

Formation aux fondamentaux de l'audit interne

Module 3 : La conduite d'une mission d'audit interne

Intervenants :

Monsieur Nicolas **BERTIN**, Expert de haut niveau, Adjoint au chef de la mission ministérielle d'audit interne des ministères économiques et financiers, MEF

Madame Leslie **PARIS**, Auditrice, Ministère de la Culture et de la Communication

La conduite d'une mission d'AI

- ◆ Le processus de réalisation d'une mission d'audit interne repose sur 3 grandes phases :



La planification (ou préparation) de la mission (CRAIE-NF 22xx)



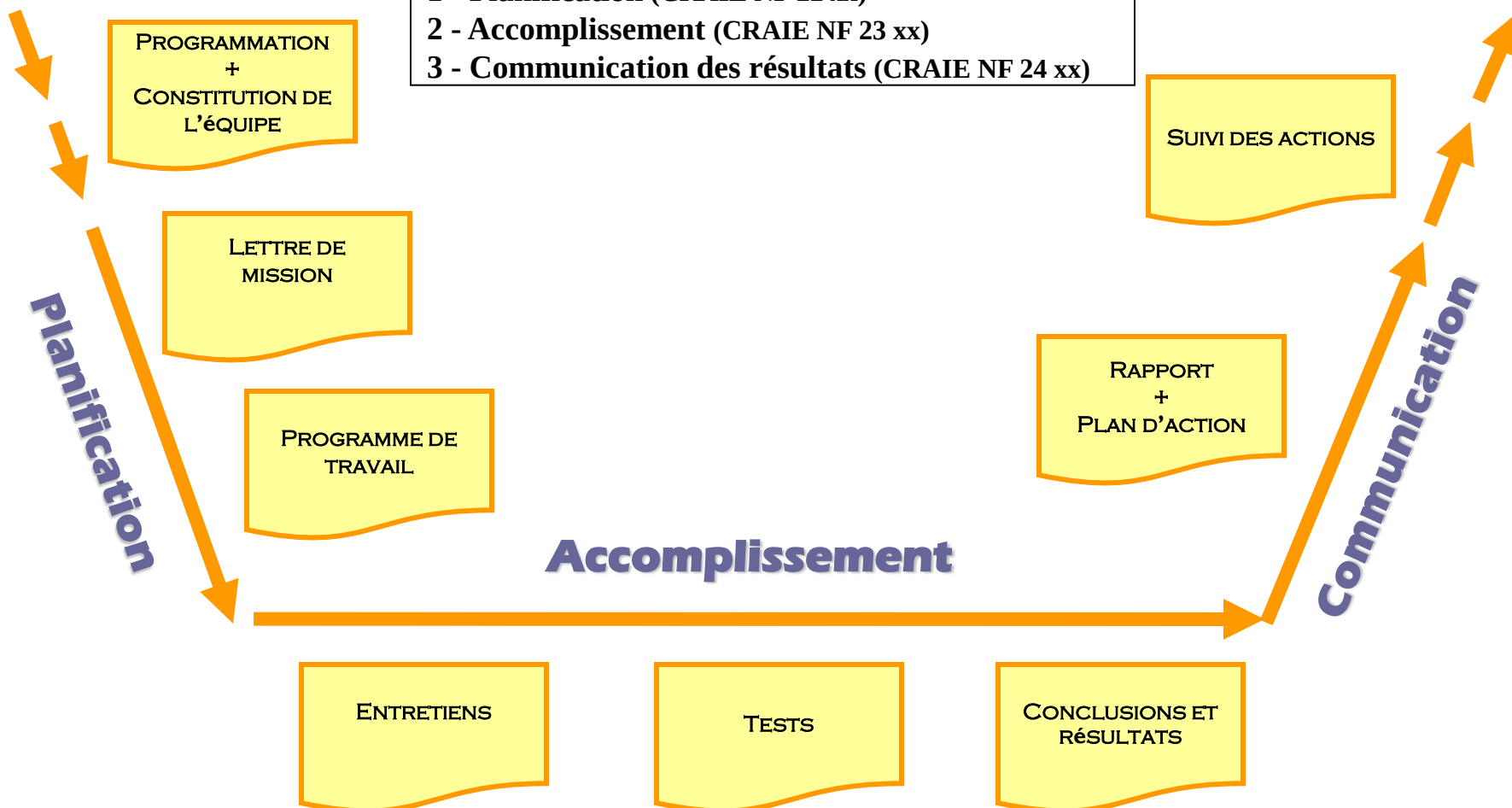
L'accomplissement de la mission (ou phase terrain) (CRAIE-NF 23xx)



La communication des résultats (ou phase de restitution) (CRAIE-NF 24xx)

Schéma général de l'exécution de la mission

- 1 - Planification (CRAIE NF 22 xx)
- 2 - Accomplissement (CRAIE NF 23 xx)
- 3 - Communication des résultats (CRAIE NF 24 xx)



Phase : la planification de la mission

CRAIE-NF 22 xx



La conduite d'une mission d'AI



La phase de planification de la mission

CRAIE-NF 2200 – Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

CRAIE-NF 2210 – Objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

La conduite d'une mission d'AI



La phase de planification de la mission (suite)

CRAIE-NF 2220 – Champ de la mission

Le champ doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.

CRAIE-NF 2220.A1 – Le champ de la mission doit couvrir les systèmes, les documents, le personnel, les biens et autres ressources, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers à l'Etat.

CRAIE-NF 2230 – Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

CRAIE-NF 2240 – Programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

CRAIE-NF 2240.A1 – Le programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

La conduite d'une mission d'AI



La phase de planification de la mission (suite)

- ◆ La lettre de mission : le cadrage de la mission
- ◆ La constitution des équipes
- ◆ Le dossier d'audit
- ◆ La prise de connaissance
- ◆ L'analyse préalable des risques
- ◆ La formalisation du programme de travail
- ◆ La réunion d'ouverture

Schéma général de l'exécution de la mission

- 1 - Planification (CRAIE NF 22 xx)
- 2 - Accomplissement (CRAIE NF 23 xx)
- 3 - Communication des résultats (CRAIE NF 24 xx)

PROGRAMMATION
+
CONSTITUTION DE
L'ÉQUIPE

LETTRE DE
MISSION

PROGRAMME DE
TRAVAIL

SUIVI DES ACTIONS

RAPPORT
+
PLAN D'ACTION

Accomplissement

ENTRETIENS

TESTS

CONCLUSIONS ET
RÉSULTATS

Communication



La phase de planification de la mission

♦ La lettre de mission

▶ Objectifs :

- > Définir les grandes lignes de la mission
- > Désigner les auditeurs
- > Donner un cadre précis pour la réalisation des investigations (dont l'accès aux informations nécessaires à la conduite de la mission)

▶ Méthode :

- > Elle est signée par l'autorité désignée dans la charte d'audit et transmise le cas échéant à l'audité



La phase de planification de la mission

- ◆ La constitution des équipes
- ▶ Critères à retenir :
 - > La disponibilité sur la période prévisible de réalisation de l'audit

Cela implique l'intégration de la mission d'audit dans la programmation annuelle, elle-même effectuée en fonction des disponibilités prévisionnelles en j/hommes d'auditeurs et des normes de fonctionnement suivantes :

CRAIE-NF 2010 – Planification

Le responsable de l'audit interne doit préparer un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

CRAIE-NF 2020 – Communication et approbation

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à l'autorité hiérarchique dont il relève et au comité d'audit interne, son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

CRAIE-NF 2030 – Gestion des ressources

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.



La phase de planification de la mission

- ◆ La constitution des équipes (suite)
- ▶ Critères à retenir :
 - > La compétence en fonction de la thématique de l'audit

CRAIE-NQ 1210 – Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

*Il faut s'assurer que **collectivement** les connaissances, les savoir faire sont disponibles au sein de l'équipe. Lors de sa constitution, s'il s'avère qu'une compétence nécessaire n'est pas disponible (les membres du service d'audit ne peuvent parfois pas couvrir, même collectivement, des besoins très pointus), il est possible de faire appel à un expert interne ou à un prestataire externe (statisticien, actuaire, expert technique...)*

CRAIE-NQ 1210.A1 - Le responsable de l'audit interne doit rechercher l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir faire ou les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.



La phase de planification de la mission

♦ La constitution des équipes (suite)

▶ Critères à retenir :

> L'indépendance vis-à-vis de l'audit

Il s'agit de s'assurer que les auditeurs qui vont être affectés sur la mission n'étaient pas auparavant des opérationnels de la structure ou du processus audité, qu'ils n'ont pas de conflits d'intérêts...

CRAIE-NQ 1120 – Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

CRAIE-NQ 1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

CRAIE-NQ 1130.A1 - Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils étaient auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.



La phase de planification de la mission

◆ Le dossier d'audit (CRAIE NF 2330 xx / cf. détails partie 2 accomplissement de la mission)

▶ Objectifs :

- > Garantir la traçabilité et l'archivage des travaux réalisés au cours de la mission
- > Faciliter la revue des travaux réalisés

▶ Méthode :

- > Il est constitué pour chaque mission pour garantir la traçabilité des travaux réalisés, sous forme papier ou dématérialisée
- > Il est structuré selon les préconisations de la charte d'audit interne
- > Il comporte un sous-dossier pour chaque grande phase où les papiers de travail sont archivés



La phase de planification de la mission

1- PM - PREPARATION DE LA MISSION
PM-1 - LANCEMENT DE LA MISSION
PM-2 - DECOUVERTE DE L'ENVIRONNEMENT AUDITE
PM-2-1 - ORGANISATION ET RESSOURCES
PM-2-2 - PROCESSUS COMPTABLES ET FINANCIERS
PM-2-3 - ENVIRONNEMENT DE L'AUDIT
PM-2-3-1_RAPPORT_AUDIT
PM-2-3-2_CHIFFRES_CLEFS
PM-2-4 - SYSTEMES D'INFORMATION
PM-2-5 - ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE
Sources documentaires.doc
PM-3 - ANALYSE PREALABLE DES RIQUES
PM-3-1 - MATRICE D'ANALYSE DES RISQUES
PM-3-2 - PERIMETRE
PM-3-3 - CALENDRIER
PM-3-4 - PROJET DE CAHIER DES CHARGES
PM-3-5 - LANCEMENT MISSION TERRAIN
PM-3-6 - CAHIER DES CHARGES VALIDE
2- MT - PHASE TERRAIN
MT-0 - REUNION D'OUVERTURE SUR SITE
MT-1 - PROCESSUS - SOUS PROCESSUS A
MT-1-1 - EVALUATION PROCESSUS A
MT-1-2 - EVALUATION DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE
MT-1-3 - TESTS DE DONNEES COMPTABLES
MT-2 - PROCESSUS - SOUS PROCESSUS B
MT-2-1 - EVALUATION PROCESSUS B
MT-2-2 - EVALUATION DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE
MT-2-3 - TESTS DE DONNEES COMPTABLES
MT-3 - REUNION DE RESTITUTION SUR SITE
3- CM - CONCLUSIONS
CM-1 - REUNION DE CLOTURE
CM-2 - RAPPORT PROVISOIRE
CM-3 - CONTRADICTOIRE
CM-4 - RAPPORT DEFINITIF
4- SR - SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Formation aux fondamentaux de l'audit interne





La phase de planification de la mission

Phases	Section	Document ou action	Détail	Référence	Date RDV	Date d'envoi du document pour validation	Date de validation du document	Date du document définitif	Validation du superviseur	Lien hypertexte
PREPARATION DE LA MISSION				PM						
		Lancement de la mission		PM-1						
		Note de service								
		Lettre de mission								
		Analyse préalable des risques		PM-3						
		QPC-Direction A								
		QPC-Direction B								
		Projet de cahier des charges								
		Cahier des charges définitif								
		CR-Réunion de lancement définitif								
PHASE TERRAIN				MT						
		Site A		MT-1						
		QCI CPH								
		Test								
		Logigramme								
		Visio-conférence								
		Site B Lyon		MT-2						
		QCI								
		Test								
		Logigramme								
		Visio-conférence								
		Questions complémentaires		MT-3						
		Questionnaire								
		Questionnaire								
		Courriel								
		Courriel								
		Courriel								
CONCLUSIONS				CM						
		Rapport provisoire								
		Validation recommandations								
		Rapport définitif								
SUIVI DES RECOMMANDATIONS				SR						

Formation aux fondamentaux de l'audit interne





La phase de planification de la mission

♦ La prise de connaissance du domaine

CRAIE-NF 2201 – Considérations relatives à la planification

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité.

CRAIE-NF 2201.A1 – Lorsqu'ils planifient une mission pour des tiers extérieurs à l'organisation, les auditeurs internes doivent élaborer avec eux un accord écrit sur les objectifs et le champ de la mission, les responsabilités et les attentes respectives, et préciser les restrictions à observer en matière de diffusion des résultats de la mission et d'accès aux dossiers.

CRAIE-NF 2201.C1 – Les auditeurs internes doivent établir avec le bénéficiaire un accord sur les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du bénéficiaire. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé.



La phase de planification de la mission

◆ La prise de connaissance du domaine (suite)

▶ Objectifs :

- > Aborder l'environnement de contrôle du domaine et initier l'analyse des risques ;
- > Apprécier de façon macroscopique le domaine audité ;
- > Collecter les documents relatifs à ce domaine ;
- > Dresser une première cartographie des processus de l'organisme ou de la fonction ;
- > Identifier le cas échéant un référentiel de CI.



La phase de planification de la mission

♦ La prise de connaissance du domaine (suite)

▶ Méthode :

- > Il convient de choisir un périmètre d'analyse suffisamment large pour obtenir une vision d'ensemble et acquérir une connaissance la plus complète possible du domaine à ce stade

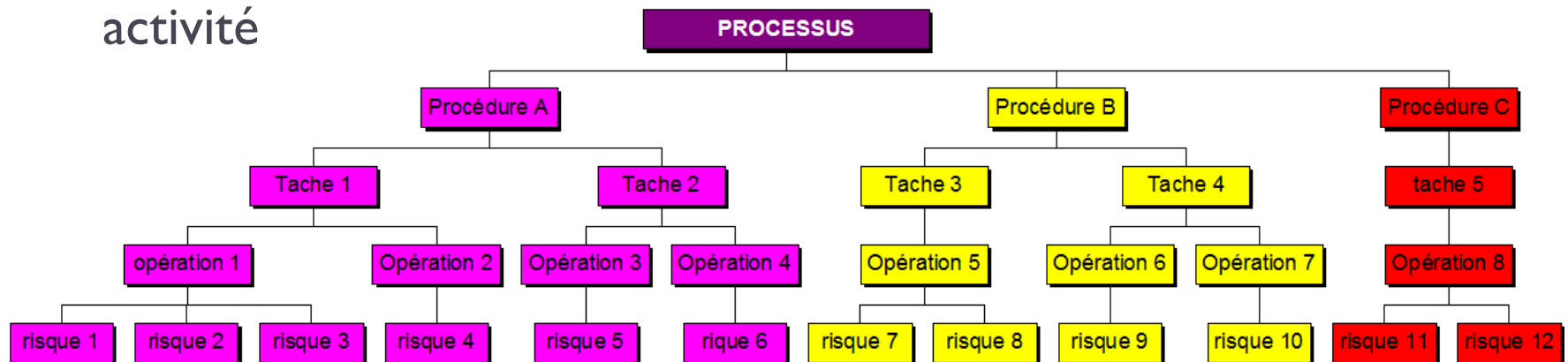


La phase de planification de la mission

- ◆ La prise de connaissance du domaine (suite)
 - ▶ Outils : toutes les sources d'information disponibles
 - > Dispositions législatives ou réglementaires ;
 - > Instructions ;
 - > Entretiens généraux (en administration centrale par exemple) ;
 - > Données budgétaires (PAP/RAP) et comptables disponibles ;
 - > Rapports de précédents audits ;
 - > Rapports de la Cour des comptes ;
 - > Sites Internet/Intranet.
 - > ...

◆ Focus sur l'analyse de processus

- L'une des bases de la démarche d'audit et de la compréhension d'une activité





La phase de planification de la mission

♦ L'analyse préalable des risques

CRAIE-NF 2210.A1 – L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation

CRAIE-NF 2210.A2 – En détaillant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité et d'autres risques importants

CRAIE-NF 2210.A3 – Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer la gouvernance, le management des risques et le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management et le comité d'audit interne ont défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management et le comité d'audit interne pour élaborer des critères d'évaluation appropriés.



La phase de planification de la mission

◆ L'analyse préalable des risques (suite)

▶ Objectifs :

- > Identifier les risques inhérents relatifs au domaine audité
- > Formaliser une analyse des risques (identifier des risques et des activités jugées utiles pour les maîtriser)
- > Donner une ligne directrice à la mission
- > Définir un périmètre plus précis d'intervention



La phase de planification de la mission

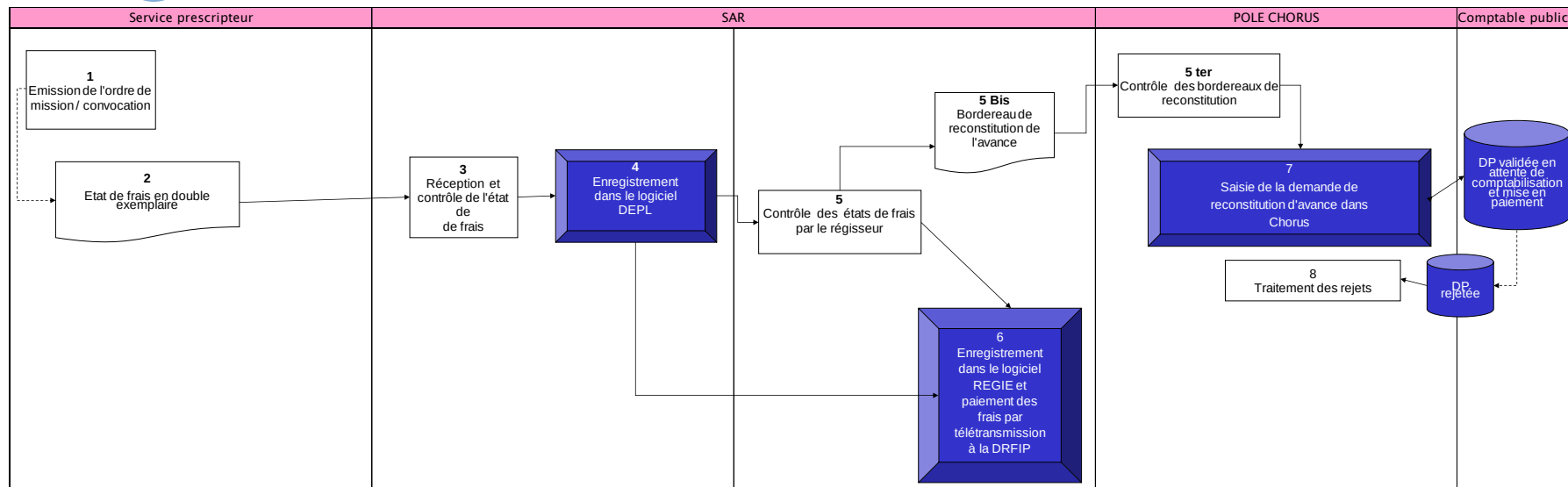
◆ L'analyse préalable des risques (suite)

▶ Méthode : l'analyse des risques

- > Identifier les processus concernés par l'audit ;
- > Les découper en activités et tâches élémentaires ;
- > Pour chaque tâche, déterminer a priori les risques et les dispositifs de CI théoriques censés faire échec à des risques ;
- > Coter les risques inhérents en évaluant leur impact et leur probabilité d'occurrence ;
- > Cette analyse est provisoire à ce stade : elle devra être actualisée en cours de mission.



La phase de planification de la mission



RISQUES INHERENTS ET RESIDUELS IDENTIFIES

	RI	RR		RI	RR		RI	RR		RI	RR
1-1 Justification Risque : La demande d'émission d'un OM n'est pas conforme à la réglementation notamment en matière d'habilitation du demandeur, d'objet du déplacement et de nature de la dépense.			3-1 Totalité Risque : L'état de frais n'est pas reçu ou traité tardivement.			5-1 Totalité Risque : Le dossier de demande de versement définitif n'est pas reçu ou traité;			7-1 Totalité Risque : Les dossiers de demande de versement définitif ne sont pas reçus ou traités.		
1-2 Totalité Risque : Absence ou émission tardive des ordres de missions.			3-2 Exactitude Risque : L'état de frais ne correspond pas aux PJ et/ou erreur dans le calcul.			5-2 Justification Risque : Le dossier de demande est incomplet.			7-2 Exactitude Risque : Les enregistrements sont erronés.		
1-3 Réalité Risque : Toutes les mentions obligatoires ne figurent pas sur l'ordre de mission.			3-3 Présentation et bonne information Risque : Carence dans l'archivage des PJ et donc de la piste d'audit.			5-3 Totalité Risque : Les dossiers de demande de versement définitif ne sont pas transmis.			8-1 Totalité Risque : Les rejets ne sont pas traités ou traités tardivement		
2-1 Régularisation / Justification Risque : Les états de frais ne sont pas justifiés des pièces nécessaires.			4-1 Totalité Risque : Les dossiers de demandes de versement définitif ne sont pas transmis.			6-1 Exactitude Risque : Le montant comptabilisé est différent des PJ					
2-2 Totalité Risque : Absence ou émission tardive des états de frais.						6-2 Imputation Risque : Les imputations budgétaires-comptables sont erronées.					



La phase de planification de la mission

Exemple (simple) de matrice des risques :

phase de préparation						Phase terrain			Phase de restitution				
Objectifs des Domaines et/ou activités analysés	Risques inhérents	Dispositif de CI attendu, relevant des cinq composantes définies par le COSO	Elements d'évaluation de l'existant - Prise de connaissance	Cotation des risques inhérents	Justification de la cotation	Référence Programme de travail	Auditeur(s) responsable(s)	Références des documents d'audit associés	Niveau de mise en oeuvre du CI	Niveau d'efficacité du CI	Cotation des risques résiduels	Référence point faible ou FRAP	Recommandation
		Nature du contrôle et/ou Activité de contrôle											
1. Processus d'élaboration du budget													
Projet de budget conforme aux priorités de la structure	Absence d'arbitrage et de définition des priorités des dépenses	Procédure d'élaboration du budget et d'arbitrage en fonction des objectifs et priorités. Dialogue de gestion. Arbitrages		Fort	Décalage financement / objectifs. Nombreuses DM (x% du budget global)	Examen de la mise en œuvre de la procédure d'élaboration du budget - Analyse budget / programme d'activité	X	Fiche risque 1 (papier de travail : R1 - Elaboration budget - Arbitrage)	Moyen	Moyen	Moyen	Point faible	Recommandation (favoriser le dialogue de gestion et avancer le calendrier d'élaboration du budget)
2. Systèmes d'information													
Sécurité du SI	Risque d'intrusion dans le système informatique et détournement de données physiques et financières du fait de l'insuffisance de sécurité des équipements et des locaux	Définition d'une politique de sécurité et mise en œuvre d'un dispositif efficace.		Fort	100 sites web non contrôlés dont la construction n'est pas pilotée : fragilité liée à l'ouverture au grand public. Trois piratages constatés dont un en 2012.	Analyse des dispositifs de sécurité informatique	Y	CR DLS, officier de sécurité et RSSI. Contact avec chef de projet externalisation. Alertes intrusions.	Faible	Faible	Fort	Point faible - FRAP	Recommandation n° X

Niveau de Mise en oeuvre (MEO) de la mesure de CI : l'auditeur apprécie au regard des éléments collectés si la mesure est appliquée

Niveau d'Efficacité : l'auditeur apprécie l'adéquation entre la mesure de CI et le risque qu'elle doit maîtriser

Niveau de risque résiduel : l'auditeur évalue le rapport entre la MEO et l'efficacité afin de déterminer le risque résiduel selon le tableau suivant :

Efficacité de la mesure de CI (colonne K)				
Niveau de MEO de la mesure de CI (colonne J)		Fort	Moyen	Faible
	Fort	Risque résiduel Faible	Risque résiduel Faible	Risque résiduel Moyen
	Moyen	Risque résiduel Faible	Risque résiduel Moyen	Risque résiduel Fort
	Faible	Risque résiduel Moyen	Risque résiduel Fort	Risque résiduel Fort



La phase de planification de la mission

♦ La formalisation du programme de travail

► Objectifs :

- > Sur la base de la lettre de mission et de l'analyse préalable des risques du domaine, présenter les enjeux de l'audit et la façon dont l'équipe compte conduire la mission ;
- > Définir les grandes lignes du programme de travail.

CRAIE-NF 2240.A1 – Le programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

CRAIE-NF 2240.C1 – Le programme de travail d'une mission de conseil peut varier, dans sa forme et son contenu, selon la nature de la mission.



La phase de planification de la mission

♦ La formalisation du programme de travail (suite)

► Méthode :

- > Description précise des l'objectifs de la mission à partir des informations récoltées ;
- > Présentation du champ de l'audit ;
- > Décrire le déroulement théorique de la mission ;
- > Identifier les sites, services audités ;
- > Fixer le calendrier de la mission ;
- > Décrire la composition de l'équipe d'audit.



La phase de planification de la mission

SOMMAIRE

Introduction	3
1. Objet de la mission d'audit.....	4
2. Domaine audité.....	5
2.1. Présentation générale du domaine audité	5
2.1.1. Les acteurs.....	5
2.1.2. La description du processus « frais de déplacement ».....	5
2.1.3. L'environnement : chiffres clés	6
2.1.4. Les systèmes d'information	7
2.2. Normes comptables applicables	7
2.3. Exercices concernés.....	8
3. Descriptif de la mission	9
3.1. Approche méthodologique retenue.....	9
3.2. Identification des principaux risques	9
3.2.1. Critères d'évaluation des risques.....	9
3.2.2. Identification des risques inhérents et des dispositifs de contrôle clés.....	10
3.3. Hypothèses et limites	10
3.4. Communication des résultats	10
4. Planification de la mission	11
5. Participation	13
Annexes	14



La phase de planification de la mission

- ◆ La réunion de lancement / d'ouverture
 - ▶ Méthode :
 - > Rappel du cadre général de la mission ;
 - > Rappel des droits et devoirs de chacun ;
 - > Transmission possible de la lettre de mission.



La phase de planification de la mission

◆ La réunion de lancement / d'ouverture (suite)

▶ Objectifs

- > Présentation des auditeurs
- > Présenter l'objet et les objectifs de la mission ainsi que ses grandes phases (pédagogie)
- > Identifier les acteurs concernés, les enjeux, les éléments de contexte spécifique
- > Organiser la suite de la mission avec l'audité
- > Répondre aux questions de l'audité sur la mission



La phase de planification de la mission

QUIZZ

♦ Ces affirmations sont-elles exactes ?

- ▶ La lettre de mission est signée par les auditeurs.
- ▶ Il faut s'assurer qu'individuellement les connaissances et les savoir faire sont disponibles au sein de l'équipe d'audit.
- ▶ Les dispositifs de CI théoriques sont censés faire échec aux risques inhérents.
- ▶ Le programme de travail peut varier, dans forme et son contenu, selon la nature de la mission.

PAUSE DEJEUNER

CAS PRATIQUE - 1h30

Présentation : 10 min.

Exercice : 50 min.

Correction : 30 min.

PAUSE : 10 min.

Phase ② : l'accomplissement de la mission

CRAIE-NF 23 xx



La conduite d'une mission d'AI



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

CRAIE-NF 2300 – Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

CRAIE-NF 2310 – Identification des informations

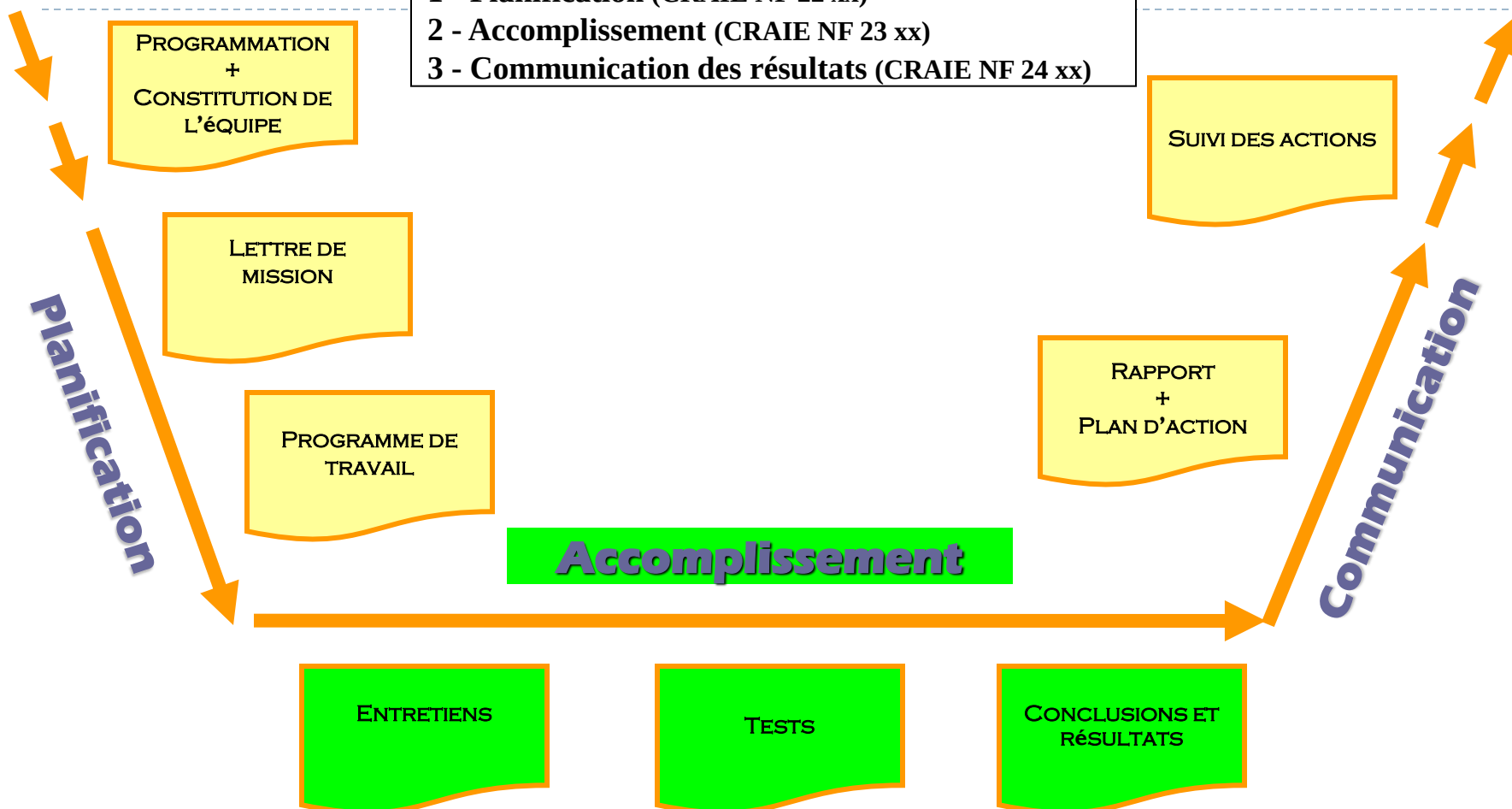
Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

CRAIE-NF 2320 – Analyse et évaluation

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

Schéma général de l'exécution de la mission

- 1 - Planification (CRAIE NF 22 xx)
- 2 - Accomplissement (CRAIE NF 23 xx)
- 3 - Communication des résultats (CRAIE NF 24 xx)





La phase d'accomplissement (ou de terrain)

◆ L'évaluation du contrôle interne

CRAIE-NF 2130 – Contrôle

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

CRAIE-NF 2130.A1 – L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques, d'origine externe ou interne à l'organisation, relatifs à la gouvernance, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation.

Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats ;
- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des projets ;
- le caractère soutenable des finances publiques ;
- la protection des actifs.

CRAIE-NF 2130.C1 – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des dispositifs de contrôle acquises lors de missions de conseil lorsqu'ils évaluent les processus de contrôle de l'organisation.



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

◆ L'évaluation du contrôle interne (suite)

▶ Objectifs :

- > Vérifier que les dispositifs de contrôle interne annoncés par l'audité sont effectifs et traçables
- > Vérifier que les risques identifiés sont maîtrisés
- > Identifier les risques résiduels et les évaluer

▶ Méthode :

- > Réaliser des entretiens
- > Conduire des tests de permanence et de cheminement
- > Identification des déficiences éventuelles et de leurs causes
- > Formaliser les tests réalisés dans des papiers de travail joints au dossier d'audit



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

Fiches de tests de permanence et de cheminement

Référence des pièces	Expression de besoin				Demande d'achat								Support juridique		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Date de l'expression de besoin	Service bénéficiaire	Type / support de l'expression de besoin	Libellé du besoin	Date de la DA	DA via Chorus formulaire O / N	Nom du fournisseur	Référence du fournisseur	Conformité DA / EB Oui / Non	GM	Montant TTC	TVA	Référence du marché	Date de notification	Objet du marché
MT-1-3-1															
MT-1-3-2															
MT-1-3-3															

Création de l'EJ									Constatalon du service fait					certification de service fait			Facture			
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Numéro EJ	Date de création de l'EJ	Cohérenc e FR / DA Oui / Non	Montant EJ	TVA	GM	DF	CF	FIEC	Date attestation SF	Date de constatation du SF	PJ	Constatation via Chorus formulaire O / N	Cohérence CDE / SF Quantité, FR	Numéro de SF	Date de certification du SF	Montant TTC	N° Facture	Date de la facture	Montant TTC	Nom du fournisseur



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

◆ L'évaluation de la qualité des données

▶ Objectifs :

- > Évaluer la qualité des informations et données produites le cas échéant par les processus audités
- > Statuer de manière la plus objective possible sur l'efficacité du CI déployé

▶ Méthode :

- > Réaliser des tests sur un volume représentatif de données
- > Formaliser les tests réalisés dans des papiers de travail joints au dossier d'audit



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

FOCUS **sur l'échantillonnage**

- ▶ **Préalablement : déterminer si le recours à un échantillon est nécessaire**
 - > La décision de recourir ou non à un échantillon doit être prise au regard de la taille de la population considérée et de la possibilité de faire usage de logiciels spécialisés.

- ▶ **Etape I : choisir la méthode d'échantillonnage**
 - > dans le cas d'un **échantillon statistique**, l'auditeur souhaite obtenir une base raisonnable à partir de laquelle pourront être tirées des conclusions probantes concernant la population dans son ensemble.

 - > **dans le cas d'un échantillon non statistique**, l'auditeur sélectionne l'échantillon en fonction d'une caractéristique donnée et n'a pas l'intention de tirer des conclusions au sujet d'autres cas que ceux qui sont dans l'échantillon.



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

FOCUS sur l'échantillonnage

- ▶ Etape 2 : constituer l'échantillon
 - > la taille de l'échantillon est liée à la précision souhaitée a priori de l'estimation.
 - > méthode probabiliste avec notamment la sélection par tirage aléatoire. Chaque individu statistique (i.e. un individu, une entreprise, un marché, etc.) a la même chance d'entrer dans l'échantillon.
 - > l'échantillonnage aléatoire simple
 - > l'échantillonnage aléatoire systématique
 - > l'échantillonnage stratifié
 - > ...
 - > une méthode non-probabiliste.



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

FOCUS sur l'échantillonnage

Niveau de confiance	Marge d'erreur	Taille de la population étudiée						
		10	15	30	50	100	150	200
99%	2%	10	15	30	50	98	145	191
	5%	10	15	29	47	87	123	154
	10%	10	14	26	39	63	79	91
95%	2%	10	15	30	49	96	142	185
	5%	10	15	28	45	80	108	132
	10%	10	13	23	33	49	59	65
90%	2%	10	15	30	49	95	138	179
	5%	10	15	27	43	73	97	115
	10%	9	13	21	29	41	47	51

Taille
d'échantillon en
fonction de la
taille de la
population, de la
précision et la
marge d'erreur
acceptées de
l'estimation

Exemple de lecture du tableau : Si l'on considère une taille de population de 50 commandes à examiner avec un seuil de confiance de 95% (donc probabilité de 5% de se tromper), il faut une taille d'échantillon égale à 49 avec toutefois, une marge d'erreur de 2% (par exemple pour la moyenne du montant des commandes).

En revanche, si l'on accepte une marge d'erreur de 10% (par exemple toujours pour la moyenne du montant des commandes), pour le même seuil de confiance (95%), la taille de l'échantillon à examiner n'est plus que de 33.



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

◆ Conclusions et résultats

5 éléments nécessaires à chaque constat :

1. l'énoncé du problème résumant le dysfonctionnement
2. les faits qui montrent qu'il y a dysfonctionnement (des constats objectifs)
3. les causes qui expliquent le problème
4. les conséquences qui en découlent
5. les recommandations pour résoudre les causes et le problème



Attention : éviter la confusion entre constats, causes et conséquences



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

◆ Focus sur la documentation et la tenue du dossier d'audit

CRAIE-NF 2330 – Documentation des informations

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

CRAIE-NF 2330.A1 – Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire et sous réserve des obligations légales et réglementaires de communication des documents, obtenir l'accord de l'autorité hiérarchique dont il relève et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures à l'organisation.

CRAIE-NF 2330.A2 – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission et ce, quel que soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence légale, réglementaire ou autre.

CRAIE-NF 2330.C1 – Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence légale, réglementaire ou autre appropriée.



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

◆ Focus sur la documentation et la tenue du dossier d'audit

Un dossier d'audit est constitué pour chaque mission ; il est structuré en fonction des préconisations de la charte de l'audit interne ou des principes directeurs les déclinant propres à chaque ministère.

A minima, il doit comprendre un sous-dossier pour chaque grande phase, préparation, accomplissement et restitution. Un dossier dédié à la supervision doit aussi être prévu.

Pour que la traçabilité des constats d'audit soit assurée et la révision globale du dossier réalisable, les pièces justifiant les constats apparaissant sur les différents papiers de travail doivent être référencées et conservées dans le dossier.

Le dossier d'audit est, dans la pratique, tenu sous une forme physique, et/ou dématérialisée. Quand le choix est fait de tenir le dossier d'audit sur deux supports, ils doivent avoir l'un et l'autre la même structuration, afin de permettre la conservation des documents sous la forme dans laquelle ils ont été recueillis.

Il n'est pas nécessaire de matérialiser ou a contrario numériser des documents, du moment qu'ils sont par ailleurs aisément traçables.

Le dossier d'audit est considéré comme complet lorsqu'en fin de mission, il comprend le rapport définitif ainsi que le plan d'action validé.

Les accès aux dossiers d'audit, papiers et informatiques, les sauvegardes informatiques des dossiers vivants, de même que l'archivage des dossiers d'audit plus anciens, doivent faire l'objet de procédures appropriées de sécurisation.



La phase d'accomplissement (ou de terrain)

QUIZZ

♦ Ces affirmations sont-elles exactes ?

- ▶ L'évaluation du contrôle interne n'est nécessaire que lorsque le risque inhérent est élevé.
- ▶ Les dispositifs de contrôle interne annoncés par l'audité doivent être effectifs et traçables.
- ▶ Les tests sont réalisés dans des papiers de travail qui ne sont pas joints au dossier d'audit.
- ▶ Les tests sont réalisés sur un volume représentatif de données.

Phase ③ : la communication des résultats

CRAIE NF 24 xx



La conduite d'une mission d'AI



La phase de communication des résultats

CRAIE-NF 2400 – Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

CRAIE-NF 2410 – Contenu de la communication

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

CRAIE-NF 2410.A1 – La communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion des auditeurs internes et/ou leurs conclusions. Lorsqu'une opinion ou une conclusion est émise, elle doit prendre en compte les besoins des autorités hiérarchiques, du comité d'audit interne, et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

CRAIE-NF 2410.A2 – Les auditeurs internes sont encouragés à faire état des forces relevées, lors de la communication des résultats de la mission.

CRAIE-NF 2420 – Qualité de la communication

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

La conduite d'une mission d'AI

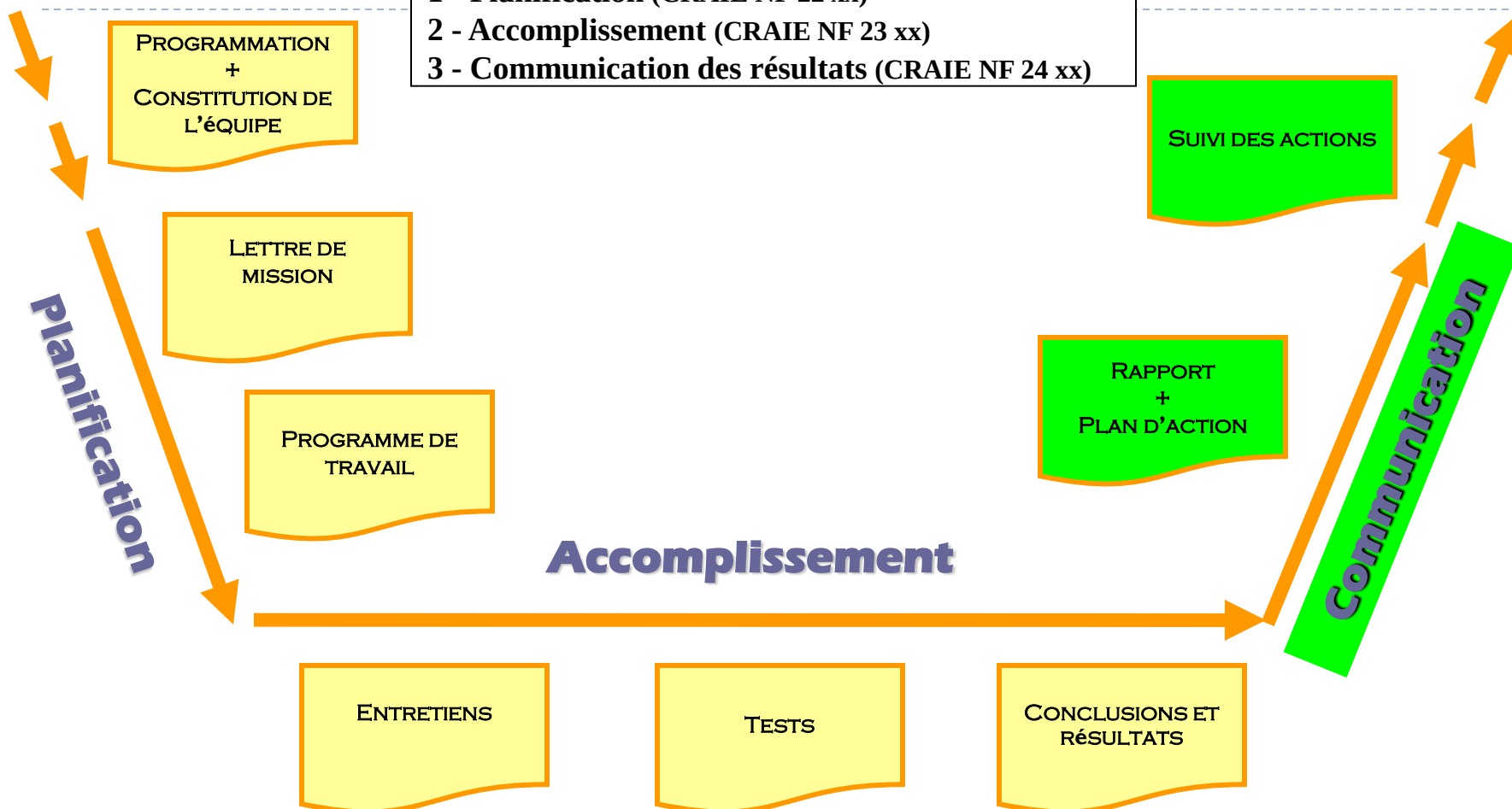


La phase de communication des résultats (suite)

- ◆ La réunion de clôture
- ◆ La rédaction du rapport provisoire
- ◆ Le contradictoire écrit
- ◆ La rédaction du rapport définitif
- ◆ La transmission du rapport définitif

Schéma général de l'exécution de la mission

- 1 - Planification (CRAIE NF 22 xx)
- 2 - Accomplissement (CRAIE NF 23 xx)
- 3 - Communication des résultats (CRAIE NF 24 xx)





La communication des résultats

◆ La réunion de clôture

▶ Objectifs :

- > Présenter à l'audité une première synthèse des travaux réalisés et de leurs résultats (points forts et points faibles du domaine audité)
- > Corriger éventuellement les constats et tenir compte des réserves de l'audité
- > Echanger sur les recommandations



La communication des résultats

♦ La réunion de clôture (suite)

▶ Méthode

- > Réunion organisée à la fin de la phase précédente
- > Établir la liste des constats et des recommandations (sous forme de tableau le plus souvent)
- > Possibilité le cas échéant de rédiger un compte rendu de cette réunion soumis aux audités pour validation



La communication des résultats

♦ La rédaction du rapport provisoire

▶ Objectifs :

- > Présenter une synthèse écrite du résultat des travaux des auditeurs
- > Mettre en exergue les causes des déficiences relevées
- > Proposer une solution adaptée afin de corriger les déficiences

▶ Méthode / outils :

- > Faire une synthèse des conclusions des papiers de travail au regard des objectifs initiaux de la mission



La communication des résultats

◆ Focus sur les recommandations

- > Le but est de mettre en exergue les réponses aux dysfonctionnements constatés au cours de la mission
- > Elles se fondent sur l'analyse des dysfonctionnements
- > Elles sont précises et rédigées avec un verbe d'action à l'infinitif
- > Elles s'adressent à un destinataire identifié
- > Leur formulation doit faciliter le suivi ultérieur des actions de progrès
- > Elles sont priorisées en fonction des enjeux et des risques



La communication des résultats

N°	Page	Recommandations validées	Acteurs	Priorité	Echéance
1	12	Modifier l'arrêté du 8 décembre 2006 afin de préciser : - son application à l'ensemble des agents de l'administration centrale et des services déconcentrés ; - les catégories de personnels que recouvrent chacun des trois groupes ; - toutes les règles applicables, y compris les exceptions, à chaque groupe.	SG	1	Immédiat
2	14	Fournir aux services déconcentrés des modèles d'état de frais homogènes en insistant sur les mentions comptables et en privilégiant une saisie informatique par les agents (fichier Excel).	DAP DPJJ DSJ	3	31/12/14
3	16	Diffuser un calendrier prévisionnel pour le déploiement de Chorus-DT au sein des services déconcentrés.	SG	1	30/06/14
4	18	Etablir une procédure de transmission, systématique et préalable aux déplacements, d'une copie dématérialisée des ordres de missions ponctuels et des convocations aux services en charge du contrôle des états de frais.	DAP DPJJ DSJ	2	30/06/14
5	18	En l'absence d'applicatif dédié, établir un fichier de suivi des états de frais issu de Chorus pour éviter une prise en charge multiple d'un même déplacement.	DAP DPJJ	2	30/06/14
6	19	S'assurer que l'ensemble des états de frais sont transmis au CSP par la mise en place d'une extraction régulière des applicatifs, si ces derniers existent, ou par la mise en place d'un fichier de suivi des états frais (cf. recommandation n°5).	DAP DPJJ DSJ	3	30/06/14

Formation aux fondamentaux de l'audit interne





La communication des résultats

♦ Focus sur les recommandations (suite)

Les recommandations reprises dans les plans d 'actions doivent faire ensuite l 'objet d 'un suivi :

CRAIE-NF 2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

CRAIE-NF 2500-A1 – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que les autorités hiérarchiques ont accepté de prendre le risque de ne rien faire.

CRAIE-NF 2500-C1 – L'audit interne doit surveiller la suite donnée aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le bénéficiaire.



La communication des résultats

◆ Le contradictoire écrit

▶ Objectifs :

- > Identifier clairement les engagements de l'audité et leur échéance, s'agissant de la mise en œuvre des recommandations
- > Obtenir un plan d'actions de l'audité

▶ Méthode :

- > Prévoir un délai de réponse suffisant et raisonnable
- > Fixer un délai maximal au-delà duquel le contradictoire est réputée réalisé
- > Adresser le rapport provisoire aux destinataires des recommandations



La communication des résultats

◆ Le contradictoire écrit (suite)

▶ Acceptation des recommandations :

Si une recommandation est refusée, notamment pour des raisons avancées de coût de mise en oeuvre, les auditeurs et le superviseur doivent en informer le responsable du service d'audit. S'il apparaît que l'audité par ce refus, a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer trop élevé, la question doit être portée auprès du supérieur hiérarchique de l'audité. Si le problème n'a pas été résolu, il doit être soumis au Comité d'audit interne.

CRAIE-NF 2600 – Communication relative à l'acceptation des risques

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec l'autorité hiérarchique dont il relève. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au comité d'audit interne.



La communication des résultats

♦ La rédaction du rapport définitif

▶ Objectifs :

- > Fixer définitivement les constats et les recommandations du rapport provisoire
- > Intégrer les éventuelles réserves des audités

▶ Méthode :

- > Construit à partir du rapport provisoire et des éléments transmis par l'audité à l'issue du contradictoire
- > Prise en compte éventuelle des modifications demandées par les audités



La communication des résultats

♦ La transmission du rapport définitif

▶ Objectif :

- > Diffuser le résultat de la mission d'audit

▶ Méthode :

- > Le rapport est transmis aux destinataires appropriés
- > A titre principal, le rapport est transmis au commanditaire, à l'audité et à sa hiérarchie/tutelle
- > Les résultats de la mission ne sont diffusés à d'autres destinataires qu'avec l'accord des autorités compétentes

CRAIE-NF 2410.A3 – Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats

CRAIE-NF 2440 – Transmission et diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit transmettre les résultats aux destinataires appropriés. Les résultats de la mission ne sont diffusés à d'autres destinataires qu'avec l'accord des autorités compétentes.



La communication des résultats

♦ La transmission du rapport définitif (suite)

CRAIE-NF 2440-A1 – Le responsable de l'audit interne est chargé de transmettre les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire.

CRAIE-NF 2440-A2 – Sous réserve des dispositions légales et réglementaires, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de transmettre ou diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation :

- évaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
- consulter l'autorité hiérarchique dont il relève après avoir pris, si besoin, un conseil juridique ;
- maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

CRAIE-NF 2440-C1 – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son bénéficiaire.

CTAIE-NF 2440-C2 – Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs, le responsable de l'audit interne doit en informer l'autorité hiérarchique dont il relève ainsi que le comité d'audit interne.

CRAIE-NF 2450 – Les opinions globales

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte les besoins des autorités hiérarchiques, du comité d'audit interne et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.



La communication des résultats

♦ La transmission du rapport définitif (suite)

Points particuliers concernant les erreurs ou omission sur la communication finale ou la non conformité dans la conduite d'une mission

CRAIE-NF 2421 – Erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

CRAIE-NF 2431 – Indication de non-conformité

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au code de déontologie et aux normes du cadre de référence de l'audit interne de l'État, la communication des résultats doit indiquer :

- les principes ou les règles du code de déontologie ou des normes du cadre de référence de l'audit interne de l'État avec lesquelles la mission n'a pas été en conformité ;
- la ou les raisons de la non-conformité ;
- l'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.



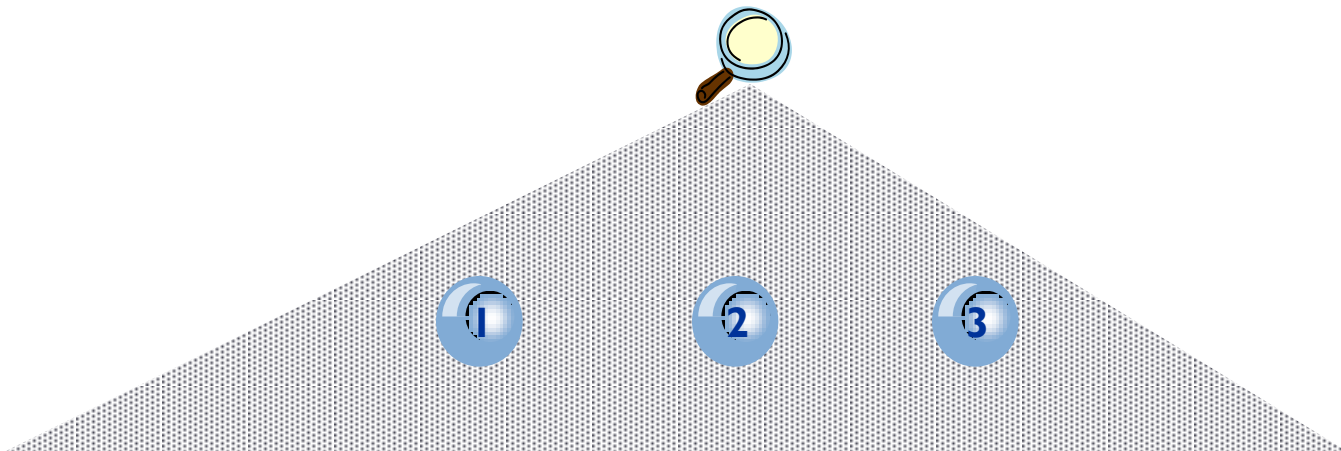
La communication des résultats

QUIZZ

◆ Ces affirmations sont-elles exactes ?

- ▶ La réunion de clôture permet éventuellement de corriger les constats et de tenir compte des observations des audités.
- ▶ Les recommandations ne sont pas toujours priorisées en fonction des enjeux et des risques.
- ▶ A l'issue du contradictoire écrit les recommandations sont acceptées par les audités.
- ▶ Le responsable de l'audit interne doit transmettre les résultats aux destinataires des recommandations.

La supervision de la mission



La supervision de la mission d'AI

► Objectifs

- > Garantir de manière appropriée la réalisation des objectifs de la mission et la qualité des travaux
- > S'assurer du respect de la méthodologie d'audit

La supervision n'est pas l'exercice d'un pouvoir hiérarchique et doit être adaptée en fonction de la compétence, de l'expérience des auditeurs et de la complexité du sujet.

CRAIE-NQ 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

CRAIE-NF 2340 – Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

La supervision de la mission d'AI

♦ Le superviseur :

- ▶ Un membre expérimenté du service d'audit interne
- ▶ Qui intervient à tous les stades de la mission
 - > Participe à la rédaction de la lettre de mission
 - > Valide le programme de travail pour s'assurer qu'il répond aux objectifs de la mission
 - > Contrôle des papiers de travail et valide les documents intermédiaires produits au cours de la mission
 - > S'assure périodiquement que le programme de travail est exécuté
 - > S'assure que le rapport est exact, objectif, clair, concis, constructif et réalisé dans les délais fixés.

Fin de la formation

Evaluation de la formation