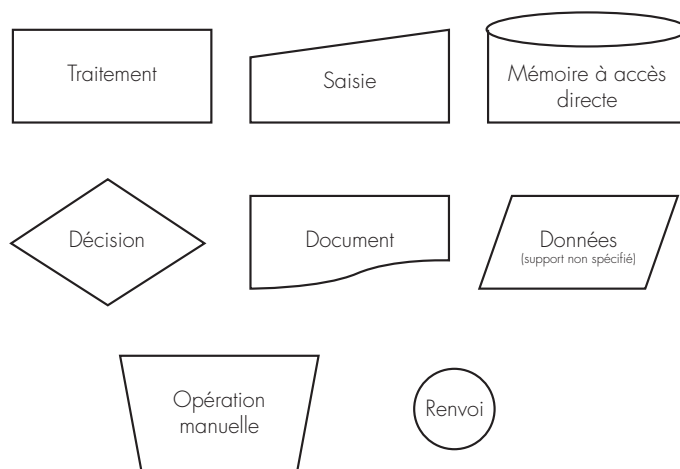
## avantages

- Outil d'aide à la prise de connaissance : pour élaborer un diagramme de flux, l'auditeur interne doit acquérir une compréhension précise du processus.
- Outil de vérification : la validation de la description graphique du processus par son responsable permet d'en vérifier l'exactitude.
- Le diagramme de flux permet de synthétiser les informations que l'on pourrait trouver dans la description narrative du déroulement d'un même processus.
- Il peut être utile pour situer et analyser les dispositifs de contrôle interne.



## limites

- Un diagramme de flux ne tient pas compte de la périodicité de réalisation des activités.
- Pour être compréhensible, un diagramme de flux doit être représenté sur un nombre de feuilles restreint ce qui limite son utilisation efficace pour certains processus trop complexes.

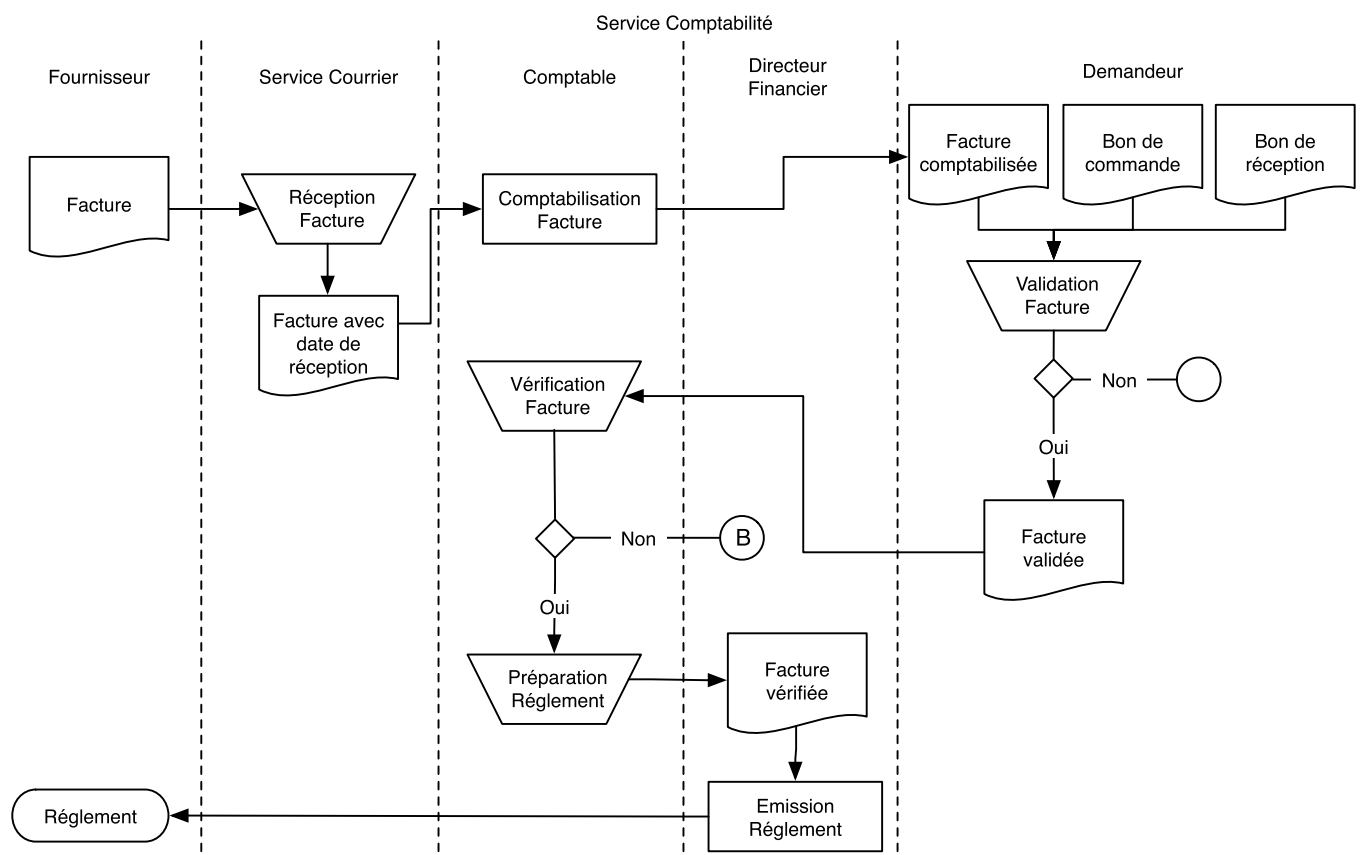


- Une légende précisant le sens des symboles peut être associée au diagramme
- L'élaboration d'un diagramme de flux est un processus itératif



- 1- Identification du processus à représenter :
  - Payer les factures aux fournisseurs
- 2- Identification des activités
  - Réception des factures, Comptabilisation des factures, Validation des factures, Vérification des factures, Préparation du règlement, Emission du règlement
- 3- Identification des acteurs
  - Fournisseur, Service Courrier, Service Comptabilité (Comptable, Directeur Financier), Demandeur
- 4- Identification des documents
  - Facture, Bon de commande, Bon de réception
- 5- Identification des flux (informations en entrée et en sortie de chacune des activités)

Activités	Entrées	Sorties
Réception des factures	Facture	Facture vérifiée
Comptabilisation des factures	Facture avec date de réception	Facture comptabilisée
Validation des factures	Facture comptabilisée, Bon de commande, Bon de réception	Facture validée
Vérification des factures + Préparation du règlement	Facture validée	Facture vérifiée
Emission du règlement	Facture vérifiée	Règlement



# OUTIL IV - APPROCHE PROCESSUS



## objectif

Décrire de façon méthodique les activités du domaine audité afin d'identifier leurs objectifs, leurs risques et les dispositifs de contrôle qui devraient permettre de maîtriser ceux-ci.



## avantages

- Permet de concentrer la mission d'audit sur :
  - les objectifs clés du domaine audité en relation directe avec la production de valeur et les objectifs de l'organisation ;
  - la satisfaction des clients des processus
  - l'efficacité des processus
- Permet d'avoir une vision transversale des activités d'une organisation et d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés par un processus.



## facteurs clés de succès

- Avoir accès à des informations fiables.
- Identifier l'ensemble des entrées et des sorties du domaine audité.



## limites

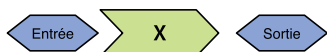
- Comme toute approche qui repose sur une modélisation, l'approche Processus donne une certaine représentation de la réalité. Elle peut être complétée par d'autres approches.



## méthode

**Définition** : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie - ISO 9000:2000.

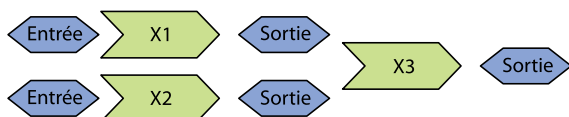
La description d'un processus repose sur son nom, sa finalité, ses entrées, ses sorties, ses activités.



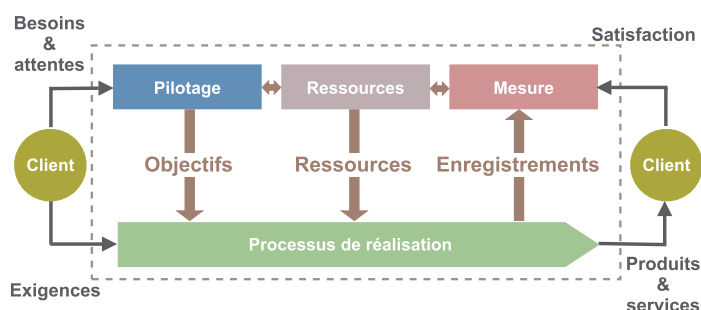
La relation entre 2 processus est de type Client / Fournisseur : le processus x livre au processus y un produit / service. Les critères de qualité du produit / service reposent sur des spécifications élaborées à partir des exigences du client. L'objectif de cette approche est d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences



Un processus complexe peut être découpé en plusieurs processus, eux-mêmes découpés en processus.



- 1- Identifier et décrire les processus de réalisation : ceux qui produisent des produits ou services
- 2- Identifier et décrire les processus de management : ceux qui produisent des décisions
- 3- Identifier et décrire les processus support : ceux qui produisent des ressources
- 4- Identifier et décrire les processus de mesure : ceux qui produisent des mesures



- 5- Identifier les processus clés : ceux dont le bon déroulement est critique pour l'atteinte des objectifs du domaine audité
- 6- Identifier les événements qui peuvent avoir un impact négatif sur le déroulement des processus clés



1- Identifier et décrire les processus de <b>réalisation</b> : ceux qui produisent des produits ou services	Nom : Paiement des factures Fournisseurs Finalité : Payer les factures aux fournisseurs Entrées : Factures Fournisseurs Sorties : Règlements Activités : Réception des factures, Comptabilisation des factures, Validation des factures, Vérification des factures, Préparation du règlement, Emission du règlement
2- Identifier et décrire les processus de <b>management</b> : ceux qui produisent des décisions	Nom : Pilotage du paiement des factures Fournisseurs Finalité : Piloter le paiement des factures Fournisseurs Entrées : Stratégie de l'organisation, Indicateurs définis par l'organisation, Objectifs assignés au processus de Paiement des factures Sorties : Objectifs déclinés au niveau des opérationnels, Indicateurs, Procédures
3- Identifier et décrire les processus <b>support</b> : ceux qui produisent des ressources	Nom : Mise à disposition des ressources nécessaires au paiement des factures Fournisseurs Finalité : exemple - fournir les compétences nécessaires au paiement des factures Fournisseurs Entrées : exemple - description des métiers Sorties : exemple - formation, recrutement, sous-traitance
4- Identifier et décrire les processus de <b>mesure</b> : ceux qui produisent des mesures	Nom : Mesure de l'efficacité du paiement des factures Fournisseurs Finalité : Mesurer l'efficacité du paiement des factures Fournisseurs Entrées : exemple - calcul du délai de comptabilisation des factures Sorties : exemple - délai de comptabilisation des factures
5- Identifier les processus clefs : ceux dont le bon déroulement est critique pour l'atteinte des objectifs du domaine audité	Cf. le référentiel d'audit
6- Identifier les événements qui peuvent avoir un impact négatif sur le déroulement des processus clefs	Cf. le référentiel d'audit

# OUTIL V - TEST DE CHEMINEMENT



## objectif

Suivre les différentes étapes d'une opération de son origine jusqu'à son dénouement (par exemple, jusqu'à son enregistrement dans les états financiers de l'organisation) afin de confirmer la compréhension d'un flux de traitement et de ses contrôles avant de faire des tests détaillés sur ceux-ci.



## facteurs clés de succès

- Tenir compte des événements qui peuvent entraîner des écarts au traitement normal d'une opération



## méthode

*Le test de cheminement fait partie des tests de contrôles dédiés à l'évaluation de la conception des contrôles mais sa mise en œuvre permet de collecter des preuves sur l'efficacité réelle de ceux-ci. Le test de cheminement sert généralement à préparer le programme de travail, en permettant de valider les tests d'audit à effectuer.*

*A l'issue d'un test de cheminement, l'auditeur doit être capable de répondre aux questions suivantes :*

- Est-ce que le processus fonctionne tel que décrit dans le diagramme de flux ?
- De quelle façon les contrôles sont supposés fonctionner ?
- Quels sont les objectifs de contrôle ?
- Sont-ils opérationnels ?
- La façon dont le contrôle est bâti permet-elle de répondre aux objectifs de contrôle ?



## avantages

- Permet une compréhension détaillée du déroulement effectif des différentes étapes d'une opération en impliquant les acteurs concernés directement par celle-ci.



## limites

- L'examen d'une opération ne garantit pas que cette opération est traitée à l'identique pour chacune de ses occurrences.

La mise en œuvre d'un test de cheminement s'appuie sur :

- des entretiens de confirmation, dans lesquels vous allez poser des questions aux audités :
  - Nature des tâches réalisées
  - Nature des contrôles et réalisation des contrôles
  - Ecart et traitements des erreurs
  - Compréhension des autres étapes d'un processus
- un test unitaire dans lequel vous allez sélectionner une transaction, la suivre au cours des différentes étapes d'une procédure ou d'un processus afin de tester l'efficacité opérationnelle des contrôles qui jalonnent son traitement.



Thèmes abordés	Exemples
<b>Nature des tâches réalisées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pouvez-vous me décrire les tâches que vous réalisez ?</li><li>- A quelle fréquence ces tâches sont-elles réalisées ?</li><li>- A quel moment ces tâches doivent-elles être terminées ?</li><li>- D'où proviennent les informations qui vous permettent de réaliser vos tâches ?</li><li>- Quelle est la destination des informations produites par les tâches que vous réalisez ?</li></ul>
<b>Nature des contrôles et réalisation des contrôles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Au cours de la réalisation de vos tâches, quels contrôles réalisez-vous afin de garantir que celles-ci sont réalisées correctement ? Par exemple, comment savez-vous que vous avez traité toutes les informations que vous deviez traiter, que ces informations sont traitées correctement, qu'aucune information non validée ne peut être traitée ?</li><li>- Que cherchez-vous afin de déterminer si une erreur de traitement s'est produite ?</li><li>- Que faites-vous lorsque vous trouvez une erreur ?</li></ul>
<b>Ecart et traitements des erreurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A quelles occasions vous arrive-t-il de vous écarter de la procédure prévue ?</li><li>- Ces occasions sont-elles fréquentes ?</li><li>- Combien de fois cela s'est-il produit au cours de l'année précédente ?</li><li>- Quels types d'erreur avez-vous trouvé au cours de l'année précédente ?</li><li>- Que s'est-il passé lorsque vous avez trouvé une erreur ?</li><li>- Comment ces erreurs ont-elles été résolues ?</li></ul>
<b>Compréhension des autres étapes d'un processus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quelles tâches sont réalisées avant votre intervention ?</li><li>- Quelles tâches sont réalisées après votre intervention ?</li></ul>



# OUTIL VI - HIÉRARCHISATION DES RISQUES



## objectif

Sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer la conception du dispositif de contrôle.



## avantages

- Permet de définir le périmètre des travaux d'audit.



## facteurs clés de succès

- Clairement définir les risques en amont et s'assurer de la cohérence des risques pris individuellement et dans leur ensemble.
- Travail collégial et itératif.



## limites

- Le positionnement des risques sur la carte peut revêtir une certaine subjectivité. Cependant, la carte conduit à se poser des questions objectives sur la probabilité et les impacts des risques. Un travail itératif en groupe permet de converger clairement, au moins dans la majorité des cas, vers les risques majeurs.



## méthode

**Risque** – Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

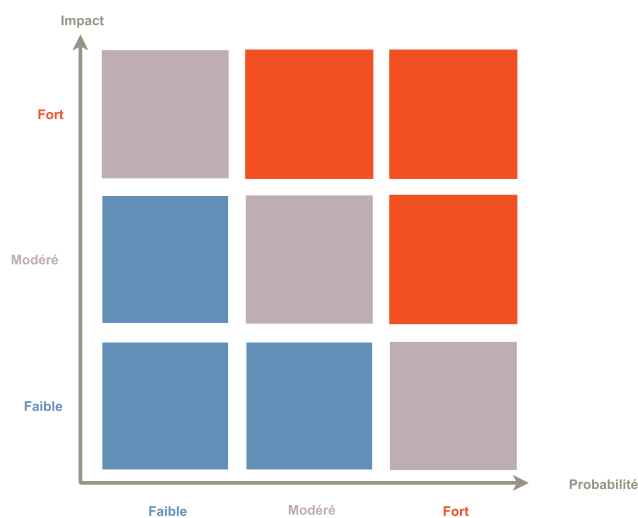
L'identification des risques préalable à leur hiérarchisation pourra reposer sur une approche a posteriori (exemple : historique des incidents) ou a priori (exemples : approche Processus, expérience des opérationnels).

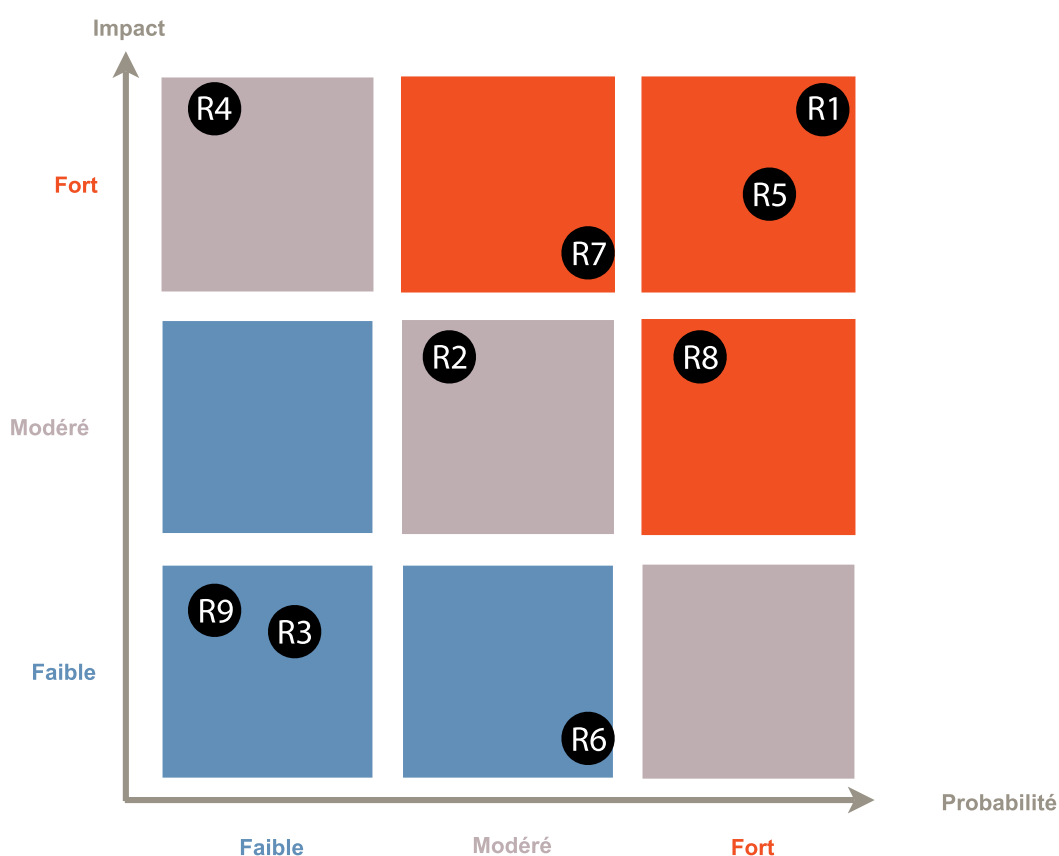
### Démarche

- Déterminer les échelles en terme de probabilité de survenance (liée aux causes) et d'impact(s) financier(s) et non financier(s) : Faible, Modéré, Fort par exemple. C'est le caractère acceptable ou inacceptable de l'impact qui déterminera son poids.
- Positionner de manière collégiale l'ensemble des risques sur la carte en tenant compte de la tolérance au risque du responsable du domaine audité.
- Si besoin est, re-préciser le risque pris individuellement ou par comparaison aux autres. Ce travail peut faire apparaître des incohérences, manques ou répétitions dans la liste des risques identifiés.
- Renouveler le processus pour les risques qui apparaissent les plus importants **en travaillant par comparaison**.
- Converger toujours de manière collégiale vers les risques qui seront retenus pour la suite de la mission.

A l'issue de cette étape la mission se concentrera sur les risques sélectionnés qui détermineront les objectifs d'audit. Cette carte des risques permet ainsi de justifier le choix des objectifs d'audit.

La hiérarchisation des risques sera matérialisée par une carte des risques :





**Hiérarchisation des risques réalisée dans le cadre du processus "Payer les factures aux fournisseurs"**

<b>R1</b>	<b>Le Service Comptable ne reçoit pas les factures dans les temps.</b>
R2	Le Service Comptable ne traite pas les factures dans les temps.
R3	Il y a des erreurs dans les informations saisies au moment de l'enregistrement des factures.
R4	Des factures sont enregistrées en double.
<b>R5</b>	<b>Les habilitations des personnels du Service Comptable ne correspondent pas à leurs responsabilités.</b>
R6	Des paiements destinés à un fournisseur sont émis à l'attention d'un autre fournisseur.
<b>R7</b>	<b>Des paiements sont émis pour des factures non encore validées.</b>
<b>R8</b>	<b>Des factures sont payées avant l'échéance prévue.</b>
R9	Des paiements sont émis pour des factures non vérifiées.

# OUTIL VII - RÉFÉRENTIEL D'AUDIT



## objectif

Recenser les objectifs de chacun des processus / sous-processus de l'entité auditée et pour chacun d'eux les risques auxquels ils sont exposés et les contrôles qui devraient permettre de réduire ces risques. Les contrôles identifiés constitueront la référence à partir de laquelle sera réalisée l'évaluation du système de contrôle interne de l'entité auditée.



## facteurs clés de succès

Travail en étroite collaboration avec l'audité



## méthode

### Identification des Objectifs

Mise en œuvre de l'Approche Processus (cf. Fiche Outil correspondante)

### Identification des Risques

Rappel : Un risque est la « Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité. » (cf. Glossaire des Normes)

Déterminer les événements internes et externes susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'atteinte des objectifs. Cette identification des risques devra tenir compte des travaux de Cartographie des Risques préexistants au sein du domaine audité.

### Identification des dispositifs de Contrôle Interne

Rappel : Un contrôle est « Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints. » (cf. Glossaire des Normes)

Définir un cadre de contrôle pertinent à partir de :

- cadres de contrôle externes diffusés par des instances



## avantages

- Permet de se concentrer sur les contrôles clefs en se posant la question suivante : quels contrôles sont directement liés aux objectifs du processus / sous-processus et à la réduction des risques non acceptables auxquels ils sont exposés ?



## limites

- Charge de travail si le domaine audité ne dispose pas d'une Cartographie des Risques.

professionnelles reconnues pour leur expertise dans ce domaine ;

- cadres de contrôles internes éventuellement présents dans l'organisation.

Le(s) cadre(s) de contrôle sélectionné(s) par l'auditeur interne vont lui permettre de structurer les contrôles identifiés. Pour exemple, les contrôles du cadre de contrôle COSO (cf. La pratique du contrôle interne - COSO Report) sont structurés comme suit :

- Environnement de Contrôle
- Evaluation des risques
- Activités de contrôle
- Information et Communication
- Pilotage

Les activités de contrôle intégrées dans les processus de l'entité auditée porteront notamment sur :

- l'attribution des autorisations relatives à l'approbation des opérations ;
- la séparation de tâches incompatibles ;
- les actions de supervision des opérations ;
- l'impossibilité de réaliser des opérations non autorisées ;
- les vérifications de l'existence, de l'exactitude et du traitement dans les temps des opérations ;
- la formalisation des opérations réalisées ;
- la conservation et la protection des pièces justificatives.



Objectifs	Risques	Contrôles
Payer les factures au bon fournisseur.	Saisie d'un n° de fournisseur erroné au cours de l'enregistrement d'une facture	Vérification que le n° de fournisseur saisi correspond à celui de la facture
Payer les factures aux fournisseurs agréés.	Insertion d'un fournisseur fictif dans le fichier des fournisseurs agréés	Séparation de fonctions incompatibles
Payer les factures seulement pour des biens / services reçus.	Emission d'un paiement alors que le bien n'a pas encore été reçu	Vérification de l'existence d'un bon de réception avant validation du paiement de la facture
Payer les factures pour leur montant exact.	Saisie d'un montant erroné au cours de l'enregistrement d'une facture	Vérification que le montant saisi correspond à celui de la facture
Payer les factures dans les temps.	Retard dans l'enregistrement des factures	Vérification hebdomadaire de l'existence de factures en attente d'enregistrement
Enregistrer les paiements dans les bons comptes.	Méconnaissance de la personne qui enregistre les paiements du compte à affecter	Procédure de détermination des comptes à affecter
Enregistrer les paiements dans la bonne période.	Méconnaissance de la date qui détermine la période d'enregistrement des paiements	Procédure de détermination de la période d'enregistrement
Traiter le paiement des factures au moindre coût.	Mauvaise utilisation de l'application informatique	Guide d'utilisation de l'application informatique

A noter : la mise en œuvre de la méthode ne concerne ici que les contrôles au niveau du processus de réalisation ; la prise en compte des autres natures de processus permettrait d'illustrer les autres composantes du CI telles que mentionnées dans le COSO.

Pour mémoire et faire le lien avec le QCI, voici une liste des contrôles "incontournables" du processus de Paiement des factures Fournisseurs :

- Il existe des procédures écrites qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs.
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont connues.
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont à jour.
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont appliquées.
- L'attribution des autorisations relatives à l'approbation des opérations du processus de paiement des fournisseurs est satisfaisante.
- Les tâches incompatibles au sein du processus de paiement des fournisseurs sont séparées.
- Les opérations du processus de paiement des fournisseurs font l'objet d'une supervision (coût, qualité, délai) adéquate.
- Il est impossible que les acteurs du processus de paiement des fournisseurs réalisent des opérations non autorisées.
- Le montant de la facture est vérifié par rapport au montant du bon de réception.
- Une facture peut être validée seulement si un bon de commande et un bon de réception lui sont associés.
- Il existe une analyse périodique des factures en attente de règlement.
- La vérification de la conformité d'une facture fait l'objet d'une formalisation.
- Les pièces justificatives relatives au paiement des factures fournisseurs sont conservées et protégées.

# OUTIL VIII - DIAGRAMME CAUSE / EFFET



## objectif

Accompagner et structurer les réflexions des auditeurs internes en collaboration avec les opérationnels lors de l'analyse des causes des dysfonctionnements constatés au cours d'une mission d'audit interne sachant que les actions correctives / recommandations ont pour objet de faire disparaître ces causes.



## facteurs clés de succès

- Travail collectif auditeur / audité.
- Ne pas s'arrêter aux causes évidentes.



## méthode

Le diagramme cause - effet (ou diagramme d'Ishikawa, du nom du professeur japonais qui l'a le premier développé) en 1943, est une représentation graphique simple qui pour un effet cherche à identifier l'ensemble des causes pouvant en être l'origine.

La construction du diagramme Cause / Effet vise à lister de manière exhaustive les causes avec toutes les personnes concernées par le sujet au cours de séances de Brainstorming (cf. Fiche Outil).

Construire un diagramme cause - effet, c'est construire une arborescence qui de l'effet va remonter dans toutes les causes possibles (branches), dans les causes secondaires (petites branches) et jusqu'aux détails (feuilles). La représentation graphique de cette arborescence donne un autre nom à ce diagramme : le diagramme en arêtes de poisson.

Le diagramme Cause / Effet porte également le nom de diagramme des 5 M ce qui fait référence aux 5 principaux types de causes définis :

- Matière
- Méthode
- Main d'œuvre
- Matériel
- Milieu



## avantages

- Le diagramme Cause / Effet procure un cadre d'analyse.



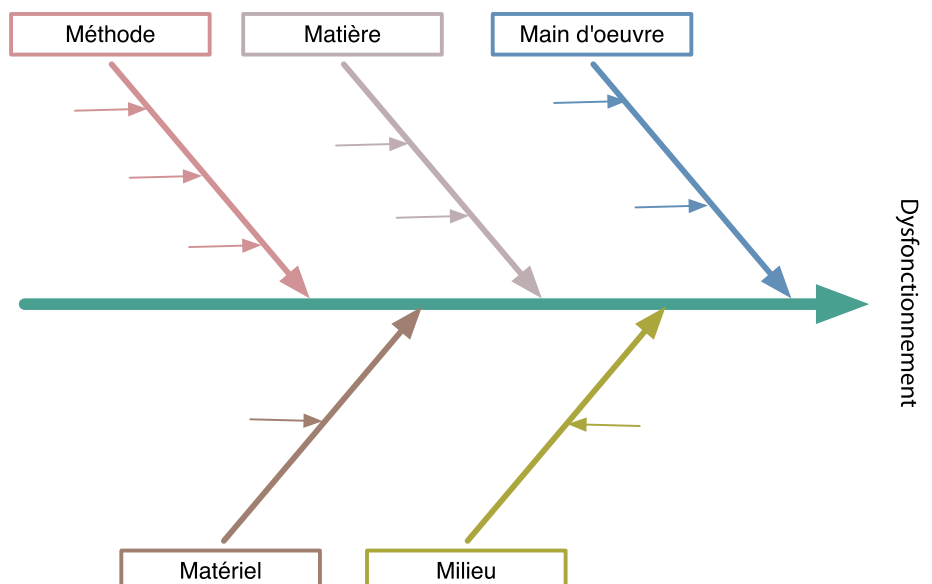
## limites

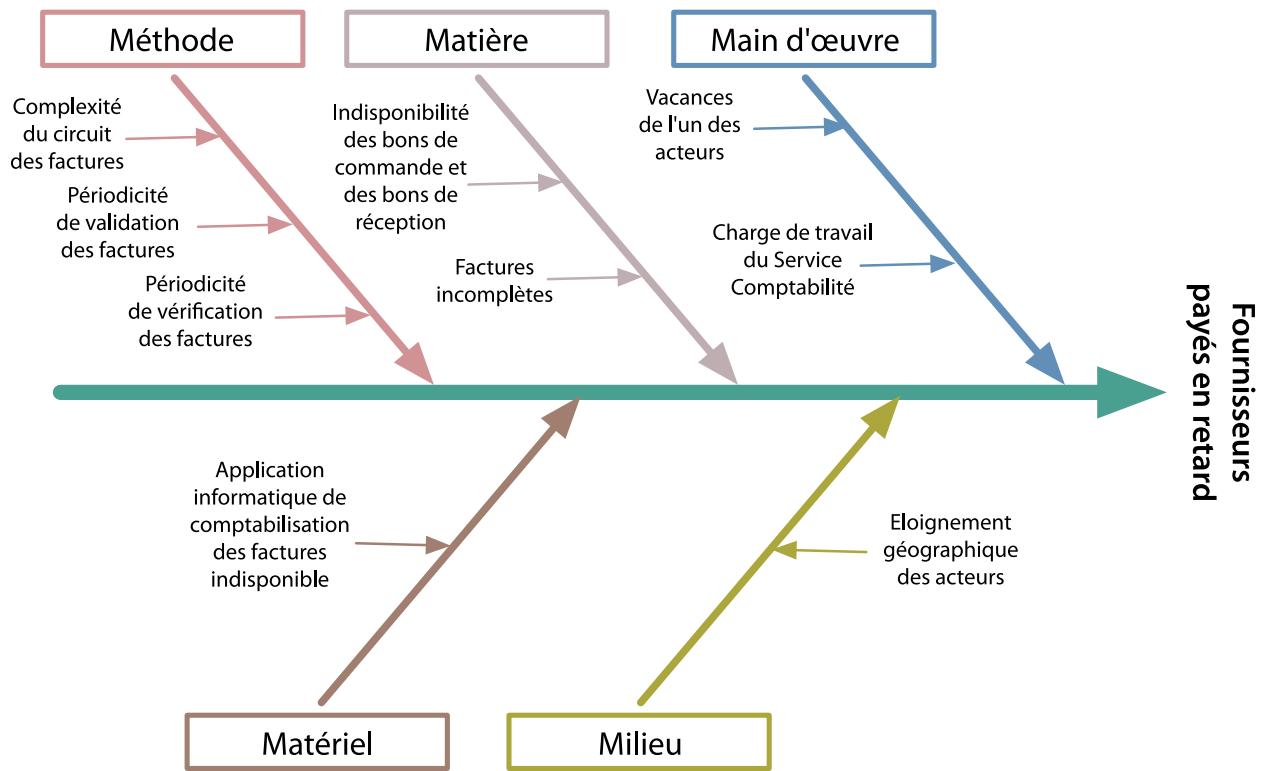
- Ne permet pas de mettre en évidence les liens entre les différents types de causes.

Le diagramme des 5M devient parfois un diagramme des 7M par l'ajout de 2 types de causes supplémentaires : Management et Moyens financiers.

Les étapes

- Définir l'effet à observer
- Tracer une flèche de gauche à droite en direction de l'effet
- Inscrire les causes suggérées par les membres du groupe en posant à chaque fois la question : pourquoi cette cause produit-elle cet effet ?





# OUTIL IX - QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE



## objectif

Structurer le questionnement de l'auditeur interne pour évaluer les dispositifs de contrôle au regard du référentiel de contrôle interne.



## facteurs clés de succès

- Choix des cadres de contrôle en relation avec les objectifs des processus de l'entité auditée.
- Clarté des questions.



## méthode

**Contrôle :** *Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les **risques** et d'accroître la probabilité que les buts et **objectifs** fixés seront atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.* (cf. Glossaire des Normes)

### La construction du Questionnaire de Contrôle Interne

Avant de construire un Questionnaire de Contrôle Interne, l'auditeur interne doit avoir défini un Référentiel de Contrôle Interne élaboré à partir de :

- cadres de contrôles externes diffusés par des instances professionnelles reconnues pour leur expertise dans ce domaine ;
- cadres de contrôles internes éventuellement présents dans l'organisation.

Par exemple, un QCI élaboré à partir d'un RCI structuré autour du cadre de contrôle COSO (cf. La pratique du contrôle interne - COSO Report) sera structuré comme suit :

- Environnement de Contrôle
- Evaluation des risques
- Activités de contrôle
- Information et Communication
- Pilotage

Les questions relatives aux activités de contrôle intégrées dans les processus de l'entité auditée porteront notamment sur :



## avantages

- Le questionnaire de contrôle interne permet de structurer le questionnement de façon systématique à partir des dispositifs de contrôle inventoriés dans le RCI.



## limites

- Comme tout questionnaire, le questionnaire de contrôle interne constitue un cadre que l'auditeur doit adapter en fonction du contexte au fur et à mesure du déroulement de l'entretien. En d'autres termes, il ne permet pas de constituer, a priori, une hiérarchie entre les questions.

- l'attribution des autorisations relatives à l'approbation des opérations ;
- la séparation de tâches incompatibles ;
- les actions de supervision des opérations ;
- l'impossibilité de réaliser des opérations non autorisées ;
- les vérifications de l'existence, de l'exactitude et du traitement dans les temps des opérations ;
- la formalisation des opérations réalisées ;
- la conservation et la protection des pièces justificatives.

Les questions doivent être formulées de sorte qu'une :

- réponse positive indique une situation favorable ;
- réponse négative indique une situation défavorable.

Situation favorable : le contrôle permet de réduire les risques à un niveau acceptable pour le processus tel que défini par la direction ; assurance raisonnable que le processus atteindra ses objectifs.

Situation défavorable : le contrôle ne permet pas de réduire les risques à un niveau acceptable pour le processus tel que défini par la direction ; probabilité forte que le processus n'atteindra pas ses objectifs.

L'auditeur interne devra se concentrer sur les contrôles clefs qu'il pourra identifier en se posant la question suivante : quels contrôles sont directement liés aux objectifs du processus et à la réduction des risques auxquels ils sont sujets ? Ceci implique que l'auditeur interne a une connaissance claire des objectifs du processus et des risques associés.

Il est toujours possible de compléter un QCI existant ou d'en bâtir un nouveau si le besoin s'en fait sentir.

## L'évaluation des réponses au Questionnaire de Contrôle Interne

L'évaluation des dispositifs de contrôle est réalisée à partir des réponses aux questions qui déterminent le caractère

Favorable / Défavorable de la situation et des autres éléments de preuve collectés.

Cette évaluation devra se faire en tenant compte d'éventuels contrôles compensatoires qui participent à la réduction des risques du domaine audité.



### mise en œuvre de la méthode

#### Payer les factures aux fournisseurs

##### Environnement de contrôle

- La direction a-t-elle exprimé clairement ses exigences en matière d'intégrité et d'éthique ?
- La direction donne-t-elle l'exemple ?
- Le personnel qui intervient dans le processus de paiement des fournisseurs est-il sensibilisé à la nécessité de l'existence de contrôles au sein de ce processus ?
- Les compétences du personnel qui intervient dans le processus de paiement des fournisseurs sont-elles à la mesure de leurs responsabilités ?
- Le style de management du responsable du processus de paiement des fournisseurs est-il adapté en ce qui concerne notamment ses actions de planification, d'organisation des ressources et des responsabilités, de délégation, de supervision ... ?

##### Evaluation des risques

- Les objectifs du processus de paiement des fournisseurs sont-ils définis et formalisés ?
- Ces objectifs sont-ils cohérents avec les objectifs généraux de l'organisation ?
- Les risques internes et externes susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs ont-ils été identifiés et évalués ?
- Existe-t-il un mécanisme qui permet de mettre à jour cette identification / évaluation des risques périodiquement ou dès qu'un événement significatif survient dans l'organisation ?
- Une mise à jour des politiques et des procédures est-elle déclenchée suite à une mise à jour de cette identification / évaluation des risques ?

##### Activités de contrôle

- Existe-il des procédures écrites qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs ?
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont-elles connues ?
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont-elles à jour ?
- Les procédures qui définissent les modalités de traitement des factures fournisseurs sont-elles appliquées ?
- L'attribution des autorisations relatives à l'approbation des opérations du processus de paiement des fournisseurs est-elle satisfaisante ?
- Les tâches incompatibles au sein du processus de paiement des fournisseurs sont-elles séparées ?
- Les opérations du processus de paiement des fournisseurs font-elles l'objet d'une supervision (coût, qualité, délai) adéquate ?
- Est-il impossible que les acteurs du processus de paiement des fournisseurs réalisent des opérations non autorisées ?
- Le montant de la facture est-il vérifié par rapport au montant du bon de réception ?
- Une facture peut-elle être validée seulement si un bon de commande et un bon de réception lui sont associés ?
- Existe-il une analyse périodique des factures en attente de règlement ?
- La vérification de la conformité d'une facture fait-elle l'objet d'une formalisation ?
- Les pièces justificatives relatives au paiement des factures fournisseurs sont-elles conservées et protégées ?

##### Information / Communication

- Les circuits de circulation des informations (amont, aval, transversaux) sont-ils clairement identifiés ?
- Les circuits de circulation des informations (amont, aval, transversaux) permettent-ils au personnel qui intervient dans le processus de paiement des fournisseurs de disposer de toutes les informations dont il a besoin pour gérer efficacement ce processus ?
- Les circuits de circulation des informations (amont, aval, transversaux) permettent-ils au personnel qui intervient dans le processus de paiement des fournisseurs de communiquer toutes les informations dont les autres acteurs de l'organisation ont besoin pour gérer efficacement le processus dans lesquels ils interviennent ?

##### Pilotage

- Existe-t-il des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne du processus paiement des fournisseurs ?
- Les faiblesses identifiées à l'occasion de la mise en œuvre des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne du processus paiement des fournisseurs font-elles l'objet d'une formalisation ?
- Les faiblesses identifiées à l'occasion de la mise en œuvre des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne du processus paiement des fournisseurs sont-elles signalées aux personnes aptes à les corriger ?
- Existe-t-il des procédures de suivi des corrections apportées au système de contrôle interne ?



# OUTIL X - BRAINSTORMING



## objectif

Stimuler l'imagination, c'est-à-dire la faculté de produire des idées sur un problème posé tant pour trouver des solutions que pour en rechercher les causes.



## facteurs clés de succès

- La liberté des membres du groupe et leur volonté de travailler ensemble à la résolution de problèmes.



## méthode

Le brainstorming ou remue-méninges se pratique en groupe (auditeurs / audités). Les membres de ce groupe doivent être en confiance afin de pouvoir s'exprimer librement. Il permet de produire un maximum d'idées dans un temps court (de 30 minutes à 2h).

Les 5 règles d'or du déroulement d'un atelier de Brainstorming sont :

- Ne pas critiquer
- Ne pas s'autocensurer
- Emettre des idées à partir des idées des autres
- Etre bref
- Laisser aller son imagination

Il s'applique aux différentes étapes de la démarche de résolution de tous problèmes : analyser les risques, rechercher les causes possibles d'un dysfonctionnement, rechercher des solutions / actions correctives.

### Le lancement

- S'assurer que les conditions de réussite sont réunies (Groupe, salle, matériel...)
- Ecrire et afficher le problème, le sujet, la préoccupation qui fera l'objet du brainstorming.
- Ecrire et afficher les règles du brainstorming

### Les idées primaires (de 5 à 30 minutes)

- Commencer en reprenant la formulation du problème : "quelles peuvent être les causes ..."
- Maintenir en permanence une très forte pression sur le groupe en rappelant fréquemment la formulation du problème et en utilisant les relances suivantes : "Quoi d'autre ?" - "et quoi encore ?"



## avantages

- Permet de faire émerger des solutions qui auraient été censurées ou n'auraient pas été proposées.



## limites

- Sa mise en œuvre est consommatrice de temps et nécessite une organisation rigoureuse.

- Noter toutes les idées émises au tableau de façon lisible par tous
- Veiller à ce que tout le monde s'exprime : "Aller chercher" ceux qui sont en retrait.
- Recentrer le groupe s'il s'éloigne trop du problème de départ en reformulant celui-ci.
- Soutenir le rythme d'émission d'idées en relançant en permanence à partir des différents aspects du problème, en stimulant les associations par des verbes-clés (comment allonger, ajouter, soustraire, inverser, renverser etc....).

### Approfondissement des idées primaires (jusqu'à 1 heure 30 minutes)

- Commencer par une rapide synthèse pour dégager les idées à approfondir.
- Eviter une synthèse trop longue qui serait "réductrice" : la synthèse doit être vue comme un nouveau point de départ.
- Approfondir les idées sélectionnées en appliquant à nouveau sur chacune d'elle le brainstorming avec un rythme plus lent et avec des relances du type "comment ça marche ?"
- Approfondir les idées jusqu'à ce qu'elles soient compréhensibles par un expert n'ayant pas participé au groupe et que le groupe ait donné tout ce qu'il pouvait donner.
- Ne pas discuter si une idée approfondie est bonne ou mauvaise ou si elle plaît ou non à quelqu'un : l'objectif est d'approfondir, non de sélectionner pour application.

### Exploitation des idées produites

- Les idées produites par le groupe feront l'objet d'une validation en séance par consensus et d'une formalisation qui dépendra de l'objectif initial du brainstorming : cartographie des risques, diagramme cause / effet, tableau d'actions correctives.



### Cadre de réflexion d'un brainstorming : Analyse des risques / objectif

- Événements externes pour lesquels l'organisation n'est pas préparée pour bien réagir rapidement ?
- Activités mal conçues ?
- Activités mal documentées ?
- Interruptions ayant touché des activités existantes ?
- Ressources humaines manquantes ?
- Ressources humaines mal formées ?
- Ressources humaines mal réparties ?
- Défaut de supervision ?
- Défaut de pilotage ?
- Défaut de communication ?
- Comportements frauduleux ?
- Informations erronées ?
- Informations indisponibles ?
- Absence d'indicateurs de mesure ?

# OUTIL XI - PISTE D'AUDIT



## objectif

S'assurer qu'il est possible de remonter à l'origine d'une opération.



## facteurs clés de succès

- Avoir bien identifié toutes les étapes permettant de remonter à la source de l'écriture, de la transaction.



## méthode

**Définition** (Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière) :

*Enregistrement chronologique des activités des systèmes montrant tous les ajouts, suppressions, et changements apportés aux données et aux logiciels, qui permet de reconstituer et de contrôler une opération depuis son origine jusqu'à son aboutissement (et inversement).*

La piste d'audit d'une opération permet d'en assurer sa traçabilité et donc de remonter aux éléments qui la sous-tendent et la justifient.

Exemple : le paiement d'un fournisseur peut être déclenché si une facture, un bon de commande et un bon de réception lui sont associés ; la piste d'audit du paiement du fournisseur repose sur la possibilité d'identifier une facture, un bon de commande et un bon de réception qui le sous-tendent.

**Démarche** (illustrée au verso)

- Sélectionner l'opération (survenue en t) dont on souhaite analyser la piste d'audit
- Déterminer l'information qui permet d'identifier de façon unique l'opération
- Déterminer les éléments qui sous-tendent l'opération ainsi



## avantages

- Permet une compréhension détaillée et circonstanciée des mécanismes assurant la traçabilité des opérations.



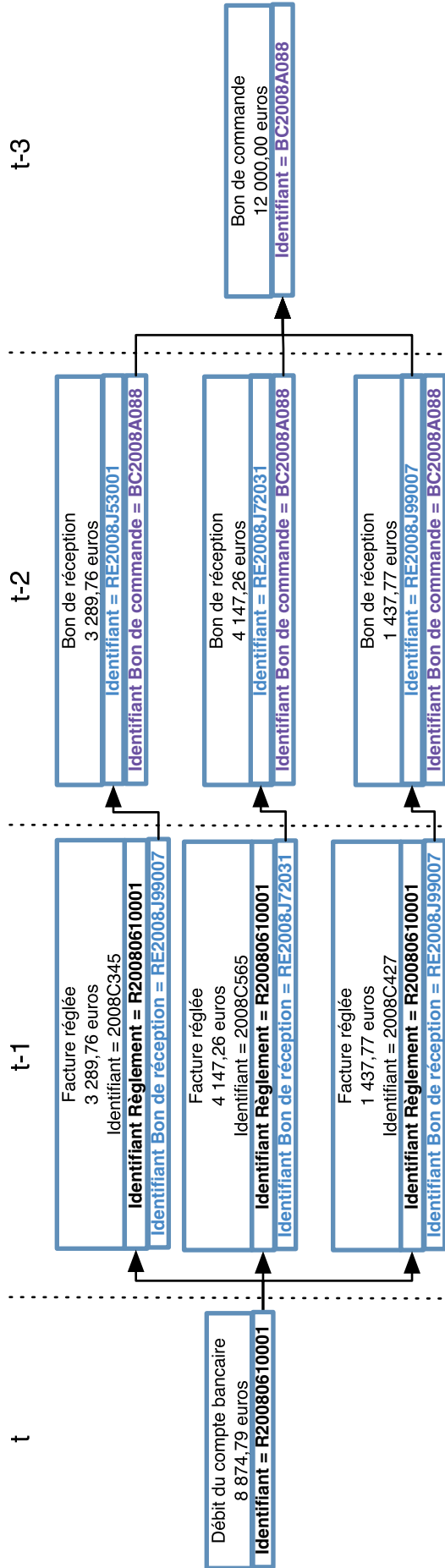
## limites

- S'agissant d'un test unitaire, il ne garantit pas la mise en œuvre systématique de la piste d'audit.

que la chronologie d'apparition de ceux-ci dans le processus : t - n

- Rechercher parmi les éléments qui apparaissent en t -1 ceux qui sont porteurs de l'identifiant de l'opération dont on souhaite analyser la piste d'audit afin de les relier à celle-ci
- Déterminer l'information qui permet d'identifier de façon unique l'opération survenue en t -1
- Rechercher parmi les éléments qui apparaissent en t -2 les éléments porteurs de l'identifiant des éléments apparus en t -1 afin de les relier à ceux-ci
- Déterminer l'information qui permet d'identifier de façon unique l'opération survenue en t -2
- Rechercher parmi les éléments qui apparaissent en t -3 les éléments porteurs de l'identifiant des éléments apparus en t -2 afin de les relier à ceux-ci ... et ainsi jusqu'à l'événement d'origine

Le caractère probant des résultats de l'analyse de la piste d'audit d'une opération dépendra des modalités de sélection de celle-ci ; la sélection par échantillonnage aléatoire des opérations à analyser permet de donner aux résultats de ces analyses un caractère probant.



# OUTIL XII - CIRCULARISATION



## objectif

Demander à un tiers externe à l'organisation une information afin de vérifier la fiabilité de cette même information collectée au sein de l'organisation.



## avantages

- Permet d'obtenir des preuves d'une grande fiabilité.



## facteurs clés de succès

- Pertinence du choix des tiers sélectionnés.



## limites

- Coopération des tiers pour répondre à la circularisation.



## méthode

Les preuves en matière d'audit sont classées en 2 grandes catégories : les preuves internes et les preuves externes.

Il est généralement admis que les preuves en provenance de l'extérieur de l'organisation offrent une plus grande fiabilité : elles proviennent directement de tiers qui n'interviennent pas dans le traitement des opérations de l'organisation.

L'auditeur demande par écrit, à une personne étrangère à l'organisation la confirmation d'informations qu'il souhaite vérifier : balance de comptes clients, de comptes fournisseurs, de contrats d'assurance ...

On peut solliciter tout tiers si cela permet de collecter les preuves nécessaires à l'atteinte des objectifs de la mission d'audit.

### Démarche

- Choisir les éléments à confirmer et les dates / périodes
- Choisir les tiers à solliciter
- Préparer et envoyer les demandes
- Traiter les réponses aux demandes

### Pondération de la fiabilité des informations

Fiabilité des informations	Lieu de production des informations	Lieu de collecte des informations
++++	Externe	Externe
+++	Interne	Externe
++	Externe	Interne
+	Interne	Interne



*Mesdames, Messieurs,*

*Notre Commissaire aux Comptes, la société [nom du cabinet des Commissaire aux Comptes] , procède actuellement à la révision de nos comptes et vous prie de lui adresser directement, à l'adresse suivante :*

*[adresse du cabinet des Commissaire aux Comptes]*

*un relevé détaillé de notre compte dans vos livres à la date du 31/12/2007, le montant et l'échéance des effets que nous avons acceptés à votre ordre ainsi que, le cas échéant les avances sur commandes en cours à la même date et le montant des factures correspondant à des livraisons avec clause de réserve de propriété.*

*Nous tenons à préciser que la présente demande a uniquement pour objectif le contrôle de nos comptes dans le cadre de l'accomplissement normal de sa mission par notre Commissaire aux Comptes.*

*Nous vous remercions de votre collaboration et vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments distingués.*

*Signature*

# OUTIL XIII - PROCÉDURE D'AUDIT ANALYTIQUE



## objectif

- Aider les auditeurs internes à identifier les éléments qui peuvent entraîner des procédures d'audit complémentaires.
- Les procédures d'audit analytiques sont utiles pour identifier :
  - des différences inattendues ;
  - l'absence de différences attendues ;
  - des erreurs potentielles ;
  - des irrégularités ou des fraudes potentielles ;
  - d'autres transactions ou événements inhabituels ou non récurrents.



## avantages

- La précision des preuves obtenues.



## facteurs clés de succès

- Disposer d'informations fiables.



## limites

- Complexité possible d'accès aux informations.



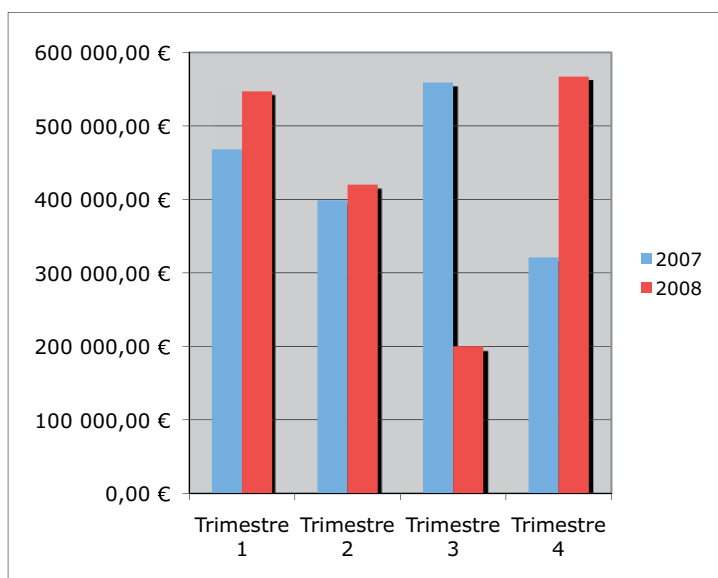
## méthode

- Identification d'indicateurs (valeurs, quantités, ratios, pourcentages) relatifs aux processus mis en œuvre au sein du domaine audité.
- Identification d'indicateurs externes (au domaine audité ou à l'organisation) avec lesquels il serait pertinent de comparer les indicateurs relatifs aux processus mis en œuvre au sein du domaine audité.
- Identification des indicateurs les plus significatifs, ceux qui fournissent des informations sur l'atteinte des objectifs du domaine audité.
- Identification des sources à partir desquelles il sera possible de connaître la valeur des indicateurs retenus.
- Analyse des indicateurs via des comparaisons :
  - d'informations de la période en cours avec des informations similaires de périodes précédentes ;
  - d'informations de la période en cours avec les budgets ou les prévisions ;
  - entre des informations financières et des informations non financières ;
  - entre des informations internes au domaine audité et des informations externes au domaine audité ou à l'organisation.
- Comparaison des résultats obtenus avec les résultats attendus.
- Recherche d'explications des résultats inattendus.
- Analyse des résultats inattendus inexplicables et détermination de l'existence éventuelle d'erreurs, d'irrégularités ou de fraudes pour mise en œuvre de procédures d'audit complémentaires ou communication au management.



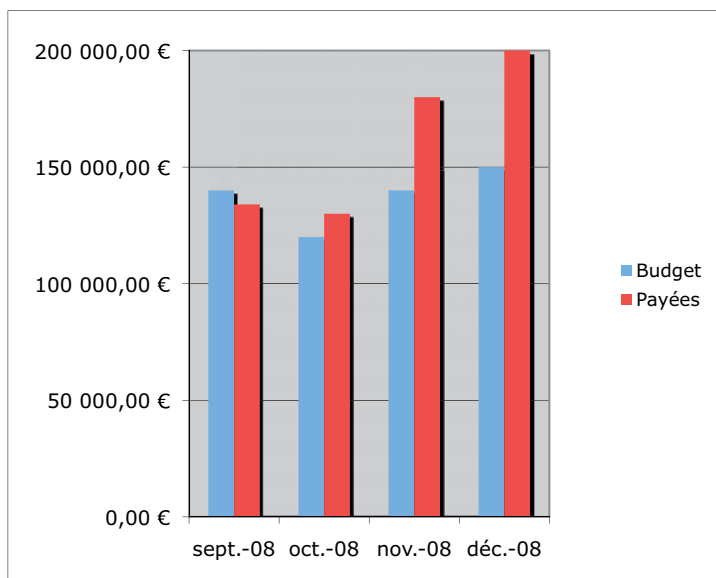
### Payer les factures aux fournisseurs

- Délai de traitement moyen (de la date de réception à la date d'émission du règlement) effectif d'un lot de factures sélectionnées par échantillonnage statistique.
- Evolution du montant des échéances mensuelles sur les 2 dernières années.
- Montant des ventes au cours des trimestres de l'année N par rapport au montant des ventes au cours des trimestres de l'année N-1.



*Il convient d'expliquer le report du CA du 3<sup>ème</sup> vers le 4<sup>ème</sup> trimestre en 2008 par rapport à 2007.*

- Comparaison du montant des factures fournisseurs payées par rapport aux prévisions budgétaires sur les 4 derniers mois.



*Il convient d'expliquer l'augmentation des dépenses par rapport aux prévisions budgétaires sur Novembre et Décembre 2008.*

- Temps consacré à chaque étape du processus sur un lot de factures sélectionnées par échantillonnage statistique.
- Taux de rotation des comptes fournisseurs.



# OUTIL XIV - OBSERVATION



## objectif

Obtenir une preuve directe d'une situation.



## avantages

- Le mode d'obtention de la preuve la rend fiable par nature.



## facteurs clés de succès

- L'auditeur interne devra veiller à ne pas perturber le fonctionnement normal des opérations.
- Ne pas intervenir tout au long de l'observation.



## limites

- Les preuves obtenues sont limitées au moment de l'observation.
- Le comportement des personnes peut être différent du fait de la présence d'un observateur.



## méthode

L'observation consiste à se rendre dans des locaux en relation avec les opérations de l'entité auditée afin d'observer l'état des locaux, l'état du contenu des locaux ou le déroulement de certaines tâches.

### Démarche

- Sélectionner les tâches ou les locaux qui devront faire l'objet d'une observation.
- Prendre rendez-vous avec la ou les personnes concernées en s'assurant que la présence d'un tiers ne gênera ni les opérationnels ni le fonctionnement des opérations.
- Se rendre dans les locaux.

- S'installer dans un endroit qui ne gênera ni les opérationnels ni le fonctionnement des opérations et qui permettra à l'auditeur interne de se faire rapidement oublier afin que sa présence entraîne le moins possible un comportement déviant.
- Insérer dans les papiers de travail un compte-rendu de cette observation.

Les observations qui visent à obtenir une preuve directe sur l'état de locaux ou sur leur contenu pourront faire l'objet de photographies.



### Observation réalisées dans le cadre du processus "Payer les factures aux fournisseurs"

Réception des factures	Se rendre dans les locaux du Service Courrier pour voir les conditions de réception des factures et de routage de celles-ci vers le Service Comptabilité.
Comptabilisation des factures	S'installer dans les locaux du Service Comptable afin d'assister aux opérations d'enregistrement des factures dans l'application informatique.
Validation des factures	S'installer dans les locaux d'un demandeur afin d'assister aux opérations de validation des factures par rapprochement Bon de commande / Bon de réception / Facture.



# OUTIL XV - ECHANTILLONNAGE STATISTIQUE



## objectif

L'échantillonnage (ou sondage) statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon.



## avantages

- Etudier les caractéristiques d'une population dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive.
- Extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude et une précision spécifiées.



## facteurs clés de succès

- Accessibilité des données.
- Population homogène.
- Disponibilité des ressources.



## limites

- Temps consacré à l'analyse des individus de l'échantillon.
- Taille de l'échantillon pouvant remettre en cause la pertinence de ce type de test.
- Qualité des données du système d'information.



## méthode

Selon ce que l'auditeur cherche à estimer, le sondage est :

- un sondage pour estimation de valeur (un montant, une moyenne : montant total des créances échues non renouvelées de plus de 3 mois)

- un sondage pour estimation d'attribut (nombre ou proportion d'unités, possédant ou non une caractéristique donnée : taux de demande d'achat non signée)

Variables / Valeurs	Attributs
Définition de la population de référence et de l'objet du test	
Tirage d'un échantillon exploratoire de 30 à 60 individus (n) (on suppose ici que la taille de l'échantillon est très inférieure à la taille de la population, < 10 %)	
Calcul de l'écart-type ( $\sigma$ ) de l'échantillon exploratoire	Calcul du taux de présence (p) d'une caractéristique donnée dans l'échantillon exploratoire - formule
Définition du niveau de confiance. Niveau de confiance P = 99 % - Coefficient du niveau de confiance standard t=1,68 Niveau de confiance P = 95 % - Coefficient du niveau de confiance standard t=1,96 Niveau de confiance P = 90 % - Coefficient du niveau de confiance standard t=2,57	
Calcul de l'erreur-type $s = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$	Calcul de l'erreur-type $s = \sqrt{\frac{p \times (1-p)}{n}}$
Calcul de la précision $\epsilon = t \times s$	
Calcul de la taille de l'échantillon $n \geq \frac{t^2 \times \sigma^2}{\epsilon^2}$	Calcul de la taille de l'échantillon $n \geq \frac{t^2 \times p \times (1-p)}{\epsilon^2}$
Tirage aléatoire de n individus de la population	
Calcul de la moyenne (m) de l'échantillon - formule	Calcul du taux de présence d'une caractéristique donnée (p) dans l'échantillon - formule
Il y a P chances sur 100 que le montant moyen d'une population de factures soit compris entre m- $\epsilon$ et m+ $\epsilon$	Il y a P chances sur 100 que le taux de présence réel de l'attribut dans la population soit compris entre p- $\epsilon$ et p+ $\epsilon$



## Attributs

- Définition de la population de référence et de l'objet du test	- Population de référence : 100 000 dossiers débiteurs (N = 100 000) - Objet du test : proportion des dossiers où il manque une pièce
- Tirage d'un échantillon de 100 individus	- 100 dossiers sélectionnés aléatoirement à partir des 100 000 dossiers (n << N)
- Taux de présence d'une caractéristique donnée (p) dans l'échantillon	- Il manque une pièce dans 10 % des dossiers des dossiers de l'échantillon : $p = 1/10 = 0,1 = 10 \%$
<b>P = 95 % (coefficient du niveau de confiance t = 1,96)</b>	
Calcul de l'erreur-type	$s = \sqrt{\frac{0,1 \times (1 - 0,1)}{100}} = 0,030 = 3\%$
Calcul de la précision	$\varepsilon = 1,96 \times 0,030 = 0,058$
Il y a 95 chances sur 100 que le taux de présence réel de l'attribut dans la population soit compris entre [10 %- 5,80 %] et [10 %+ 5,80 %] soit entre 4,20 % et 15,80 %	

# OUTIL XVI - CAATs (COMPUTERIZED ASSISTED AUDIT TOOLS) : EXTRACTION / ANALYSE DE DONNÉES



## objectif

Accéder, pour analyse, aux données du système informatique de l'organisation.



## avantages

- Analyse potentiellement exhaustive des données.
- Rapidité de mise en oeuvre de multiples analyses sur de gros volumes de données.



## facteurs clés de succès

- Comprendre le mode de stockage et de formatage des données dans le système.
- Maîtriser l'outil utilisé.
- S'assurer de la fiabilité et de la disponibilité des données utilisées.



## limites

- Difficultés de paramétrage des droits d'accès aux données.
- Difficultés matérielles ou logicielles d'accès aux données.
- Complexité du modèle de données.
- Données non pertinentes et non fiables.



## méthode

- Définir les procédures d'audit (échantillonnage, nouveau calcul, test de conformité ...) à partir des objectifs d'audit.
- Déterminer les données à utiliser (population, format, modalités de mise à jour, modalités d'accès ...) et s'assurer de leur fiabilité (rapprochement avec d'autres sources).
- Disposer des droits d'accès aux données nécessaires à la mise en oeuvre de la procédure d'audit.
- Déterminer le (les) outil(s) - CAATs - à utiliser (Excel, IDEA, ACL, ...).
- Déterminer les ressources nécessaires (matérielles, humaines, logicielles) à la mise en oeuvre de la procédure d'audit.
- Accéder aux données (accès direct, importation).
- Réaliser les tests :
  - tests sur des informations détaillées ou transactions
  - tests sur des totaux ou cumuls
  - procédures de revue analytique (cf. Fiche Outil XIII)
  - tests de conformité des contrôles informatiques
- Constituer les preuves d'audit.
- Documenter les preuves d'audit :
  - description détaillée des procédures d'audit : données en entrée, traitements (paramètres, code source), données en sortie
  - description des phases de préparation et de vérification des données utilisées et des outils mis en oeuvre
  - résultats des tests
  - conclusions



Objectif d'audit : S'assurer de l'exactitude de la balance âgée (état récapitulatif des créances échues non soldées par classe d'échéance) produite par le service Comptable.

Procédure d'audit = calcul du nombre de factures dont la date de facturation est antérieure à une date de référence et qui n'ont pas été payées à cette date

- si le nombre de jours est > 90 alors Statut = "Supérieure à 90 jours",
- sinon si le nombre de jours > 60 alors Statut = "De 61 à 90 jours",
- sinon si le nombre de jours > 30 alors Statut = "De 31 à 60 jours",
- sinon si le nombre de jours > 0 alors Statut = "De 0 à 30 jours",
- sinon alors Statut = "Payée".

Données à utiliser : Factures Clients Année N

Droits d'accès : OK

Outils à utiliser : Excel

Ressources : un auditeur interne sachant utiliser Excel, un ordinateur avec Excel

Accès aux données : importation des Factures Clients Année N

Test : application de la formule de calcul sur les données importées dans Excel (=SI(\$J\$1>D2;SI(OU(E2="";E2>\$J\$1);SI(\$J\$1-D2>90;"Supérieur à 90 jours";SI(\$J\$1-D2>60;"De 61 à 90 jours";SI(\$J\$1-D2>30;"De 31 à 60 jours";SI(\$J\$1-D2>0;"De 0 à 30 jours"))));"Payée");""))

Preuves d'audit :

AGE	NOMBRE	%	MONTANT	%
De 0 à 30 jours	56	57,14 %	183 606,66 €	47,10 %
De 31 à 60 jours	29	29,59 %	90 813,85 €	23,30 %
De 61 à 90 jours	9	9,18 %	111 024,18 €	28,48 %
> à 90 jours	4	4,08 %	4 395,22 €	1,13 %
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,00 %</b>	<b>389 839,91 €</b>	<b>100,00 %</b>

**Méthodologie  
de conduite  
d'une mission  
d'audit interne**

**FICHES  
DOCUMENTS**







# DOCUMENT I - ORDRE / LETTRE DE MISSION



## objectif

Informer le(s) responsable(s) des secteurs de l'organisation concernés par une mission d'audit interne, de ses objectifs et des modalités de son déroulement.



## normes et MPAs correspondantes

2200 - Planification de la mission  
2200-1 - Planification de la mission



## étapes du processus de conduite d'une mission d'audit interne

Phase Planification de la mission :

- Etape 1 - Préciser les objectifs de la mission



## contenu

- L'événement déclencheur
- Les clients
- La période
- L'équipe d'audit
- Les objectifs de la mission
- Le périmètre de la mission
- Les livrables



## destinataires

- Le (les) commanditaire(s) de la mission
- Le responsable du domaine audité



## format

- La lettre de mission est un document d'une page maximum.
- Le plus souvent au format papier, elle peut également être au format électronique pour une distribution plus aisée.
- Elle est rarement un simple e-mail ; du fait de son objectif, un certain formalisme doit être respectée.



## RPAI

- Exigence générale N° 16 : « Les auditeurs internes doivent informer le Management audité sur le déroulement de la mission »



Destinataire(s) : Responsable du processus Achats

Copie : Directeur Général

Objet : Audit du processus Achats

Monsieur,

Conformément au plan annuel d'audit validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit, je vous informe que le service d'audit interne a été mandaté pour réaliser une mission d'audit du processus Achats.

Cette mission qui se déroulera du 12/03/2012 au 25/05/2012 vise à évaluer les risques relatifs aux opérations et aux systèmes d'information du processus Achats et la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

L'évaluation portera sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité des opérations ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

Sous ma responsabilité, cette mission sera conduite par Monsieur Deschamps et Mademoiselle Merlin sous la supervision directe de Madame Pommier.

Vous avez, ainsi que les membres de votre département, un rôle majeur dans l'amélioration continue de nos activités. A ce titre, les solutions réalistes qui permettront de traiter les éventuels dysfonctionnements que nous recommanderons seront élaborées en partenariat avec les membres de votre département. Je compte de ce fait sur leur disponibilité.

A l'issue de cette évaluation, les auditeurs rédigeront un rapport détaillé dans lequel seront présentés les points forts et les dysfonctionnements du processus Achats ainsi que le plan d'actions que vous aurez élaboré pour corriger ces derniers. Les destinataires de ce rapport seront les destinataires de cette lettre de mission. Sa diffusion aux membres de votre département est laissée à votre entière responsabilité. Une synthèse de ce rapport, visant à conclure sur le niveau de maîtrise des risques du processus Achats, vous sera transmise ainsi qu'à la Direction Générale et au Comité d'Audit.

Le lancement de cette mission fera l'objet d'une réunion d'ouverture qui nous permettra de matérialiser le démarrage officiel de la mission et d'en expliciter le contenu et les modalités. Nous prendrons contact avec vous prochainement afin d'en fixer la date.

Dans l'attente de vous rencontrer, je vous remercie de votre collaboration et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

A Paris, le 12/02/2012



# DOCUMENT II - PROGRAMME DE TRAVAIL



## objectif

Elaboré suite à une analyse des risques du domaine audité, le programme de travail permet de décrire, pour chaque objectif d'audit et donc chaque risque retenu, la nature des tests à mettre en oeuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Il décrit également l'étendue des tests, les auditeurs chargés de les conduire et le calendrier de réalisation de ceux-ci.



## normes et MPAs correspondantes

2240, 2240.A1 - Programme de travail de la mission  
2240-1 - Programme de travail de la mission



## étapes du processus de conduite d'une mission d'audit interne

Phase Planification de la mission :

- Etape 7 - Sélectionner les objectifs d'audit
- Etape 8 - Elaborer le programme de travail
- Etape 9 - Ajuster le budget et allouer les ressources
- Etape 10 - Valider l'organisation de la mission

Phase Accomplissement de la mission :

- Etape 11 - Conduire la réunion de lancement de la Phase Accomplissement
- Etape 12 - Collecter les informations et constituer les preuves d'audit



## contenu

Le programme de travail contient :

- les objectifs d'audit sélectionnés à partir des risques majeurs identifiés dans le Référentiel d'Audit (ou Référentiel de Contrôle Interne),
- le(s) test(s) qui sera(seront) mis en oeuvre pour évaluer l'efficacité du (des) dispositif(s) de contrôle interne clef(s) relatif(s) à un objectif d'audit,
- la(les) procédure(s) d'audit qui sera(seront) mise en oeuvre pour évaluer l'efficacité du (des) dispositif(s) de contrôle interne clef(s) relatif(s) à un objectif d'audit,
- les ressources en charge des procédures à mettre en oeuvre et le calendrier de mise en oeuvre.



## destinataires

- Le programme de travail est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission. Il constitue la feuille de route des auditeurs internes. Il encadre la phase Réalisation de la mission. Enrichi d'une information sur l'état d'avancement des procédures d'audit, il permet à tous les auditeurs de la mission d'être informés de l'état d'avancement des travaux sur le terrain (phase Accomplissement de la mission).
- Le programme de travail fait partie des documents qui constituent le dossier d'audit.



## format

- Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé.



## RPAI

- Exigence générale N° 19 : « Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission »



Objectif d'audit	Test d'audit	Procédures d'audit	Ressources
<p><b>O2.1</b> S'assurer que tous les fournisseurs qui ont fait l'objet d'un paiement ont été approuvés par le responsable des achats de l'organisation.</p>	<p><b>T_O2.1</b> Rapprochement entre les fournisseurs auxquels des factures ont été payées et ceux de la liste des Fournisseurs agréés.</p>	<p>Sélection d'un échantillon, significatif de factures payées à des fournisseurs. Vérification de la présence des fournisseurs payés dans la liste des fournisseurs agréés. Extrapolation des résultats de la vérification à l'ensemble des fournisseurs payés.</p>	<p>Auditeur : Mr Deschamps Du 15/04/2012 au 16/04/2012 Locaux : Direction Achats</p>
<p><b>O2.2</b> S'assurer que tous les achats ont été correctement validés par des responsables hiérarchiques.</p>	<p><b>T_O2.2</b> Examen des documents à partir desquels les achats sont déclenchés.</p>	<p>Sélection d'un échantillon, significatif de documents à partir desquels les achats sont déclenchés au regard de la population de demandes d'achat. Vérification de la signature des responsables hiérarchiques qui ont validé les achats. Extrapolation des résultats de l'examen à l'ensemble des achats de l'organisation.</p>	<p>Auditeur : Melle Merlin Du 15/04/2012 au 16/04/2012 Locaux : Directions opérationnelles</p>
<p><b>O2.3</b> S'assurer que lors des réceptions les marchandises sont bien comptées.</p>	<p><b>T_O2.3_a</b> Observation de la réception des marchandises.</p> <p><b>T_O2.3_b</b> Rapprochement des bons de livraison, des bons de réception et des saisies de mouvements en stock.</p>	<p>Observation des pratiques des magasiniers au moment de la réception des marchandises. Sélection d'un échantillon, significatif de bons de réception. Sélection des bons de livraison et des mouvements de stock correspondants. Rapprochement entre les quantités des bons de réception, les quantités des bons de livraisons et des mouvements de stock. Extrapolation des résultats de l'examen à l'ensemble des achats de l'organisation.</p>	<p>Auditeur : Mr Deschamps Du 17/04/2012 au 17/04/2012 Locaux : Entrepôt</p>



# DOCUMENT III - FICHE DE TEST



## objectif

Décrire et documenter les résultats des tests d'audit afin de constituer une preuve suffisante, fiable et pertinente des observations que l'auditeur interne fait au cours de la phase de réalisation de sa mission.



## normes et MPAs correspondantes

2300 - Accomplissement de la mission  
2310 - Identification des informations  
2330 - Documentation des informations  
2330-1 - Documentation des informations



## étapes du processus de conduite d'une mission d'audit interne

Phase Accomplissement de la mission :

- Etape 12 - Collecter les informations et constituer les preuves d'audit
- Etape 13 - Valider les preuves d'audit



## contenu

La fiche de test contient :

- le(s) nom(s) du ou des auditeur(s) en charge du test
- la date de réalisation du test
- la source des informations utilisées pour réaliser le test
- les résultats intermédiaires permettant d'aboutir à la conclusion
- les résultats du test réalisé



## destinataires

- La fiche de test est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission. Elle sert de preuve à l'auditeur interne.
- La fiche de test fait partie des documents qui constituent le dossier d'audit.



## format

- Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé.



## RPAI

- Exigence générale N° 20 : « Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. »

**Objectif d'audit - O1.1**

S'assurer que le processus « Payer les factures aux fournisseurs » mis en oeuvre au sein du domaine audité est conforme au processus « Payer les factures aux fournisseurs » décrit dans la procédure P2010FFA1.8.

**Auditeur interne**

Mademoiselle Merlin

**Date**

15/04/2012

**Source d'informations**

- Le directeur Financier : Mr Peuplier
- La procédure qui décrit le processus « Payer les factures aux fournisseurs » - P2010FFA1.8

**Tests d'audit - T\_O1.1**

- entretien avec le Directeur Financier ;
- réalisation d'un diagramme de flux d'après sa description du processus « Payer les factures aux fournisseurs » ; cf. pièce jointe
- examen de la procédure qui décrit le processus « Payer les factures aux fournisseurs », et notamment du diagramme de flux ;
- comparaison entre le diagramme de flux de la procédure et le diagramme de flux élaboré.

**Résultats du test d'audit**

- Il y a des écarts entre le processus décrit par le Directeur Financier et le processus décrit dans la procédure P2010FFA1.8.

	<b>P2010FFA1.8</b>	<b>Entretien Directeur Financier</b>
Seuil de validation par les Directeurs opérationnels	3 000,00	5 000,00
Validation de la facture du fournisseur	A partir du bon de réception	A partir du contrat de prestation
Destination du règlement	A partir des coordonnées bancaires mentionnées sur la facture	A partir des coordonnées bancaires enregistrées pour chaque fournisseur
Déclenchement du règlement	Hebdomadaire	Mensuel



# DOCUMENT IV - FICHE D'OBSERVATION



## objectif

Les fiches d'observation sont la formalisation du résultat de la comparaison entre un référentiel (la situation normale) et une réalité observée (la situation actuelle).

La fiche d'observation, étaiée l'opinion de l'audit interne sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle.

Elle propose une analyse de la ou des cause(s) des éventuels dysfonctionnements ainsi que la ou les mesure(s) corrective(s) qui permettrait (aient) d'y remédier.



## normes et MPAs correspondantes

2320 - Analyse et Evaluation

2320-2 - L'analyse causale

2120-1 - Évaluer la pertinence des processus de management des risques

2130-1 - Évaluer la pertinence des processus de contrôle

2410-1 - Contenu de la communication



## étapes du processus de conduite d'une mission d'audit interne

Phase Accomplissement de la mission :

- Etape 14 - Analyser les causes, élaborer les recommandations



## contenu

La fiche d'observation contient :

- le référentiel ;
- le (les) fait(s) ;
- la (les) cause(s) ;
- la (les) conséquence(s) ;
- la (les) conclusion(s) ;
- la (les) recommandation(s) ou mesure(s) corrective(s).



## destinataires

- Les fiches d'observations constituent le corps du rapport d'audit détaillé ; elles doivent être explicites pour tous les destinataires du rapport d'audit.
- Les fiches d'observations font partie des documents qui constituent le dossier d'audit.



## format

- Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé.



## RPAI

- Exigence générale N° 18 : « Afin de pouvoir évaluer le dispositif de contrôle, les auditeurs internes doivent déterminer, en liaison avec le management audité, les critères de contrôle interne adéquats pour apprécier si les objectifs des opérations et processus ont été atteints. »
- Exigence générale N° 20 : « Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. »
- Exigence générale N° 21 : « Les auditeurs internes échangent sur les principales analyses, conclusions et recommandations de la mission avec les responsables appropriés. »

**Référentiel**

Les matières premières en entrée de la chaîne de production doivent provenir de fournisseurs agréés par le responsable des achats de l'organisation et par le directeur de la production.

**Fait(s)**

20 % des matières premières en entrée de la chaîne de production ne proviennent pas de fournisseurs agréés par le responsable des achats de l'organisation et par le directeur de la production.

**Cause(s)**

Il est possible de commander des matières premières auprès de fournisseurs non agréés par le responsable des achats de l'organisation et par le directeur de la production.

**Conséquence(s)**

L'organisation n'a aucune garantie sur la qualité de certaines matières premières qui entrent potentiellement dans la fabrication de ses produits. Comme le montre le tableau de suivi de la production, le taux de matières premières défectueuses a augmenté de 5 % au cours des six premiers mois de l'année.

**Conclusion(s)**

Les matières premières défectueuses doivent faire l'objet d'un stockage, d'une évacuation ou d'un éventuel recyclage. Ces tâches mobilisent nos équipes de production pour des manipulations très consommatrices de temps et sans valeur ajoutée pour nos clients. L'optimisation du processus de production est une priorité de la direction générale et toutes les mesures qui permettent d'en améliorer l'efficacité et l'efficience doivent impérativement être mises en place.

**Recommandation(s)**

Développer un contrôle automatisé afin de vérifier la présence d'un fournisseur dans la liste des fournisseurs agréés au moment de l'émission d'une commande de matières premières.





# DOCUMENT V - RAPPORT D'AUDIT



## objectif

Communiquer des informations opportunes et pertinentes à la direction et aux responsables du domaine audité relatives au dispositif de maîtrise des risques du domaine audité. Ces informations portent sur les points à améliorer et les axes d'amélioration envisagés ainsi que sur les points forts.

Documenter le périmètre de la mission, ses conclusions, les observations et les plans d'actions.

Etablir des archives permanentes des travaux effectués pendant une mission d'audit interne et des résultats de celle-ci.



## normes et MPAs correspondantes

- 2400 - Communication des résultats
- 2410-1 - Contenu de la communication
- 2440-1 - Diffusion des résultats de la mission



## étapes du processus de conduite d'une mission d'audit interne

Phase Accomplissement de la mission :

- Etape 15 - Conduire la réunion de clôture
- Etape 16 - Finaliser le plan d'actions
- Etape 17 - Rédiger le rapport
- Etape 18 - Valider le rapport



## contenu

Le rapport d'audit contient :

- L'objet de la mission
- Le périmètre de la mission
- La période couverte par la mission
- Les observations
- Les conclusions de la mission et la notation éventuelle
- Le plan d'actions de la direction pour remédier aux observations exposées



## destinataires

- La Direction Générale
- Le(s) responsable(s) opérationnel(s) du domaine audité
- Le Comité d'audit
- Autres destinataires souhaités par les précédents destinataires



## format

- Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé.



## RPAI

- Exigence générale N° 22 : « Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission, en respectant des conditions de fond et de forme. »
- Exigence générale N° 23 : « Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats de la mission aux destinataires appropriés. »



## Exemple de sommaire d'un rapport d'audit

### **Introduction**

*Le contenu de la lettre de mission servira de base à la rédaction de cette partie du rapport.*

- L'événement déclencheur
- Les clients
- La période
- L'équipe d'audit
- Les objectifs de la mission
- Le périmètre de la mission
- Les livrables

### **Synthèse**

- Description succincte du contexte de la mission (cf. lettre de mission)
- Présentation des principaux points forts
- Présentation des principaux points à améliorer et des axes d'amélioration proposés (par exemple, sous la forme d'un tableau de synthèse des observations par activité du domaine audité)
- Evaluation globale du niveau de maîtrise des activités du domaine audité

### **Résultats**

*Il est possible de reprendre le contenu des fiches d'observations retenues dans cette partie du rapport.*

- Observation 1 : référentiel, fait(s), cause(s), conséquence(s), conclusion(s), recommandation(s)
- Observation 2 : référentiel, fait(s), cause(s), conséquence(s), conclusion(s), recommandation(s)
- Observation 3 : référentiel, fait(s), cause(s), conséquence(s), conclusion(s), recommandation(s)
- Observation 4 : référentiel, fait(s), cause(s), conséquence(s), conclusion(s), recommandation(s)

### **Plan d'actions**

- Observation 1 : action corrective, délai, responsable
- Observation 2 : action corrective, délai, responsable
- Observation 3 : action corrective, délai, responsable
- Observation 4 : action corrective, délai, responsable



# DOCUMENT VI - FICHE DE SUIVI DE MISSION



## objectif

S'assurer que la mission d'audit interne a été conduite selon les règles et procédures définies par le Responsable de l'Audit Interne et éventuellement selon les Normes.

S'assurer que le dossier d'audit contient l'ensemble des éléments de preuves relatifs aux résultats présentés dans le rapport d'audit.



## normes et MPAs correspondantes

2340-1 : Supervision de la mission



## étapes du processus de conduite d'une mission d'audit interne

- La fiche de suivi de mission est renseignée tout au long de la mission.



## contenu

La fiche de suivi de mission contient une liste des éléments qui constituent le dossier d'audit de la mission. Elle permet d'indiquer pour chacun d'eux :

- le nom et la nature de l'élément ;
- la date d'élaboration ;
- le nom de l'auditeur chargé de l'élaboration ;
- la date de validation ;
- le nom de l'auditeur chargé de la supervision.



## destinataires

- La fiche de suivi de mission est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission.
- La fiche de suivi de mission fait partie des documents qui constituent le dossier d'audit.



## format

- Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé.



## RPAI

- Exigence générale N° 28 : « Les missions d'audit interne doivent faire l'objet d'une supervision appropriée. »



Libellé du document	Réalisation		Validation	
	Nom	Date	Nom	Date
Ordre / Lettre de mission				
<b>Documents devant être « produits » par l'auditeur</b>				
Référentiel de CI				
Objectifs d'audit				
Programme de travail				
Preuves d'audit				
Observations				
<b>Formalisation des rencontres avec les audités</b>				
Réunion d'ouverture				
Réunion de lancement de la phase Accomplissement				
Validation du référentiel				
Validation des observations				
Validation des objectifs et des programmes de travail par le RAI				
<b>Critères de qualité des documents produits</b>				
<b>Référentiel de CI</b>				
Les objectifs du contrôle interne sont-ils listés ?				
Y a-t-il une analyse de risques associés à ces objectifs ?				
Les conséquences associées à ces risques sont-elles quantifiées ?				
Les dispositifs de CI ont-ils été associés à ces risques ?				
<b>Objectifs d'audit</b>				
Ces objectifs ont-ils un lien avec les dispositifs de CI ci-dessus ?				
Ces objectifs ont-ils été choisis en fonction des conséquences associées au dispositif de CI dont l'objectif est chargé de vérifier l'existence ?				
<b>Les procédures d'audit</b>				
Ces procédures répondent-elles effectivement aux objectifs d'audit ?				
<b>Les preuves d'audit</b>				
Sont-elles suffisantes ?				
Sont-elles concluantes ?				
Sont-elles pertinentes ?				
<b>Les observations</b>				
Les conséquences associées aux dysfonctionnements ont-elles été évaluées ?				
Les causes ont-elles été identifiées ?				
Les recommandations sont-elles liées aux causes identifiées ?				