

L'AUDIT INTERNE AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'EQUIPEMENT ET DES TRANSPORTS

***LAGNANDI chef de
la Division Audit***

1. CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA DIVISION D'AUDIT

La création en 25 août 2008 par arrêté ministériel n°1346/08 de la Division Audit au sein de la Direction des Affaires Techniques et des Relations avec la Profession du Ministère de l'Équipement et des Transports a été dictée par le décret n° 2-05-1369 du 02 décembre 2005 article n°06 qui stipule que << les décrets portant organisation et attributions des départements ministériels comportent obligatoirement les structures administratives chargées des missions suivantes d'audit ...etc.>> (Bulletin Officiel N° 5392 du 02/02/2006).

La Division d'Audit assure la continuité des tâches et des activités de l'Unité Centrale d'Audit (UCA) créée en 1997.

2. ORGANISATION DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DU MINISTÈRE

2.1 Politique de développement de l'audit interne

La création d'une division d'audit interne reliée à la DATRP est une étape importante dans la vie du Ministère de l'Équipement et des Transports, et en déterminer une politique et stratégie de développement est un gage du bien fondé de cette décision.

Dès 1997, la mise en place de l'Unité Centrale d'Audit interne (UCA) au sein du Ministère de l'Équipement visait à répondre au besoin immédiat d'améliorer le fonctionnement de ce ministère de renforcer sa maîtrise future du contrôle interne, et d'orienter son activité dans l'avenir.

La Division d'Audit est mise en place en août 2008 pour assurer la continuité de la mission de l'UCA, répondre aux besoins d'améliorer le fonctionnement du Ministère de l'Équipement et des Transports, de renforcer sa maîtrise future du contrôle interne, et d'orienter son activité dans l'avenir.

Cette étape primordiale d'une politique de développement de l'audit interne a consisté en la maîtrise des systèmes d'informations, et de l'ensemble des procédures opérationnelles au sein du Ministère ainsi qu'une compréhension et connaissance parfaites des techniques et outils d'audit.

L'approche adoptée consiste à :

- recenser la totalité des procédures existantes,
- les formaliser, puis les valider avec les utilisateurs.
- proposer des guides d'audit pour chaque procédure formalisée et validée.
- et diffuser le référentiel des procédures à l'ensemble des utilisateurs.

En 2008, la mise en place de la division audit dans le cadre de la nouvelle organisation du Ministère et la fusion des deux départements Equipement / Transports nécessitent la mise à jour de ces guides d'audit et de ce Référentiel des procédures.

Le référentiel des procédures est la référence de tout un chacun au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports, sa mise à jour s'imposera à chaque fois qu'une procédure sera remodelée ou modifiée.

Actuellement et dans le cadre de la nouvelle organisation du ministère (NOM) les directions centrales du Ministère mettent à jour les procédures existantes, ou créent les procédures inexistantes afin de bien mener et maîtriser les tâches de leurs missions d'une part et assurer un contrôle interne efficace d'autre part.

2.2 Rattachement hiérarchique de la Division d'Audit.

La Division d'audit dont la structure est composée d'un chef de division et de deux services: audit de gestion et audit technique, est rattachée à la DATRP du Ministère de l'Équipement et des Transports.

Elle a pour principales tâches :

- la proposition des entités à auditer dans le cadre des plans pluriannuel et annuel d'audit;
- la supervision des missions en matière de planification, d'organisation et d'exécution des travaux,
- la composition et la gestion du réseau des d'auditeurs internes,
- l'information des entités auditées des besoins des auditeurs internes (documents et fichiers à préparer),
- la lecture, co-signature des rapports d'audit interne et diffusion.

2.3 Entités déconcentrées de la Division d'Audit.

Les entités déconcentrées de la Division d'Audit, sont chargées de:

- la préparation des missions d'audit interne dans le cadre du plan annuel élaboré par la division d'audit interne et approuvé par Monsieur le Ministre,
- l'exécution de ces missions,
- la rédaction des rapports d'audit interne,
- l'amélioration de l'organisation et des procédures au sein de leur direction d'affectation.

2.4 Relations entre la Division d'Audit et le réseau des auditeurs.

Le réseau des auditeurs interne, créées au niveau des Directions Centrales (opérationnelles et fonctionnelles) et des Directions Régionales, est rattaché fonctionnellement à la Division d'Audit

La Division d'Audit est le maître d'œuvre de l'audit interne. Les entités déconcentrées d'audit doivent coopérer à l'ensemble des travaux diligentés par la division d'audit, et veiller au bon déroulement des missions qui leur incombent.

La Division d'Audit détient la responsabilité de la gestion du temps et des activités des entités déconcentrées nonobstant le rattachement hiérarchique de ces dernières à leur direction d'affectation.

A cet effet, les entités déconcentrées sont tenues d'exécuter les programmes et plan d'audit annuels et pluriannuels mis en place par la Division d'Audit.

2.5 Relations entre la Division d'Audit et les autres entités du Ministère

Les entités du Ministère de l'Équipement et des Transports sont tenues d'informer la Direction des Affaires Techniques et des Relations avec la Profession (DATRP) :

- de tout changement concernant les textes et règlements,
- de leurs plans d'action annuels et pluriannuels par secteur d'activité,
- des rapports d'audits techniques et des post- évaluations des projets,
- des rapports de contrôle émanant d'organes internes et externes

Parallèlement, la DATRP est tenue de communiquer aux différentes entités du Ministère :

- la synthèse des résultats de l'ensemble des missions d'audit interne,
- le rapport d'activité des différentes entités d'audit interne,
- les mises à jours du guide des procédures,
- les publications effectuées en interne et dans les revues spécialisées.

L'objectif est d'instaurer un échange d'informations entre la DATRP et les autres entités du Ministère de l'Équipement et des Transports. Cet échange permettra à la DATRP (Division d'Audit) de s'acquitter de ses missions en matière de planification des projets à auditer et de mise à jour du référentiel au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports.

3. PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

La pratique de l'audit interne nécessite un professionnalisme et un savoir-faire de hauts niveaux, que les auditeurs internes ne peuvent atteindre sans avoir recours à un cadre de référence établi par leur profession.

L'Institute Of Internal Auditors (I.I.A) (Organisation Internationale consacrée à la promotion et au progrès de l'audit interne) incite ses membres à

respecter les critères généralement admis pour une profession en adoptant une doctrine de la pratique de l'audit interne.

Cette doctrine comporte les aspects suivants :

- la déclaration des responsabilités de l'audit interne,
- les règles d'éthique et de déontologie de l'audit interne,
- les normes universelles pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Dans Cette nouvelle version le nouveau recueil des principes fondamentaux de l'audit interne, élaborée par la Division audit suite à la fusion des deux départements Equipement / Transport remplace celui édité en 1997 par l'Unité Centrale de l'Audit interne.

Ce recueil diffusés en mars 2010 au niveau de toutes les Directions Centrales et territorielles du MET, constitue la référence régissant le mode de fonctionnement et l'exercice du métier de l'auditeur interne et le mandat de l'auditeur interne, avec son champ d'investigation et ses limites d'intervention.

3.1 Règles d'éthique et de déontologie

Les règles d'éthique et de déontologie sont l'exigence impérative de toute profession. Pour l'audit interne, c'est en 1968 que ces règles déontologiques ont été adoptées par le Conseil d'Administration de l'I.I.A.

Révisées et complétée en 2009, les règles de déontologie définissent des normes de comportement professionnel que tout auditeur interne à travers le monde doit respecter et appliquer et faire appliquer.

En effet, les auditeurs internes doivent respecter certaines règles d'éthique, et de ce fait s'engagent à :

- accomplir leurs tâches avec honnêteté, objectivité et diligence,
- améliorer leurs compétences et la qualité de leurs travaux,
- garder un haut niveau de moralité et de dignité,
- faire de la loyauté à l'égard des affaires de l'employeur ou de qui que ce soit à qui il viendrait à rendre compte. Pour autant, il ne doit pas prendre part à toute activité illégale ou déshonorante pour la profession de l'audit interne,
- s'abstenir d'accomplir une mission ou quelque tâche qui pourrait créer un conflit d'intérêt avec son employeur ou l'empêcher de remplir correctement ses fonctions,
- refuser de recevoir tout ce qui peut avoir une valeur et lui serait octroyé par un employé, un client, un consommateur, ou un fournisseur,

- utiliser des moyens et des méthodes conformes aux normes pour la pratique de l'audit interne.

3.3 Normes et standards

Les principaux objectifs des normes de l'audit interne sont:

- de clarifier le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis de la hiérarchie, des auditeurs externes, et des organismes publics et professionnels,
- d'encourager l'amélioration de la pratique de l'audit interne,
- d'informer les personnes extérieures à la profession du rôle, du champ d'action et des performances de l'audit interne,
- Ces normes et standards fixent cinq obligations aux auditeurs internes :
 - l'indépendance,
 - les compétences techniques et la conscience professionnelle,
 - l'étendue des travaux de l'audit interne,
 - l'exécution des missions de l'audit interne,
 - la gestion de l'entité d'audit interne.

3.3.1 Indépendance

Concernant l'indépendance, il est important de tenir compte des points cités ci-après :

- les affectations au sein de l'entité d'audit interne doivent être effectuées de manière à éviter tout conflit d'intérêt ou manque d'impartialité potentiels ou réels;
- les auditeurs internes doivent signaler au chef de la division audit toutes les situations et les conflits d'intérêt risquant d'altérer leur indépendance et en conséquence leur objectivité;
- une politique de rotation des auditeurs internes doit être mise en œuvre dans la mesure du possible afin de garantir leur indépendance et leur objectivité;
- les auditeurs internes ne doivent pas exercer de responsabilités opérationnelles. Toutefois, si le responsable estime nécessaire de confier occasionnellement à des auditeurs internes des tâches étrangères à l'audit, il doit être clairement précisé que ces missions n'entrent pas dans le cadre des fonctions d'audit interne.
- l'objectivité des auditeurs internes n'est pas compromise lorsqu'il est amené à recommander la mise en place des procédures et des systèmes de contrôle interne ou à examiner des procédures avant leur mise en application. Par contre, la conception, la mise en place,

l'exploitation de systèmes et la formalisation et la rédaction de procédures, n'est pas du ressort des auditeurs internes.

3.3.2 Compétence Technique et Conscience Professionnelle des auditeurs internes.

Les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec compétence et conscience professionnelle. Les compétences techniques et professionnelles, sont à la fois la responsabilité du chef de la division audit et celle des auditeurs internes. Le chef de la division audit doit garantir le niveau de professionnalisme requis pour les missions d'audit grâce à la définition d'une politique, et la mise en place d'un plan de formation .

3.3.3 Connaissances, aptitudes et compétences techniques :

Les auditeurs internes doivent posséder ou acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

3.3.4 Relations humaines et communication :

Les auditeurs internes doivent être aptes aux contacts humains, et doivent savoir communiquer efficacement. Ils doivent être capables de communiquer verbalement et par écrit, de manière à pouvoir exposer clairement et efficacement leurs objectifs, évaluations, conclusions et recommandations d'audit.

3.3.5 Conscience professionnelle :

La conscience professionnelle est le soin et la diligence que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. En exerçant avec conscience, les auditeurs internes seront attentifs aux risques de fautes intentionnelles, d'erreurs ou d'omissions, de manque d'efficacité, de gaspillage et de conflits d'intérêts. Ils doivent être spécialement vigilants vis-à-vis des situations et activités où des irrégularités ont le plus de chance de se produire.

3.3.6 Étendue des Travaux

Le champ d'investigation de l'audit interne doit comprendre l'examen et l'appréciation de :

- la pertinence du système de contrôle interne qui permet d'avoir l'assurance raisonnable que les objectifs généraux et opérationnels du Ministère de l'Équipement et des Transports seront atteints de façon efficace et économique,

- l'efficacité du système de contrôle interne qui permet de s'assurer qu'il fonctionne conformément aux dispositions prévues.

Le contrôle interne est réel lorsque la hiérarchie s'assure que les systèmes de contrôle garantissent, de manière raisonnable que les objectifs généraux et opérationnels du Ministère de l'Équipement et des Transports seront atteints.

Le contrôle par la hiérarchie de la réalisation des objectifs et de l'exécution des activités prévues, mais aussi l'autorisation et la surveillance des opérations, la comparaison des réalisations par rapport aux prévisions, et la documentation de ces activités en vue d'obtenir l'assurance que les systèmes opèrent comme prévu ainsi que la qualité des performances dans l'accomplissement des responsabilités confiées.

Le domaine de travail de l'audit interne concerné par le présent recueil couvre ce que l'audit doit normalement effectuer. Toutefois, on doit admettre que la hiérarchie supérieure donne les directives générales sur l'étendue des interventions de l'audit interne et sur les activités à auditer.

Les objectifs des travaux d'audit interne se résument dans ce qui suit :

- Fiabilité et exhaustivité
- Respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementations
- Protection du patrimoine :
- Utilisation efficace et économique des ressources :
- Réalisation des objectifs :

4. EXECUTION DU TRAVAIL D'AUDIT

Le travail d'audit doit comprendre phases suivantes:

- Planification des missions;
- Examen et évaluation des informations;
- Visite sur terrain des chantiers audités;
- Etablissements et signatures des FRAP;
- Etablissement du rapport;
- Communication des résultats;
- Suivi des recommandations.

5. GESTION DE LA DIVISION D'AUDIT

Le responsable de la division d'audit doit diriger sa division de façon appropriée afin que :

- le travail d'audit réponde aux objectifs généraux, approuvés par la hiérarchie supérieure,
- les ressources de l'entité d'audit interne soient utilisées de façon efficace,
- le travail d'audit soit exécuté en conformité avec les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

La gestion de la division d'audit doit obligatoirement inclure les points suivants :

■ La définition des objectifs, compétences et responsabilités.

Le recueil des principes fondamentaux de l'audit interne constitue le document de référence qui définit l'objectif, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne au sein de Ministère de l'Équipement et des Transports.

■ La planification

Le responsable de la division d'audit doit établir des plannings qui permettront à l'entité d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Ce planning doit définir les activités à auditer, la date des missions, une estimation du temps nécessaire tenant compte de l'étendue des travaux,

■ Les politiques et procédures

Le responsable de la division d'audit doit définir et mettre par écrit les politiques et procédures de développement des ressources humaines de l'entité d'audit interne,

■ La gestion et la politique de formation du personnel

Le responsable de la division d'audit doit établir des plans de développement des ressources humaines de l'entité dont il est responsable. Ces plans doivent prévoir :

- des descriptions de fonctions à chaque niveau de responsabilité,
- la sélection de collaborateurs qualifiés et compétents,
- une formation initiale et un plan de formation permanent pour chacun des auditeurs internes,
- l'évaluation des performances de chaque auditeur interne à la fin de chaque mission, et au moins une fois par an.

■ Les auditeurs externes

Le responsable de la division audit doit coordonner entre les efforts de l'audit interne et de l'audit externe.

Les travaux mutuels des auditeurs internes et externes doivent être coordonnés afin que toutes les activités ou fonctions soient auditées sans redondance ou double emploi. Cette coordination relève du responsable de l'audit interne.

■ **Le contrôle qualité**

Le responsable de la division audit doit définir et mettre en oeuvre un plan de contrôle qualité, pour évaluer les activités de sa division.

Le but de ce plan est de fournir une assurance raisonnable que le travail d'audit s'effectue en conformité avec les normes d'audit interne, citées ci-dessus.

Le plan de contrôle qualité doit s'intéresser aux thèmes suivants :

- la supervision,
- les contrôles internes,
- et les contrôles externes.

Le responsable de la division audit n'est pas le seul responsable concerné par la qualité de l'audit interne. La hiérarchie supérieure y est également impliquée.

Le recueil des principes fondamentaux de l'audit interne constitue la principale référence des auditeurs internes au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports et définis les normes de conduite qui doivent être respectées par ces derniers.

6. PLANIFICATION TECHNIQUE ET DÉROULEMENT DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE

Concrètement, toute mission d'audit interne doit faire l'objet d'une planification technique afin de s'assurer de son bon déroulement, et que les moyens utilisés sont adéquats par rapport aux objectifs fixés. La planification d'une mission d'audit doit comprendre les étapes suivantes :

■ **Prise de connaissance du chantier :**

Cette étape consiste à recueillir les données clés caractérisant les activités de l'entité à auditer. Cette prise de connaissance pourra être obtenue par l'exploitation des documents et informations suivantes :

- informations sur le secteur concerné,
- organigrammes et descriptifs de postes,
- informations comptables et statistiques (chiffres significatifs),
- audits ou études déjà réalisés,

- manuels de procédures opérationnelles et fonctionnelles,
- entretiens avec les principaux chefs de l'entité,
- détermination des risques principaux,
- définition des postes (Qui - Fait - Quoi - Où - et - Comment),
- élaboration des diagrammes de circulation de l'information,
- élaboration d'un questionnaire de contrôle interne qui permettra de vérifier ultérieurement les procédures.
- L'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'audit qui déterminent la nature et l'étendue des travaux de vérification, et qui permettent d'établir ou d'adapter les programmes de travail.

■ **Réalisation des travaux d'enquête et de vérification :**

Suite à l'étape de prise de connaissance du chantier et à celle de l'élaboration de la stratégie d'audit, le responsable de la mission d'audit interne élabore le programme de travail à exécuter sur le terrain.

Ce programme de travail consiste en :

- l'examen physique pour prouver l'existence d'un actif, par exemple,
- la vérification sur documents, pour prouver le bien fondé des écritures comptables,
- le contrôle arithmétique, pour s'assurer que les totaux sont corrects sur un document ou sur un compte,
- le recoupement d'informations provenant de sources différentes et décrivant un seul et même processus,
- l'étude séquentielle de toutes les opérations dans un circuit pour vérifier si la pratique est conforme aux règles et procédures en vigueur,

■ **Suivi et évaluation des travaux d'audit**

Le Chef de la Division d'Audit, ou par délégation, l'auditeur superviseur d'une mission ou le chargé d'une mission, doit s'assurer que la mission d'audit se déroule de la manière prévue quant :

- Au respect du programme de travail
- Au signature des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) par les auditeurs et les audités.
- au maintien de bonnes relations avec l'entité auditée. Il convient alors que les auditeurs internes évitent :
 - d'émettre des doutes sur l'honnêteté (morale et professionnelle) et sur la compétence de quelque personne que ce soit,
 - de tirer des conclusions hâtives sans preuves ni fondements,

- de s'immiscer dans la gestion de l'entité auditée,
- d'avoir des idées préconçues et de ne pas étudier les faits réels.

■ **Rapport d'audit et suivi des recommandations.**

Une attention particulière doit être accordée à la structuration et à la formulation des rapports d'audit interne. Ces rapports doivent se baser sur l'ensemble des feuilles de travail insérées dans le dossier d'audit et doivent contenir :

- les faits, justifiant les points forts, les faiblesses et les dysfonctionnements,
- les conclusions validées par les tests et les vérifications,
- les recommandations visant à remédier aux dysfonctionnements et à améliorer l'existant.

L'auditeur interne est tenu également d'assurer le suivi des recommandations émises dans les rapports d'audit.

7. GESTION DES RESSOURCES DE LA DIVISION D'AUDIT ET DES ENTITES DECONCENTREES D'AUDIT INTERNE

La gestion des ressources de la division d'audit se matérialise par les trois points importants, présentés ci-après.

■ **Structure de l'équipe d'audit interne.**

La structure de l'équipe d'audit interne au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports sera constituée de :

- d'un auditeur- superviseur qui fait partie de la Division d'Audit:

Il est chargé de superviser les missions d'audit qui lui sont imparties, à savoir :

- contribuer à l'élaboration des plans pluriannuel et annuel d'audit,
- préparer les programmes de travail et les adapter à chaque contexte,
- répartition des tâches entre les auditeurs - chefs de mission et les auditeurs - assistants,
- établir la lettre de mission,
- assurer le suivi de l'exécution des travaux d'audit.
- Valider les Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)
- Valider le rapport de la mission d'audit

- d'un auditeur - chef de mission qui fait partie de la Division d'Audit ou du réseau des auditeurs

Il est chargé de :

- superviser sur le terrain les missions programmées dans le plan annuel,
- établir la liste des documents nécessaires à l'exécution de la mission,
- élaborer les programmes de travail,
- participer aux travaux d'audit,
- pré-valider les faits et les constatations relevés avec l'audité,
- établir les Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)
- rédiger les rapports d'audit interne,
- assurer le suivi de la mise en place des recommandations.

- d'un auditeur assistant au niveau du réseau des auditeurs

Il est chargé de :

- collecter la documentation nécessaire à l'exécution de la mission,
- exécuter les programmes de travail,
- constituer le dossier de travail,
- préparer les Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)
- rédiger l'ossature du rapport d'audit interne.

■ Réseau des auditeurs

La division d'audit composée de deux services :

- service d'audit de gestion ;
- service d'audit technique.

Le réseau des auditeurs est composé des auditeurs proposés par la DATRP et désignés par une décision ministérielle.

Ce réseau est composé des auditeurs relevant des Directions Centrales et des Directions Territorielles.

Bibliographie :

Recueil des Principes Fondamentaux de l'Audit Interne 1997
Recueil des Principes Fondamentaux de l'Audit Interne 2010