

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur **l'audit interne** **MIS À JOUR EN 2015**

Bruce Webster



20 Questions
que les administrateurs
devraient poser sur
l'audit interne
MIS À JOUR EN 2015

Bruce Webster

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et la Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC), l'organe de recherche de DFI Canada, contient des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et la FRDFC déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Webster, Bruce J. (Bruce James)

[20 questions directors should ask about internal audit. Français]

20 questions que les administrateurs devraient poser sur l'audit interne / par Bruce Webster. -- 3e édition.

(Collection "20 questions")

Traduction de : 20 questions directors should ask about internal audit.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-1-55385-978-9

1. Vérification interne. 2. Vérification interne--Miscellanées.

I. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication

II. Titre. III. Titre: Vingt questions que les administrateurs devraient

poser sur l'audit interne. IV. Titre: 20 questions directors should ask

about internal audit. Français V. Collection: Collection "20 questions"

(Comptables professionnels agréés du Canada)

HF5668.25.W4214 2016

657'.458

C2016-900798-7

Copyright commun © 2016 Comptables professionnels agréés du Canada et Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC)

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé la publication *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'audit interne* pour aider les administrateurs chargés de la surveillance de la fonction d'audit interne à comprendre le contexte en constante évolution dans lequel les organisations exercent leurs activités. Les membres de la direction et les professionnels de l'audit interne peuvent aussi se servir de cette publication pour orienter leurs discussions et se préparer à leurs échanges avec leur conseil d'administration.

Cette publication de la collection *20 Questions* porte sur l'augmentation du nombre et de la complexité des risques auxquels sont exposées les organisations et se concentre sur la façon dont la fonction d'audit interne doit s'adapter pour « générer de la valeur » tout en contribuant à atténuer ces risques.

Elle dresse la liste des questions les plus importantes auxquelles les conseils d'administration devraient être en mesure de répondre pour surveiller efficacement l'audit interne. Les questions et les réponses reflètent les meilleures pratiques en la matière ainsi que les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA).

L'auteur a abordé les questions et réponses d'après plusieurs définitions du terme « valeur » afin de constituer un cadre commun pour la publication *20 Questions*. La question fondamentale de savoir si une organisation en particulier devrait avoir une fonction d'audit interne est posée d'emblée. Elle sert de point de départ à un examen en profondeur de plusieurs aspects importants qui ont une incidence sur la fonction d'audit interne :

- Le mandat
- Les relations
- La conception de l'organisation et les ressources

- La production de rapports et la communication d'information
- L'évaluation de la fonction d'audit interne

En bref, cette publication donne une vue d'ensemble des responsabilités des administrateurs quant à la surveillance de la fonction d'audit interne dans un contexte où les attentes à l'égard de l'auditeur interne augmentent.

Le CSRG tient à remercier les membres du Groupe consultatif des administrateurs de CPA Canada pour leurs précieux conseils, l'auteur, Bruce Webster, et les collaborateurs de l'IIA au Canada qui ont contribué au projet.

Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A

Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Auteur

Bruce Webster, CPA, CA.EJC, CFE, CFF
PwC s.r.l./s.e.n.c.r.l.

L'auteur souhaite remercier Mark Burnes et Richard Wilson de PwC pour leur soutien tout au long de ce projet ainsi que pour les précieuses contributions qu'ils ont apportées à la publication.

Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A,
président par intérim

Andrew Foley, J.D.

Alex Guertin, MBA, CPA, CA

Douglas Hayhurst, FCPA, FCA, IAS.A

Giles Meikle, FCPA, FCA

Sue Payne, FCPA, FCA, C. Dir.

Vincent Tophoff, RA

John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

Richard Wilson, HBA

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCPA, FCA,
président

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

William Dimma, F.IAS, IAS.A

Carol Hansell, LL. B. F.IAS

Thomas C. Peddie, FCPA, FCA

Guyline Saucier, CM, FCPA, FCA,
F.IAS

Hap Stephen, CPA, CA

Peter Stephenson, Ph. D., IAS.A

Janet Woodruff, FCPA, FCA, IAS.A

Direction du projet, CPA Canada

Gigi Dawe, LL.M.
Directrice de projets, Recherche,
orientation et soutien
Leader, Surveillance et gouvernance
des entreprises

Gordon Beal, CPA, CA, M. Éd.
Vice-président, Recherche,
orientation et soutien

Collaborateurs de l'IIA Canada

Carmen E. Abela, MPA, CIA, CCSA,
C. Dir.

Hal Garyn, CIA, CRMA, CISA

Carman Lapointe, CIA, CCSA

Richard G. Arthurs, MBA, CPA, CMA,
CIA, QIAL

Jodie Lobana, MA, CPA, CA, CIA,
CISA, PMP, IFRS

Brian G. Brown, CIA, CPA, CMA, C. Dir.

Amipal Manchanda, CPA, CA, CMA

Judith K. Burke, MBA, CCSA

Archie Thomas, CIA, FCPA, FCMA,
C. Dir., CFE

Jeff Erdman, CPA, CA, CIA, CRMA,
CISA, CISSP

John Fraser, FCPA, FCA, CIA, CRMA

Table des matières

Préface	iii
Introduction	3
Mandat	5
1. Notre organisation devrait-elle avoir une fonction d'audit interne?	5
2. Quel est le rôle du conseil et quelles sont ses responsabilités en ce qui concerne l'audit interne?	6
3. Quelle stratégie les chefs de l'audit interne doivent-ils élaborer et quelle culture doivent-ils instaurer pour le service qu'ils dirigent?	7
4. Comment la fonction d'audit interne conserve-t-elle son indépendance et son objectivité?	9
Relations	11
5. Quel type de relations l'audit interne doit-il établir avec ses parties prenantes?	11
6. De qui l'audit interne doit-il relever?	12
7. Comment le conseil peut-il optimiser sa relation avec le chef de l'audit interne?	13
Conception de l'organisation et ressources	15
8. Votre fonction d'audit interne est-elle agile et prête à s'améliorer continuellement selon les besoins?	15

9. Quelles qualités le chef de l'audit interne devrait-il posséder?	17
10. Quels sont les nouveaux outils dont se dotent aujourd'hui les fonctions d'audit interne de premier plan?	18
11. Quelles sont les grandes priorités sous-tendant le plan d'audit interne?	19
12. L'audit interne doit-il s'appuyer sur d'autres fonctions de certification?	20
13. Comment l'audit interne prévoit-il l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution de risques existants, et comment s'y adapte-t-il?	22
14. Comment tenir la direction responsable de la prise en considération des constatations de l'audit et de la mise en œuvre des mesures correctrices?	23
15. Comment l'audit interne doit-il composer avec des préoccupations à l'égard de l'inconduite de la direction (et même du conseil)?	24
Production de rapports et communication d'information	27
16. Quelles informations l'audit interne doit-il communiquer dans ses rapports trimestriels au conseil?	27
17. Comment l'audit interne décide-t-il si un risque ou une question liée au contrôle doit être communiqué au conseil?	29
18. Pour une utilisation efficace des séances à huis clos : « Y a-t-il d'autres questions que vous souhaitez porter à la connaissance du conseil? »	30
Évaluation de la fonction d'audit interne	33
19. Comment le conseil doit-il évaluer la fonction d'audit interne?	33
20. L'audit interne applique-t-il en permanence les meilleures pratiques du secteur?	34
Conclusion	37
Pour de plus amples informations	39
Au sujet de l'auteur	41

Introduction

Depuis la publication de la première édition de *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne*, la complexité des risques auxquels les organisations sont exposées a considérablement évolué. Cela s'explique en partie par l'importance prise par le cyberspace (cybersécurité, technologies mobiles, médias sociaux, émergence des mégadonnées) ainsi que par l'intensification de la réglementation, l'incertitude économique et politique, l'importance qu'ont pris le développement durable et l'environnement et la fréquence accrue des catastrophes naturelles. Les attentes à l'égard de la fonction d'audit interne sont donc plus grandes.

Les conseils et les équipes de direction doivent s'attendre à ce que leurs services d'audit interne s'adaptent à ce nouveau contexte. Cette nouvelle édition, intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'audit interne*, tient compte de l'évolution des enjeux; on y aborde des questions fondamentales sur le nouveau rôle de la fonction d'audit interne en ce qui a trait à la gouvernance, au risque et à la conformité, ainsi que des questions difficiles sur la valeur future que l'audit interne peut créer. Les questions et les réponses ont été rédigées en fonction des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (les normes de l'IIA) et des meilleures pratiques en matière d'audit interne. Elles visent à servir de base à une discussion éclairée entre les membres du conseil, la direction et la fonction d'audit interne sur la façon dont l'audit interne peut s'adapter aux nouvelles attentes à l'égard de la profession, compte tenu des concepts ambitieux sous-jacents.

Un thème récurrent dans cette nouvelle édition est celui de la « création de valeur ». On demande à de nombreux services d'audit interne d'évoluer, de créer de la valeur durable pour leurs parties prenantes et de protéger cette valeur. Or, il existe plusieurs définitions concurrentes du terme « valeur ». Parle-t-on d'aider l'organisation à atteindre ses priorités stratégiques de façon plus

efficace et efficiente? S'agit-il de soutenir l'organisation pour des initiatives clés comme le lancement d'un nouveau produit, un regroupement d'entreprises ou sa transformation? Ou bien de fournir une assurance à l'égard de la conformité à la réglementation externe et aux politiques et procédures internes? La réponse à ces questions dépendra de la nature et de la complexité des risques auxquels est exposée l'organisation ainsi que de la mesure dans laquelle cette dernière estime que la fonction d'audit interne pourrait aider la direction à atténuer ces risques et fournir une assurance à cet égard aux membres du conseil.

REMARQUE : Ce document a été rédigé à l'intention de l'organe de direction ou du comité qui est responsable de l'audit interne. Il s'agit habituellement du comité d'audit, mais parfois du conseil au complet, lorsque les entreprises sont petites ou à capital fermé. Dans le présent document, « conseil » désigne indifféremment ces organes de direction.

Mandat

1. Notre organisation devrait-elle avoir une fonction d'audit interne?

Les conseils sont conscients de la complexité accrue de leur obligation de reddition de comptes, qui découle de l'accroissement des attentes relatives à la gouvernance, de l'émergence de nouveaux risques et de l'élaboration de nouveaux règlements. Des services indépendants de certification et de services-conseils peuvent considérablement les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance.

Pour un membre du conseil d'une entité cotée, la question ne se pose même pas. Dans l'éventualité où l'organisation ne dispose pas d'une fonction d'audit interne, la décision d'en créer une est un élément important à prendre en considération du point de vue de la gouvernance et du fonctionnement. L'audit interne peut aider les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités, car elle leur fournit une assurance objective et indépendante relativement à la qualité des contrôles mis en place à l'égard des risques dans l'organisation. La fonction d'audit interne peut aider l'organisation à gérer les risques, les processus et les contrôles et, partant, à atteindre ses principaux buts et objectifs stratégiques et à réduire la surveillance exercée à son endroit par les autorités de réglementation. Elle peut aussi, au besoin, aider la direction à produire ses attestations concernant la fraude et les contrôles à l'égard de l'information financière.

La taille et la maturité de l'organisation sont des facteurs importants à prendre en considération, car l'audit interne n'est pas toujours nécessaire. Les conseils de petites organisations peuvent estimer que les mécanismes de surveillance en place leur permettent d'obtenir une assurance suffisante. L'autosurveillance, la supervision directe par le propriétaire ou la direction, la sécurité des systèmes d'information et les contrôles en

matière de santé et sécurité sont autant d'exemples de ces mécanismes de surveillance. Il est donc possible que les mesures de gestion des risques adoptées dans les petites organisations leur fournissent un niveau d'assurance acceptable et rendent inutile une fonction d'audit interne structurée. Les conseils devraient néanmoins tenir compte de la valeur que les services de certification et services-conseils indépendants leur confèrent en les aidant à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance.

Les conseils de petites organisations en pleine croissance devraient tenir compte des risques supplémentaires liés au fait de prendre de l'expansion et évaluer s'ils peuvent profiter des services de certification et des services-conseils indépendants que peut fournir une fonction d'audit interne. Ainsi, une fonction d'audit interne peut aider les organisations pénétrant de nouveaux marchés ou lançant de nouvelles gammes de services ou de produits à composer avec un plus grand nombre de risques et elle peut conseiller judicieusement la direction au fur et à mesure que les processus et contrôles nécessaires sont mis en place.

Des entreprises complexes peuvent être exposées à des risques qui commandent un effort plus grand de surveillance et de contrôle et une expertise accrue. Leurs mesures de gestion des risques sont habituellement complexes et rendent nécessaire une fonction d'audit interne indépendante pour tester la conception, l'efficacité et l'efficacité de leur environnement de contrôle.

2. Quel est le rôle du conseil et quelles sont ses responsabilités en ce qui concerne l'audit interne?

Le conseil doit comprendre ce qu'il attend de l'audit interne afin de profiter au maximum de sa relation avec cette fonction.

Voici une description des responsabilités courantes du conseil en ce qui concerne l'audit interne :

- Approuver la charte de la fonction d'audit interne — et la revoir à intervalles réguliers afin de s'assurer qu'elle prévoit l'indépendance et le mandat voulus;
- Participer à la nomination, à l'évaluation, au remplacement et à l'établissement de la rémunération du chef de l'audit interne;
- S'assurer d'établir une relation directe et franche et une communication suivie avec le chef de l'audit interne;

- Approuver un plan d'audit interne fondé sur les risques, examiner le processus ayant servi à élaborer ce plan et acquérir une compréhension de la raison pour laquelle d'autres audits éventuels en ont été exclus;
- S'assurer que l'audit interne dispose des ressources et du budget suffisants pour mener à bien le plan d'audit;
- Imposer au chef de l'audit interne de faire périodiquement rapport sur l'état d'avancement du plan d'audit et les résultats des activités d'audit interne;
- Inviter le chef de l'audit interne à assister aux réunions courantes du comité d'audit, y compris les séances à huis clos.

De plus, même s'il est convenu qu'il incombe à la direction et aux administrateurs de déterminer la stratégie appropriée pour l'organisation, le conseil doit évaluer s'il souhaite la présence de l'audit interne aux discussions sur ce sujet. Les fonctions d'audit interne les plus efficaces réussissent à fournir à leurs conseils l'assurance que les risques appropriés sont pris en compte et analysés par rapport à la stratégie projetée et aux éventuelles retombées positives de sa mise en œuvre. Les conseils doivent cependant s'assurer que l'audit interne joue seulement un rôle de conseiller et ne participe pas directement aux discussions sur la stratégie afin de veiller à ce que cette fonction n'ait pas un pouvoir décisionnel ou n'exerce pas une fonction de direction, ce qui pourrait nuire à son indépendance et à son objectivité.

3. Quelle stratégie les chefs de l'audit interne doivent-ils élaborer et quelle culture doivent-ils instaurer pour le service qu'ils dirigent?

Les conseils devraient consulter le chef de l'audit interne pour décider avec lui du type de stratégie et de culture qui sont les plus appropriées et les plus utiles pour l'organisation.

À titre de leaders, les chefs de l'audit interne doivent façonner la stratégie et la culture de leur fonction d'audit interne. Dans ce contexte, la stratégie désigne la proposition de valeur créée par la fonction d'audit interne relativement à la stratégie et aux objectifs de l'organisation, et la façon dont elle continuera d'être soutenue et améliorée au fil du temps. Voici ce que cette stratégie doit comprendre :

Prévoyance	Penser à l'avenir afin de déterminer quels sont les risques les plus pertinents et les plus probables auxquels est exposée l'organisation et qui pourraient nuire à sa stratégie et à ses objectifs.
Clairvoyance	Chercher de façon proactive les meilleures pratiques en matière d'amélioration continue de la gestion des risques, des contrôles et des capacités de la fonction d'audit interne.
Recul	Fournir une assurance indépendante de la mesure dans laquelle le programme de gestion des risques et les contrôles ont été efficaces et efficaces jusqu'à présent.

Dans ce contexte, la culture désigne les idéaux, la philosophie et les comportements érigés au rang de valeurs communes au sein du service d'audit interne. Les éléments culturels essentiels que le conseil devrait retrouver dans la fonction d'audit interne sont les suivants :

Intégrité et valeurs éthiques	Planifier des audits, les réaliser et produire les rapports connexes de manière impartiale et nuancée, faire remonter les questions de déontologie par la voie hiérarchique jusqu'au niveau approprié, si nécessaire jusqu'au conseil, et produire des constatations et des recommandations étayées par des preuves.
Importance accordée au risque	Élaborer un plan d'audit en phase avec les plans stratégiques et les risques qui s'y rattachent et adopter une approche dynamique de la délimitation des travaux d'audit et de la réalisation de l'audit qui tienne compte de la gestion du risque d'entreprise.
Efficience	Maximiser l'incidence de l'audit interne avec un budget fixe grâce à l'établissement de priorités, à un modèle efficace de répartition des ressources, à des processus d'audit efficaces ainsi qu'à la normalisation des processus dans la mesure du possible.

Qualité et innovation	Mettre à profit les compétences appropriées pour réaliser des audits à valeur ajoutée, instaurer un processus rigoureux d'évaluation de la qualité et utiliser les technologies et pratiques les plus pertinentes pour exécuter les audits.
Culture orientée service	Travailler avec ses clients (responsable de l'activité ou du processus) pour élaborer des solutions pratiques et réalisables.

4. Comment la fonction d'audit interne conserve-t-elle son indépendance et son objectivité?

La fonction d'audit interne doit conserver son indépendance et son objectivité pour que le conseil, le comité d'audit et les parties externes puissent s'appuyer sur ses travaux.

Pour que l'équipe d'audit interne joue son rôle avec efficacité et efficience, le conseil et la direction doivent être convaincus de l'indépendance et de l'objectivité de tous les membres de cette équipe, des ressources d'audit en cotraitance et de toutes les activités de la fonction d'audit interne.

Chef de l'audit interne et auditeurs internes : Le conseil s'attend à ce que le chef de l'audit interne recrute et dirige une équipe qui, dans le cadre de ses fonctions, fait preuve d'objectivité, d'indépendance, d'intégrité, de franchise et d'équité, et il recherchera des preuves à cet égard. Le conseil doit rappeler régulièrement à l'audit interne que, comme les auditeurs internes sont « ses yeux et ses oreilles », leur indépendance est primordiale.

La norme de qualification 1100 de l'IIA définit ainsi l'indépendance : « c'est la capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités »; et l'objectivité est « [...] une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans compromis ». Dans la rédaction des rapports sur leurs constatations, les auditeurs internes ont-ils une raison d'être influencés par la direction? La direction peut-elle exercer des pressions indues? Le fait d'établir une relation hiérarchique fonctionnelle en bonne et due forme entre l'audit interne et le conseil et le fait que le conseil fournisse un appui et des conseils à l'audit interne réduisent considérablement ce risque.

Ressources d'audit interne en cotraitance : Le conseil doit s'attendre à ce que les fournisseurs de services évitent les conflits d'intérêts avec leurs clients, en plus de faire montre des qualités énumérées ci-dessus pour les auditeurs internes et la fonction d'audit interne, et il recherchera des preuves à cet égard. Le fournisseur de services rédige-t-il ses constatations de façon à tirer des revenus de mesures correctives ultérieures? Plus la fonction d'audit interne est indépendante dans le choix de ses fournisseurs de services et plus elle suit de près leur travail, moins ceux-ci ont de motifs et d'occasions de placer leurs intérêts avant ceux de l'organisation.

Activités d'audit interne : Le conseil doit s'attendre à ce que les processus de l'audit interne visent à identifier et à valider, ainsi qu'à communiquer à la haute direction et au conseil, les risques importants qui n'ont pas été atténués, et il recherchera des preuves à cet égard.

La fonction d'audit interne doit instaurer des politiques qui favorisent ces comportements, fournir de la formation et faire un suivi continu. Les conseils peuvent évaluer l'intégrité, les objectifs et la performance de l'audit interne en s'entretenant avec le chef de l'audit interne, ainsi qu'en examinant les résultats des contrôles externes de la qualité.

Relations

5. Quel type de relations l'audit interne doit-il établir avec ses parties prenantes?

Le conseil doit s'assurer que l'audit interne a une relation de travail efficace avec la direction, l'auditeur externe et les tiers nécessaires pour mener à bien le plan d'audit.

L'audit interne doit composer avec les besoins et les attentes d'un grand nombre de parties prenantes. Le tableau qui suit contient une liste des parties prenantes clés :

Partie prenante	Nature de la relation avec l'audit interne
Conseil / comité d'audit	<p>Le comité d'audit du conseil, s'il y en a un, est le plus souvent chargé de surveiller l'audit interne et de lui fournir encadrement et orientation. Il lui incombe habituellement d'examiner et d'approuver le mandat de l'audit interne et le plan d'audit, de s'assurer que la fonction d'audit interne dispose des ressources suffisantes pour s'acquitter de ses tâches et faire rayonner la culture appropriée, de soutenir l'audit interne en cas de questions liées à la fraude et de maintenir les canaux de communication ouverts avec le chef de l'audit interne. Il est important que le comité d'audit tienne des séances à huis clos avec les auditeurs internes au moins quelques fois par année, car cela renforce l'indépendance des auditeurs internes par rapport à la direction et leur donne l'occasion de s'entretenir de problèmes et de sujets de nature délicate en l'absence de la direction. Il est tout aussi important que le chef de l'audit interne et le président du comité d'audit envisagent de se rencontrer dans un cadre officieux pour consolider leur relation.</p> <p>Les fonctions d'audit interne les plus efficaces entretiennent aussi des relations avec d'autres comités pertinents du conseil (risque, finance, gouvernance, etc.), le cas échéant.</p>

Partie prenante	Nature de la relation avec l'audit interne
Cadres hiérarchiques et cadres dirigeants (Chef de la direction, directeur financier et autres membres de l'équipe de direction)	L'audit interne a besoin de la collaboration de la haute direction pour mener à bien son plan. Le conseil doit s'assurer que la relation de travail entre la direction et l'audit interne est efficace. Cela accroîtra la probabilité que le travail de l'audit interne se traduira par des observations et des recommandations de valeur pour l'entreprise et contribuera à créer une culture axée sur l'amélioration continue des processus stratégiques et opérationnels de l'organisation, y compris en ce qui concerne la gestion des risques.
Gestion du risque d'entreprise	La fonction de gestion du risque d'entreprise aide la direction à identifier et à gérer le risque. Le conseil doit s'assurer que l'audit interne tient compte des données de sortie appropriées émanant de la fonction de gestion du risque d'entreprise pour élaborer son plan d'audit. L'audit interne doit avoir une relation solide avec l'équipe de gestion du risque d'entreprise. Fournir au conseil et à la haute direction l'assurance que les activités de gestion du risque d'entreprise sont efficaces fait cependant également partie des responsabilités de surveillance de la fonction d'audit interne.
Autres fonctions de certification	La fonction d'audit interne doit tirer parti des travaux d'autres fonctions de certification (p. ex. conformité, santé et sécurité) et définir la mesure dans laquelle elle peut s'appuyer sur ces travaux lorsqu'elle délimite l'étendue des travaux d'audit interne nécessaires dans ces domaines.
Auditeur externe	Les auditeurs externes évaluent l'efficacité de l'audit interne dans le cadre de leur évaluation de l'environnement de contrôle. Ils peuvent aussi s'appuyer sur le travail de l'audit interne pour tester certains contrôles internes.

L'audit interne doit gérer un certain nombre de relations avec des parties prenantes aux besoins souvent antagonistes. Le chef de l'audit interne doit composer avec leurs besoins et leurs attentes et évaluer périodiquement la performance de son équipe par rapport à ces besoins et ces attentes.

6. De qui l'audit interne doit-il relever?

L'indépendance, réelle et perçue, de l'audit interne est atteinte lorsque le service d'audit interne relève, sur le plan fonctionnel, du conseil ou du comité d'audit du conseil.

Pour remplir son mandat et fournir une assurance objective concernant les activités de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, le service d'audit interne doit être indépendant de la direction. L'IIA fournit des directives sur le maintien de l'indépendance, indiquant que le fait que le chef de l'audit interne relève du conseil sur

le plan fonctionnel et de la direction sur le plan administratif est une bonne pratique. Le lien hiérarchique fonctionnel avec le conseil permet la participation de ce dernier à des décisions importantes comme l'approbation du plan et du budget d'audit interne ainsi que l'approbation de la rémunération, de la nomination ou de la destitution du chef de l'audit interne. L'audit interne est responsable de la participation du conseil aux décisions clés concernant le personnel, les processus, la technologie et la structure de la fonction, ainsi que pour ce qui est de l'interprétation de constatations d'audit importantes. D'autres comités du conseil peuvent aussi avoir intérêt à s'entretenir périodiquement avec l'audit interne, par exemple le comité sur la gestion des risques, des mesures de protection contre les risques opérationnels pertinents.

Selon les directives de l'IIA, l'audit interne devrait relever, sur le plan administratif, du cadre le plus élevé dans la hiérarchie organisationnelle. Le plus souvent, le chef de l'audit interne relève sur le plan administratif (pour ce qui est des pratiques recommandées) du chef de la direction, du directeur des services juridiques et, ensuite, du directeur des finances. La personne dont relève administrativement le chef de l'audit peut avoir une incidence importante sur le profil de la fonction et son influence dans l'organisation. Le fait de relever du chef de la direction peut permettre à la fonction de travailler avec les services d'exploitation qui sont étroitement alignés sur les objectifs stratégiques fondamentaux de l'organisation et de les conseiller. Selon les pratiques de saine gouvernance, il faut s'assurer que la fonction d'audit interne conserve son indépendance et son objectivité, peu importe de qui elle relève sur le plan administratif.

Le fait de relever de la direction sur le plan administratif est important, car cela permet à l'audit interne de fonctionner au quotidien sans intervention directe du conseil et de jouer un rôle de conseiller de confiance indépendant auprès de la direction, dans un esprit de collaboration.

7. Comment le conseil peut-il optimiser sa relation avec le chef de l'audit interne?

La relation entre le président du comité d'audit et le chef de l'audit interne est primordiale pour maximiser la valeur qu'a l'audit interne pour le conseil.

Une relation solide entre les deux personnes favorise des discussions saines et franches.

Un document publié en 2013 par l'IIA Research Foundation et intitulé *The Audit Committee and the CAE, Sustaining a Strategic Partnership*, souligne l'importance d'une relation fondée sur la confiance et l'ouverture entre le chef de l'audit interne et le président du comité d'audit et propose quatre moyens d'établir de tels échanges positifs :

- Suivre des programmes de formation ensemble.
- Participer à des webémissions destinées à la fois aux chefs de l'audit interne et aux présidents de comités d'audit.
- Se rencontrer pour des discussions libres à intervalles réguliers, parfois même le soir ou le week-end.
- Visiter ensemble les établissements de l'entreprise afin d'avoir une même compréhension des questions liées à l'exploitation et aux activités.

Conception de l'organisation et ressources

8. Votre fonction d'audit interne est-elle agile et prête à s'améliorer continuellement selon les besoins?

Les fonctions d'audit interne visionnaires s'interrogent continuellement sur les compétences qui seront nécessaires pour atteindre les objectifs futurs.

Les conseils doivent, d'une part, se sentir rassurés par la stratégie de la fonction d'audit interne et, d'autre part, établir si la fonction d'audit interne est suffisamment « agile » pour remplir son mandat.

Les conseils doivent vérifier que la fonction d'audit interne présente les caractéristiques suivantes :

- **Agilité** : L'audit interne doit évoluer au même rythme que l'organisation. La structure de la fonction doit tenir compte des nouveaux risques auxquels est exposée une organisation qui évolue et se développe. En ce qui a trait aux compétences et à l'expérience, la dotation en personnel de l'audit interne doit être fonction de son plan d'audit, ainsi que du profil de risque de l'organisation. Il faut pour cela commencer par recruter les bonnes personnes et continuer en mettant sur pied des programmes de formation à l'intention de l'équipe de base de l'audit interne. Il faut également pouvoir compter sur des experts techniques internes ou externes selon les besoins, et il est essentiel que les membres permanents du personnel du service

d'audit interne, de tous les échelons, soient affectés à une gamme diversifiée de missions pour qu'ils puissent avoir une vue globale de l'organisation.

- **Perfectionnement du personnel et expertise technique :** Les fonctions d'audit interne très efficaces ont recours avec succès à la rotation des postes et font appel à des auditeurs invités. La rotation des postes, avec détachement dans d'autres fonctions, permet aux auditeurs internes d'élargir leurs horizons et de devenir des professionnels accomplis. La rotation des postes a aussi pour effet de consolider une relation de travail fondée sur la collaboration entre l'audit interne et les secteurs de l'entreprise qu'ils ont le mandat d'auditer. Les rotations à des postes du service d'audit interne permettent à ceux qui ne sont pas des auditeurs internes (détachés par d'autres services) de diversifier leur expérience et leurs connaissances et d'apprécier le travail et l'apport de l'audit interne. On a souvent recours à des auditeurs invités comme experts techniques, mais il est essentiel de trouver des personnes indépendantes de l'aspect visé par l'audit.
- **Amélioration continue :** L'audit interne se donne-t-il comme défi d'accroître la pertinence, l'efficacité et l'efficience de son travail, y compris en ce qui concerne ses échanges avec les diverses parties prenantes et l'aide qu'il leur apporte? Par ailleurs, le fait que l'audit interne fasse rapport au conseil des évaluations internes et externes qu'il effectue indique généralement qu'il vise constamment l'amélioration. Des comparaisons avec d'autres groupes d'audit interne ou au sein du secteur d'activité peuvent constituer une excellente source de meilleures pratiques et d'occasions d'échanger avec les organes de direction et le comité d'audit.

Pour s'assurer que la fonction d'audit interne est proportionnelle à la taille de l'organisation, cette dernière peut aussi envisager de faire appel à du personnel à temps partiel ou de conclure des contrats de sous-traitance ou d'externalisation au lieu d'embaucher une équipe à temps plein.

9. Quelles qualités le chef de l'audit interne devrait-il posséder?

Le chef de l'audit interne doit posséder des qualités de chef, être d'une intégrité à toute épreuve, avoir du courage, avoir une image de leader, très bien comprendre l'entreprise, souhaiter apprendre, pouvoir répondre aux attentes et exercer une influence en plus d'être un excellent communicateur.

Les qualités du chef de l'audit interne sont habituellement focalisées sur le leadership, les relations humaines et les compétences organisationnelles et analytiques. Le chef de l'audit interne est un modèle à suivre pour les autres membres de l'équipe et il donne l'exemple en ce qui a trait au fonctionnement du service et à ses rapports avec le conseil et le reste de l'organisation. Il sait que la solidité et l'efficacité de son équipe sont primordiales pour la réussite de son service et il choisit les personnes qui la composeront en fonction de ces critères. En outre, ses compétences interpersonnelles lui permettent de motiver les membres de son équipe et de leur donner les moyens d'atteindre les objectifs de l'audit interne.

Le chef de l'audit interne moderne doit à la fois jouer le rôle traditionnel de certificateur que l'on attend de lui et celui de conseiller. Outre les qualités mentionnées ci-dessus, il doit donc avoir de l'entregent, être diplomate, savoir faire preuve d'humilité, avoir de l'assurance et être en mesure de gagner la confiance et le respect des parties prenantes avec lesquelles il travaille. Il est aussi souple et proactif et a conscience que la fonction d'audit interne doit continuellement évaluer si elle est en phase avec les nouveaux risques et les changements organisationnels.

Le conseil doit chercher à recruter quelqu'un qui sera considéré comme un leader tant au sein de son service que dans toute l'organisation. Il doit également exiger de la direction qu'elle invite le chef de l'audit interne à toutes les réunions ou discussions portant sur le leadership, la planification ou la stratégie afin que l'audit interne puisse tenir compte des priorités et des problèmes nouveaux ou existants de l'organisation. (La question à se poser est la suivante : le chef de l'audit interne a-t-il l'étoffe d'un membre de la haute direction?)

10. Quels sont les nouveaux outils dont se dotent aujourd'hui les fonctions d'audit interne de premier plan?

L'émergence de nouveaux risques et les tendances au chapitre des meilleures pratiques de contrôle interne devraient orienter le choix des nouveaux outils dans lesquels le groupe d'audit interne devrait investir, telle l'expertise en analytique des données et en cybersécurité.

Il est essentiel que la fonction d'audit interne perfectionne et actualise constamment ses compétences pour pouvoir composer avec les défis que son organisation aura à relever (tendances sectorielles, lancement de nouveaux produits ou services, nouveaux partenariats d'affaires, etc.). Réaliser la bonne combinaison de compétences est fonction du profil de risque de l'organisation et de la stratégie ou du plan d'audit élaborés pour fournir au conseil une assurance sur les contrôles mis en place pour ramener les risques à un niveau acceptable. Il est impératif que cette combinaison de compétences donne à l'audit interne les moyens voulus pour mener à bien le plan d'audit. Les fonctions d'audit interne les plus efficaces recrutent des employés provenant d'horizons professionnels divers qui correspondent aux activités et aux secteurs de risque de leurs sociétés (par exemple des ingénieurs, des actuaires, des experts en technologies de l'information ou en soins de santé). Avant d'approuver le plan d'audit, les conseils doivent se demander si la combinaison de compétences réunie au sein de la fonction d'audit interne est suffisante pour mener à bien le plan d'audit.

Les fonctions d'audit interne ont de plus en plus souvent recours à de nouveaux outils comme l'analytique des données pour certains tests ou pour la surveillance et l'audit continu, et elles s'en servent aussi pour l'analyse prévisionnelle. La technologie et les logiciels devenant de plus en plus perfectionnés et conviviaux, l'analytique des données continuera de se répandre. Les fonctions d'audit interne se dotent d'un expert interne en analytique ou alors elles externalisent cette activité.

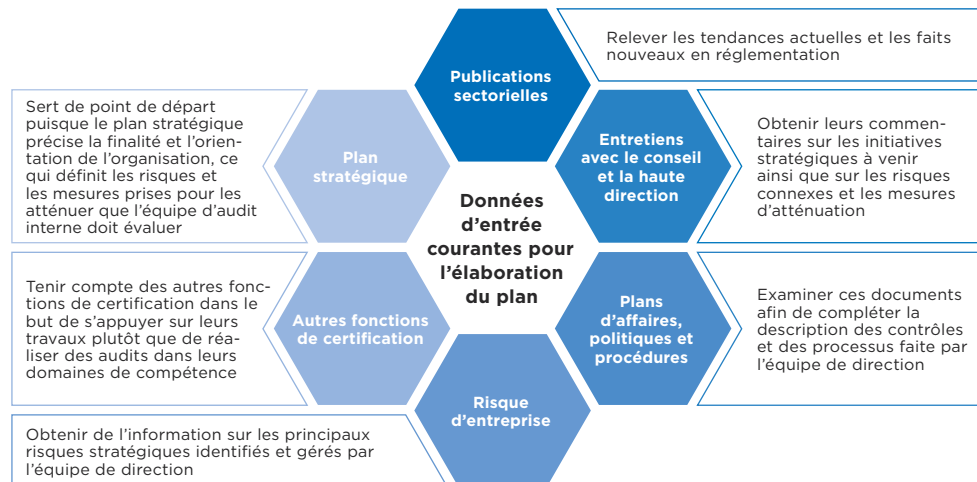
Les organisations souhaitent également pouvoir compter de plus en plus sur le soutien de l'audit interne pour la gouvernance des TI et la cybersécurité, en particulier pour des risques importants comme les cyberattaques qui perturbent les activités ou se traduisent par une atteinte à la vie privée ou la perte de renseignements confidentiels.

La fonction d'audit interne doit s'interroger en permanence sur les moyens qui seront nécessaires pour répondre à de nouveaux risques.

11. Quelles sont les grandes priorités sous-tendant le plan d'audit interne?

Les normes de l'IIA exigent que le plan d'audit soit fondé sur les risques et, de ce fait, l'évaluation des risques par l'audit interne est la pierre angulaire du plan d'audit.

Pour que les audits nécessaires ayant l'étendue appropriée soient réalisés, le plan d'audit doit cadrer avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette cohérence entre le plan d'audit et les objectifs stratégiques aidera la fonction d'audit interne à fournir à son conseil l'assurance que les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs font l'objet des mesures d'atténuation appropriées. Les normes de l'IIA exigent que le plan d'audit soit fondé sur les risques et, de ce fait, l'évaluation des risques par l'audit interne est la pierre angulaire du plan d'audit. L'audit interne doit au moins acquérir une compréhension des principaux secteurs de risque (nouveaux et existants) propres à l'organisation ainsi que des risques inhérents au secteur d'activité concerné. Le conseil doit s'assurer que l'audit interne tient compte des données de sortie appropriées émanant de la fonction de gestion du risque d'entreprise pour élaborer son plan d'audit. Les données d'entrée que l'audit interne doit prendre en considération pour élaborer un plan d'audit interne visant ces secteurs de risque, pendant un laps de temps raisonnable, sont indiquées dans le tableau ci-dessous :



Une bonne pratique consiste à élaborer une stratégie pluriannuelle (au plus trois ans) qui comprend un plan d'audit détaillé renouvelé tous les 12 à 18 mois. La stratégie et le plan sont mis à jour continuellement dans le cadre d'un processus permanent d'évaluation des risques afin que l'audit interne puisse répondre aux nouveaux risques ou donner suite aux nouveaux problèmes. L'audit interne disposant habituellement d'un budget, des décisions doivent être prises quant aux risques ou aux secteurs à auditer. Pour cette raison, le plan doit non seulement énumérer les audits à réaliser, mais il doit aussi indiquer au conseil quels audits ont été envisagés, puis retirés du plan, et expliquer pourquoi les travaux d'audit ne porteront pas sur certains secteurs de risque clés, certaines priorités ou certains problèmes en particulier.

Le conseil doit approuver le plan d'audit et ses modifications, s'il en est.

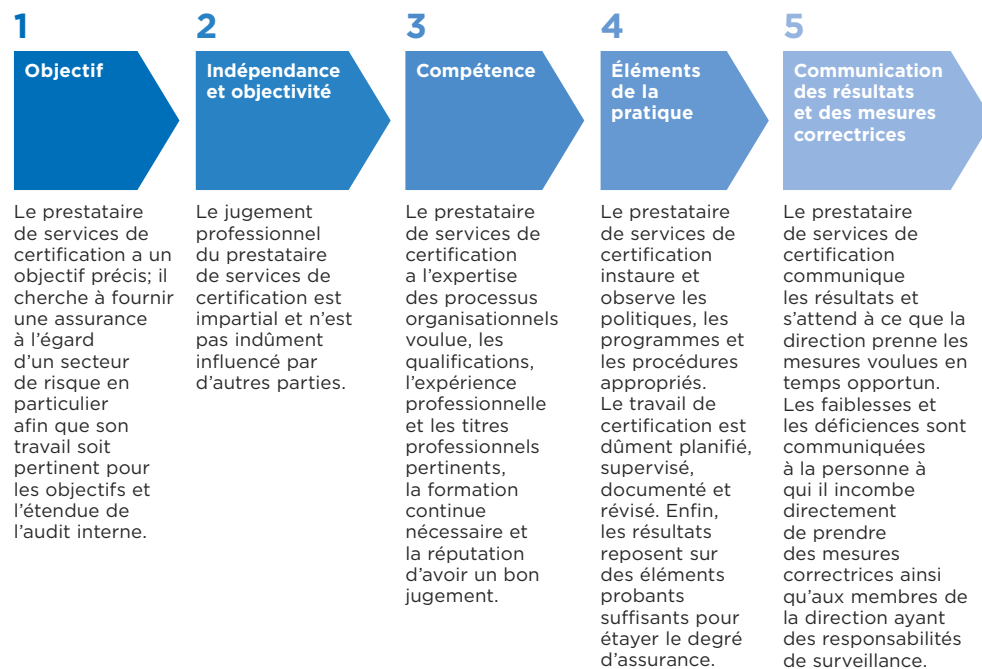
12. L'audit interne doit-il s'appuyer sur d'autres fonctions de certification?

L'appui sur des fonctions internes de certification, et la coordination des efforts de chacune, réduit le double emploi et la lassitude liée aux travaux d'audit tout en fournissant un cadre propice pour échanger des conseils sur l'évaluation des risques et les meilleures pratiques.

Outre la fonction d'audit interne, d'autres services de l'organisation s'occupent de certification, par exemple les groupes responsables de la conformité, les fonctions de gestion de la qualité, les équipes responsables du contrôle interne qui évaluent les contrôles (p. ex., à l'égard de l'information financière) et les groupes responsables de la gouvernance des TI. Ces groupes sont des sources précieuses de renseignements sur l'évaluation des risques et ils proposent des pistes pour trouver des moyens encore plus rentables de fournir des services de certification et des services-conseils.

Les groupes de l'organisation s'occupant de certification avec lesquels l'audit interne pourrait travailler sont, par exemple, ceux qui s'occupent de la gestion du risque d'entreprise, de la gouvernance des TI (y compris la cybersécurité), de la protection de l'environnement, de la santé et sécurité, de la sûreté, des assurances, des affaires juridiques et de la déontologie, de la gestion des risques de projet.

Les éléments qui doivent être pris en considération lorsqu'on choisit de s'appuyer sur les travaux de tiers sont les suivants (Guide pratique de l'IIA sur la confiance accordée à d'autres prestataires de services de certification intitulé *Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers* et publié en décembre 2011) :



Lorsqu'une liste de prestataires fiables de services de certification a été dressée, l'étendue des travaux de chaque prestataire doit être mise en correspondance avec le plan d'audit interne. Cette liste doit être présentée au conseil chaque année en même temps que le plan d'audit afin qu'il puisse évaluer dans quelle mesure les diverses fonctions d'audit et de conformité ont été intégrées au cadre général de gouvernance, de gestion des risques et de certification de l'organisation.

13. Comment l'audit interne prévoit-il l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution de risques existants, et comment s'y adapte-t-il?

L'audit interne doit mobiliser en permanence les membres de la haute direction et les autres parties prenantes internes et externes autour des initiatives, des projets, des tendances externes et des meilleures pratiques les plus récents.

L'organisation doit composer avec un large éventail de facteurs de risque externes et internes, notamment :

- l'interruption des activités ou la perte de données découlant d'une cyberattaque;
- des anomalies significatives dans les états financiers découlant de changements dans la composition de l'équipe de direction;
- le risque d'avoir à subir des pénalités ou une atteinte à la réputation découlant du non-respect de nouvelles exigences réglementaires;
- la perte de revenus découlant de la concurrence livrée par d'autres entités, d'autres produits et d'autres services;
- une baisse de la notation de crédit découlant de la conjoncture économique;
- des problèmes d'ordre juridique et réglementaire découlant de prises de contrôle hostiles;
- des dépassements de coûts découlant de modifications comme la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion intégrée;
- des pertes financières découlant de grands projets d'investissement;
- des dépenses extraordinaires découlant des changements climatiques et de faits environnementaux;
- une baisse de la demande en raison de changements sociaux et culturels;
- une diminution de la part de marché découlant de changements technologiques et d'innovations d'organisations concurrentes;
- des frais supplémentaires découlant de changements à la tête de l'État ou de modifications des politiques gouvernementales;
- la baisse des marges découlant de variations des prix des marchandises, du pétrole et du gaz et d'autres intrants.

Le conseil doit s'assurer que l'audit interne a prévu ces risques et a évalué leur incidence sur ses objectifs, sa stratégie, son plan d'audit, sa structure et ses ressources. L'audit interne doit mobiliser en permanence les membres de la haute direction et les autres parties prenantes internes et externes autour des initiatives, des projets et des faits nouveaux externes

les plus récents. Le conseil peut aussi jouer un rôle en renseignant l'audit interne sur les changements importants qu'il faudra peut-être apporter à la planification. Il est possible qu'une fois au fait de ces changements, ce même conseil veuille rencontrer le chef de l'audit interne pour s'entretenir avec lui des changements potentiels à apporter au plan d'audit.

14. Comment tenir la direction responsable de la prise en considération des constatations de l'audit et de la mise en œuvre des mesures correctrices?

La direction constituera toujours la première ligne de défense pour prévenir et détecter les risques ou pour y répondre et, par conséquent, on doit aussi s'attendre à ce qu'elle procède avec diligence à la mise en œuvre des améliorations des contrôles recommandées par l'audit interne.

L'audit interne doit élaborer un programme pour surveiller l'état d'avancement des plans d'action de la direction découlant des constatations de l'audit et faire rapport à cet égard. Ce programme peut consister en points de contrôle à intervalles réguliers et en audits de suivi. L'audit interne a ainsi la possibilité d'examiner en détail les mesures correctrices et de recueillir des éléments probants pour étayer la conclusion de la direction sur la question de savoir si les plans d'action ont été menés à bien. Les résultats de ces mesures de suivi doivent être communiqués au conseil.

Le conseil doit déterminer si la direction s'emploie à concevoir et à réaliser des plans d'action pour atténuer les risques liés aux constatations de l'audit interne. L'état d'avancement des plans d'action en cours doit faire l'objet d'un rapport. De même, les plans d'action accusant un retard important, l'identité des cadres responsables, les échéances et les raisons du retard doivent être communiqués au conseil à chaque réunion. Lorsque la direction ne respecte pas les échéanciers fixés pour les mesures à prendre, le conseil peut décider d'inviter le cadre responsable à fournir un plan modifié et actualisé. Travailler de façon proactive à la responsabilisation de la direction renforce l'engagement du conseil à l'égard des mesures correctrices et indique à la haute direction qu'il est important de régler les problèmes relevés dans le cadre des constatations de l'audit.

Il peut arriver que la direction décide de ne pas prendre de mesures correctrices liées à une constatation d'audit. En pareil cas, l'audit interne doit consigner dans le dossier d'audit que la haute direction comprend et accepte le risque, et il doit ensuite en informer le conseil.

15. Comment l'audit interne doit-il composer avec des préoccupations à l'égard de l'inconduite de la direction (et même du conseil)?

On fait souvent confiance au chef de l'audit interne, en sa qualité de leader indépendant qui relève du conseil sur le plan fonctionnel, pour diriger ou soutenir des enquêtes sur la fraude ou sur des préoccupations à l'égard des membres de la direction ou du conseil.

Il faut rappeler au conseil que même si l'audit interne doit prendre les fraudes en considération lorsqu'il effectue des travaux d'audit dans des secteurs vulnérables à la fraude et teste les contrôles pertinents, c'est à la direction qu'il incombe véritablement de prévenir ou de détecter les fraudes. Qu'en est-il si la direction est soupçonnée de fraude?

Le conseil doit réitérer l'importance de le prévenir de tout cas d'inconduite de la direction. Il est plus facile de communiquer une telle information lorsque la relation entre le chef de l'audit interne et le conseil est franche et ouverte, favorisée par des échanges constants dans un cadre officiel ou informel, notamment des séances à huis clos. Par ailleurs, le conseil doit impérativement établir un protocole qui protège le chef de l'audit interne et l'équipe d'audit interne lorsque des problèmes ou des constatations de nature délicate leur sont signalés.

En pareils cas, le conseil doit interroger le chef de l'audit interne à propos des éléments ci-dessous afin de décider des prochaines mesures à prendre :

- 1 Dans quelle mesure la source est-elle fiable? L'équipe d'audit interne a-t-elle observé ou repéré elle-même le cas d'inconduite?
- 2 Quelles autres procédures de validation (s'il en est) ou d'audit l'équipe d'audit interne doit-elle mettre en œuvre?
- 3 L'équipe d'audit interne doit-elle recommander la tenue d'une enquête?
- 4 Le comportement contrevient-il au code de conduite de l'organisation?
- 5 Quelle est la nature de l'inconduite possible et quel est son degré de gravité?
- 6 Quel est le rôle de la haute direction (ou même du conseil) dans l'activité (qui détermine si l'audit interne doit contourner la voie hiérarchique et communiquer directement avec le conseil ou les autorités externes)?

Lorsque le conseil a décidé des mesures à prendre, il peut confier à l'audit interne le soin de coordonner les activités d'enquête, de contenir le flux d'information et de maintenir le secret professionnel, selon l'identité du membre de la haute direction soupçonné d'inconduite.

Production de rapports et communication d'information

16. Quelles informations l'audit interne doit-il communiquer dans ses rapports trimestriels au conseil?

Les fonctions d'audit interne les plus efficaces présentent les documents et les informations de façon claire et succincte en les classant par ordre de priorité.

Les informations doivent être présentées sous forme de résumé dont les thèmes et les tendances sont mis en correspondance avec les principales stratégies et les principaux secteurs de risque de l'organisation. La fonction d'audit interne produit généralement un rapport à l'intention du conseil au moins une fois par trimestre. Voici les éléments contenus dans le rapport :

- **Observations et constatations** : Les observations et constatations importantes (ainsi que les plans d'action de la direction visant à répondre aux constatations) émanant des audits internes terminés doivent être classées par ordre de priorité et communiquées au conseil, et ce, sans exception. Le conseil demande en effet à l'audit interne de lui fournir l'assurance que les activités essentielles se déroulent comme prévu, que les contrôles sont bien conçus et que les risques sont raisonnablement gérés. L'état d'avancement des plans d'action de la direction découlant des observations et constatations antérieures à risque élevé doit aussi être communiqué lorsque ces plans accusent du retard.

- **Indicateurs de performance / tableau de bord équilibré :** Il est important de comprendre le mandat et les objectifs de l'audit interne, ainsi que la performance de la fonction en ce qui les concerne. L'audit interne doit faire rapport sur les indicateurs qui correspondent à leur mandat chaque fois que le conseil se réunit. Les fonctions d'audit interne les plus efficaces adoptent une approche fondée sur le tableau de bord équilibré et font rapport sur la performance au regard du plan d'audit, de la gestion du service d'audit interne, du perfectionnement des employés et des attentes des parties prenantes.
- **Évaluation des risques, plan d'audit interne et besoins en matière de ressources :** L'audit interne doit présenter au conseil un plan d'audit interne fondé sur les risques qui établit les priorités pour la fonction et l'étendue des travaux d'assurance dans l'ensemble de l'organisation, ainsi que les ressources nécessaires pour mener à bien le plan. Le plan d'audit doit aussi indiquer toute mission de services-conseils prévue. Le conseil doit approuver le plan et les ressources qui s'y rattachent. L'audit interne fournit souvent des informations éclairées sur d'autres activités de certification et de gestion des risques de l'organisation afin de donner une vue d'ensemble de l'assurance obtenue à l'égard des principaux risques dans l'organisation.
- **Initiatives de gestion de la pratique :** La gestion de la pratique englobe toutes les activités entreprises par l'audit interne pour remplir son mandat et s'améliorer constamment pour devenir une fonction de certification efficace. De telles activités sont, par exemple, la planification et l'ordonnancement, la mise en œuvre de logiciels d'audit et de technologies, la formation et le perfectionnement ainsi que le recrutement et la répartition des ressources.
- **Demandes de la direction :** On demande souvent à l'audit interne d'apporter son soutien à la direction soit en donnant des conseils, soit en fournissant une assurance selon le modèle d'audit interne traditionnel. Il s'agit notamment d'aider à la prise de mesures en réponse aux fraudes, aux échecs aux contrôles qualité, aux incidents de santé et sécurité, aux regroupements et aux cessions d'entreprises ainsi qu'aux autres situations survenant pendant l'exercice et ayant pour effet de restreindre les ressources de la direction. Avant de prendre toute mesure concernant de telles demandes de la direction, l'audit

interne doit évaluer le risque relatif lié à la question et l'incidence que peut avoir le fait d'y répondre sur le plan d'audit. Il est utile que le conseil soit au courant de ces activités.

- **Activité de dénonciation et inconduite possible de la direction :** L'audit interne est souvent chargé d'administrer certaines activités de dénonciation, y compris celles de recevoir les plaintes et de les transmettre au responsable approprié, qui peut être le conseil pour les accusations les plus graves.
- **Assurance de la qualité :** Les normes de l'IIA préconisent des évaluations externes de la fonction d'audit interne au moins tous les cinq ans et des examens internes au moins une fois par an. Elles imposent aussi au chef de l'audit interne de communiquer au conseil les résultats des activités d'assurance de la qualité concernant la fonction d'audit interne.

L'indépendance est un facteur qu'il faut prendre en considération pour garantir que les informations nécessaires sont communiquées au conseil. Il est important de parler d'indépendance avec le chef de l'audit interne, de lui faire savoir que le conseil doit être informé de toute situation où la haute direction cherche à exercer une influence indue sur lui à propos des informations à communiquer.

17. Comment l'audit interne décide-t-il si un risque ou une question liée au contrôle doit être communiqué au conseil?

Du jugement doit être exercé pour décider si un risque ou une question liée au contrôle est suffisamment important pour être communiqué au conseil, ce qui justifie en soi la définition de critères de décision.

Le conseil doit travailler avec le chef de l'audit interne afin de définir des critères permettant de décider ce que la fonction d'audit interne doit communiquer au conseil. Les critères doivent en premier lieu être conformes aux normes de l'IIA, qui précisent que les constatations d'audit importantes, comme les risques (y compris les risques de fraude) et les questions liées au contrôle doivent être communiquées au conseil. Du jugement est cependant nécessaire pour déterminer si un risque ou une question liée au contrôle est suffisamment important pour être

communiqué au conseil, ce qui justifie en soi la définition de critères. Voici trois catégories de constatations ou de faits communiqués habituellement au conseil :

Questions qui donnent lieu à des risques résiduels plus importants que les limites fixées par l'organisation pour la prise de risques

1

Questions découlant du fait que la direction n'a pas communiqué son incapacité d'atteindre les objectifs de performance de l'organisation

2

Questions liées à l'intégrité organisationnelle (fraude, comportement éthique, responsabilité sociale et autorisation sociale d'exercer les activités, etc.)

3

Les critères devant être remplis pour transmettre des questions d'audit au conseil doivent refléter ses priorités et ses choix. Le conseil doit être convaincu que l'audit interne applique le cadre de travail systématiquement, sans subir d'influence ou de pressions de la direction ou de tiers externes.

18. Pour une utilisation efficace des séances à huis clos : « Y a-t-il d'autres questions que vous souhaitez porter à la connaissance du conseil? »

Le chef de l'audit interne doit exercer son jugement professionnel pour déterminer, d'une part, quels éléments d'information de nature délicate doivent être communiqués succinctement lors d'une séance à huis clos et, d'autre part, comment ils doivent l'être. Une séance à huis clos est aussi une excellente occasion de s'assurer que le conseil a bien compris les questions les plus importantes.

Il est important de prévoir du temps à chaque réunion du conseil (sous la forme d'une séance à huis clos) pour permettre au chef de l'audit interne et à son équipe de discuter de sujets qui n'ont pas été présentés dans les documents d'information préalables ou au cours de la réunion. Il arrive que des problèmes survenant parfois quelques jours avant la réunion

du conseil méritent d'être abordés en réunion. Il arrive aussi que le chef de l'audit interne hésite à inclure certains points de discussion dans les documents officiels de la réunion. Lorsqu'il y a des digressions par rapport à l'ordre du jour, que la discussion de certains points est retardée, ou qu'elle est écourtée faute de temps, la question en titre constitue une invitation à aborder tous les points de discussion esquivés. Cette question est un moyen simple et efficace de lever le voile sur le sous-texte d'un rapport d'audit interne.

Évaluation de la fonction d'audit interne

19. Comment le conseil doit-il évaluer la fonction d'audit interne?

Selon les normes de l'IIA, les services d'audit interne doivent subir une évaluation externe de la qualité tous les cinq ans.

Les conseils doivent évaluer en permanence leurs fonctions d'audit interne pour renforcer le service d'audit interne et accroître sa performance future (cette responsabilité doit être inscrite dans la charte du comité d'audit). En plus de prendre en considération le point de vue des administrateurs, l'évaluation de l'audit interne par le conseil doit tenir compte des points de vue de la direction, des unités fonctionnelles qui ont été auditées et du chef de l'audit interne. Certaines pratiques recommandées pour évaluer l'audit interne sont décrites ci-dessous :

- **Indicateurs au niveau du conseil** — Définir des indicateurs clés de performance quantitatifs (nombre d'audits par année, nombre d'audits annuels par rapport au nombre d'employés, temps consacré à l'audit par rapport au budget, etc.) pour évaluer la performance des fonctions d'audit interne.
- **Évaluation par la direction** — Obtenir le point de vue de la direction sur la performance de l'audit interne (exemples : Les auditeurs internes comprennent-ils les activités de l'organisation? L'équipe d'audit interne a-t-elle les compétences et l'expérience nécessaires pour fournir des conseils à valeur ajoutée à l'organisation? Les résultats d'audit ont-ils été communiqués adéquatement à la direction? Les recommandations d'audit étaient-elles applicables?).

- **Autoévaluation de l'audit interne**—Le conseil doit s'assurer que le chef de l'audit interne surveille la qualité des travaux de son équipe (exemples : Les feuilles de travail sont-elles passées en revue? Des évaluations internes de la qualité des missions d'audit sont-elles effectuées? Des sondages sur la satisfaction de la clientèle ont-ils été obtenus?).
- **Résultats des évaluations externes de la qualité**—En vertu des normes de l'IIA, les services d'audit interne doivent subir une évaluation externe de la qualité tous les cinq ans. Ces évaluations fournissent aux conseils des informations utiles sur la performance du service d'audit interne (notamment une évaluation indépendante de la conformité de leur fonction d'audit interne à des normes mondialement reconnues, une comparaison de la performance avec celle d'organisations analogues, une évaluation de la structure hiérarchique, du personnel et des compétences ainsi qu'une évaluation de la question de savoir si les processus et pratiques de l'audit interne cadrent avec les attentes du conseil).
- **Résultats de sondages sur la satisfaction de la clientèle**—La fonction d'audit interne doit réaliser des sondages auprès des unités fonctionnelles auditées après chaque mission. Les résultats de ces sondages peuvent d'une part aider le conseil à évaluer la performance de l'audit interne et d'autre part servir de base à l'accroissement de l'efficacité future du service (exemples : Les constatations et les recommandations étaient-elles appropriées? Ajoutaient-elles de la valeur? Les rapports étaient-ils rédigés convenablement, présentés de façon logique et faciles à comprendre? Les communications étaient-elles coordonnées?).

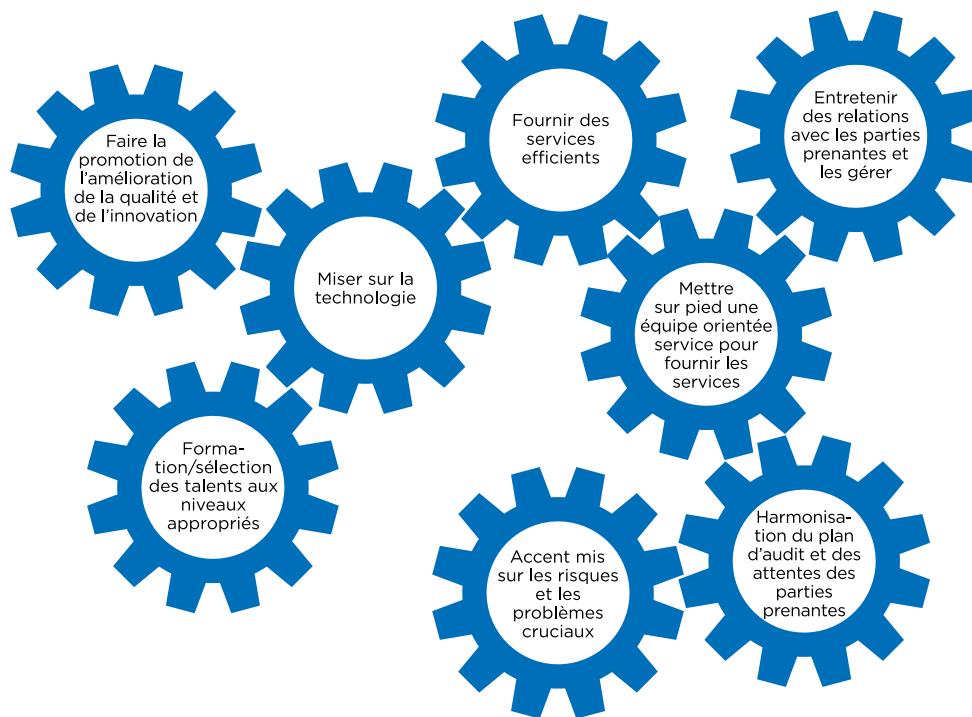
20. L'audit interne applique-t-il en permanence les meilleures pratiques du secteur?

Votre service d'audit interne doit être aussi dynamique et souple que votre organisation et il doit toujours être en quête d'occasions d'amélioration continue à forte valeur.

Si votre conseil accomplit des tâches de gouvernance et de surveillance à l'égard de changements externes ou internes importants, les activités de l'audit interne doivent être souples. Le conseil doit s'assurer que les auditeurs internes bénéficient d'une formation opportune et pertinente

qui leur permettra de fournir leurs services conformément aux exigences en vigueur. Le chef de l'audit interne doit être en mesure de prouver au conseil que les compétences de son équipe correspondent à son mandat.

En plus de voir à ce que les auditeurs internes maintiennent à jour ou acquièrent les compétences requises, les membres du conseil doivent s'assurer qu'ils comprennent l'évolution des pratiques d'audit et les intègrent dans leur service. Les aspects de la performance de l'audit interne que les conseils devraient examiner sont les suivants * :



* **Source** : Enquête de PwC sur l'état de la profession d'audit interne

Les conseils doivent s'interroger sur la façon dont l'audit interne s'emploie à mettre en œuvre un plan stratégique tourné vers l'avenir pour faire évoluer les méthodes suivies.

Conclusion

Un grand nombre de fonctions d'audit interne ont accru leur visibilité au sein de leur organisation en se donnant les moyens d'apporter une plus grande valeur stratégique (la valeur étant définie par les principales parties prenantes, y compris le conseil, le comité d'audit, les cadres hiérarchiques ainsi que les autres fonctions de l'organisation axées sur les risques). Cette évolution nécessite une approche selon laquelle l'étendue des travaux d'assurance cadre étroitement avec les objectifs stratégiques et prend en considération les risques importants qui pourraient entraver la réussite de l'organisation. La capacité permanente d'engager les parties prenantes dans un dialogue constructif, de formuler des constatations judicieuses et de produire des rapports qui répondent aux besoins de ceux auxquels ils sont destinés est essentielle pour la réussite future de l'équipe d'audit interne.

En conclusion :

- Le conseil doit inciter le chef de l'audit interne à concevoir et à gérer le service d'audit interne de manière à fournir une assurance objective et à formuler des recommandations utiles qui aideront son organisation à atteindre les objectifs stratégiques tout en répondant de façon efficace et efficiente aux risques pertinents.
- Le service d'audit interne doit être conçu de manière à être stratégique, agile, éclairé, axé sur la collaboration et compétent. Les compétences en gestion des relations et en communications devraient avoir le même poids que les compétences techniques en audit.

Pour de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance
(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection à l'intention des administrateurs

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique (deuxième édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants (deuxième édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des dirigeants (deuxième édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'insolvabilité
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (deuxième édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information (deuxième édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux (deuxième édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (troisième édition)

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité—Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les sociétés contrôlées—Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur la diversité—Questions que les administrateurs devraient poser
- Recommandations à l'intention des administrateurs—Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Recommandations à l'intention de la direction—Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Cahier d'information sur les interactions avec les actionnaires—Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux—Questions que les administrateurs devraient poser

Cadres

- Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration
- Fusions et acquisitions : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration

Directeurs financiers

- Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

Au sujet de l'auteur

Bruce Webster

Associé, Services d'audit interne
PwC s.r.l./ s.e.n.c.r.l.

Bruce Webster dirige les Services nationaux d'audit interne de PwC Canada. Il fournit conseils et assistance à des entités du secteur public ainsi qu'à des sociétés ouvertes et à des sociétés à capital fermé aux prises avec des problèmes d'audit interne, de gestion des risques, de gouvernance et de conformité.

À titre d'auditeur interne, M. Webster a rempli les mandats de direction et de gestion suivants : chef intérimaire de l'audit interne, externalisation complète et partielle de la fonction d'audit interne, audits internes liés à des projets, évaluation des risques à l'échelle de l'entreprise et transformation des résultats en plans stratégiques d'audit interne fondés sur les risques, examens externes de la conformité de la fonction d'audit interne, tests liés à l'attestation des contrôles internes et examen des systèmes de contrôle interne après une défaillance des contrôles afin d'évaluer la manière dont les contrôles ont été contournés.

Bruce Webster a également participé à la préparation et à la présentation de nombreux séminaires de perfectionnement professionnel à l'intention de clients et d'associations ainsi que de professionnels de son propre cabinet.

Formation et associations :

- Baccalauréat en commerce, Université McMaster, 1986
- Comptable agréé, 1989, membre de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et membre de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario

- Certified Fraud Examiner, 1993, membre de l'Association of Certified Fraud Examiners
- Association canadienne des conseillers en assurance et en finance, 2000, admis parmi les premiers CA spécialistes en juricomptabilité de l'ICCA
- Certified in Financial Forensics, 2014, AICPA
- Membre du conseil de l'Alliance pour l'excellence en juricomptabilité (de 2000 à 2007)
- Membre du comité d'agrément de l'ICCA pour l'Alliance pour l'excellence en juricomptabilité (de 2007 à 2014)
- Membre de l'Institut des auditeurs internes (IIA)
- Gouverneur pour la section de Toronto de l'IIA



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-55385-978-9



9 781553 859789

04001086