

# Outil 5 : Exemple de guide d'évaluation des auditeurs internes

Le comité d'audit joue un rôle de plus en plus important dans l'orientation et l'exécution des travaux de l'audit interne.

Le questionnaire suivant est divisé en quatre sections qui seront remplies par :

- > les membres du comité d'audit (section A) ;
- > les responsables des branches d'activité et le directeur financier (section B) ;
- > les auditeurs externes (section C) ;
- > le responsable de l'audit interne (section D).

## SECTION A

Cette section doit être remplie par les membres du comité d'audit, avant d'avoir reçu une appréciation formelle du déroulement de la mission par chaque division.

### Compréhension

Dans quelle mesure l'audit interne démontre-t-il qu'il :

- > reconnaît son devoir d'information direct envers le conseil et le comité d'audit ?  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > comprend parfaitement les responsabilités et le fonctionnement du comité d'audit ?  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > comprend les attentes du comité d'audit et de son président ?  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > comprend l'activité et les risques y afférent ?  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

L'audit interne a-t-il toujours une vision réaliste et opérationnelle de l'activité ?  Oui  Non

Commentaires .....

### Charte et structure

La charte de l'audit interne définit-elle :

- > les missions et responsabilités ?  Oui  Non
- > les normes de travail ?  Oui  Non
- > l'organisation et le processus d'audit ?  Oui  Non
- > la référence aux principes, codes, normes en vigueur dans le groupe ?  Oui  Non

La charte de l'audit interne a-t-elle été révisée au cours des deux dernières années ?  Oui  Non

- > Veuillez évaluer la charte de l'audit interne en fonction des besoins actuels de l'entité.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > Veuillez évaluer la charte actuelle de l'audit interne en fonction des besoins futurs de l'entité.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > La charte de l'audit interne peut-elle être consultée par tous les membres de l'entité ?  Oui  Non

La structure de l'audit interne facilite-t-elle :

- > une cohérence en termes de qualité des services fournis à l'entité ?  Oui  Non
- > la compréhension des problématiques opérationnelles de l'entité ?  Oui  Non
- > l'apport d'une valeur ajoutée pour l'entité ?  Oui  Non

Commentaires .....

## Compétences et expérience

La structure et la composition de l'équipe d'audit interne sont-elles en adéquation avec les recommandations de l'IFACI ?

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Au regard du travail réalisé au cours des 12 derniers mois, l'audit interne semble-t-il disposer du personnel adéquat, ayant les compétences nécessaires dans divers domaines spécialisés, tels que l'informatique et la trésorerie ?  Oui  Non

L'équipe d'audit interne bénéficie-t-elle d'un programme de formation continue adéquat ?  Oui  Non

Veuillez évaluer le degré d'indépendance de l'audit interne par rapport aux activités qu'il doit contrôler.

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Comment évalueriez-vous la confiance du comité dans l'audit interne ?

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Commentaires

.....

.....

.....

## Communication

L'audit interne a-t-il assisté à toutes les réunions du comité d'audit auxquelles il devait assister ?  Oui  Non

L'audit interne a-t-il fait en sorte de pouvoir être consulté hors des réunions du comité d'audit ?  Oui  Non

Veuillez évaluer la réceptivité de l'audit interne concernant les demandes émanant du comité d'audit, et notamment les demandes de contrôles spécifiques.

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veuillez évaluer la franchise dont fait preuve l'audit interne vis-à-vis du comité.

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veuillez évaluer la façon dont l'audit interne traite les questions délicates ou controversées.

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

L'audit interne s'assure-t-il que le président du comité d'audit est parfaitement mis au courant des conclusions ou développements significatifs avant la tenue des réunions du comité d'audit ?  Oui  Non

Veuillez évaluer le niveau de préparation aux réunions du comité d'audit dont fait habituellement preuve l'audit interne.

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veuillez évaluer la qualité des rapports et comptes rendus de l'audit interne présentés au comité d'audit en tenant compte de leur pertinence et de leur précision.

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

L'audit interne a-t-il émis des rapports de façon suffisamment régulière ?  Oui  Non

L'audit interne informe-t-il rapidement le comité d'audit des problématiques significatives, et notamment concernant des projets spécifiques, tels que les enquêtes sur des fraudes éventuelles ?  Oui  Non

L'audit interne informe-t-il rapidement le comité d'audit de tout changement important apporté au plan d'audit interne ?  Oui  Non

Veuillez évaluer la capacité de l'audit interne à suivre les problématiques en suspens...  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

L'audit interne a-t-il informé le comité de la manière dont il atteignait un niveau d'assurance raisonnable ?  Oui  Non

L'audit interne partage-t-il ses connaissances de manière proactive avec toute l'entreprise ?  Oui  Non

Commentaires

.....

.....

.....

Cette section doit comprendre des questions se concentrant sur les indicateurs clés de performance (KPI) pour l'équipe d'audit interne.

## Performances

Veillez évaluer la qualité du plan d'audit interne en termes de :

- › exhaustivité, clarté, ponctualité :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- › couverture des zones à risque élevé :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- › tests du cadre du contrôle interne et des contrôles-clés :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Le plan d'audit interne initial a-t-il laissé des points significatifs non couverts ?  Oui  Non

Comment évaluez-vous l'étendue des travaux de l'audit interne telle qu'elle était décrite dans le plan d'audit ?

- Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

D'après les rapports remis au comité, était-il évident que l'audit interne :

- › ait réalisé les travaux prévus dans le plan ?  Oui  Non
- › ait respecté le calendrier convenu au préalable ?  Oui  Non

Existe-t-il une coordination efficace entre les travaux de l'audit interne et ceux de l'audit externe ?  Oui  Non

Des indicateurs de réussite sont-ils utilisés pour évaluer les performances de l'audit interne ?  Oui  Non

L'audit interne offre-t-il des perspectives d'évolution de carrière adéquates à ses équipes ?  Oui  Non

Existe-t-il des systèmes de gratification fondés sur les performances pour motiver les équipes d'audit interne ?  Oui  Non

Considérez-vous que l'audit interne a apporté une valeur ajoutée à l'entité ?  Oui  Non

Si oui, de quelle manière ?

.....

.....

.....

De manière générale, comment évalueriez-vous les performances de l'audit interne ?  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Commentaires généraux

.....

.....

.....

Nom : .....

Fonction : .....

Signature : .....

Date : .....

## SECTION B

Cette section doit être renseignée par les responsables des principales branches d'activité et par le directeur financier. Lorsque des filiales et unités importantes font l'objet d'un audit interne, il peut être envisagé de demander aux dirigeants de ces unités de répondre à ce questionnaire.

## Planification

La charte de l'audit interne peut-elle être consultée par tous les membres de l'entité ?  Oui  Non

Les auditeurs internes ont-ils suffisamment planifié et agi en coordination avec les départements concernés préalablement à chaque phase de l'audit ?  Oui  Non

L'audit interne a-t-il discuté avec vous de son approche et des principales zones d'audit identifiées ?  Oui  Non

Avez-vous identifié des zones d'audit critiques qui n'ont pas été examinées par l'équipe d'audit interne ?  Oui  Non

Commentaires

.....

.....

.....

## Compétences et expérience

Considérez-vous que l'équipe d'audit interne disposait d'une expérience professionnelle, de compétences en matière de gestion de projets, de qualités relationnelles et d'une ancienneté suffisantes pour pouvoir s'acquitter de manière efficace de ses fonctions ?  Oui  Non

Considérez-vous que l'équipe d'audit interne disposait de connaissances suffisantes dans les domaines de spécialité (tels que l'informatique, la trésorerie) pour pouvoir remplir de manière efficace ses fonctions ?  Oui  Non

Veuillez évaluer le niveau de connaissance par l'audit interne de l'entité et de ses risques.

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Les responsables de l'équipe d'audit interne ont-ils fait preuve d'une bonne connaissance des problématiques les plus significatives pour vous ?

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Les membres de l'équipe d'audit interne ont-ils fait preuve d'indépendance dans toutes leurs délibérations ?  Oui  Non

Pensez-vous que les membres de l'équipe d'audit interne sont indépendants vis-à-vis des activités qu'ils contrôlent ?  Oui  Non

Les membres de l'équipe d'audit interne ont-ils été suffisamment supervisés ?  Oui  Non

Commentaires

.....

.....

.....

## Programme de travail

Une coopération efficace a-t-elle été établie entre les auditeurs internes et votre département afin d'éviter des perturbations au sein de votre entité ?  Oui  Non

Existait-il un processus formel permettant d'assurer que l'audit interne vous tenait informé de l'avancement de l'audit ?  Oui  Non

L'audit interne a-t-il identifié rapidement et vous a-t-il informé sans délai des problématiques critiques et de tout retard ?  Oui  Non

L'audit interne a-t-il proposé des solutions aux problématiques identifiées ?  Oui  Non

Ces recommandations étaient-elles réalistes, solides, et ont-elles été exposées clairement et en temps utile ?  Oui  Non

Comment l'audit interne a-t-il répondu aux besoins de l'entité, et notamment aux demandes de contrôles spécifiques ?

Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Les rapports de l'audit interne étaient-ils :

- > pertinents, clairs et constructifs ?  Oui  Non
- > suffisamment détaillés pour permettre à la direction d'agir efficacement ?  Oui  Non
- > émis dans les délais prévus ?  Oui  Non

Les conclusions de l'audit interne ont-elles été discutées avec vous avant leur présentation au comité d'audit ?  Oui  Non

L'audit interne a-t-il effectué un suivi des recommandations qu'il avait formulées, afin de voir si elles avaient été appliquées ?  Oui  Non

Existe-t-il de sérieux désaccords entre vous et l'audit interne n'ayant pu être réglés ?  Oui  Non

## Performances globales

Considérez-vous que l'audit interne a apporté une valeur ajoutée à votre entité ?  Oui  Non

Si oui, de quelle manière ?

.....

.....

.....

Commentaires généraux

.....

.....

.....

Nom : .....

Fonction : .....

Signature : .....

Date : .....

## SECTION C

Ce questionnaire doit être complété par l'auditeur externe de la société mère et des filiales.

### Mission

Veuillez évaluer l'étendue des missions actuelles de l'audit interne en tenant compte de votre connaissance de l'activité de l'entité, de sa complexité, des risques auxquels elle est confrontée.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Compte tenu de votre connaissance des bonnes pratiques applicables à l'audit interne et au secteur d'activité, considérez-vous que le niveau de qualité des missions actuelles de l'audit interne reste élevé ?  Oui  Non

Commentaires

.....

.....

.....

### Compétences et expérience

Considérez-vous que l'équipe d'audit interne dispose d'une expérience professionnelle, de compétences techniques, de qualités relationnelles et d'une ancienneté suffisantes pour pouvoir s'acquitter de manière efficace de ses missions ?  Oui  Non

Veuillez évaluer le niveau de connaissance des responsables de l'équipe d'audit interne concernant l'entité, son activité et les risques en jeu.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veillez évaluer l'expérience de l'équipe d'audit interne dans les domaines de spécialité clés, par rapport aux connaissances nécessaires pour s'acquitter correctement de ses missions et responsabilités.

- |                  |  |                                       |                                      |
|------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| › Informatique : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| › Trésorerie :   | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| › Comptabilité : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| › Fiscalité :    | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| › Achats :       | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |

Autres (veuillez préciser)

.....

.....

.....

Compte tenu de vos relations avec les membres de l'équipe d'audit interne et de votre connaissance des bonnes pratiques applicables à l'audit interne et au secteur d'activité :

- › Considérez-vous que l'audit interne dispose des ressources suffisantes pour s'acquitter de ses missions ?  Oui  Non
- › Veuillez évaluer dans quelle mesure les ressources de l'audit interne sont suffisantes pour réaliser correctement les services définis dans son plan d'audit interne, dans les délais précisés.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

La structure et la composition de l'équipe d'audit interne facilitent-elles la compréhension des problématiques opérationnelles de l'entité ?  Oui  Non

La structure et la composition de l'équipe de l'audit interne sont-elles en adéquation avec les recommandations de l'IFACI ?  Oui  Non

Selon vous, la méthodologie utilisée par l'audit interne est-elle solide et reflète-t-elle les tendances récentes en matière d'audit interne ?  Oui  Non

Commentaires

.....

.....

.....

## Programme de travail

L'audit interne et externe échangent-ils régulièrement l'évaluation des risques ?  Oui  Non

L'audit interne et externe ont-ils échangé régulièrement sur l'avancement des travaux par rapport au plan d'audit ?  Oui  Non

Avez-vous reçu des copies de tous les rapports émis par l'audit interne ?  Oui  Non

Les copies des rapports d'audit interne ont-elles été reçues de façon régulière ?  Oui  Non

Les rapports de l'audit interne sont-ils d'un niveau comparable à ceux d'autres entités ?  Oui  Non

À votre connaissance, existe-t-il des zones de risques ou des problématiques que l'audit interne semble ne pas avoir couverts ?  Oui  Non

Commentaires généraux

.....

.....

.....

Nom : .....

Fonction : .....

Signature : .....

Date : .....

## SECTION D

Cette liste de questions doit être complétée par le responsable de l'audit interne (auto-évaluation).

### Compréhension

Veillez évaluer les connaissances de l'audit interne dans les domaines suivants :

- > les responsabilités et le fonctionnement du comité d'audit :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > l'activité de l'entité :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > les risques auxquels l'entité est confrontée :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > le système de contrôle de l'entité :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Commentaires

.....

.....

.....

### Charte et structure

La charte de l'audit interne définit-elle de façon suffisamment détaillée :

- > les missions et responsabilités ?  Oui  Non
- > les normes de travail ?  Oui  Non
- > l'organisation et le processus d'audit ?  Oui  Non
- > la référence aux principes, codes et normes en vigueur dans le groupe ?  Oui  Non

Veillez évaluer l'étendue actuelle des missions de l'audit interne en fonction des besoins actuels de l'entité.

- Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veillez évaluer l'étendue actuelle des missions de l'audit interne en fonction des besoins futurs de l'entité.

- Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veillez évaluer la structure de l'audit interne en termes d'amélioration de :

- > son objectivité :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > sa compréhension des problématiques opérationnelles de l'entité :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible
- > sa capacité à répondre aux problématiques opérationnelles de l'entité :  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Commentaires

.....

.....

.....

### Compétences et expérience

La structure et la composition des équipes d'audit interne sont-elles en adéquation avec les recommandations de l'IFACI ?

- Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veillez évaluer la composition et les compétences de l'équipe d'audit interne.

- Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veillez évaluer le degré d'indépendance des équipes d'audit interne par rapport aux activités qu'elles doivent contrôler.

- Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Commentaires

.....

.....

.....

## Communication

Veillez évaluer la réceptivité de l'audit interne concernant des demandes émanant du comité d'audit, et notamment des demandes de contrôles spécifiques.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veillez évaluer la franchise dont fait preuve l'audit interne vis-à-vis du comité.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Veillez évaluer la façon dont l'audit interne traite de problématiques critiques ou controversées.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Au cours des 12 derniers mois, le président du comité d'audit a-t-il été parfaitement mis au courant des conclusions et des développements significatifs avant la tenue des réunions du comité d'audit ?  Oui  Non

Veillez évaluer le processus d'audit interne visant à contrôler la résolution de problématiques en cours.  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Commentaires

.....

.....

.....

Cette section doit se concentrer sur les indicateurs clés de performance (KPI) mis en place pour l'équipe d'audit interne.

## Performances

De quelle manière l'audit interne a-t-il apporté une valeur ajoutée à l'entité ?

.....

.....

.....

De manière générale, comment évalueriez-vous les performances de l'audit interne ?  Très satisfaisant  Satisfaisant  Perfectible

Commentaires généraux

.....

.....

.....

Nom : .....

Fonction : .....

Signature : .....

Date : .....