Réponse

1. Caractéristique clé de l'audit négligée par le directeur

Le directeur de l'audit interne a négligé l'approche par les risques, qui constitue une caractéristique fondamentale de la planification d'une mission d'audit.

Cette approche consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques auxquels l'organisation est exposée afin de concentrer les travaux d'audit sur les activités les plus sensibles.

Dans le cas présenté, le directeur a réparti le budget et le temps de travail de manière égale entre les cinq départements, sans tenir compte de leurs niveaux de risque respectifs.

Cette répartition uniforme est inadaptée, car les départements ne présentent pas les mêmes enjeux financiers, opérationnels et informatiques.

La trésorerie, par exemple, présente des risques importants liés aux détournements de fonds, aux erreurs de paiement, aux fraudes et à la sécurité du système d'information.

Conclusion : le directeur aurait dû établir un plan d'audit fondé sur une cartographie des risques, plutôt que sur une répartition égalitaire des ressources.

2. Influence des risques et de la matérialité sur la répartition des ressources

La répartition des ressources aurait dû tenir compte de deux concepts essentiels : le risque et la matérialité.

A. Le concept de risque

Le risque correspond à la possibilité qu'un événement compromette l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le directeur devait évaluer, pour chaque département :

- la probabilité de survenance des incidents ;
- leur impact financier et opérationnel ;
- l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- le niveau de vulnérabilité des systèmes informatiques.

La trésorerie aurait ainsi dû bénéficier d'une attention particulière en raison des pertes financières potentiellement élevées et des risques liés à la sécurité des systèmes d'information.

B. Le concept de matérialité

La matérialité désigne l'importance d'une anomalie ou d'un événement susceptible d'influencer les décisions des utilisateurs de l'information ou des responsables de l'organisation.

Dans le cas étudié, une perte de 5 millions d'euros constitue un préjudice potentiellement significatif qui aurait dû conduire à examiner attentivement les risques liés à la trésorerie.

Plus les conséquences potentielles d'un risque sont importantes, plus il est nécessaire de mobiliser des ressources pour l'évaluer et vérifier l'efficacité des contrôles.

C. Exemple de répartition adaptée

À titre illustratif, le directeur aurait pu répartir les ressources de la manière suivante :

Département	Répartition initiale	Répartition indicative selon les risques
Ressources humaines	20 %	15 %
Logistique	20 %	20 %
Achats	20 %	25 %
Trésorerie	20 %	35 %
Conciergerie / Services généraux	20 %	5 %
Total	100 %	100 %

Remarque : cette répartition est illustrative. Les pourcentages réels doivent être déterminés à partir de la cartographie des risques, des contrôles existants et des objectifs du groupe.

La trésorerie aurait bénéficié de davantage de ressources pour auditer les habilitations informatiques, les accès aux applications financières, la séparation des tâches, la sécurité des paiements et la surveillance des opérations inhabituelles.

3. Les ressources disponibles comme frontière de l'audit

Les ressources disponibles constituent une limite importante de l'audit, car le directeur ne dispose pas d'un budget, d'un effectif et d'un temps illimités.

Il ne peut donc pas auditer toutes les activités avec la même profondeur ni examiner chaque opération individuellement.

Cette contrainte impose plusieurs arbitrages stratégiques :

1. Prioriser les missions : sélectionner les activités présentant les risques les plus élevés.
2. Adapter l'étendue des contrôles : approfondir les tests dans les domaines sensibles et limiter les travaux dans les domaines à faible risque.
3. Mobiliser les compétences appropriées : faire appel, si nécessaire, à des spécialistes en cybersécurité ou en systèmes d'information.
4. Utiliser des techniques d'audit adaptées : recourir à l'analyse des données, aux contrôles automatisés et aux tests ciblés.
5. Réviser régulièrement le plan d'audit : ajuster les priorités en fonction des nouveaux risques et des incidents constatés.

Ces arbitrages doivent être documentés et justifiés. La limitation des ressources ne dispense pas le directeur de mettre en place une planification pertinente et fondée sur les risques.

Conclusion générale

Le directeur de l'audit interne a commis une erreur de planification en répartissant les ressources de manière uniforme, sans tenir compte des risques ni de la matérialité des pertes potentielles.

Une approche fondée sur les risques lui aurait permis de concentrer davantage de moyens sur la trésorerie et la sécurité de son système d'information.

À retenir : l'objectif de l'audit n'est pas de contrôler toutes les activités avec la même intensité, mais de mobiliser les ressources disponibles là où les risques et les conséquences potentielles sont les plus importants.