The Institute of Internal Auditors

L'AUDIT INTERNE AU SEIN DU GOUVERNEMENT ET DU SECTEUR PUBLIC

AN IIA GLOBAL PUBLIC POLICY POSITION PAPER

VERSION FRANÇAISE



TABLE DES MATIÈRES

VUE D'ENSEMBLE 4

Résumé analytique 4

Principes directeurs des politiques publiques 6

Définitions clés, relations importantes avec les parties prenantes et principaux défis auxquels sont confrontés les auditeurs internes du secteur public 8

RECOMMANDATIONS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES ESSENTIELLES 12

Définir l'audit interne dans les politiques publiques et établir des fonctions d'audit interne robustes, indépendantes et dotées des ressources nécessaires dans l'ensemble de l'administration publique 12

Assurer une gouvernance appropriée, des liens hiérarchiques adéquats, un positionnement organisationnel approprié et une supervision efficace par l'organe de gouvernance 15

Adopter le Cadre de référence international des pratiques professionnelles, y compris les Normes internationales d'audit interne et leurs exigences en matière d'éthique, pour le secteur public 19

Renforcer la gestion des risques, les contrôles internes, les mécanismes de lutte contre la corruption, l'audit de performance et la résilience en situation de crise et la résilience organisationnelle 21

Veiller à ce que le secteur public dispose d'auditeurs internes qualifiés, compétents et professionnels 25

Promouvoir l'utilisation de technologies de pointe, de l'analyse de données ainsi que des capacités d'audit en cybersécurité et en intelligence artificielle 27

Améliorer la coordination et la communication entre les auditeurs internes et les parties prenantes externes . . . 29

RECOMMANDATIONS SUR D'AUTRES PRATIQUES UTILES ET ÉMERGENTES 33

Explorer l'audit continu et l'assurance en temps réel 33

Renforcer les protections accordées aux auditeurs internes du secteur public 33

Renforcer les mécanismes de signalement des lanceurs d'alerte, les mécanismes d'ombudsman et les cadres d'éthique 34

Faire progresser l'audit de la durabilité, de la gouvernance climatique et de la résilience des infrastructures essentielles 35

Élaborer et financer des stratégies de développement du bassin de talents en audit interne et de modernisation des effectifs 35

RECOMMANDATIONS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES À ÉVITER 36

Éviter ou abroger les monopoles inappropriés sur l'exercice de la profession d'auditeur interne 36

Limiter tout registre gouvernemental des auditeurs internes au secteur public et éviter la délivrance de permis d'exercice gouvernementaux pour les auditeurs internes 37

Éviter de créer des titres professionnels gouvernementaux coûteux et redondants qui font concurrence aux titres professionnels internationaux existants 37

Limiter tout examen gouvernemental d'aptitude aux exigences d'emploi dans le secteur public 38

MISE EN ŒUVRE ET ADOPTION **39**

CONCLUSION **41**

ANNEXE **42**

Consultation des parties prenantes et révisions futures 42



VUE D'ENSEMBLE

Résumé analytique

Les gouvernements du monde entier sont confrontés à des exigences croissantes : fournir des services efficacement, protéger les ressources publiques, gérer des risques de plus en plus complexes et maintenir la confiance des citoyens. Dans le même temps, les organisations du secteur public évoluent dans un environnement caractérisé par l'évolution rapide des technologies, les cybermenaces, l'intelligence artificielle (IA), les contraintes budgétaires, l'instabilité géopolitique, les défis liés au climat ainsi que les attentes croissantes du public en matière de transparence et de redevabilité.

Dans ce contexte, des fonctions d'audit interne[1] solides au sein du secteur public n'ont jamais été aussi importantes. L'audit interne joue un rôle unique et indispensable au sein des gouvernements et, plus largement, du secteur public. En fournissant une assurance et des services de conseil indépendants et objectifs en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes, les auditeurs internes aident les dirigeants du secteur public à atteindre les objectifs de leur organisation, à renforcer la redevabilité, à améliorer la performance et à servir l'intérêt général.

Toutefois, l'efficacité de l'audit interne dans le secteur public ne va pas de soi. Dans de nombreuses juridictions, les fonctions d'audit interne ne disposent pas du niveau d'indépendance, d'autorité, de ressources, de reconnaissance professionnelle ou de soutien de l'organe de gouvernance nécessaire. Dans d'autres, des cadres législatifs et réglementaires désuets, un investissement insuffisant dans le perfectionnement professionnel, une mise en œuvre inadéquate des recommandations d'audit ou encore une influence politique inappropriée peuvent compromettre la valeur qu'apportent les auditeurs internes.

Conscient de ces défis, L'Institute of Internal Auditors (L'IIA) a élaboré le présent **Public Sector Global Public Policy Position Paper (PS GP4)** afin d'aider les décideurs publics, les dirigeants du secteur public et la fédération des instituts nationaux de L'IIA à établir et à maintenir des fonctions d'audit interne efficaces dans l'ensemble du secteur public. Le présent document s'appuie sur le Global Public Policy Position Paper (GP4) de L'IIA, qu'il complète. Alors que le GP4 traite du cadre législatif et réglementaire recommandé par L'IIA pour la profession d'audit interne dans son ensemble, le présent document porte plus particulièrement sur les considérations stratégiques, de gouvernance et opérationnelles propres à l'audit interne au sein des gouvernements et du secteur public.

1. La terminologie peut varier d'une juridiction à l'autre. Par exemple, dans certains pays, les fonctions d'audit interne sont appelées « unités d'audit interne ».

Les recommandations formulées dans le présent document se veulent applicables à l'échelle mondiale, tout en reconnaissant que les structures du secteur public, les environnements politiques et administratifs ainsi que les modèles de gouvernance varient considérablement d'une juridiction à l'autre. Par conséquent, le présent document privilégie des principes et des objectifs conceptuels généraux plutôt que de prescrire un modèle organisationnel unique applicable à tous les pays.

Au fondement du présent document, L'IIA estime que :

1. L'audit interne renforce la confiance du public et l'efficacité des gouvernements.
2. Des fonctions d'audit interne indépendantes sont essentielles à une bonne gouvernance.
3. L'audit interne du secteur public devrait être conforme à un cadre de référence et à des normes reconnus à l'échelle mondiale.
4. Les fonctions d'audit interne du secteur public doivent continuellement évoluer afin de répondre aux risques émergents et aux nouvelles technologies.
5. Un audit interne efficace sert l'intérêt général en favorisant la redevabilité, la transparence, l'intégrité et une gestion responsable des ressources publiques.

RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

Afin de renforcer l'audit interne au sein des gouvernements et du secteur public, L'IIA recommande aux décideurs publics :

- de définir l'audit interne dans les politiques publiques et d'établir des fonctions d'audit interne robustes, indépendantes et dotées des ressources nécessaires dans l'ensemble de l'administration publique ;
- d'assurer une gouvernance appropriée, des liens hiérarchiques adéquats, un positionnement organisationnel approprié et une supervision efficace par l'organe de gouvernance ;
- d'adopter le Cadre de référence international des pratiques professionnelles® (CRIPP), y compris les Normes internationales d'audit interne™ (les Normes) et leurs exigences en matière d'éthique, et d'en soutenir l'application par les auditeurs internes du secteur public ;
- de renforcer la gestion des risques, les contrôles internes, les mécanismes de lutte contre la corruption et l'audit de performance dans l'ensemble de l'administration publique ;
- de veiller à ce que les auditeurs internes du secteur public possèdent les compétences, les qualifications professionnelles, les titres professionnels ainsi que les qualités éthiques nécessaires pour exercer efficacement leurs responsabilités ;
- de promouvoir l'utilisation de technologies de pointe, notamment l'analyse de données, l'audit de la cybersécurité et les capacités d'audit de l'intelligence artificielle (IA) ;
- d'améliorer la coordination entre les auditeurs internes et les autres parties prenantes responsables de la redevabilité et de la supervision (par exemple, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, les inspecteurs généraux, les organismes de lutte contre la corruption et les assemblées législatives).

AUTRES PRATIQUES UTILES ET ÉMERGENTES

L'IIA encourage également les décideurs publics à envisager les mesures suivantes :

- développer les capacités d'audit continu et d'assurance en temps réel ;
- renforcer les mécanismes de protection des auditeurs internes du secteur public ;

- améliorer les cadres de signalement des lanceurs d'alerte, les mécanismes d'ombudsman et les dispositifs favorisant un comportement éthique ;
- intégrer, lorsqu'il y a lieu, l'audit de la durabilité, de la gouvernance climatique et de la résilience des infrastructures critiques ;
- investir dans la modernisation de la main-d'œuvre de l'audit interne ainsi que dans les initiatives visant à développer les talents.

POLITIQUES PUBLIQUES À ÉVITER

Enfin, L'IIA estime également que les gouvernements devraient éviter d'adopter des politiques qui restreignent, affaiblissent ou entravent inutilement le succès de la profession et son modèle d'autoréglementation, notamment :

- les monopoles inappropriés sur l'exercice de l'audit interne ;
- les registres gouvernementaux d'auditeurs internes qui s'étendent au-delà du secteur public ;
- les permis délivrés par le gouvernement aux auditeurs internes ;
- les titres professionnels délivrés par le gouvernement qui font double emploi avec des certifications reconnues à l'échelle internationale ;
- les examens d'aptitude gouvernementaux qui s'étendent au-delà des exigences d'emploi dans le secteur public.

REGARD VERS L'AVENIR

Des fonctions d'audit interne solides dans le secteur public profitent aux gouvernements, aux institutions publiques, aux contribuables et aux citoyens. Elles contribuent à améliorer la prise de décision, à renforcer les contrôles internes, à prévenir la fraude et la corruption, à accroître l'efficacité des programmes et à renforcer la confiance du public envers les institutions gouvernementales.

À mesure que les gouvernements sont confrontés à des défis de plus en plus complexes, les décideurs publics devraient considérer l'audit interne non pas comme un simple exercice de conformité, mais comme une fonction de gouvernance stratégique et essentielle qui contribue directement à l'efficacité organisationnelle et à la confiance du public.

Principes directeurs des politiques publiques[2]

Les recommandations formulées dans le présent document reposent sur **cinq principes directeurs en matière de politiques publiques**.

CINQ PRINCIPES DIRECTEURS DES POLITIQUES PUBLIQUES


CONFIANCE DU PUBLIC


INDÉPENDANCE


NORMES INTERNATIONALES


RISQUES ÉMERGENTS


INTÉRÊT GÉNÉRAL

2. Les lecteurs sont également invités à consulter les principes directeurs du GP4, auxquels il est fait référence précédemment dans le présent document et qui sont accessibles au moyen des liens figurant plus haut.

Premièrement, l'audit interne dans le secteur public renforce la confiance du public et l'efficacité des gouvernements. Malheureusement, la confiance du public envers les institutions gouvernementales est en déclin depuis plusieurs années. En 2025, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a constaté, dans le cadre de son enquête mondiale, que 44 % des répondants déclaraient avoir peu ou pas confiance dans leur gouvernement national.[3] Les citoyens sont en droit de s'attendre à ce que les gouvernements utilisent les fonds publics de manière efficiente, respectent les lois et les règlements applicables, gèrent efficacement les risques existants et émergents et fournissent des services permettant d'atteindre les résultats attendus. L'audit interne contribue directement à chacun de ces objectifs.

En outre, des fonctions d'audit interne solides peuvent contribuer à améliorer la prise de décision, à accroître la performance des programmes et à aider les gouvernements à atteindre plus efficacement leurs objectifs stratégiques. En évaluant à la fois la conformité et l'efficacité organisationnelle, les auditeurs internes contribuent à de meilleurs résultats pour les citoyens et au renforcement des institutions publiques. Fondamentalement, l'audit interne devrait être considéré comme un outil stratégique essentiel permettant de renforcer la confiance du public et de favoriser l'efficacité des gouvernements.

Deuxièmement, des fonctions d'audit interne indépendantes sont essentielles à une bonne gouvernance. Toute organisation, y compris les gouvernements et les organisations du secteur public, devrait disposer d'un solide cadre de gouvernance comprenant une répartition claire des responsabilités entre un organe de gouvernance, une équipe de direction et son personnel, ainsi qu'une fonction d'audit interne. Comme l'explique le Modèle des trois lignes de L'IIA, ces trois composantes contribuent ensemble à une gouvernance solide et à une gestion efficace des risques tout en favorisant l'atteinte des objectifs de l'organisation.

L'organe de gouvernance assure la supervision, l'orientation, la redevabilité et la gestion responsable de l'organisation. L'équipe de direction et son personnel sont chargés d'exécuter les activités de l'organisation et d'obtenir des résultats conformément aux orientations de l'organe de gouvernance. Quant à la fonction d'audit interne, elle fournit une assurance objective et des services de conseil stratégiques qui renforcent la valeur globale et la réussite de l'organisation. Si l'une de ces trois composantes est absente ou inadéquatement conçue, l'organisation est beaucoup moins susceptible d'atteindre ses objectifs.

Troisièmement, l'audit interne du secteur public devrait s'appuyer sur un cadre de référence commun, reconnu à l'échelle mondiale, comprenant des normes professionnelles. Une telle approche favorise la cohérence, la qualité, le professionnalisme et la confiance du public. Elle réduit également, pour les gouvernements, les coûts permanents et les efforts redondants liés à l'élaboration et à la mise à jour de leurs propres lignes directrices exhaustives et de leurs propres pratiques exemplaires à l'intention des auditeurs internes de leur pays.

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP), y compris les Normes internationales d'audit interne, constitue le cadre de référence mondial de la profession d'audit interne. Il est élaboré et maintenu sous la supervision de l'IPPF Oversight Council, un comité de L'IIA composé de représentants d'un ensemble diversifié d'organisations non gouvernementales et d'associations professionnelles internationales, dont la mission est d'assurer le respect d'un processus rigoureux, la qualité ainsi que l'élaboration de normes et de lignes directrices servant l'intérêt général.[4]

3. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/levels-of-trust-in-public-institutions_62a3b94e.html
4. Les organisations actuellement représentées au sein de l'IPPF Oversight Council comprennent le Global Network of Director Institutes (GNDI), l'International Federation of Accountants (IFAC), l'International Foundation for Ethics and Audit (IFEA), le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la Banque mondiale.

Les gouvernements ont tout intérêt à adopter le CRIPP, y compris les Normes, comme cadre de référence applicable aux auditeurs internes de leur pays, tout en permettant également l'utilisation d'autres cadres et normes spécialisés complémentaires (par exemple en matière de cybersécurité ou de gestion des finances publiques), pourvu qu'ils demeurent harmonisés avec le CRIPP, y compris les Normes.

Quatrièmement, les fonctions d'audit interne du secteur public doivent continuellement évoluer afin de répondre aux risques émergents. L'environnement des risques auquel les gouvernements sont confrontés évolue rapidement. Les organisations du secteur public doivent de plus en plus composer avec les défis liés à l'instabilité géopolitique, aux cybermenaces, à l'intelligence artificielle (IA), à l'informatique en nuage (cloud computing), à la protection des données personnelles et à la gouvernance des données, à la transformation numérique, à l'informatique quantique, à la résilience des infrastructures critiques, aux risques liés au climat, aux perturbations des chaînes d'approvisionnement ainsi qu'aux urgences de santé publique.

Afin de répondre efficacement à ces défis, les fonctions d'audit interne doivent disposer de l'autorité, des compétences, des ressources et des capacités technologiques nécessaires pour évaluer ces risques et fournir une assurance ainsi que des services de conseil utiles. Les gouvernements devraient investir de façon continue dans la modernisation des capacités de l'audit interne, notamment en matière d'analyse de données, d'audit de la cybersécurité, d'audit de l'intelligence artificielle et d'évolution des méthodes d'évaluation des risques.

Cinquièmement, un audit interne efficace dans le secteur public sert l'intérêt général. Contrairement à de nombreuses organisations du secteur privé, les institutions publiques existent pour faire progresser des objectifs sociétaux, fournir des services publics, protéger les ressources publiques et faire respecter la primauté du droit. L'audit interne contribue à ces objectifs en favorisant la redevabilité, la transparence, la conduite éthique et une gouvernance efficace.

Il importe de souligner que l'audit interne ne sert ni des intérêts politiques ou partisans ni des intérêts institutionnels particuliers. Il sert plutôt les citoyens en aidant les gouvernements à atteindre leurs objectifs de manière efficace, efficiente, éthique et responsable.

Définitions clés, relations importantes avec les parties prenantes et principaux défis auxquels sont confrontés les auditeurs internes du secteur public

Afin de bien comprendre les recommandations formulées dans le présent document, il est important d'établir une compréhension commune de ce que L'IIA entend par « secteur public », ainsi que de la manière dont la profession définit « l'audit interne ».

En outre, les décideurs publics devraient comprendre les relations entre les auditeurs internes et les autres principales parties prenantes, ainsi que les défis particuliers auxquels les auditeurs internes du secteur public sont actuellement confrontés.

DÉFINITION DU « SECTEUR PUBLIC »

Aux fins du présent document, le terme « secteur public » désigne l'ensemble des entités gouvernementales et des organismes sous contrôle public qui sont responsables de la gestion des ressources publiques, auxquelles sont confiées des responsabilités publiques et qui fournissent des services ayant une incidence directe sur les citoyens. Plus largement, ces organisations existent pour servir l'intérêt général plutôt que pour générer des profits au bénéfice de propriétaires privés.

Selon les juridictions, les organisations du secteur public comprennent notamment :

- les gouvernements nationaux ainsi que leurs ministères, départements et organismes ;
- les gouvernements provinciaux, étatiques, régionaux ou territoriaux ;
- les administrations municipales et locales ;
- les organes législatifs, les organismes de réglementation et les autorités judiciaires ;
- les entreprises détenues par l'État et les sociétés publiques;
- les fonds de pension publics et les fonds souverains ;
- les universités et autres établissements publics d'enseignement ;
- les hôpitaux publics et les organismes de soins de santé ;
- les services publics ainsi que les autres organisations et entreprises publiques responsables d'infrastructures critiques ;
- les forces de police, les forces armées et les services d'urgence ;
- toute autre entité détenue, contrôlée ou financée, en totalité ou en grande partie, par un gouvernement.

DÉFINITION DE « L'AUDIT INTERNE »

Les Normes internationales d'audit interne de L'IIA définissent l'audit interne comme suit :

> *Service d'assurance et de conseil indépendant et objectif conçu pour créer de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs, en adoptant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.*
>
> — Normes internationales d'audit interne, Glossaire

L'audit interne est parfois perçu à tort comme une simple fonction de conformité ou comme une activité de vérification financière. Bien que la conformité et l'assurance relative à l'information financière puissent constituer des composantes importantes des travaux d'audit interne, le rôle de la profession est beaucoup plus vaste.

Les fonctions modernes d'audit interne évaluent notamment :

- les processus de gouvernance ;
- les pratiques de gestion des risques ;
- les systèmes de contrôles internes ;
- l'efficacité opérationnelle ;
- la gouvernance des technologies ;
- les contrôles de cybersécurité ;
- les risques de fraude ;
- la performance des programmes ;
- la culture organisationnelle et l'éthique ;
- les initiatives stratégiques et les projets de transformation.

Un audit interne efficace fournit aux décideurs des analyses et des perspectives indépendantes qui favorisent une meilleure gouvernance et une meilleure performance organisationnelle.

RELATIONS IMPORTANTES AVEC LES PARTIES PRENANTES

Bien que l'audit interne constitue un élément essentiel de l'écosystème de redevabilité du secteur public, il ne représente qu'un des nombreux mécanismes d'assurance, de supervision et de redevabilité. Les organismes de supervision externes jouent un rôle complémentaire, mais distinct.

Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), les auditeurs généraux, les cours des comptes et certains contrôleurs généraux, entre autres, exercent généralement leurs fonctions indépendamment des entités qu'ils examinent et rendent compte aux assemblées législatives, aux citoyens (par l'intermédiaire des élections) ou à d'autres autorités constitutionnelles, plutôt qu'à la direction. Ces organismes fournissent une assurance externe concernant la gestion responsable des ressources publiques, le respect des lois et des règlements, l'information financière et, dans de nombreuses juridictions, l'efficacité et l'efficience des programmes gouvernementaux. Leurs travaux contribuent à promouvoir la transparence et la redevabilité dans l'ensemble de l'administration publique.

Même si les auditeurs internes et les organismes de supervision externes peuvent examiner des sujets semblables, leurs mandats sont différents. Les auditeurs internes sont intégrés à leur organisation et fournissent, tout au long de l'année, une assurance et des services de conseil fondés sur les risques. Les organismes de supervision externes, pour leur part, réalisent généralement des examens et des audits périodiques à partir d'une position indépendante de l'organisation. Une coordination efficace entre les fonctions d'audit interne et les organismes de supervision externes permet de réduire les chevauchements, d'améliorer la couverture des audits et de renforcer l'efficacité globale des mécanismes de redevabilité du secteur public.

Des cabinets d'expertise comptable indépendants peuvent également faire partie du dispositif d'assurance du secteur public. Dans certaines juridictions, les gouvernements, les autorités publiques, les entreprises publiques, les fonds de pension publics ou les fonds souverains retiennent les services de cabinets comptables externes afin de réaliser des audits des états financiers ou d'autres missions spécialisées d'assurance. Ces cabinets offrent un niveau supplémentaire d'assurance externe indépendante, sans toutefois remplacer le rôle de la fonction d'audit interne ni les responsabilités des institutions de contrôle du secteur public.

Ensemble, les auditeurs internes, les organismes de contrôle externe du secteur public et les fournisseurs de services d'assurance sous contrat forment un système de redevabilité dont les composantes se renforcent mutuellement. L'audit interne constitue la première source d'assurance indépendante au sein de l'organisation, tandis que les auditeurs externes assurent un examen indépendant à partir de l'extérieur de l'organisation. Lorsque ces fonctions exercent leurs activités efficacement et coordonnent leurs travaux de manière appropriée, elles contribuent à de meilleurs résultats pour l'ensemble des citoyens.

PRINCIPAUX DÉFIS AUXQUELS SONT CONFRONTÉES LES FONCTIONS D'AUDIT INTERNE DU SECTEUR PUBLIC

Les fonctions d'audit interne du secteur public sont aujourd'hui confrontées à plusieurs défis importants. Les décideurs publics devraient reconnaître ces défis et examiner les moyens de les atténuer lorsqu'ils élaborent ou modernisent leur cadre législatif et réglementaire applicable à l'audit interne dans le secteur public.

SIX DÉFIS AUXQUELS EST CONFRONTÉ L'AUDIT INTERNE DU SECTEUR PUBLIC


Indépendance


Ressources


Gouvernance


Capacité professionnelle

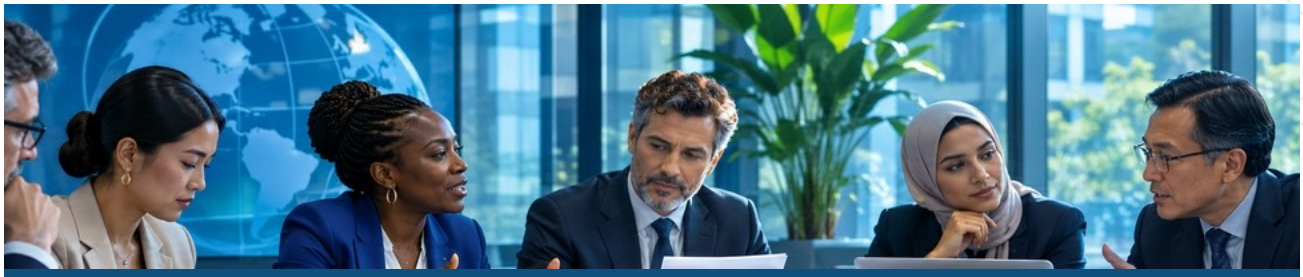

Mise en œuvre


Coordination

Parmi les principaux défis figurent les suivants :

- **Indépendance insuffisante :** Les auditeurs internes peuvent être soumis à des pressions réelles ou perçues de la part de dirigeants politiques, de la direction ou d'autres parties prenantes.
- **Contraintes en matière de ressources :** De nombreuses fonctions d'audit interne ne disposent pas d'effectifs, de technologies, de possibilités de formation ou de ressources financières suffisants.
- **Structures de gouvernance inadéquates :** Certaines organisations ne disposent pas de mécanismes de supervision appropriés, notamment de comités d'audit ou d'organes de gouvernance équivalents.
- **Capacité professionnelle limitée :** Dans de nombreuses juridictions, la pénurie d'auditeurs internes compétents et qualifiés demeure un défi important.
- **Mise en œuvre insuffisante des recommandations d'audit :** Même des travaux d'audit de grande qualité peuvent avoir une portée limitée si les recommandations formulées ne sont pas mises en œuvre.
- **Fragmentation et chevauchement :** Une coordination insuffisante entre les institutions responsables de la redevabilité peut entraîner des inefficacités et une confusion quant aux rôles et responsabilités de chacune.

Ces défis peuvent réduire l'efficacité des fonctions d'audit interne et limiter considérablement leur capacité à contribuer à une gouvernance efficace dans le secteur public.



RECOMMANDATIONS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES ESSENTIELLES

*Les politiques présentées dans la présente section sont considérées par L'IIA comme des **dispositions fondamentales** qui devraient être intégrées au cadre législatif et réglementaire applicable à l'audit interne du secteur public dans chaque pays.*

Définir l'audit interne dans les politiques publiques et établir des fonctions d'audit interne robustes, indépendantes et dotées des ressources nécessaires dans l'ensemble de l'administration publique

La réussite de tout cadre législatif et réglementaire applicable au secteur public repose sur des définitions claires des principaux concepts. Bien qu'il soit inévitable que les lois, les règlements et/ou les directives de politique publique définissent plusieurs concepts et termes professionnels, L'IIA encourage les instituts nationaux à veiller tout particulièrement à ce que leur gouvernement adopte des définitions de « l'audit interne » et de « la fonction d'audit interne ». L'absence de définitions claires de ces deux concepts fondamentaux peut nuire à la capacité de la profession à exercer efficacement son rôle.

DÉFINITION DE L'AUDIT INTERNE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

Les décideurs publics peuvent choisir de reprendre la définition figurant dans les Normes internationales d'audit interne (reproduite précédemment dans le présent document) ou souhaiter l'adapter en fonction de considérations politiques ou stratégiques propres à leur juridiction. L'essentiel est que cette définition soit exacte, complète et appliquée uniformément dans l'ensemble du secteur public.

ÉTABLIR DES FONCTIONS D'AUDIT INTERNE DANS L'ENSEMBLE DU SECTEUR PUBLIC

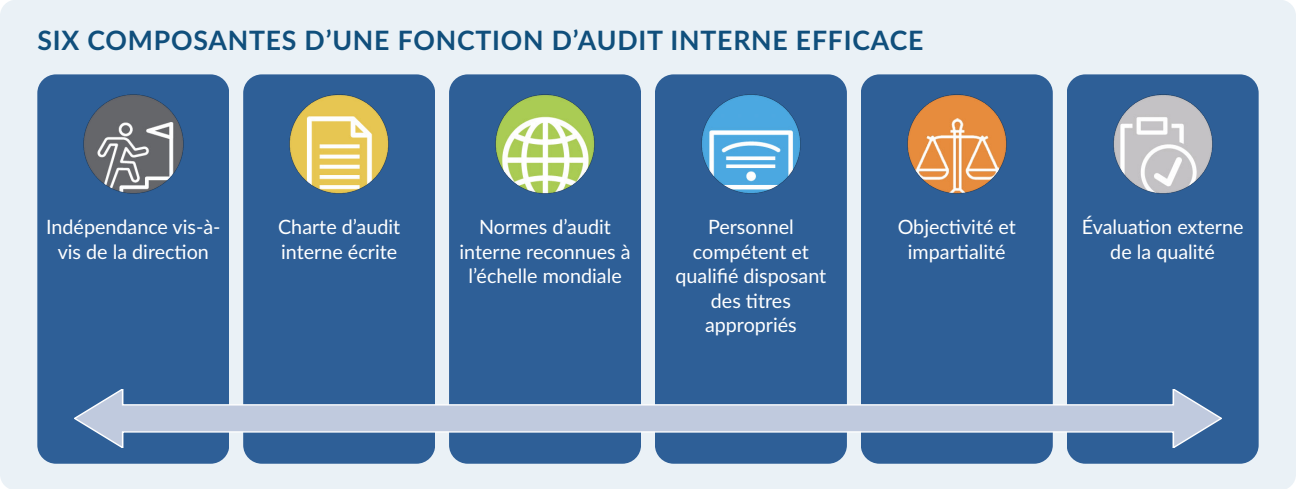
L'IIA recommande que les gouvernements mettent en place des fonctions d'audit interne dans l'ensemble de l'administration publique en tant qu'élément essentiel d'une bonne gouvernance, en tenant compte de la proportionnalité selon la taille, le mandat, l'évolutivité et les profils de risque. En outre, les décideurs publics devraient envisager d'exiger la création de fonctions d'audit interne au sein des organisations du secteur public lorsque les risques, la complexité des activités, le niveau des dépenses ou les responsabilités envers le public justifient la réalisation d'activités d'assurance indépendantes et qu'une telle fonction sert l'intérêt général.

Comme pour la définition de l'audit interne, les décideurs publics devraient veiller à ce qu'il existe une compréhension commune de ce qui constitue une fonction d'audit interne efficace dans le secteur public. À défaut d'en définir les éléments essentiels, il existe un risque que soient créées des fonctions d'audit interne dont la performance est insuffisante et qui ne sont pas en mesure de remplir leur mandat.

L'IIA définit l'expression « fonction d'audit interne » comme suit :

> *Professionnel ou groupe de professionnels chargé de fournir à une organisation des services d'assurance et de conseil.*
>
> — Normes internationales d'audit interne, Glossaire

Pour compléter la définition d'une fonction d'audit interne efficace, L'IIA estime que toute définition légale devrait idéalement également prévoir, au minimum, les critères suivants :



1. être **indépendante de la direction** et relever directement d'un comité d'audit de l'entité ou de son organe de gouvernance, auquel elle rend compte ;
2. être régie par **une charte d'audit interne écrite**, approuvée à la fois par l'organe de gouvernance et par le responsable de l'audit interne (RAI) ou le dirigeant équivalent de la fonction d'audit interne ;
3. appliquer les **normes d'audit interne reconnues à l'échelle mondiale**;
4. être dotée d'un **personnel compétent et qualifié**, notamment par la détention de **certifications ou d'autres titres professionnels appropriés**, tels que le titre Certified Internal Auditor® (CIA®) et/ou d'autres titres spécialisés liés à une expertise dans les domaines ou aux sujets faisant l'objet des travaux d'audit interne ;
5. être en mesure d'exercer ses activités de façon **objective et impartiale**;
6. faire l'objet, au moins tous les cinq ans, d'une **évaluation externe de la qualité** (c'est-à-dire un audit de la fonction d'audit interne), telle que l'évaluation externe de la qualité (EEQ) ou l'auto-évaluation avec validation indépendante (AEVI) de L'IIA, ou d'un processus équivalent de grande qualité.

Le non-respect de l'un ou l'autre des six critères ci-dessus devrait constituer un motif de vive préoccupation et pourrait exposer la fonction d'audit interne au risque de ne pas être en mesure de remplir efficacement son mandat.[5]

Selon leur contexte politique et administratif, les instituts nationaux pourraient souhaiter collaborer avec les décideurs publics afin d'ajouter d'autres critères à la définition d'une fonction d'audit interne, pourvu que ces ajouts

5. Dans le cadre de leur réflexion sur la définition d'une « fonction d'audit interne », les instituts nationaux sont également encouragés à déterminer s'ils souhaitent adopter une position explicite quant à la possibilité de recourir à la coexternalisation ou à l'externalisation d'une fonction d'audit interne du secteur public. Bien que le recours à des ressources externes pour soutenir une fonction d'audit interne puisse sembler, à première vue, contre-intuitif, L'IIA ne s'oppose pas à de telles modalités souples, pourvu que tous les critères susmentionnés d'une fonction d'audit interne efficace soient respectés et qu'aucun conflit d'intérêts n'existe. (Par exemple, une fonction d'audit interne ne pourrait être externalisée ou coexternalisée auprès d'un cabinet comptable qui fournit déjà des services d'audit externe à l'entité.) En tout état de cause, il importe de souligner que la supervision, la surveillance et la responsabilité ultimes à l'égard des activités d'audit interne ne peuvent être externalisées.

demeurent conformes au Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP), y compris les Normes internationales d'audit interne, au Modèle des trois lignes de L'IIA ainsi qu'aux pratiques professionnelles reconnues.

Quoi qu'il en soit, la structure retenue pour une fonction d'audit interne peut varier selon la taille de l'organisation, la complexité de ses activités et les ressources dont elle dispose. Les petites organisations peuvent partager des ressources d'audit interne dans le cadre de dispositifs centralisés, tandis que les grandes organisations peuvent nécessiter une fonction d'audit interne distincte et permanente.[6]

Autres questions que les décideurs publics devraient examiner concernant les fonctions d'audit interne du secteur public :

- Le responsable de l'audit interne (RAI) est-il protégé contre toute révocation, mesure de représailles ou réaffectation de responsabilités inappropriée ?
- La fonction d'audit interne dispose-t-elle d'un accès suffisamment libre et sans restriction à l'information (risques, contrôles, performance, éthique, signalements des lanceurs d'alerte, marchés publics, aspects technologiques, renvoi aux fins d'enquête, suivi des audits), au personnel, aux systèmes, aux dossiers, au financement et aux mécanismes d'escalade nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités ?
- Le responsable de l'audit interne (RAI) est-il en mesure de communiquer directement et sans ingérence avec l'organe de gouvernance ?
- La fonction d'audit interne dispose-t-elle des ressources financières (y compris l'autonomie budgétaire), des effectifs, des ressources de formation, des ressources technologiques, de l'accès à des services juridiques, des protections juridiques et du soutien administratif nécessaires pour remplir efficacement son mandat ?

Que ce soit par voie législative, réglementaire ou au moyen de directives gouvernementales, les décideurs publics sont encouragés à formaliser des mesures de protection et des solutions répondant aux questions soulevées ci-dessus, en tenant compte des méthodes les mieux adaptées à leur contexte politique et à leur environnement de politiques publiques.

DISCIPLINE ET SUPERVISION (DS) DES AUDITEURS INTERNES DU SECTEUR PUBLIC

Bien qu'ils ne fassent pas directement partie de la structure ou des pratiques exemplaires d'une fonction d'audit interne du secteur public, les mécanismes de discipline et de supervision sont essentiels au maintien de la confiance du public en garantissant que les auditeurs internes respectent les exigences de compétence professionnelle et de conduite éthique. Les gouvernements devraient établir des mécanismes appropriés pour traiter les cas d'inconduite professionnelle, d'incompétence, de manquements à l'éthique ou de toute autre préoccupation concernant les auditeurs internes du secteur public.

6. Il convient de noter que, dans plusieurs juridictions, la fonction d'audit interne du secteur public n'« appartient » pas à l'entité auditée. Les auditeurs internes peuvent former un corps rattaché à un organe central de gouvernance — une inspection générale, un contrôle général ou une autorité équivalente —, peuvent être affectés aux entités, en rendant compte sur le plan fonctionnel à cet organe plutôt qu'au dirigeant de l'entité dans laquelle ils exercent leurs fonctions. Ce modèle repose sur une longue tradition dans les administrations publiques d'Europe et d'Amérique latine.

   Par comparaison avec le modèle dans lequel chaque entité établit sa propre fonction d'audit interne et la dote de ressources, le modèle centralisé peut offrir certains avantages importants : 1) l'auditeur ne dépend pas de la direction auditée pour sa nomination, son maintien en poste, sa rémunération ou l'évolution de sa carrière, ce qui réduit structurellement les risques de mainmise locale, de représailles et de politisation, et 2) le système permet également d'harmoniser les méthodologies, de maintenir des programmes de qualité communs et d'étendre la couverture aux entités dont la taille ne justifierait pas une fonction dédiée.

Ces mécanismes peuvent relever des systèmes de gestion des ressources humaines du gouvernement, des bureaux d'éthique, des cadres de responsabilité professionnelle ou d'autres mécanismes de supervision. Par ailleurs, L'IIA et sa fédération d'instituts nationaux administrent des programmes de discipline et de supervision qui contribuent au maintien de la confiance du public envers leurs membres.

Une option que les décideurs publics pourraient envisager afin de compléter la discipline et la supervision ainsi que d'assurer la compétence et la conduite éthique des auditeurs internes du secteur public serait d'exiger — et, le cas échéant, de financer — l'adhésion de tous les auditeurs internes du secteur public à l'institut national de leur pays. Le programme de discipline et de supervision de l'institut national offrirait alors un niveau supplémentaire de supervision professionnelle et d'expertise pour instruire les dossiers disciplinaires visant des auditeurs internes du secteur public, dans des domaines où les mécanismes gouvernementaux de gestion des ressources humaines pourraient ne pas disposer de l'expertise spécialisée requise.

En conséquence, les décisions disciplinaires rendues par l'institut national pourraient être communiquées au gouvernement dans le cadre d'un mécanisme officiel d'échange d'information ou d'un protocole d'accord.

Assurer une gouvernance appropriée, des liens hiérarchiques adéquats, un positionnement organisationnel approprié et une supervision efficace par l'organe de gouvernance

L'efficacité d'une fonction d'audit interne du secteur public dépend non seulement de sa structure, mais également de sa gouvernance, de son positionnement au sein de l'organisation et du soutien dont elle bénéficie. Les gouvernements devraient mettre en place des structures de gouvernance qui favorisent l'indépendance, la redevabilité, la transparence et une supervision efficace des activités d'audit interne. Les fonctions d'audit interne devraient être positionnées de manière à permettre aux auditeurs internes de communiquer librement leurs préoccupations, de signaler adéquatement les constatations importantes et de contribuer de façon significative à la gouvernance de l'organisation. Bien que les modèles de gouvernance varient d'une juridiction à l'autre, en fonction des cadres constitutionnels, juridiques et administratifs respectifs, toutes les fonctions d'audit interne du secteur public devraient être soumises à la supervision d'un organe de gouvernance approprié, capable de soutenir la fonction d'audit interne tout en préservant son indépendance et son objectivité.

ÉTABLIR UNE SUPERVISION APPROPRIÉE PAR L'ORGANE DE GOUVERNANCE

Les fonctions d'audit interne ne peuvent exercer efficacement leurs activités de façon isolée. Un organe de gouvernance approprié devrait assurer la supervision de la fonction d'audit interne et veiller à ce que les activités d'audit interne demeurent alignées sur les objectifs de l'organisation, les attentes des parties prenantes et les normes professionnelles.

L'organe de gouvernance devrait généralement être responsable :

- d'approuver la charte d'audit interne ;
- d'examiner et d'approuver le plan d'audit fondé sur les risques ;
- de recevoir les principales constatations d'audit ;
- de suivre la mise en œuvre, par la direction, des recommandations d'audit ;
- de soutenir l'indépendance de la fonction d'audit interne ;
- de participer à la nomination et à l'évaluation du responsable de l'audit interne (RAI) ;

- de veiller à ce que la fonction d'audit interne dispose de ressources adéquates ;
- de surveiller la qualité et l'efficacité des activités d'audit interne.

La structure précise de l'organe de gouvernance dans le secteur public peut varier selon le contexte juridique et administratif de chaque juridiction. Les principes fondamentaux sont plus importants que la structure elle-même.

En plus de définir des responsabilités claires pour l'organe de gouvernance, les décideurs publics sont encouragés à veiller à ce qu'il existe des mécanismes de redevabilité clairs, significatifs et exécutoires lorsque les organes de gouvernance ne s'acquittent pas des fonctions qui leur sont confiées.

LES COMITÉS D'AUDIT : UNE PRATIQUE EXEMPLAIRE FORTEMENT RECOMMANDÉE

Lorsqu'ils déterminent quel organe de gouvernance est le plus approprié, L'IIA encourage fortement les gouvernements et les organisations du secteur public à établir des comités d'audit partout où cela est réalisable. Les comités d'audit sont devenus un mécanisme de gouvernance de plus en plus important dans les secteurs public et privé, puisqu'ils réunissent un groupe d'experts pouvant assurer une supervision spécialisée de la gouvernance, de la gestion des risques, des contrôles internes, de l'information financière, de l'éthique, de la conformité et de l'audit interne.

L'IIA reconnaît que la structure et le fonctionnement des comités d'audit peuvent varier d'une juridiction à l'autre. Toutefois, lorsqu'ils sont établis, les gouvernements devraient veiller à ce que leurs membres possèdent collectivement des compétences diversifiées et complémentaires correspondant à leurs responsabilités. De plus en plus, les gouvernements devraient rechercher une expertise en cybersécurité, en technologies de l'information, en intelligence artificielle (IA), en gouvernance des données et en gestion de la performance du secteur public.

AUTRES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

L'IIA reconnaît que les comités d'audit n'existent pas dans toutes les organisations du secteur public et qu'ils ne sont ni réalisables, ni pratiques, ni appropriés dans toutes les juridictions. Les gouvernements devraient donc veiller à ce que d'autres structures de gouvernance offrent un niveau comparable et acceptable d'expertise, de supervision, de redevabilité et d'indépendance à l'égard de la direction pour la fonction d'audit interne.

Selon les circonstances, ces autres organes de gouvernance peuvent notamment comprendre :

- des conseils d'administration ou des conseils de surveillance ;
- des commissions parlementaires ou législatives ;
- des commissions indépendantes ;
- des ministres agissant officiellement à titre d'organe de gouvernance ;
- des conseils de surveillance du secteur public ;
- toute autre autorité de gouvernance légalement habilitée.

Quelle que soit leur structure, ces organes de gouvernance devraient être en mesure :

- de recevoir directement des communications indépendantes des auditeurs internes ;
- d'examiner les principales constatations d'audit ;
- de suivre les mesures prises par la direction en réponse aux recommandations d'audit ;
- de tenir la direction responsable de la mise en œuvre des mesures correctives ;

- d'évaluer et de garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne.

INGÉRENCE POLITIQUE ET POLITISATION

L'élément essentiel de tous ces modèles d'organes de gouvernance, y compris les comités d'audit, est leur capacité à être protégés contre toute influence politique ou partisane. Idéalement, ils devraient être perçus comme des organismes compétents et apolitiques. Un changement de gouvernement ne devrait pas entraîner le remplacement systématique des membres des organes de gouvernance gouvernementaux par des personnes affiliées à un autre parti ou à une autre formation politique. Les qualifications minimales requises pour siéger à un organe de gouvernance devraient également être clairement définies afin de réduire le risque de nominations strictement politiques.

Les fonctions d'audit interne devraient être perçues comme non partisanes et apolitiques, et les organes de gouvernance ne devraient pas chercher à modifier, à supprimer ou à réorienter la portée des activités d'une fonction d'audit interne selon le parti au pouvoir. **Les organes de gouvernance devraient procéder aux nominations à la tête des fonctions d'audit interne uniquement en fonction du mérite et de qualifications clairement énumérées, et non en fonction de considérations politiques ou de partis ; des protections propres à la fonction publique devraient également être envisagées pour les auditeurs internes du secteur public afin de les prémunir contre les changements politiques ainsi que contre le favoritisme et/ou le népotisme inappropriés.**

En outre, les organes de gouvernance ne devraient pas chercher à dissuader les auditeurs internes d'aborder des questions sensibles touchant les dépenses publiques, la performance des programmes, les marchés publics, l'éthique, la corruption ou les défaillances de gouvernance, au seul motif que cela pourrait nuire à l'image du gouvernement en place ou d'un parti politique en particulier. Les demandes formulées par les organes de gouvernance afin que les fonctions d'audit interne suppriment, reclassent, reportent ou excluent certaines informations ou activités peuvent donner l'apparence d'une ingérence politique.

Compte tenu de ces préoccupations, les décideurs publics sont encouragés à envisager d'établir des protections législatives afin de préserver les organes de gouvernance et leurs comités d'audit contre la partisanerie et de se prémunir contre la politisation de l'organe de gouvernance et de la fonction d'audit interne.

LIENS HIÉRARCHIQUES APPROPRIÉS

Les liens hiérarchiques influencent considérablement l'efficacité et l'indépendance des fonctions d'audit interne. Les gouvernements devraient établir des structures hiérarchiques qui permettent aux auditeurs internes de communiquer librement leurs préoccupations tout en maintenant une coordination administrative appropriée avec la direction.

L'IIA appuie généralement les structures hiérarchiques qui prévoient un lien hiérarchique fonctionnel avec un organe de gouvernance ou une autorité de supervision équivalente, ainsi qu'un lien hiérarchique administratif avec un dirigeant responsable de l'administration de l'organisation.

Le lien hiérarchique fonctionnel peut notamment comprendre :

- l'approbation du plan d'audit ;
- l'approbation de la charte d'audit interne ;
- l'examen des constatations importantes ;
- la nomination, l'évaluation et la révocation du responsable de l'audit interne (RAI) ;
- la supervision de la performance de la fonction d'audit interne.

Le lien hiérarchique administratif peut notamment comprendre :

- l'administration du budget ;
- les questions relatives aux ressources humaines ;
- la paie ;
- la gestion des bureaux ;
- le soutien administratif et opérationnel quotidien.

La séparation des liens hiérarchiques fonctionnel et administratif contribue à renforcer l'indépendance tout en préservant l'efficacité organisationnelle.

POSITIONNEMENT ORGANISATIONNEL

Les fonctions d'audit interne devraient être positionnées à un niveau suffisamment élevé au sein du gouvernement ou d'une organisation du secteur public pour être en mesure de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.

Les auditeurs internes ne peuvent fournir une assurance utile s'ils n'ont pas accès aux principaux décideurs ou s'ils sont placés au sein d'unités opérationnelles qu'ils pourraient être appelés à auditer ultérieurement.

Les gouvernements devraient éviter les structures organisationnelles qui :

- créent des conflits d'intérêts ;
- limitent l'accès à l'information ;
- compromettent l'objectivité ;
- confient aux auditeurs internes des responsabilités opérationnelles inappropriées.

Le responsable de l'audit interne (RAI) devrait avoir un accès direct et régulier à la haute direction ainsi qu'à l'organe de gouvernance.

Le positionnement organisationnel devrait renforcer le rôle de la fonction d'audit interne en tant que source indépendante d'assurance et de perspectives.

PRÉVENIR L'INFLUENCE INDUE DE LA DIRECTION ET LE BROUILLAGE DES LIGNES

L'un des plus grands risques auxquels sont confrontées les fonctions d'audit interne du secteur public est l'influence indue exercée par la direction.

L'influence indue de la direction se produit lorsqu'une fonction d'audit interne devient excessivement dépendante de la direction, hésite à remettre en question ses décisions ou est réticente à communiquer des préoccupations importantes.

Les gouvernements sont en outre encouragés à veiller à ce que les organes de gouvernance ne subissent pas d'influence indue de la part de la direction et ne soient pas dominés par des représentants de celle-ci.

Les gouvernements devraient mettre en place des mesures de protection visant à réduire ces risques ainsi que les risques liés au brouillage des lignes entre le rôle et les responsabilités des auditeurs internes et ceux de la direction.

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT

Les fonctions d'audit interne ne créent de valeur que lorsque les constatations importantes donnent lieu à des mesures concrètes.

Les organes de gouvernance devraient établir des mécanismes permettant de suivre la mise en œuvre, par la direction, des recommandations formulées par l'audit interne.

Ces mécanismes peuvent notamment comprendre :

- des rapports périodiques sur l'état d'avancement ;
- des missions de suivi ;
- des systèmes de suivi des recommandations ;
- des procédures d'escalade lorsque les mesures correctives accusent un retard.

L'organe de gouvernance devrait tenir la direction responsable de la correction des risques importants et des déficiences des contrôles internes relevés dans le cadre des activités d'audit interne. Ces mécanismes pourraient également être communiqués à d'autres entités gouvernementales, comme les organes législatifs ou d'autres entités de l'écosystème de redevabilité du secteur public, afin de renforcer davantage la redevabilité et la réactivité.

Adopter le Cadre de référence international des pratiques professionnelles, y compris les Normes internationales d'audit interne et leurs exigences en matière d'éthique, pour le secteur public

Les gouvernements devraient, de la manière appropriée à leur juridiction particulière, reconnaître officiellement et soutenir l'utilisation, dans l'ensemble du secteur public, de cadres de référence et de normes professionnelles d'audit interne reconnus à l'échelle internationale.

Ces cadres de référence et ces normes favorisent la cohérence, le professionnalisme, la qualité, la redevabilité et la confiance du public envers les activités d'audit interne.

Comme il a été expliqué précédemment dans le présent document, le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP), y compris les Normes internationales d'audit interne, constitue le principal cadre de référence professionnel pour la pratique de l'audit interne, et L'IIA estime qu'il devrait servir de cadre de référence officiel pour l'ensemble des activités d'audit interne du secteur public.

Bien que les gouvernements adoptent probablement d'autres cadres de référence, normes ou lignes directrices afin de répondre à des besoins particuliers du secteur public ou à des exigences gouvernementales en matière de conformité, ceux-ci devraient compléter — et non remplacer — le CRIPP et demeurer harmonisés et compatibles avec les principes énoncés dans le CRIPP et les Normes.

POURQUOI UN CADRE DE RÉFÉRENCE PRINCIPAL UNIQUE ET UN ENSEMBLE DE NORMES SONT IMPORTANTS

Un cadre de référence professionnel comprenant des normes et des exigences en matière d'éthique établit une compréhension commune de ce qu'est l'audit interne, de la manière dont il doit être exercé et de ce que les parties prenantes sont raisonnablement en droit d'attendre des fonctions d'audit interne.

En l'absence de normes professionnelles et d'exigences en matière d'éthique, les activités d'audit interne peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre ou d'un pays à l'autre, ce qui entraîne une qualité inégale, des attentes imprécises, une crédibilité réduite et une diminution de la confiance du public.

Les gouvernements reconnaissent couramment des normes applicables à l'information financière, aux marchés publics, à la comptabilité, à l'ingénierie, à la médecine ainsi qu'à de nombreuses autres professions. L'audit interne ne devrait pas faire exception.

LE CADRE DE RÉFÉRENCE INTERNATIONAL DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) constitue le cadre de référence mondial de la profession d'audit interne.

Le CRIPP offre une structure complète qui comprend :

- les Normes internationales d'audit interne ;
- les Exigences thématiques ;
- les Lignes directrices internationales;
- des ressources complémentaires et un soutien à la mise en œuvre.

Ensemble, ces éléments fournissent aux gouvernements et aux organisations du secteur public un cadre de référence cohérent pour établir et maintenir des fonctions d'audit interne efficaces.

La reconnaissance, par les gouvernements, de l'ensemble du CRIPP peut favoriser la cohérence entre les ministères, les organismes, les entreprises publiques, les municipalités et les autres entités du secteur public.

L'IIA encourage les décideurs publics à reconnaître le CRIPP comme le principal cadre de référence professionnel applicable à l'audit interne dans le secteur public.

LES NORMES INTERNATIONALES D'AUDIT INTERNE

Les Normes internationales d'audit interne, qui font partie du CRIPP, établissent des principes et des exigences reconnus à l'échelle mondiale pour l'exercice professionnel de l'audit interne.

Les Normes portent notamment sur les aspects suivants :

- la mission de l'audit interne ;
- l'éthique et le professionnalisme ;
- l'indépendance et l'objectivité ;
- la gouvernance de la fonction d'audit interne ;
- la gestion de la fonction d'audit interne ;
- la prestation des services d'audit interne ;
- l'assurance qualité et l'amélioration ;
- les risques de fraude organisationnelle.

Les Normes fournissent également aux gouvernements un mécanisme éprouvé et reconnu à l'échelle internationale pour évaluer l'efficacité des fonctions d'audit interne.

L'adoption des Normes peut également faciliter l'analyse comparative et les évaluations de la qualité entre les différentes juridictions.

MÉCANISMES D'ADOPTION PERMANENTS

Les normes professionnelles évoluent au fil du temps afin de tenir compte de l'évolution des risques, des technologies et des pratiques de gouvernance.

Les gouvernements devraient éviter les mécanismes rigides d'adoption ou de reconnaissance qui risquent de devenir rapidement désuets lorsque les cadres de référence et les normes sont mis à jour.

L'IIA dispose d'un ensemble de recommandations fondées sur les pratiques exemplaires ainsi que de libellés modèles concernant l'adoption du CRIPP, y compris des Normes, et se tient prêt à collaborer avec les décideurs publics et les instituts nationaux afin d'élaborer un libellé d'adoption adapté à leur juridiction.

Renforcer la gestion des risques, les contrôles internes, les mécanismes de lutte contre la corruption, l'audit de performance et la résilience en situation de crise et la résilience organisationnelle

Bien que des fonctions d'audit interne robustes soient un élément essentiel de la réussite des gouvernements et des organisations du secteur public, les décideurs publics devraient également prendre en considération plusieurs autres facteurs afin de s'assurer que les besoins globaux en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité (GRC) sont adéquatement satisfaits.

Collectivement, lorsqu'ils sont bien conçus et adéquatement soutenus, ces éléments contribuent de façon synergique à l'atteinte des objectifs du secteur public et au renforcement de la confiance du public envers les gouvernements.

Bien que ces questions puissent sembler, à première vue, dépasser le cadre du présent document consacré à l'audit interne dans le secteur public, les décideurs publics ne devraient pas envisager la politique relative à l'audit interne du secteur public de manière isolée. Ces responsabilités relevant de la direction ou de la deuxième ligne[7] nécessitent un débat et une réflexion approfondis dans le cadre d'une approche globale de bonne gestion des affaires publiques.

GESTION EFFICACE DES RISQUES D'ENTREPRISE (GRE)

Les gouvernements reconnaissent de plus en plus l'importance d'une approche de la gestion des risques d'entreprise.

La GRE aide les organisations à recenser, évaluer, prioriser et gérer les risques de façon coordonnée et stratégique.

En intégrant les considérations relatives aux risques aux processus de planification et de prise de décision, la GRE permet aux décideurs publics et aux administrateurs publics d'évaluer de manière plus systématique les possibilités et les menaces potentielles, d'améliorer l'affectation des ressources et de renforcer la résilience organisationnelle.

7. Voir la Déclaration de position sur le Modèle des trois lignes pour de plus amples renseignements.

Un cadre de GRE mature fournit également aux décideurs des informations en temps opportun sur l'efficacité des contrôles et les vulnérabilités organisationnelles, favorisant ainsi une supervision mieux éclairée et démontrant une diligence raisonnable envers les citoyens, les assemblées législatives et les autres parties prenantes.

Les programmes de GRE sont également essentiels à la résilience organisationnelle et à la continuité des activités. Les gouvernements doivent continuer à fournir des services essentiels pendant des crises telles que les catastrophes naturelles, les pandémies, les cyberattaques, les perturbations économiques ou les incidents de sécurité.

En recensant les risques de manière proactive et en élaborant des stratégies d'atténuation ainsi que des plans de contingence, la GRE aide les gouvernements et les organisations du secteur public à anticiper ces perturbations, à y répondre plus efficacement lorsqu'elles surviennent et à rétablir plus rapidement leurs activités, contribuant ainsi à préserver la confiance du public et à favoriser l'atteinte à long terme des objectifs de politique publique.

Dans le cadre de toute évaluation des lois et règlements applicables à l'audit interne du secteur public, les décideurs publics devraient également évaluer l'approche retenue par leur gouvernement en matière de GRE afin de s'assurer qu'elle est robuste, adéquatement soutenue et qu'elle met à profit les technologies les plus récentes ainsi que les pratiques exemplaires.

DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE BIEN CONÇUS

En tant que composante essentielle d'un système efficace de gestion des risques d'entreprise, les contrôles internes d'un gouvernement constituent l'un des mécanismes les plus importants pour protéger les ressources publiques et favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels.

Des contrôles internes déficients peuvent contribuer à la fraude, au gaspillage, aux abus, aux pertes financières, aux défaillances opérationnelles, aux manquements à la conformité et aux atteintes à la réputation.

Sans un système de contrôle interne bien conçu, les auditeurs internes ne seront pas en mesure de fournir une assurance quant au fonctionnement efficace du gouvernement.

Les décideurs publics devraient accorder une attention particulière aux processus d'établissement des systèmes de contrôle interne, aux compétences et aux qualifications des personnes responsables de leur conception, ainsi qu'aux ressources qui soutiennent ces systèmes. Ils devraient également examiner l'évaluation indépendante de l'architecture et du fonctionnement du système de contrôle interne. (Les auditeurs internes peuvent jouer un rôle de conseil important dans l'élaboration et l'amélioration de ces systèmes, pourvu qu'ils n'assument aucune responsabilité de gestion à leur égard.)

Les parties prenantes gouvernementales sont mal servies, même lorsque les fonctions d'audit interne du secteur public sont bien conçues et adéquatement soutenues, si les systèmes de contrôle interne ne sont pas eux-mêmes correctement conçus et appuyés.

Par conséquent, la conception de contrôles internes efficaces et le soutien que leur accorde la direction devraient constituer une priorité pour les gouvernements.

LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

L'IIA estime que les gouvernements devraient adopter un cadre global de lutte contre la fraude et la corruption qui mette l'accent non seulement sur la détection des actes répréhensibles après qu'ils se sont produits, mais également sur leur prévention, leur détection précoce et une intervention efficace lorsqu'ils sont découverts.

Les risques de fraude et de corruption existent dans pratiquement tous les secteurs d'activité des gouvernements, notamment les marchés publics, la passation de contrats, la délivrance de permis et d'autorisations, l'administration des subventions, des aides et des programmes d'assistance, les prestations publiques, la fiscalité, les douanes, les projets d'infrastructure et l'application de la réglementation.

Un cadre efficace de lutte contre la fraude et la corruption devrait donc être intégré au dispositif global de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du gouvernement.

Le fondement de tout programme de lutte contre la fraude et la corruption réside dans un leadership fort et une culture éthique.

Les organes de gouvernance, les ministres, les dirigeants d'organismes et les hauts fonctionnaires devraient clairement communiquer que la fraude, la corruption, le détournement de fonds, les conflits d'intérêts et l'abus d'autorité ne seront pas tolérés.

Le « ton donné par la direction » est important, mais les gestes et les décisions concrètes des dirigeants gouvernementaux le sont tout autant.

Les gouvernements devraient établir des codes de conduite, des exigences relatives aux conflits d'intérêts, des mécanismes de divulgation financière lorsque cela est approprié, des programmes de formation en éthique ainsi que des processus disciplinaires appliqués de manière uniforme, quel que soit le poste ou le niveau hiérarchique.

Les employés doivent être convaincus que les comportements éthiques sont attendus et que les inconduites feront l'objet de mesures appropriées.

Les gouvernements devraient également réaliser périodiquement des évaluations des risques de fraude et de corruption.

Tous les risques ne présentent pas le même niveau d'importance ; les ressources devraient donc être concentrées sur les domaines les plus vulnérables.

Une attention particulière devrait être accordée aux marchés publics, à la passation de contrats, à la gestion des fonds, aux subventions, à la gestion des actifs publics, aux systèmes informatiques ainsi qu'aux programmes de dépenses d'urgence, qui ont historiquement présenté des risques élevés de fraude.

Enfin, les gouvernements devraient veiller à ce que les multiples fonctions de supervision et d'assurance collaborent afin de promouvoir l'intégrité.

La direction est responsable de la prévention et de la gestion des risques de fraude, tandis que les fonctions de conformité, d'éthique, des services juridiques, des inspecteurs généraux, des organismes de lutte contre la corruption et les autres fonctions similaires assurent la supervision et apportent leur expertise spécialisée.

L'audit interne devrait évaluer de manière indépendante si les contrôles de lutte contre la fraude et la corruption sont adéquatement conçus et fonctionnent efficacement.

Ensemble, ces mécanismes constituent un système de prévention, de détection, d'intervention et de redevabilité qui contribue à protéger les ressources publiques et à maintenir la confiance du public envers les institutions gouvernementales.

L'IMPORTANCE DE L'AUDIT DE PERFORMANCE

L'audit de performance est l'un des outils les plus importants dont disposent les gouvernements pour améliorer l'efficacité, l'efficience et l'économie des programmes et des services publics. L'IIA recommande aux gouvernements d'intégrer l'audit de performance aux activités fondamentales de leur écosystème d'assurance, de supervision et de redevabilité.

Alors que les audits financiers visent à déterminer si les fonds publics sont correctement comptabilisés et que les audits de conformité portent sur le respect des lois et des règlements, les audits de performance examinent si les programmes gouvernementaux atteignent les objectifs et les résultats escomptés et s'ils apportent de la valeur aux citoyens. Dans un contexte de ressources publiques limitées et d'attentes croissantes du public, l'audit de performance aide les décideurs publics et les administrateurs publics à déterminer si les activités gouvernementales produisent des résultats significatifs.

L'audit de performance favorise une meilleure prise de décision en fournissant des évaluations objectives et fondées sur des éléments probants des activités gouvernementales. En examinant les programmes, les politiques et les processus, les auditeurs chargés de l'audit de performance mettent en évidence les possibilités d'améliorer la prestation des services, de réduire le gaspillage, d'améliorer les résultats des programmes et d'utiliser plus efficacement les ressources publiques. Leurs recommandations peuvent aider les gouvernements à accroître leur impact sans nécessairement augmenter les dépenses.

L'audit de performance renforce également la redevabilité et la transparence. Les citoyens, les assemblées législatives et les organes de gouvernance attendent de plus en plus des gouvernements qu'ils démontrent non seulement que les fonds ont été dépensés de manière légale, mais aussi que ces dépenses ont produit des avantages publics mesurables. Les audits de performance fournissent une assurance indépendante quant au fonctionnement des programmes conformément à ce qui était prévu et à l'utilisation efficace des ressources publiques pour atteindre les objectifs des politiques publiques. Cela contribue à renforcer la confiance du public envers les institutions gouvernementales et favorise une supervision éclairée de la part des élus et des autres parties prenantes.

Pour ces raisons, les systèmes de gouvernance publique arrivés à maturité considèrent de plus en plus l'audit de performance comme un outil stratégique essentiel au service de l'amélioration continue.

PRÉPARATION AUX CRISES ET RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

La préparation aux crises et la résilience organisationnelle constituent des responsabilités essentielles des gouvernements modernes, car la continuité des activités gouvernementales et des services publics a une incidence directe sur la sécurité publique, la stabilité économique, la sécurité nationale et la confiance du public. Les gouvernements doivent être prêts à faire face à un large éventail d'événements perturbateurs, notamment les catastrophes naturelles, les pandémies, les cyberattaques, les défaillances d'infrastructures, le terrorisme, les conflits armés, les troubles civils et les crises économiques. À mesure que ces menaces deviennent plus fréquentes, plus interconnectées et plus complexes, les gouvernements ne peuvent plus se contenter de réagir. Ils doivent développer de manière proactive leur capacité à anticiper les perturbations, à y résister, à s'y adapter et à s'en remettre, tout en continuant à remplir leur mission de service public.

Une préparation efficace aux crises permet aux gouvernements de réagir rapidement et de manière décisive lorsque survient une situation d'urgence. Grâce aux évaluations des risques, à la planification des mesures d'urgence, aux cadres de gestion des urgences, aux plans de continuité des activités, à la planification de la relève et aux protocoles de communication de crise, les gouvernements peuvent réduire la confusion, accélérer la prise de décision et améliorer la coordination entre les organismes et les parties prenantes. Les efforts de préparation contribuent à

garantir que les fonctions critiques, telles que les soins de santé, la sécurité publique, les transports, les services publics, la gestion financière et les interventions d'urgence, demeurent opérationnelles en période de perturbation importante.

La résilience organisationnelle va au-delà de l'intervention d'urgence : elle porte sur la capacité à long terme des institutions à continuer d'atteindre leurs objectifs malgré des événements défavorables. Un gouvernement résilient dispose de structures de gouvernance solides, d'un leadership capable de s'adapter, de systèmes d'information fiables, de ressources diversifiées et de contrôles internes robustes qui lui permettent de maintenir ses activités dans un contexte changeant. La résilience exige également la capacité de tirer les enseignements des crises passées, de les intégrer et de renforcer continuellement les capacités pour faire face aux défis futurs. En ce sens, la résilience ne se limite pas au rétablissement ; elle relève de l'adaptation et de l'amélioration continue.

Du point de vue de la gouvernance et de la gestion des risques, la préparation aux crises et la résilience organisationnelle devraient être intégrées à la gestion des risques d'entreprise, à la planification stratégique, aux systèmes de contrôle interne et aux activités de supervision. Les organes de gouvernance et les hauts fonctionnaires devraient veiller à ce que les objectifs de résilience soient clairement définis, régulièrement mis à l'épreuve et soutenus par des ressources adéquates. Les auditeurs internes peuvent y contribuer en fournissant une assurance indépendante sur l'efficacité des plans de préparation, des dispositifs de continuité, des structures de gouvernance de crise et des capacités de résilience. Ensemble, ces efforts permettent aux gouvernements de continuer à servir les citoyens, à protéger les ressources publiques et à atteindre les objectifs des politiques publiques, même en période de perturbation et d'incertitude importantes.

Veiller à ce que le secteur public dispose d'auditeurs internes qualifiés, compétents et professionnels

Un audit interne efficace dans le secteur public dépend de la compétence, de l'intégrité, du professionnalisme et du jugement des personnes qui réalisent les travaux d'audit interne. À mesure que les responsabilités des auditeurs internes continuent de s'élargir, les attentes relatives aux qualifications professionnelles et aux compétences doivent également évoluer. Par conséquent, les gouvernements devraient soutenir des politiques qui favorisent l'excellence professionnelle, la formation continue, la conduite éthique et les qualifications reconnues à l'échelle internationale pour les auditeurs internes du secteur public.

L'IIA estime que l'investissement dans les compétences professionnelles et la certification constitue l'un des moyens les plus efficaces pour les gouvernements de renforcer la gouvernance et la redevabilité dans le secteur public.

ÉTABLIR DES ATTENTES APPROPRIÉES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES

Les auditeurs internes du secteur public devraient posséder les connaissances, les compétences, la formation et le jugement professionnel nécessaires pour exercer efficacement leurs responsabilités. Les exigences en matière de compétences varieront selon le rôle, l'organisation et l'environnement de risques. Toutefois, les gouvernements devraient veiller à ce que les auditeurs internes possèdent collectivement une expertise dans des domaines tels que :

- la gouvernance et la supervision organisationnelle ;
- la gestion des risques ;
- les contrôles internes ;
- la gestion financière ;

- les méthodes d'audit ;
- la gestion des risques de fraude ;
- les technologies de l'information et la cybersécurité ;
- l'analyse de données ;
- la gouvernance de l'intelligence artificielle ;
- l'administration du secteur public ;
- la culture organisationnelle ;
- l'audit de performance.

Les gouvernements devraient éviter les modèles de compétences trop étroits qui se concentrent exclusivement sur les compétences en comptabilité ou en conformité. L'audit interne moderne dans le secteur public exige de plus en plus une expertise multidisciplinaire.

SOUTENIR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

La compétence professionnelle n'est pas statique. L'environnement de risques auquel les gouvernements sont confrontés continue d'évoluer rapidement, ce qui oblige les auditeurs internes à mettre continuellement à jour leurs connaissances et leurs compétences. Les gouvernements devraient encourager les auditeurs internes du secteur public à participer à des programmes de formation professionnelle continue (FPC) portant à la fois sur les compétences fondamentales en audit et sur les sujets émergents. À cet égard, les gouvernements pourraient souhaiter établir des exigences minimales annuelles de FPC pour les auditeurs internes du secteur public, en particulier ceux qui occupent des postes de direction dans l'audit.

SOUTENIR LES CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES RECONNUES À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Les certifications professionnelles constituent un mécanisme important pour démontrer la compétence et l'engagement envers les normes professionnelles. L'IIA encourage les gouvernements à reconnaître et à soutenir les certifications d'audit interne reconnues à l'échelle internationale, au sein d'un cadre de compétences plus large qui comprend l'expérience, la formation, la connaissance du secteur et d'autres qualifications.

Certified Internal Auditor (CIA)

Le titre Certified Internal Auditor est la certification professionnelle phare de L'IIA et est reconnu à l'échelle mondiale comme la certification de premier plan pour les auditeurs internes.

Le CIA démontre la maîtrise des domaines suivants :

- la gouvernance ;
- la gestion des risques ;
- les contrôles internes ;
- les pratiques d'audit interne ;
- l'éthique professionnelle.

L'IIA encourage les gouvernements à reconnaître le CIA comme une qualification professionnelle importante pour les auditeurs internes du secteur public. Les gouvernements pourraient envisager d'exiger ou de privilégier fortement la certification CIA pour les postes de direction de l'audit interne dans le secteur public, en particulier les postes de responsable de l'audit interne.

Internal Audit Practitioner (IAP)

Le titre Internal Audit Practitioner constitue un titre d'entrée dans la profession pour les personnes qui commencent leur carrière en audit interne. L'IAP peut aider les gouvernements à développer des viviers de talents en audit interne tout en initiant les nouveaux professionnels aux principes et pratiques d'audit interne reconnus à l'échelle internationale.

Titres et certificats spécialisés

À mesure que les risques continuent d'évoluer, les gouvernements pourraient également trouver utile de soutenir des titres professionnels et certificats spécialisés liés à des domaines tels que :

- l'audit des technologies de l'information et de la cybersécurité ;
- la gouvernance de l'intelligence artificielle ;
- l'analyse de données ;
- l'examen de la fraude ;
- la gestion des risques.

Ces titres devraient généralement être considérés comme des compléments aux titres fondamentaux en audit interne, plutôt que comme des substituts.

Promouvoir l'utilisation de technologies de pointe, de l'analyse de données ainsi que des capacités d'audit en cybersécurité et en intelligence artificielle

Les gouvernements devraient veiller à ce que les fonctions d'audit interne du secteur public disposent des capacités technologiques et des ressources nécessaires pour évaluer des risques organisationnels de plus en plus complexes.[8] La transformation numérique a fondamentalement modifié la façon dont les gouvernements fonctionnent, fournissent des services, gèrent l'information, interagissent avec les citoyens et réalisent leurs objectifs de politique publique. Bien que ces évolutions aient créé d'importantes possibilités d'améliorer l'efficacité et l'innovation, elles ont également introduit de nouveaux risques susceptibles d'affecter la confiance du public, la résilience organisationnelle, la prestation des services, la protection de la vie privée et la sécurité nationale.

SOUTENIR L'AUDIT INTERNE APPUYÉ PAR LA TECHNOLOGIE

Dans la mesure du possible, les gouvernements devraient encourager les fonctions d'audit interne à tirer parti des technologies les plus récentes pour réaliser leurs activités d'audit. L'audit interne appuyé par la technologie peut améliorer la couverture des audits, l'efficacité des missions, l'identification des risques, l'analyse des données, l'audit continu, la détection des anomalies et des irrégularités, ainsi que le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

L'utilisation de technologies modernes peut également permettre aux auditeurs internes de fournir aux décideurs des analyses et des informations plus pertinentes et en temps opportun.

8. Alors que les gouvernements s'attachent à adopter les technologies les plus récentes et les plus prometteuses, ils doivent également disposer d'un plan pour gérer l'utilisation des systèmes informatiques hérités et/ou hors ligne, avec pour objectif à long terme de les mettre à jour, de les intégrer et/ou de les retirer progressivement en toute sécurité.

Les gouvernements devraient faire en sorte que les fonctions d'audit interne aient accès aux outils technologiques et aux ressources appropriés (y compris l'intelligence artificielle) dont elles ont besoin pour exercer efficacement leurs responsabilités, en proportion de leur mandat, de la maturité des programmes et des systèmes, des risques, des capacités et des ressources.

PROMOUVOIR L'ANALYSE DE DONNÉES

Les gouvernements produisent et gèrent d'énormes volumes de données. L'utilisation de l'analyse de données peut considérablement accroître la capacité des auditeurs internes à cerner les tendances, à détecter les anomalies, à évaluer les risques et à apprécier la performance organisationnelle.

Les gouvernements devraient soutenir le développement des capacités des fonctions d'audit interne dans des domaines tels que :

- l'extraction et l'analyse de données ;
- les outils de visualisation ;
- l'analyse prédictive ;
- la surveillance continue ;
- la détection des fraudes ;
- l'identification des risques.

L'IIA estime que l'analyse de données devrait devenir de plus en plus une composante essentielle de l'audit interne moderne dans le secteur public. Les organisations qui utilisent efficacement l'analyse de données seront davantage en mesure de réussir à long terme.

RENFORCER LES CAPACITÉS D'AUDIT EN CYBERSÉCURITÉ ET EN INFORMATIQUE EN NUAGE

La cybersécurité représente aujourd'hui l'un des risques les plus importants auxquels les gouvernements sont confrontés. Les cyberincidents peuvent notamment avoir des répercussions sur les infrastructures essentielles, les services publics, les données des citoyens, la sécurité nationale, les systèmes financiers et les activités gouvernementales.

À mesure que les cybermenaces évoluent, les gouvernements devraient veiller à ce que les fonctions d'audit interne disposent de l'expertise nécessaire pour évaluer la gouvernance de la cybersécurité, les contrôles de cybersécurité et les pratiques de gestion des cyberrisques.

Les domaines devant faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre des audits comprennent notamment la gouvernance de la cybersécurité, la gestion des identités et des accès, la planification des interventions en cas d'incident, la protection des données, la souveraineté des données, la numérisation des services gouvernementaux, la continuité des activités et la reprise après sinistre, ainsi que les programmes de sensibilisation à la cybersécurité.

Les auditeurs internes ne sont pas des responsables opérationnels de la cybersécurité. Ils devraient toutefois être en mesure d'évaluer de façon indépendante si les cyberrisques sont gérés de manière appropriée.

L'IIA estime également qu'il est important d'accorder une attention particulière à l'informatique en nuage (cloud computing) et aux autres accords avec des tiers. Les gouvernements s'appuient de plus en plus sur des fournisseurs de services d'informatique en nuage, des éditeurs de logiciels, des fournisseurs de services gérés et d'autres tiers pour soutenir leurs activités essentielles. Bien que ces accords procurent des avantages importants, elles introduisent également de nouveaux risques.

Par conséquent, les gouvernements devraient veiller à ce que les fonctions d'audit interne disposent de l'autorité et de l'expertise nécessaires pour évaluer les tiers et leurs pratiques de gestion des risques, ainsi que les dispositifs de gouvernance de l'informatique en nuage. À mesure que la dépendance envers les fournisseurs de services externes s'accroît, une supervision efficace de ces relations devient de plus en plus importante.

ÉVALUER LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle est de plus en plus utilisée par les gouvernements et les organisations du secteur public, notamment pour améliorer la prestation des services, détecter les fraudes, automatiser l'administration des prestations et renforcer la surveillance en matière de sécurité publique. Bien que le déploiement de l'IA offre des possibilités considérables, il introduit également des risques liés à la transparence, à l'exactitude et à la fiabilité (p. ex., les hallucinations), à la protection de la vie privée et à la sécurité. Les gouvernements devraient veiller à ce que les fonctions d'audit interne soient en mesure d'évaluer les cadres de gouvernance de l'IA et de fournir une assurance et des services de conseil quant à l'utilisation responsable, sûre et éthique des technologies d'IA.

Il ne fait aucun doute que la gouvernance de l'IA deviendra, au cours des prochaines années, un domaine de plus en plus important pour l'audit interne. Le moment est venu de commencer à préparer les auditeurs internes à leurs nouvelles responsabilités.

En outre, il ne suffit pas d'examiner uniquement la gouvernance de l'IA. L'audit interne de l'IA devrait également porter sur la performance de l'IA (p. ex. : le système fonctionne-t-il ? quelles erreurs contient-il ? quel est le coût de l'utilisation de l'IA ?).

RECONNAÎTRE LES LIMITES ET LES RISQUES DE LA TECHNOLOGIE

La technologie peut considérablement améliorer les activités d'audit interne, mais elle ne remplace pas le jugement professionnel. Les gouvernements devraient éviter de supposer que la technologie, à elle seule, peut résoudre les défis liés à la gouvernance, à la gestion des risques ou aux contrôles. La technologie elle-même introduit des risques, notamment les biais algorithmiques, les problèmes de qualité des données, les vulnérabilités en matière de cybersécurité, les défaillances des modèles, les préoccupations relatives à la protection de la vie privée et une dépendance excessive à l'égard des processus automatisés.

Les auditeurs internes devraient maintenir un juste équilibre entre les analyses appuyées par la technologie et le scepticisme professionnel. L'IIA estime que la technologie devrait renforcer le jugement humain plutôt que le remplacer.

Le rythme des changements technologiques ne devrait pas ralentir. Les avancées émergentes en matière d'intelligence artificielle, d'informatique quantique, d'automatisation, d'analyses avancées, de systèmes d'identité numérique et d'autres innovations continueront de transformer le secteur public. Les gouvernements devraient s'efforcer d'établir et de soutenir des fonctions d'audit interne suffisamment agiles, adaptables et tournées vers l'avenir pour évaluer ces risques et ces possibilités en constante évolution.

Améliorer la coordination et la communication entre les auditeurs internes et les parties prenantes externes

Une gouvernance efficace du secteur public repose sur les efforts coordonnés de nombreuses institutions qui, collectivement, favorisent la redevabilité, la transparence, l'intégrité et la gestion responsable des ressources publiques. Les fonctions d'audit interne n'exercent pas leurs activités de façon isolée. Elles font plutôt partie inté-

grante d'un écosystème plus vaste de redevabilité du secteur public, qui peut comprendre les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, les auditeurs généraux, les inspecteurs généraux, les ombudsmans, les assemblées législatives, les unités chargées de l'intégrité des marchés publics, les organismes et commissions de lutte contre la corruption et la fraude, les comités des comptes publics, les organismes de réglementation, les organismes responsables de l'éthique, les auditeurs externes et d'autres organismes de surveillance. Chacune de ces institutions joue un rôle important et distinct dans la promotion d'une bonne gouvernance.

Les gouvernements devraient établir des cadres qui favorisent une coordination appropriée et clairement définie ainsi que le partage d'information entre ces institutions, tout en préservant l'indépendance, l'objectivité et les responsabilités légales distinctes de chacune.

Il est important de reconnaître que ces institutions diffèrent souvent de façon importante quant à leur mandat, leurs pouvoirs, leur champ de compétence, leurs liens hiérarchiques, leurs exigences en matière d'indépendance et les attentes de leurs parties prenantes. L'IIA encourage les décideurs publics à reconnaître ces distinctions et à éviter les politiques qui créent des chevauchements inutiles, des doubles emplois inutiles, de la fragmentation ou de la confusion quant aux responsabilités. Des mécanismes solides de redevabilité exigent une définition claire des responsabilités de chacun.[9]

FAVORISER UNE COORDINATION APPROPRIÉE AVEC LES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES

Dans de nombreuses juridictions, les ISC constituent la principale autorité chargée de l'audit externe du gouvernement. Bien que leurs mandats varient, les ISC examinent fréquemment les états financiers, la conformité, la performance, la redevabilité et les dépenses publiques.

Les fonctions d'audit interne et les ISC examinent souvent des sujets similaires et poursuivent des objectifs communs. Les gouvernements devraient encourager une coordination appropriée entre ces fonctions afin de réduire les chevauchements, d'améliorer l'efficience, d'accroître la couverture des audits, de partager les renseignements pertinents et d'améliorer l'identification des risques.

Toutefois, cette coordination ne devrait pas compromettre l'indépendance de l'une ou l'autre des parties. Les gouvernements devraient veiller à ce que les auditeurs internes demeurent responsables envers leur organisation, tandis que les ISC conservent leur rôle indépendant de surveillance externe.

RENFORCER LES RELATIONS AVEC LES INSPECTEURS GÉNÉRAUX ET LES AUTRES ORGANISMES DE SURVEILLANCE SIMILAIRES

De nombreux gouvernements font appel à des inspecteurs généraux, à des contrôleurs généraux, à des organismes de lutte contre la corruption ou à d'autres institutions similaires pour enquêter sur les actes répréhensibles et promouvoir la redevabilité. Ces organismes se concentrent souvent sur la fraude, la corruption, les abus de pouvoir, le gaspillage, les inconduites et l'intégrité des programmes.

Les fonctions d'audit interne peuvent relever des situations qui justifient un renvoi à ces organismes. Les gouvernements devraient établir des protocoles clairs régissant le partage de l'information, les processus de renvoi, les mécanismes de coordination, la protection de la confidentialité et le maintien de l'indépendance. Une coordination efficace peut renforcer la redevabilité tout en veillant à ce que chaque institution exerce ses activités dans les limites de son mandat.

9. Une option pour clarifier les rôles et les responsabilités respectifs de ces institutions consisterait à conclure un protocole d'accord (PA) ou à publier conjointement une cartographie transversale des rôles et des responsabilités de toutes les institutions au sein de l'écosystème élargi de redevabilité du secteur public.

ENCOURAGER DES RELATIONS CONSTRUCTIVES AVEC LES ASSEMBLÉES LÉGISLATIVES

Les assemblées législatives jouent un rôle essentiel dans la surveillance des activités gouvernementales et dans la redevabilité envers les citoyens. Les fonctions d'audit interne peuvent fournir des renseignements précieux qui aident les décideurs publics à mieux comprendre les risques, les enjeux de gouvernance et la performance organisationnelle.

En même temps, les gouvernements devraient soigneusement concilier la surveillance exercée par les assemblées législatives avec la nécessité de préserver l'indépendance de l'audit interne et l'efficacité organisationnelle.

L'IIA encourage les décideurs publics à établir des mécanismes permettant aux assemblées législatives de recevoir des renseignements utiles sur les activités d'audit interne, sans pour autant politiser la fonction d'audit interne.

Les auditeurs internes devraient demeurer des conseillers professionnels indépendants, et non devenir des acteurs politiques.

ÉVITER LES CHEVAUCHEMENTS ET LA SURCHARGE DE SURVEILLANCE

Des chevauchements excessifs entre les institutions responsables de la redevabilité peuvent entraîner des coûts inutiles et un fardeau administratif excessif. Les organisations peuvent faire l'objet de multiples examens portant essentiellement sur les mêmes sujets tout en recevant des recommandations divergentes de différents organismes de surveillance.

Les gouvernements devraient chercher à réduire les chevauchements inutiles en favorisant :

- une coordination fondée sur les risques ;
- une planification concertée, lorsque cela est approprié ;
- le recours aux travaux existants ;
- la communication entre les organismes de surveillance ;
- une délimitation claire des responsabilités.

La réduction des chevauchements peut améliorer l'efficience tout en permettant aux organismes de surveillance de concentrer leurs efforts sur les domaines présentant les risques les plus importants et le plus grand intérêt public.

REDEVABILITÉ PUBLIQUE, TRANSPARENCE ET COMMUNICATION APPROPRIÉE D'INFORMATIONS AU PUBLIC

En définitive, les fonctions d'audit interne du secteur public servent l'intérêt général (en soutenant la gouvernance de l'organisation, la gestion des risques et la gestion responsable des ressources). Par conséquent, les gouvernements devraient réfléchir à la façon dont les activités d'audit interne contribuent à la redevabilité publique et à la transparence.

Comme le public n'a généralement aucune visibilité sur la valeur de l'audit interne, la communication d'informations au public sur les activités d'audit interne pourrait renforcer la confiance envers les institutions gouvernementales et envers l'audit interne lui-même. Toutefois, les décideurs publics doivent établir un juste équilibre entre la transparence publique, y compris l'examen par les médias, et les préoccupations légitimes liées à la protection de la vie privée, à la franchise des entités auditées, à la sécurité nationale, à l'application de la loi, aux renseignements commerciaux confidentiels, aux questions relatives au personnel, aux constatations individuelles et aux enquêtes en cours.

En outre, la communication d'informations au public ne devrait pas être interprétée comme faisant des fonctions d'audit interne un mécanisme direct de redevabilité publique, à l'instar du rôle que jouent un auditeur général ou une institution supérieure de contrôle des finances publiques. L'IIA encourage les gouvernements à élaborer des approches réfléchies et équilibrées en matière de communication d'informations au public qui favorisent la redevabilité tout en protégeant les intérêts légitimes en matière de confidentialité.

Les gouvernements devraient examiner s'il convient que les fonctions d'audit interne du secteur public communiquent périodiquement des informations concernant les plans d'audit, les missions d'audit réalisées, les constatations importantes, les taux de mise en œuvre des recommandations ainsi que les indicateurs de performance de la fonction d'audit interne.

Toutefois, les rapports d'audit interne contiennent souvent des renseignements sensibles qui ne se prêtent pas à une divulgation publique. Les gouvernements devraient éviter les pratiques de divulgation susceptibles de compromettre la sécurité, de révéler des renseignements confidentiels, de décourager des communications internes franches ou de nuire à des enquêtes en cours. L'objectif devrait être une transparence utile et significative, plutôt qu'une divulgation systématique et sans discernement.



RECOMMANDATIONS SUR D'AUTRES PRATIQUES UTILES ET ÉMERGENTES

La pertinence des recommandations présentées dans la présente section peut varier selon les pays, en fonction de leur contexte politique et culturel particulier. Les décideurs publics sont encouragés à travailler en étroite collaboration avec leur institut national afin d'examiner et de débattre chacune des recommandations, puis de retenir celles qui sont à la fois ***politiquement réalisables et susceptibles de trouver un écho*** *en tant que composantes utiles du cadre juridique et réglementaire de leur pays en matière d'audit interne dans le secteur public.*

Explorer l'audit continu et l'assurance en temps réel

Les gouvernements devraient explorer les possibilités de compléter les approches d'audit traditionnelles par des capacités d'audit continu et d'assurance en temps réel, lorsque cela est approprié. Historiquement, les activités d'audit interne reposaient largement sur des examens périodiques réalisés plusieurs mois, voire plusieurs années, après les événements examinés. Bien que ces approches demeurent utiles, les progrès technologiques permettent de plus en plus aux organisations de surveiller les risques et les contrôles de façon plus continue.

Les techniques d'audit continu peuvent permettre aux organisations de détecter les problèmes plus rapidement, d'améliorer la surveillance des risques, de renforcer la détection des fraudes, d'accroître la supervision des activités à haut risque et de mieux répondre aux risques émergents. Elles peuvent notamment comprendre la surveillance continue des activités d'approvisionnement, l'examen automatisé des opérations financières, les rapports d'exception en temps réel, la surveillance continue de la cybersécurité ainsi que le suivi permanent des programmes à haut risque.

L'IIA reconnaît que les coûts de mise en œuvre et les exigences techniques peuvent rendre l'audit continu peu pratique pour certaines organisations. Néanmoins, les gouvernements devraient réfléchir à la façon dont les technologies en constante évolution peuvent améliorer les activités d'assurance au fil du temps.

Renforcer les protections accordées aux auditeurs internes du secteur public

Bien que la plupart des auditeurs internes puissent exercer leurs fonctions avec succès, à l'abri de toute ingérence, pression indue ou coercition, il est malheureusement vrai que, dans certaines régions du monde, des auditeurs internes travaillent dans des environnements organisationnels où ils sont exposés à des représailles, à de l'intimidation, à du harcèlement, à un risque de licenciement et, dans certains cas, même à des menaces, à des actes de violence ou à des homicides pour avoir tenté d'exercer leurs fonctions de manière complète et appropriée. En effet, de nombreux cas de ce type ont été documentés à l'échelle mondiale.

Chaque auditeur interne devrait pouvoir exercer ses fonctions dans un environnement sûr. Le harcèlement et les menaces visant des auditeurs internes dans l'exercice de leurs fonctions devraient être interdits par la loi.

Des protections juridiques propres à certaines professions ne sont pas sans précédent. Dans certaines juridictions, par exemple, des sanctions supplémentaires ou particulières s'appliquent aux personnes qui menacent, harcèlent ou agressent des policiers, des juges, des personnels de cabine, des agents de contrôle du stationnement ou des personnes exerçant d'autres professions particulièrement exposées à ce type d'agression. Si une telle loi est adoptée, elle devrait prévoir des sanctions appropriées, notamment des amendes et/ou des peines d'emprisonnement, à l'encontre des personnes qui portent atteinte aux auditeurs internes dans l'exercice de leurs fonctions.

Dans le cadre de leurs délibérations, L'IIA encourage les décideurs publics à déterminer si ces protections devraient s'appliquer uniquement aux auditeurs internes du secteur public ou à l'ensemble des auditeurs internes du pays.

Renforcer les mécanismes de signalement des lanceurs d'alerte, les mécanismes d'ombudsman et les cadres d'éthique

On entend généralement par signalement par un lanceur d'alerte le fait qu'une ou plusieurs personnes contournent les voies normales de signalement au sein d'une organisation afin de dénoncer un comportement inapproprié (et souvent illégal). Lorsqu'ils sont bien structurés, les programmes de signalement des lanceurs d'alerte constituent un moyen important pour les gouvernements de détecter les fraudes, la corruption, les détournements de fonds, le gaspillage, les violations des lois ou des politiques, les comportements contraires à l'éthique ainsi que d'autres activités problématiques, voire toxiques, qui nuisent au bon fonctionnement du gouvernement et, plus largement, du secteur public. (Les programmes de signalement des lanceurs d'alerte devraient préserver la confidentialité, offrir la possibilité de signaler les faits de façon anonyme et prévoir des mesures robustes pour protéger les lanceurs d'alerte contre les représailles.)

Les signalements internes effectués par des lanceurs d'alerte peuvent constituer un système d'alerte extrêmement précieux pour les auditeurs internes dans l'exercice de leurs fonctions, tandis que les signalements externes peuvent servir de déclencheur essentiel pour les enquêtes menées par les organismes de réglementation, les autorités chargées de l'application de la loi, les journalistes et les législateurs.

Un ombudsman[10] (médiateur) est un représentant de l'État qui agit au nom des citoyens afin d'enquêter sur les plaintes relatives à des activités gouvernementales inappropriées et de tenter de les résoudre.

De façon générale, les cadres gouvernementaux de signalement en matière d'éthique visent à assurer la divulgation d'informations complètes, transparentes et exactes sur les activités gouvernementales, afin de servir l'intérêt public et de renforcer la confiance du public à l'égard du gouvernement.

L'IIA appuie la mise en place de cadres et de programmes de signalement des lanceurs d'alerte, d'ombudsman et d'éthique dans le cadre des politiques publiques lorsqu'ils contribuent à protéger les ressources des contribuables, les intérêts des investisseurs et des consommateurs, l'exactitude de l'information financière ainsi que la santé et la sécurité du public. En outre, ces programmes devraient être adéquatement harmonisés avec les travaux des auditeurs internes du secteur public et prévoir des voies de communication définies (p. ex., la possibilité pour un organisme de signalement des lanceurs d'alerte ou pour un ombudsman de transmettre aux fonctions d'audit interne des signalements de fraude).

L'IIA encourage les instituts nationaux, en collaboration avec les décideurs publics de leur pays, à établir des relations avec l'ensemble des parties prenantes qui militent en faveur de ces politiques et programmes, afin de déterminer quelles politiques pertinentes seraient les plus efficaces et les plus appropriées dans leur pays, puis d'en promouvoir l'adoption.

10. Bien que le terme « ombudsman », d'origine suédoise, ne soit pas intrinsèquement genré, les termes « ombudswoman » et « ombudsperson » sont aujourd'hui parfois utilisés également.

Faire progresser l'audit de la durabilité, de la gouvernance climatique et de la résilience des infrastructures essentielles

Dans un monde marqué par des événements climatiques de plus en plus instables, L'IIA estime que les gouvernements devraient évaluer dans quelle mesure la durabilité, les risques liés au climat et la résilience des infrastructures essentielles sont pertinents au regard de leur environnement de risques et de leurs objectifs de politique publique. Ces enjeux touchent de plus en plus de gouvernements et d'organisations du secteur public en raison de leurs répercussions sur les infrastructures, la santé publique, la préparation aux catastrophes, les chaînes d'approvisionnement, les systèmes énergétiques, les systèmes d'approvisionnement en eau, les réseaux de transport et la planification budgétaire à long terme.

L'IIA reconnaît que les points de vue concernant la durabilité et les enjeux liés au climat peuvent varier considérablement d'une juridiction à l'autre. En conséquence, les gouvernements devraient déterminer eux-mêmes dans quelle mesure ces questions constituent des risques importants nécessitant une planification, une supervision et des activités d'assurance. Lorsque ces risques sont importants, les fonctions d'audit interne peuvent fournir une assurance précieuse sur la gouvernance des risques, la planification de la résilience, les activités de préparation, la protection des infrastructures ainsi que les mécanismes de redevabilité et de communication de l'information.

Élaborer et financer des stratégies de développement du bassin de talents en audit interne et de modernisation des effectifs

Les gouvernements jouent souvent un rôle important en influençant et en soutenant le développement du bassin de talents dans diverses professions. Plus précisément, ils peuvent élaborer des programmes de développement de carrière ou de développement de la main-d'œuvre qui aident les étudiants et les professionnels, tant au sein qu'à l'extérieur de l'administration publique, à atteindre leurs objectifs de carrière et à accéder à des études complémentaires, à des bourses d'études, à de la formation, à des stages, à des programmes d'apprentissage ou à une expérience spécialisée.

L'IIA appuie le principe de programmes gouvernementaux qui favorisent et offrent ce type de formation, de perfectionnement et d'apprentissage aux personnes exerçant la profession d'auditeur interne. En outre, L'IIA appuie les initiatives visant à financer des programmes universitaires et à élaborer des cursus dans les collèges et les universités afin d'enseigner l'audit interne et les disciplines connexes aux étudiants.

Les instituts nationaux sont encouragés à travailler avec les décideurs publics afin de favoriser le développement du bassin de talents en audit interne dans leur pays et d'évaluer les moyens d'inciter les futurs auditeurs internes à intégrer le secteur public. Les décideurs publics pourraient souhaiter s'inspirer d'un programme de développement du bassin de talents pour les auditeurs internes du secteur public fondé sur d'autres programmes ayant fait leurs preuves dans leur pays ou sur des pratiques efficaces observées dans des programmes similaires ailleurs dans le monde.

Afin de renforcer les compétences professionnelles, les décideurs publics devraient également envisager des moyens d'encourager les auditeurs internes du secteur public à obtenir des titres professionnels appropriés, tels que le CIA et l'IAP, ainsi qu'à participer à des programmes continus de formation et de perfectionnement professionnels afin de maintenir les compétences requises pour exercer leurs fonctions. Les programmes gouvernementaux qui prennent en charge, ou à tout le moins subventionnent, les droits d'examen, le matériel d'étude, les cotisations aux associations ou aux organismes professionnels et/ou les activités de FPC des employés du gouvernement constituent une option permettant de faire progresser cet objectif.



RECOMMANDATIONS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES À ÉVITER

Les recommandations présentées dans le présent document mettent en évidence les politiques que les gouvernements peuvent adopter pour renforcer l'audit interne dans le secteur public. Il est toutefois tout aussi important d'identifier ***les politiques que les gouvernements devraient aborder avec prudence, voire éviter complètement****. Certaines approches en matière de politiques publiques peuvent affaiblir la profession, créer des obstacles inutiles, faire double emploi avec des mécanismes existants, accroître les coûts ou réduire la souplesse sans procurer d'avantages correspondants pour le public. Les recommandations qui suivent visent à aider les décideurs publics à éviter ces conséquences négatives involontaires tout en préservant l'indépendance, le professionnalisme, l'efficacité et le caractère autoréglementé de la profession d'auditeur interne.*

QUATRE APPROCHES POLITIQUES À ÉVITER OU À LIMITER

- Monopoles inutiles
- Registres réservés au secteur public
- Titres professionnels redondants
- Examens d'aptitude de portée générale

Éviter ou abroger les monopoles inappropriés sur l'exercice de la profession d'auditeur interne

Les gouvernements devraient éviter de créer des monopoles juridiques qui limitent l'exercice de la profession d'auditeur interne aux membres d'une profession ou d'un groupe professionnel particulier. L'audit interne est une profession distincte qui possède son propre corpus de connaissances, ses propres normes professionnelles, ses exigences déontologiques, ses méthodologies et ses compétences.

Bien que de nombreux auditeurs internes soient issus de la comptabilité, **l'audit interne n'est pas une sous-discipline de la comptabilité.** Les fonctions modernes d'audit interne exigent de plus en plus une expertise dans des domaines tels que les technologies de l'information, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, l'analyse de données, la gestion des risques, l'administration publique, les infrastructures essentielles et les activités organisationnelles.

Les gouvernements qui réservent les postes d'auditeur interne exclusivement aux comptables ou à d'autres catégories professionnelles définies de manière restrictive réduisent involontairement l'accès à des expertises essentielles et affaiblissent l'efficacité des fonctions d'audit interne. Lorsque de tels monopoles restrictifs existent déjà, les gouvernements devraient les abroger.

Limiter tout registre gouvernemental des auditeurs internes au secteur public et éviter la délivrance de permis d'exercice gouvernementaux pour les auditeurs internes

L'IIA reconnaît que les gouvernements peuvent souhaiter tenir des registres des employés du gouvernement et du secteur public à des fins administratives. De tels registres peuvent être utiles pour la planification des effectifs, le suivi des titres professionnels, le suivi de la FPC et le suivi du perfectionnement professionnel. Toutefois, lorsque les gouvernements choisissent d'établir de tels registres, L'IIA estime qu'ils devraient être limités aux seuls employés du gouvernement et du secteur public, plutôt que d'être étendus aux auditeurs internes du secteur privé. Les registres des auditeurs internes du secteur privé sont inutiles et incompatibles avec le modèle d'autoréglementation de la profession.

Lorsqu'un gouvernement a établi, ou envisage d'établir, un registre des auditeurs internes du gouvernement et du secteur public, il pourrait être opportun d'explorer, lorsque cela est approprié et mutuellement avantageux, des partenariats d'externalisation avec les instituts nationaux. Dans certaines juridictions, les instituts nationaux disposent déjà de l'infrastructure nécessaire pour assurer la vérification des titres professionnels, le suivi de la FPC, les activités de discipline et de supervision professionnelles ainsi que les initiatives de développement de la main-d'œuvre. De tels partenariats peuvent réduire les coûts, favoriser l'uniformité et mettre à profit l'expertise professionnelle existante. Toutefois, toute responsabilité déléguée devrait s'accompagner de mécanismes appropriés de financement et de supervision par le gouvernement.

En plus de s'opposer aux registres du secteur privé, L'IIA s'oppose également à la délivrance de permis d'exercice gouvernementaux pour la pratique de l'audit interne. Les permis d'exercice délivrés par un gouvernement sont généralement exigés lorsque les décideurs publics estiment que le public a besoin d'une protection supplémentaire contre les risques importants pouvant découler de l'incompétence, de la négligence ou d'un comportement contraire à l'éthique des membres d'une profession.

L'audit interne est largement reconnu dans le monde comme une profession autoréglementée parce que, dans la plupart des juridictions, son exercice ne présente pas les mêmes risques directs et immédiats pour la santé, la sécurité ou le bien-être du public que ceux qui justifient traditionnellement la délivrance de permis d'exercice par l'État. Contrairement aux médecins, aux ingénieurs, aux pilotes ou aux avocats, les auditeurs internes n'exercent pas de pouvoirs juridiques à l'égard des citoyens, ne prescrivent pas de traitements médicaux, ne conçoivent pas d'infrastructures publiques et ne fournissent pas de services dont une seule erreur professionnelle pourrait entraîner directement des préjudices corporels ou la perte de droits fondamentaux.

Au lieu d'un régime gouvernemental de délivrance de permis d'exercice, la profession d'auditeur interne est principalement régie par ses normes professionnelles du secteur privé, ses programmes de certification, ses codes de déontologie, ses exigences en matière d'assurance qualité ainsi que ses mécanismes de discipline et de supervision professionnelles administrés par des organisations telles que L'IIA. De plus, comme il a été indiqué précédemment, même si les travaux des auditeurs internes servent souvent l'intérêt général, leur mandat consiste à fournir des services d'assurance et de conseil à la direction et aux organes de gouvernance, et non à fournir directement des services au public.

Éviter de créer des titres professionnels gouvernementaux coûteux et redondants qui font concurrence aux titres professionnels internationaux existants

Les gouvernements devraient éviter de créer de nouveaux titres, désignations ou systèmes de qualification en audit interne qui font double emploi avec des titres professionnels déjà reconnus à l'échelle internationale. La profession bénéficie déjà de titres professionnels mondialement reconnus et largement respectés par les employeurs, les gouvernements, les établissements d'enseignement et les organisations professionnelles.

La création de nouveaux titres professionnels par un gouvernement exige des investissements considérables pour l'élaboration des examens, la validation psychométrique, la sécurité des examens, les systèmes technologiques, la mise à jour du contenu, l'administration de la FPC, le matériel de préparation aux examens ainsi que les mécanismes de discipline et de supervision. Toutes ces activités nécessitent des ressources importantes et une expertise soutenue.

Les gouvernements peuvent obtenir de meilleurs résultats en reconnaissant et en favorisant les titres professionnels existants, tels que le CIA, l'IAP et les autres titres professionnels et certificats spécialisés pertinents, plutôt qu'en créant et en administrant de nouveaux systèmes de qualification.

CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX LANGUES ET À L'ACCESSIBILITÉ

L'IIA reconnaît que certains gouvernements exercent leurs activités dans des langues pour lesquelles les examens de certification et le matériel de préparation de L'IIA ne sont pas encore offerts. Dans de telles situations, L'IIA est disposée à collaborer avec les gouvernements, les instituts nationaux et les organisations non gouvernementales (ONG) intéressés afin d'évaluer la faisabilité d'élargir l'accès à ses certifications dans d'autres langues.

Limiter tout examen gouvernemental d'aptitude aux exigences d'emploi dans le secteur public

Les gouvernements peuvent, dans certaines circonstances, souhaiter instaurer des examens d'aptitude pour les personnes qui désirent occuper un poste au sein d'une fonction d'audit interne du secteur public. De tels examens peuvent aider les gouvernements à évaluer les compétences, les connaissances et les aptitudes des candidats. L'IIA reconnaît que les gouvernements ont un intérêt légitime à s'assurer que les futurs employés possèdent les connaissances requises pour exercer des fonctions dans le secteur public.

Toutefois, les gouvernements devraient faire une distinction entre les qualifications exigées pour un emploi dans le secteur public et la réglementation de l'ensemble de la profession.

LIMITER LES EXIGENCES RELATIVES AUX EXAMENS AUX EMPLOYÉS DU SECTEUR PUBLIC

Lorsque des examens d'aptitude sont utilisés, ils devraient être limités aux auditeurs internes qui souhaitent occuper un emploi dans le secteur public. L'IIA déconseille fortement d'étendre cette exigence aux auditeurs internes exerçant dans le secteur privé. Les employeurs du secteur privé sont généralement les mieux placés pour évaluer les qualifications et les compétences des candidats sans intervention gouvernementale. Étendre les examens d'aptitude à l'ensemble de la profession crée des obstacles inutiles à l'exercice de la profession, accroît les coûts, réduit la mobilité de la main-d'œuvre et affaiblit le modèle d'autoréglementation de la profession.

RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES AU MOYEN DES TITRES PROFESSIONNELS EXISTANTS

Lorsqu'un gouvernement a instauré un examen d'aptitude pour l'exercice de l'audit interne dans le secteur public, ou envisage de le faire, il devrait également envisager d'accorder des exemptions aux personnes qui ont déjà démontré leurs compétences. Par exemple, les personnes titulaires du CIA ou de l'IAP ont déjà démontré qu'elles possèdent des connaissances professionnelles approfondies et les compétences pertinentes. Exiger de ces personnes qu'elles se soumettent à des examens gouvernementaux redondants apporterait peu de valeur ajoutée tout en créant des coûts et un fardeau administratif inutiles. L'IIA encourage les décideurs publics à reconnaître, dans toute la mesure du possible, les titres professionnels existants.



MISE EN ŒUVRE ET ADOPTION

Les recommandations formulées dans le présent document visent à aider les gouvernements à renforcer la gouvernance, la redevabilité, la gestion des risques et la confiance du public grâce à un audit interne efficace. L'IIA reconnaît toutefois que les approches de mise en œuvre varieront considérablement d'une juridiction à l'autre. Les gouvernements diffèrent quant à leurs structures constitutionnelles, leurs systèmes administratifs, les ressources dont ils disposent, le degré de maturité de leur gouvernance, les capacités de leur main-d'œuvre et leurs priorités politiques. Par conséquent, il n'existe pas de modèle unique de mise en œuvre qui convienne à tous les gouvernements.

L'IIA encourage les décideurs publics à considérer les recommandations contenues dans le présent document comme un cadre d'amélioration continue plutôt que comme un ensemble rigide d'exigences. Dans certains cas, les mises à jour législatives et/ou réglementaires devraient donner la priorité à certaines recommandations essentielles du présent document, en prévoyant de revenir sur les autres recommandations à une date ultérieure. Des progrès significatifs peuvent souvent être réalisés grâce à des réformes progressives qui s'appuient sur les forces existantes tout en comblant les lacunes relevées. Les réformes les plus fructueuses sont généralement celles qui sont maintenues dans le temps et qui bénéficient de l'appui d'un vaste éventail de parties prenantes.

FEUILLE DE ROUTE PRATIQUE D'« ADVOCACY » EN QUATRE ÉTAPES

1 ANALYSER
Contexte juridique et politique

▶

2 PRÉPARER
Stratégie d'« advocacy » et ressources nécessaires

▶

3 REPÉRER
Défenseurs législatifs et alliés gouvernementaux

▶

4 MAINTENIR
Une perspective à long terme

Adaptez la séquence et les méthodes au contexte juridique et politique de chaque juridiction.

ÉTAPE 1. ANALYSER L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE ET ÉVALUER LA FAISABILITÉ POLITIQUE DE L'ADOPTION DE NOUVELLES LOIS OU DE LA MODIFICATION DES LOIS EXISTANTES

Les décideurs publics et les instituts nationaux sont encouragés à collaborer afin d'évaluer l'état actuel des politiques publiques relatives à l'audit interne dans le secteur public. Cette évaluation peut prendre la forme d'un examen complet de l'ensemble des recommandations formulées dans le présent document ou, pour amorcer le processus, de l'identification de quelques domaines connus nécessitant des améliorations.

Une fois les objectifs de politique publique définis, il serait également utile d'analyser le contexte politique afin d'évaluer la faisabilité de leur réalisation. Certaines initiatives relativement simples pourront être mises en œuvre en quelques mois ou en un an, tandis que des initiatives plus ambitieuses et plus complexes devraient être envisagées dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle.

ÉTAPE 2. PRÉPARER UNE STRATÉGIE D'« ADVOCACY » ET DÉTERMINER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES

L'IIA recommande aux instituts nationaux de rédiger une stratégie décrivant la façon dont ils prévoient de collaborer avec les parties prenantes afin d'atteindre leurs objectifs particuliers en matière de politiques publiques relatives à l'audit interne dans le secteur public. Cette stratégie devrait être examinée et approuvée par la direction générale et l'organe de gouvernance de l'institut national afin d'assurer une vision commune du projet, de favoriser des progrès significatifs et de relever les défis liés à sa mise en œuvre. La stratégie devrait également comprendre une analyse des partenaires de coalition potentiels et des alliés au sein du gouvernement, ainsi que des oppositions éventuelles et des moyens de les atténuer.

Comme toute initiative organisationnelle, les programmes d'« advocacy » nécessitent un budget ainsi que des ressources humaines (membres du personnel et/ou bénévoles) pour assurer leur réussite. Les instituts nationaux devraient estimer tous les coûts prévisibles et les intégrer au budget de leur programme d'« advocacy ». Ils devraient également attribuer des responsabilités précises à des personnes ou à des comités organisationnels afin d'accroître les chances de succès de leur campagne.

ÉTAPE 3. REPÉRER DES DÉFENSEURS AU SEIN DES ASSEMBLÉES LÉGISLATIVES ET DU GOUVERNEMENT

Pour faire progresser avec succès leurs objectifs de politique publique, les instituts nationaux devront déterminer quels décideurs publics défendront leurs propositions et contribueront à leur adoption. Des relations solides sont la clé de la réussite en politique. Dans le cadre de leur stratégie d'« advocacy », les instituts nationaux sont donc encouragés à repérer leurs défenseurs et leurs alliés au sein des pouvoirs publics, puis à investir dans le développement et le maintien de ces relations.

ÉTAPE 4. ADOPTER UNE PERSPECTIVE À LONG TERME EN MATIÈRE D'« ADVOCACY »

Il est important de garder à l'esprit que l'« advocacy » est un processus de longue haleine et que l'atteinte des objectifs de politique publique peut parfois prendre plusieurs années. Les progrès sont généralement graduels plutôt que spectaculaires. Il est extrêmement rare qu'une organisation obtienne 100 % des changements qu'elle souhaite.

De plus, les lois et les règlements doivent souvent être mis à jour périodiquement afin de tenir compte de l'évolution des technologies, de l'économie, de la culture et du contexte organisationnel. Les instituts nationaux sont donc encouragés à considérer leurs stratégies d'« advocacy » comme une composante intégrée, permanente et évolutive de leur stratégie organisationnelle.

Indépendamment de la portée et de l'ambition du programme d'« advocacy » d'un institut national ou des ressources dont il dispose, L'IIA s'engage à agir comme partenaire collaboratif et ressource stratégique afin de faire progresser, partout dans le monde, sa vision One IIA.

Les instituts nationaux sont invités à communiquer avec l'équipe « Global Advocacy » de L'IIA (advocacy@theiia.org) afin de discuter de l'élaboration de leur stratégie, d'accéder à du matériel de formation, à des travaux de recherche en matière de politiques publiques et à des modèles de libellés, ainsi que de bénéficier d'autres formes de soutien pour leurs activités d'« advocacy » en matière de politiques publiques dans le secteur public. Ensemble, L'IIA et les instituts nationaux peuvent mettre en place un cadre juridique et réglementaire qui assurera une profession d'auditeur interne dynamique et prospère au sein des gouvernements et des organisations du secteur public partout dans le monde.



CONCLUSION

Il n'existe pas de modèle unique d'audit interne efficace dans le secteur public. Toutefois, les gouvernements qui établissent des fondements juridiques solides, favorisent l'adoption de normes professionnelles reconnues à l'échelle internationale, investissent dans le développement des compétences, soutiennent l'indépendance, renforcent la gouvernance et s'engagent dans une démarche d'amélioration continue seront mieux placés pour gérer les risques, améliorer la performance, renforcer la redevabilité et maintenir la confiance du public.

Les recommandations formulées dans le présent document visent à fournir une feuille de route pratique pour atteindre ces objectifs. L'IIA encourage les décideurs publics à adapter ces recommandations à leur propre contexte tout en demeurant attachés aux principes de redevabilité, de transparence, d'intégrité et de saine gestion qui sous-tendent une gouvernance efficace du secteur public.

Un audit interne solide n'est pas une fin en soi. Il constitue plutôt un moyen d'aider les gouvernements à mieux servir leurs citoyens et à promouvoir l'intérêt général.



ANNEXE

Consultation des parties prenantes et révisions futures

L'IIA a cherché à obtenir le plus vaste soutien possible et à recueillir les commentaires du plus grand nombre possible de parties prenantes dans le cadre de l'élaboration du présent document. En tant qu'organisation comptant plus de 265 000 membres dans le monde, L'IIA reconnaît qu'elle doit solliciter des points de vue divers et parfois même divergents sur le cadre juridique, réglementaire et stratégique approprié pour la profession d'auditeur interne. Bien que L'IIA ne puisse répondre entièrement aux attentes de toutes les parties prenantes ni donner suite à chacun de leurs commentaires, l'organisation s'est efforcée d'harmoniser les différentes positions exprimées à l'échelle mondiale afin de produire un document de prise de position reflétant, dans toute la mesure du possible, la vision la plus large et la plus représentative de la profession d'auditeur interne en ce qui concerne le cadre juridique et réglementaire applicable au secteur public.

Dans cet esprit, un projet du présent document a été soumis à une période de consultation des parties prenantes d'une durée de douze semaines, de juillet à septembre 2026. Plus particulièrement, les 121 instituts nationaux et chapitres internationaux de L'IIA[11], ainsi que les 144 chapitres de l'organisation au Canada, aux États-Unis et dans les Caraïbes, ont été invités à proposer des modifications, à formuler des suggestions, à présenter des critiques et à poser des questions. En outre, L'IIA a tenu des séances de travail interactives avec les dirigeants des instituts nationaux lors de la réunion de l'Assemblée mondiale de L'IIA tenue en juin 2026 à Singapour. Les instituts nationaux ont également été invités à participer à des tables rondes virtuelles interactives, organisées par région et par langue (anglais, français et espagnol), pendant la période de consultation.

L'IIA a également déployé des efforts concertés afin de consulter des organisations non gouvernementales (ONG) internationales ainsi que des leaders d'opinion gouvernementaux dans le cadre de ce processus de consultation des parties prenantes.

L'ensemble des commentaires reçus de ces parties prenantes a été soigneusement examiné et analysé, ce qui a conduit à une version finale du document présentée au Conseil d'administration mondial de L'IIA en octobre 2026 aux fins d'approbation définitive.

L'organisation entend toutefois faire de ce document une publication évolutive (evergreen). À mesure que le monde, les technologies, les politiques publiques et l'audit interne dans le secteur public continueront d'évoluer, le présent document évoluera lui aussi. L'IIA prévoit le réexaminer afin d'y proposer des mises à jour, en s'appuyant sur les commentaires et la rétroaction des parties prenantes, au moins une fois tous les cinq ans.

C'est grâce à ce processus que L'IIA espère que ce document continuera d'offrir un cadre de référence toujours pertinent, complet et tourné vers l'avenir, bénéficiant d'un large appui des décideurs publics, de ses instituts nationaux et de ses membres.

11. À la date de publication du présent document.

À propos du PS GP4

Le Public Sector Global Public Policy Position Paper (PS GP4) présente le cadre de politiques que L'IIA recommande pour renforcer l'audit interne au sein des gouvernements et du secteur public. Il fournit aux décideurs publics, aux dirigeants du secteur public et aux instituts nationaux des orientations pratiques pour favoriser une gouvernance solide, l'indépendance, la redevabilité et l'adoption de normes professionnelles reconnues à l'échelle internationale.

À propos de L'IIA

L'IIA est une association professionnelle internationale qui compte plus de 265 000 membres dans le monde et a délivré plus de 200 000 certifications Certified Internal Auditor (CIA). Fondé en 1941, L'IIA est reconnu dans le monde entier comme le chef de file de la profession d'audit interne en matière de normes, de certifications, de formation, de recherche et d'orientations techniques. Pour en savoir plus, consultez www.theiia.org.

Droits d'auteur

Copyright © 2026 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction, veuillez contacter L'IIA au moyen des coordonnées ci-dessous.

The Institute of Internal Auditors

Nous contacter

Adresse électronique : advocacy@theiia.org
Site web : www.theiia.org