



GUIDE

DE PROCÉDURE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT





Sommaire

SIGLES ET ABBREVIATIONS	2
INTRODUCTION	3
I-Phase d'étude ou de planification	5
1- Le lancement de la mission	5
a- L'élaboration de l'ordre de mission	5
b- L'élaboration de la lettre de lancement de la mission	5
2- Les travaux de recherche et d'analyse documentaire	6
a- La recherche documentaire ou la collecte des informations	6
b- L'analyse documentaire	7
3- La définition des objectifs d'audit de la mission	7
a- La rédaction du rapport d'orientation	8
b- La validation du rapport d'orientation	8
II- Phase de réalisation ou de vérification sur le terrain	9
1- La communication avec la structure auditée	9
2- L'intervention sur place	10
3- Les débats des constats et des recommandations	13
III- Phase de conclusion ou de restitution des résultats	14
1- Le rapport et la communication des résultats	14
2- La diffusion du rapport d'audit	15
3- L'archivage et l'accès aux dossiers	15
CONCLUSION	16



SIGLES ET ABRÉVIATIONS

DAR	: Division Audit et Régulation
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IGT	: Inspection Générale du Trésor
MRC	: Matrice des Risques et Contrôles
QPC	: Questionnaire de Prise de Connaissance
TARIR	: Tableau des Risques Référentiels
TFFA	: Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

INTRODUCTION

L'article 13 du décret n°2011-222 du 07 septembre 2011, portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances, a investi l'Inspection Générale du Trésor (IGT) outre les missions classiques d'une nouvelle mission à savoir l'audit.

L'arrêté n°070/MEF/DGTCP/DEMO du 27 février 2012 portant organisation de l'Inspection Générale du Trésor et fixant ses attributions, a créé une Division Audit et Régulation (DAR) au sein de l'IGT.

Cette Division est chargée de l'évaluation du dispositif de contrôle interne dans les services du Trésor. Pour mener à bien cette mission, la Division s'est dotée de plusieurs outils de travail dont le guide de procédure de conduite des audits ayant pour objet de décrire la procédure de conduite d'une mission d'audit en vue d'harmoniser les méthodes de travail.

La conduite d'une mission d'audit se déroule en trois grandes phases:

- la phase d'étude ou de planification;
- la phase de réalisation ou de vérification sur le terrain;
- la phase de conclusion ou de restitution des résultats.

I- PHASE D'ÉTUDE OU DE PLANIFICATION

La phase d'étude ou de planification d'une mission d'audit consiste à préparer la mission dans le but de faciliter le travail à faire sur le terrain. Il s'agit de prendre les dispositions idoines, préalables à l'accomplissement d'une mission d'audit.

Cette phase comprend:

- le lancement de la mission;
- les travaux de recherche et d'analyse documentaire;
- la définition des objectifs d'audit et du programme de travail.

1- Le lancement de la mission

La mission d'audit débute par l'élaboration de l'ordre de mission et de la lettre de lancement de la mission.

a- L'élaboration de l'ordre de mission

L'ordre de mission constitue un mandat donné par la hiérarchie aux auditeurs. Elle est signée par le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ou par l'Inspecteur Général du Trésor (IGT). Ainsi, la Division Audit et Régulation (DAR) reçoit l'ordre d'effectuer l'audit d'un service ou d'un processus du Trésor Public. Cette mission peut se situer dans le cadre d'un plan annuel préétabli ou émaner d'une demande particulière du supérieur hiérarchique.

b- L'élaboration de la lettre de lancement de la mission

L'équipe d'audit, au vu de l'ordre de mission, élabore la lettre de lancement de la mission qui sera signée par le Chef de la DAR. Elle vise à informer l'entité à auditer de l'imminence d'une mission et à solliciter une réunion

d'ouverture et un ensemble de documents préalables au début de la mission. La lettre de lancement de la mission comporte:

- la désignation du mandant (hiérarchie) et du mandataire (Auditeurs);
- l'origine de la mission (mission du programme annuel ou hors programme);
- l'objet détaillé de la mission;
- le cadre et les limites de la mission;
- le champ d'intervention (juridique, financier, organisationnel, comptable, etc.);
- la date de début et la durée prévisionnelle;
- la composition de l'équipe d'audit;
- les destinataires;
- la liste des documents que l'entité doit mettre à la disposition des auditeurs;
- la liste des personnes à rencontrer.

À la réception des documents demandés, les auditeurs s'attellent à la préparation effective de la mission par des travaux de recherche et d'analyse documentaire.

2- Les travaux de recherche et d'analyse documentaire

Cette étape consiste pour les auditeurs ou l'équipe de mission, d'une part à collecter toute la documentation disponible sur le thème d'audit et d'autre part, à analyser ces informations et à identifier les potentiels risques.

a- La recherche documentaire ou la collecte des informations

Dans la préparation de la mission, l'une des tâches les plus importantes est la collecte des informations. Il s'agit de prendre connaissance avec le sujet à

auditer en recueillant toute la documentation disponible, nécessaire et utile sur le thème de la mission. Pour ce faire, le chef de mission organise son équipe selon le volume du travail à faire, fixe un délai d'exécution et veille à la synthétisation des données.

Les sources de ces informations sont variées:

- données administratives ou professionnelles (réglementation, notes, instruction, circulaire, manuel et guide de procédures);
- données financières, comptables et statistiques;
- rapports antérieurs d'audit;
- données sur les sites web professionnels;
- autres données similaires au sujet audité (dossiers et rapports).

6

Cette documentation aboutit à l'établissement d'un Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC). Ce questionnaire permet aux auditeurs d'avoir une vue d'ensemble sur la structure auditée et d'obtenir des documents à l'effet d'approfondir leur connaissance.

b - L'analyse documentaire

Après la prise de connaissance du sujet à auditer, l'équipe de mission analyse toutes les informations collectées.

Il s'agit d'abord d'effectuer une décomposition du sujet de la mission en objets auditables afin de produire le «référentiel d'audit» ou «Tableau de Risques Référentiels» (TaRiR). L'objectif étant d'identifier les risques de l'entité auditée et les dispositifs de contrôle interne existants.

Ensuite, l'équipe élabore le «Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes» (TFFA). Ce tableau permet d'évaluer le niveau de maturité du contrôle interne existant. Il s'agit d'une évaluation et d'une qualification des risques identifiés (en fort, moyen et faible, selon la nature du risque).

3- La définition des objectifs d'audit de la mission

La définition des objectifs d'audit de la mission se traduit dans un document appelé «rapport d'orientation».

Deux tâches principales sont à faire:

- la rédaction du rapport d'orientation;
- la validation du rapport d'orientation.

a- La rédaction du rapport d'orientation

L'élaboration du rapport d'orientation incombe au chef de mission. Celui-ci précise, dans ce document, les objectifs poursuivis et les zones de risques à vérifier sur l'activité auditée lors de la mission.

Les éléments à développer sont les suivants:

- le rappel des objectifs généraux d'audit;
- les éléments identifiés lors de la phase d'étude;
- les axes de travail et d'investigation de l'audit;
- le champ d'investigation (fonctionnel, géographique, temporel);
- l'équipe de mission;
- le planning de réalisation.

Le rapport d'orientation permet à l'ensemble des membres de l'équipe de mission d'avoir une idée précise des objectifs et de l'orientation de la mission. Il représente un «contrat» passé entre l'équipe d'audit et sa hiérarchie.

b- La validation du rapport d'orientation

La validation du rapport d'orientation se fait selon la procédure suivante:

- il est approuvé par le chef de mission;
- il est soumis aux commanditaires de la mission pour signature.

Le document, une fois signé, engage le travail de l'équipe d'audit en mission et leur sert de guide pour l'analyse des risques réels sur le terrain.

II- PHASE DE RÉALISATION OU DE VÉRIFICATION SUR LE TERRAIN

La phase de vérification est la conduite de la mission d'audit sur le terrain. En d'autres termes, c'est le déroulement proprement dit de la mission. C'est le lieu pour les auditeurs de mettre en œuvre les outils et techniques d'audit qui vont leur permettre d'élaborer le diagnostic et de proposer des recommandations. Cette phase fait appel aux capacités d'investigation, de dialogue, de communication et de déduction des auditeurs pour détecter et évaluer les risques identifiés dans la structure.

La phase de vérification prend en compte les étapes principales suivantes:

- la communication avec la structure auditée;
- l'intervention sur place;
- les débats des constats et des recommandations.

8

1- La communication avec la structure auditée

La phase terrain ou la phase de réalisation de la mission débute par une «Réunion d'ouverture». Cette réunion constitue la première prise de contact des auditeurs avec les audités. Elle est présidée par le chef de mission.

Les participants à cette réunion sont:

- les membres de la mission d'audit;
- le responsable et les chefs de service de l'entité auditée.

La réunion d'ouverture se déroule comme suit:

a- présentation mutuelle des participants et de leurs rôles;

b- explication sur les circonstances de la mission (pourquoi, ici et maintenant) pour rassurer les participants;

c - présentation et discussion du rapport d'orientation: exposer le rapport d'orientation (passer en revue les objectifs et le champ de la mission, les méthodes et

les procédures à utiliser pour mener la vérification);

d - accord sur le calendrier de la mission de l'audit;

e - négociation de la logistique de la mission: clarifier la logistique de la mission (exemple: bureaux fermant à clé, accès à une imprimante, à un photocopieur, à internet...);

f - déroulement de la mission:

- annoncer le déroulement prévisionnel de la mission (voir chronogramme),
- discuter des modalités de collaboration entre l'équipe et les audités;

g - identification des points focaux: confirmer les circuits de communication officiels entre l'équipe de mission et l'audité.

Cette réunion est sanctionnée par un procès-verbal de réunion d'ouverture. Ce procès-verbal est élaboré et validé conjointement par l'équipe de mission et le responsable de la structure auditée. Après cette prise de contact, les travaux de vérification sur le terrain vont être mis en œuvre.

2- L'intervention sur place

Cette étape fait appel aux capacités d'observation, d'investigation, de dialogue et de communication des auditeurs.

Les objectifs de la phase de réalisation sont:

- valider les risques potentiels identifiés lors de la phase de préparation;
- tester la qualité du dispositif de contrôle interne existant;
- mettre en avant sa bonne application ainsi que ses limites.

L'intervention sur place débute en suivant un programme de vérification élaboré par le Chef de mission et son équipe.

Le programme de vérification est l'ensemble des diligences et des tests à mettre en œuvre, des investigations à mener, des tâches, des contrôles et des vérifications à effectuer, des questions à poser, pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation, pour confirmer les forces et faiblesses apparentes. C'est un document interne à l'équipe de mission, destiné à définir et à répartir les tâches entre les membres, à planifier et à suivre les travaux des auditeurs. Il est établi par l'équipe des auditeurs sous la supervision du chef de mission après la discussion du rapport d'orientation en réunion d'ouverture. Une fois établi, le programme de vérification est mis en œuvre sur des feuilles de couverture de test et d'entretien.

La feuille de couverture est un document qui:

10

- rappelle les objectifs d'audit;
- décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification (méthodes de contrôle) pour atteindre ces objectifs;
- restitue les résultats issus de la mise en œuvre de la tâche;
- donne les conclusions qui en découlent.

Pour ce faire, elle est établie en deux temps:

- les objectifs et tâches du programme de vérification sont définis avant sa mise en œuvre;
- les résultats et conclusions découlent de la mise en œuvre du programme de vérification.

Il faut noter que ces feuilles de couverture sont produites et affinées au fur et à mesure des besoins.

Après chaque test/entretien détaillé, les auditeurs:

... et les travaux sur les paniers de travail;

test/entretien sur la feuille de couverture concernée par le test/entretien effectué;

- rédigent, dès qu'ils en ont le temps, les conclusions partielles sur la feuille de couverture;
- se procurent les pièces justificatives sous-tendant ces constats et les annexes à ces papiers.

En fin de journée ou après avoir couvert un poste, une fonction, une activité, un processus ou un domaine, les auditeurs:

- formalisent tout dysfonctionnement (problème, risque non ou mal maîtrisé) dans une Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP);
- présentent les FRAP et leurs papiers de travail au chef d'équipe de la mission pour validation (reformulent au besoin le contenu de la FRAP, au regard des observations du chef de mission);
- amènent les audités à valider les données de la FRAP (problèmes identifiés et recommandations);
- référencent les papiers de travail pour archivage ultérieur.

Les résultats et les conclusions des test/entretiens sont retracés dans un document appelé Matrice des Risques et Contrôles (MRC).

La MRC est établie pour évaluer le dispositif du contrôle interne (son adéquation et son efficacité).

Un dossier d'audit courant est constitué à la fin de la conduite des travaux sur le terrain. Il contient les documents de travail élaborés par les auditeurs, ainsi que les preuves d'audit ou pièces justificatives recueillies lors de la réalisation de la mission.

3- les débats des constats et des recommandations

Après la fin des travaux sur le terrain, une synthèse est faite lors d'une réunion de fin d'intervention regroupant l'équipe de mission et le responsable de la

structure auditée assisté de ses principaux collaborateurs. Cette réunion a pour objectif, de présenter les conclusions et les recommandations de la mission d'audit.

Le chef de la mission dirige la réunion. Il rappelle les objectifs de la mission, présente et commente les conclusions préliminaires (constats, causes, recommandations) de la mission.

Cette réunion de clôture est sanctionnée par un procès-verbal de réunion de fin d'intervention.

III- PHASE DE CONCLUSION OU DE RESTITUTION DES RÉSULTATS

Cette phase est le lieu pour les auditeurs de restituer les résultats de la mission d'audit.

Elle est constituée des étapes suivantes :

- le rapport et la communication des résultats;
- la diffusion;
- l'archivage et l'accès aux dossiers.

1- Le rapport et la communication des résultats

Après la réunion de fin d'intervention, la mission rédige le rapport provisoire de la mission. La rédaction de ce rapport suit la démarche suivante :

- inventaire des risques, des problèmes, des dysfonctionnements et des faiblesses constatés au cours de la mission;
- appréciation de leur gravité à partir des éléments probants recueillis au cours de la mission et de leur propre estimation;
- hiérarchisation en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils produisent;
- élaboration des différentes parties du projet de rapport.

Le rapport provisoire est ensuite envoyé aux responsables des structures auditées pour d'éventuelles observations.

Quinze (15) jours après l'envoi du rapport provisoire, la mission organise les discussions nécessaires au cours d'une réunion de restitution pour consolider les conclusions consignées dans le rapport d'audit provisoire.

Cette réunion a pour objectif de recueillir les différentes observations du responsable de la structure auditée. Ainsi, le chef de mission identifie les points d'accord et les valide. Il identifie également les divergences ou points de désaccord. Il apprécie les arguments et/ou les éléments de preuve fournis par les responsables de l'entité auditée.

Deux cas de figures peuvent se présenter :

- soit il accepte ces arguments et les intègre dans le rapport;

- soit il les rejette ; dans ce cas, il maintient son opinion mais intègre dans le rapport final les arguments divergents avancés par les responsables de l'entité.

Après la réunion de restitution, le responsable de la structure auditée est tenu, dans les quinze (15) jours qui suivent cette réunion :

- de répondre aux recommandations, à travers un plan d'actions; le plan d'actions doit présenter un caractère opérationnel et être assorti d'échéances;
- de motiver le refus d'acceptation des autres conclusions.

Le rapport provisoire complété du plan d'actions constituera le rapport définitif et sera diffusé.

14

2- La diffusion du rapport d'audit

Le rapport définitif est transmis aux commanditaires de la mission et à la structure auditée.

Le chef de la DAR transmet les rapports à l'Inspecteur Général du Trésor qui diffuse les résultats aux différents destinataires. Une lettre de transmission accompagne l'envoi du rapport définitif en direction de la structure auditée et de la DGTCP.

3- L'archivage et l'accès aux dossiers

Après diffusion du rapport, un dossier complet d'audit est constitué.

Ce dossier comprend:

- le dossier permanent;
- le dossier courant;
- les procès-verbaux de réunion;
- les différentes lettres de transmission;
- les rapports provisoire et définitif.

Le dossier complet d'audit est archivé et rendu disponible.

CONCLUSION

Le guide de procédure de conduite des audits crée les conditions d'une meilleure évaluation du dispositif du contrôle interne et de maîtrise des risques des services du Trésor Public.

Pour l'auditeur, le guide fixe les points essentiels d'une mission d'audit et les modalités de conduite de la mission.

Pour l'audité, le guide constitue un repère qui détermine les conditions d'évaluation du dispositif de son contrôle interne.

Le guide de procédure de conduite des audits répond à un objectif d'harmonisation des méthodes de travail de l'ensemble des auditeurs du Trésor Public.

SCHÉMA DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT

