

# Normes internationales d'audit interne<sup>TM</sup>



The Institute of  
**Internal Auditors**

Date de publication : 9 janvier 2024

Les Normes internationales d'audit interne et la documentation associée, dont l'exploitation est assurée par l'Institute of Internal Auditors, Inc. (« IIA »), sont protégées par la législation sur le droit d'auteur. © 2024 The IIA. Tous droits réservés.

Aucun élément de marque, logo ni aucune illustration de tout ou partie du présent document ne peut être copié(e), photocopié(e), reproduit(e), traduit(e) ou transféré(e) sur un support physique ou électronique ou dans un format exploitable par une machine sans l'accord exprès des services juridiques de l'IIA, [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org). Toute distribution à des fins commerciales est strictement prohibée.

Pour plus d'informations, merci de consulter la déclaration relative à la copie, au téléchargement et à la distribution de la documentation disponible sur le site de l'IIA : [www.theiia.org/Copyright](http://www.theiia.org/Copyright) (en anglais uniquement).

# Remerciements

<b>Remerciements</b> .....	<b>5</b>
<b>À propos du Cadre de référence international des pratiques professionnelles</b> .....	<b>5</b>
<b>Fondamentaux des Normes internationales d’audit interne</b> .....	<b>7</b>
<b>Glossaire</b> .....	<b>10</b>
<b>Domaine I : Mission de l’audit interne</b> .....	<b>15</b>
<b>Domaine II : Éthique et professionnalisme</b> .....	<b>16</b>
<b>Principe 1 Faire preuve d’intégrité</b> .....	<b>16</b>
Norme 1.1 Honnêteté et courage professionnel.....	17
Norme 1.2 Attentes éthiques de l’organisation.....	18
Norme 1.3 Aspects légaux et comportements éthiques.....	19
<b>Principe 2 Faire preuve d’objectivité</b> .....	<b>20</b>
Norme 2.1 Objectivité individuelle .....	20
Norme 2.2 Garantir l’objectivité.....	22
Norme 2.3 Signalement des atteintes à l’objectivité.....	25
<b>Principe 3 Faire preuve de compétence</b> .....	<b>26</b>
Norme 3.1 Compétence.....	26
Norme 3.2 Formation professionnelle continue.....	28
<b>Principe 4 Pratiquer avec conscience professionnelle</b> .....	<b>30</b>
Norme 4.1 Conformité aux Normes internationales d’audit interne .....	30
Norme 4.2 Conscience professionnelle .....	32
Norme 4.3 Scepticisme professionnel.....	33
<b>Principe 5 Préserver la confidentialité</b> .....	<b>34</b>
Norme 5.1 Utilisation de l’information.....	35
Norme 5.2 Protection de l’information.....	36
<b>Domaine III : Gouvernance de la fonction d’audit interne</b> .....	<b>38</b>
<b>Principe 6 Autorité conférée par le Conseil</b> .....	<b>40</b>
Norme 6.1 Mandat d’audit interne .....	40
Norme 6.2 Charte d’audit interne.....	43
Norme 6.3 Soutien apporté par le Conseil et la direction générale .....	45
<b>Principe 7 Indépendance</b> .....	<b>46</b>
Norme 7.1 Indépendance au sein de l’organisation .....	47
Norme 7.2 Qualifications du responsable de l’audit interne .....	51
<b>Principe 8 Surveillance du Conseil</b> .....	<b>52</b>
Norme 8.1 Relation avec le Conseil .....	53
Norme 8.2 Ressources .....	55
Norme 8.3 Qualité .....	56

Norme 8.4 Évaluation externe de la qualité.....	58
<b>Domaine IV : Gestion de la fonction d'audit interne.....</b>	<b>61</b>
<b>Principe 9 Planifier de manière stratégique.....</b>	<b>61</b>
Norme 9.1 Compréhension des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.....	61
Norme 9.2 Stratégie de l'audit interne .....	64
Norme 9.3 Méthodologies .....	67
Norme 9.4 Plan d'audit interne .....	68
Norme 9.5 Coordination et utilisation d'autres travaux.....	72
<b>Principe 10 Gérer les ressources.....</b>	<b>74</b>
Norme 10.1 Gestion des ressources financières.....	75
Norme 10.2 Gestion des ressources humaines.....	76
Norme 10.3 Ressources technologiques .....	79
<b>Principe 11 Communiquer avec efficacité .....</b>	<b>80</b>
Norme 11.1 Établissement de relations et communication avec les parties prenantes.....	80
Norme 11.2 Communication efficace.....	82
Norme 11.3 Communication des résultats.....	84
Norme 11.4 Erreurs et omissions.....	87
Norme 11.5 Communication relative à l'acceptation des risques .....	88
<b>Principe 12 Améliorer la qualité.....</b>	<b>89</b>
Norme 12.1 Évaluation interne de la qualité .....	90
Norme 12.2 Mesure de la performance .....	92
Norme 12.3 Supervision et amélioration de la réalisation de la mission.....	95
<b>Domaine V : Réalisation des activités d'audit interne.....</b>	<b>98</b>
<b>Principe 13 Planifier les missions avec efficacité.....</b>	<b>99</b>
Norme 13.1 Communication relative à la mission.....	99
Norme 13.2 Évaluation des risques dans le cadre de la mission.....	101
Norme 13.3 Objectifs et périmètre de la mission.....	104
Norme 13.4 Critères d'évaluation.....	106
Norme 13.5 Ressources de la mission.....	107
Norme 13.6 Programme de travail.....	109
<b>Principe 14 Réaliser les travaux de la mission.....</b>	<b>111</b>
Norme 14.1 Collecte d'informations pour l'analyse et l'évaluation.....	111
Norme 14.2 Analyses et constats potentiels de la mission.....	113
Norme 14.3 Évaluation des constats.....	115
Norme 14.4 Recommandations et plans d'action.....	117
Norme 14.5 Conclusions de la mission .....	118
Norme 14.6 Documentation relative à la mission .....	119
<b>Principe 15 Communiquer les résultats de la mission et suivre les plans d'action.....</b>	<b>120</b>
Norme 15.1 Communication des résultats définitifs de la mission .....	121
Norme 15.2 Confirmation de la mise en œuvre des recommandations ou plans d'action.....	122
<b>Application des Normes internationales d'audit interne dans le secteur public.....</b>	<b>124</b>

# Remerciements

**L’Institute of Internal Auditors** exprime sa reconnaissance aux parties prenantes lui ayant apporté conseil et assistance dans l’élaboration des Normes internationales d’audit interne™. L’IIA tient particulièrement à remercier les membres de l’International Internal Audit Standards Board (Conseil des normes internationales d’audit interne, IIASB), groupement international d’auditeurs internes bénévoles qui ont généreusement offert leur temps et leur expertise pour veiller à ce que les Normes portent la pratique professionnelle de l’audit interne à un niveau élevé. L’IIA remercie également l’IPPF Oversight Council (Conseil de surveillance du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP)) pour le rôle essentiel qu’il a joué en s’assurant que le processus de normalisation soit au service de l’intérêt général, le Professional Certifications Board (Comité des certifications professionnelles) pour ses conseils, ainsi que le personnel et les conseillers techniques de l’IIA pour avoir veillé au succès de la mise en œuvre et la gestion de tous les aspects du projet.

## À propos du Cadre de référence international des pratiques professionnelles

**Un cadre de référence fournit** un modèle structurel et un système cohérent permettant l’élaboration, l’interprétation et l’application de manière cohérente d’un corpus de connaissances utilisées dans une discipline ou une profession. Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles® (CRIPP) organise un corpus de connaissances édictées par l’IIA et faisant autorité dans le cadre de la pratique professionnelle de l’audit interne. Le CRIPP comprend les Normes internationales d’audit interne, les Exigences thématiques et les Lignes directrices internationales.

Le CRIPP traite de l’audit interne tel qu’il se pratique actuellement, tout en aidant les professionnels et parties prenantes du monde entier à être flexibles et réactifs face aux besoins actuels d’un audit interne de grande qualité exerçant dans des environnements divers au sein d’organisations aux missions, aux tailles et aux structures différentes.

<b>Obligatoire</b>	<p><b>Les Normes internationales d’audit interne</b> (« les Normes ») guident la pratique professionnelle de l’audit interne au niveau international et servent de base à l’évaluation de la fonction d’audit interne pour le porter à un niveau élevé de qualité. Au cœur de ces Normes figurent 15 principes directeurs permettant à l’audit interne d’être efficace. Des normes, elles-mêmes divisées en exigences, en éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et en exemples de preuve de la conformité donnent du poids à chaque principe. Pris dans leur ensemble, ces éléments aident les auditeurs internes à respecter les principes et à remplir la Mission de l’audit interne.</p>
	<p><b>Les Exigences thématiques</b> sont conçues pour renforcer la cohérence et la qualité des services d’audit interne liées à des thèmes particuliers d’audit et pour aider les auditeurs internes à conduire des missions portant sur ces domaines de risque. Lorsque l’un des thèmes ciblés entre dans le périmètre d’une mission, les auditeurs internes doivent se conformer aux exigences s’y rapportant.</p> <p>Les Exigences thématiques renforcent la pertinence actuelle de l’audit interne dans sa capacité à faire face à un environnement de risques en mutation, tous secteurs d’activité confondus.</p>

**Les Lignes directrices internationales** viennent en soutien des Normes en fournissant des informations, des conseils et des meilleures pratiques, facultatifs pour la réalisation des services d'audit interne. Elles sont officiellement examinées et approuvées par l'IIA.

Les Guides pratiques détaillent différentes approches, décrivent des processus pas à pas, et fournissent des exemples sur les sujets suivants :

- Services d'assurance et de conseil ;
- Planification, réalisation et restitution de missions ;
- Services financiers ;
- Fraude et autres risques omniprésents ;
- Stratégie et gestion de la fonction d'audit interne ;
- Secteur public ;
- Développement durable.

Les Guides pratiques d'audit des technologies de l'information (Global Technology Audit Guides, GTAG®) fournissent aux auditeurs les connaissances nécessaires à la réalisation de prestation de services d'assurance ou de conseil portant sur les risques en matière de technologies et de sécurité de l'information et sur les dispositifs de maîtrise y afférents.

# Fondamentaux des Normes internationales d'audit interne

Les Normes internationales d'audit interne (« les Normes ») de **l'Institute of Internal Auditors** guident la pratique professionnelle de l'audit interne au niveau international et servent de base à l'évaluation de la fonction d'audit interne pour le porter à un niveau élevé de qualité. Au cœur de ces Normes figurent 15 principes directeurs permettant à l'audit interne d'être efficace. Des normes, elles-mêmes divisées en exigences, en éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et en exemples de preuve de la conformité donnent du poids à chaque principe. Pris dans leur ensemble, ces éléments aident les auditeurs internes à respecter les principes de l'audit interne et à remplir la Mission de l'audit interne.



## **L'audit interne et l'intérêt général**

L'intérêt général englobe les intérêts socio-économiques et le bien-être général d'une société et des organisations qui la constituent (organisations patronales, organisations syndicales, groupements d'investisseurs, secteur privé, monde financier, associations de consommateurs, organes de régulation, structures étatiques, etc.). Les questions d'intérêt général dépendent du contexte dans lequel elles se posent et devraient tenir compte de l'éthique, de l'équité, des valeurs et des normes culturelles, ainsi que des conséquences potentielles, différentes selon les individus et les couches de la société.

L'audit interne joue un rôle critique dans l'amélioration de la capacité d'une organisation à servir l'intérêt général. Si sa fonction première est de renforcer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, l'audit interne produit aussi des effets au-delà de l'organisation même. En fournissant une assurance sur l'efficacité opérationnelle, la fiabilité de la communication, le respect des lois et/ou règlements, la protection des actifs ou la culture de l'éthique, l'audit interne contribue à la stabilité globale et à la durabilité de l'organisation, ainsi qu'au renforcement de la confiance du grand public dans cette dernière et dans les systèmes plus larges dont elle est une composante.

L'IIA s'engage à élaborer des normes avec les contributions du grand public et dans son intérêt. L'IIASB assume la responsabilité de concevoir et préserver des normes servant l'intérêt général. A cet effet, un processus normé, continu et approfondi est mis en place, sous la surveillance d'un organe indépendant : the International Professional Practices Framework Oversight Council. Ce processus consiste notamment à solliciter l'avis et à tenir compte des intérêts de différentes parties prenantes (professionnels de l'audit interne, experts du secteur, organes étatiques, organismes de régulation, élus, etc.). L'objectif est que les Normes reflètent les besoins et priorités de la société dans toute leur diversité.

## **Applicabilité et composantes des Normes**

Les Normes internationales d'audit interne énoncent les principes, les exigences, les éléments à prendre en compte et des exemples relatifs à la pratique professionnelle de l'audit interne au niveau international. Celles-ci s'appliquent à toute personne ou fonction qui réalisent des services d'audit interne, que l'organisation emploie directement des auditeurs internes, fasse appel à un prestataire externe ou les deux à la fois.

Les organisations concernées sont très variables (branche/secteur d'activité, appartenance à un groupe, objet, taille, complexité et structure).

Les Normes s'appliquent à la fonction d'audit interne et aux auditeurs internes à titre individuel, y compris au responsable de l'audit interne. Si c'est au responsable de l'audit interne qu'il revient de rendre compte de la mise en œuvre et du respect de l'ensemble des principes et normes par la fonction, chaque auditeur interne est pour sa part tenu de respecter les principes et normes relatifs aux responsabilités associées à son poste, notamment ceux qui sont exposés dans le Domaine II, Éthique et professionnalisme, et le Domaine V, Réalisation des activités d'audit interne.

Les Normes sont réparties en cinq domaines :

- Domaine I : Mission de l'audit interne ;
- Domaine II : Éthique et professionnalisme ;
- Domaine III : Gouvernance de la fonction d'audit interne ;
- Domaine IV : Gestion de la fonction d'audit interne ;
- Domaine V : Réalisation des activités d'audit interne.

Les Domaines II à V contiennent :

- Des principes : description générale d'un ensemble corrélé d'exigences et éléments à prendre en compte ;
- Des Normes, divisées en :
  - Exigences : pratiques d'audit interne obligatoires ;
  - Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre : pratiques courantes et privilégiées pour la mise en œuvre des exigences ;
  - Exemples de preuve de la conformité : modalités dont les preuves de la mise en œuvre des exigences des Normes sont apportées.

Dans les sections «Exigences», les Normes utilisent le terme « doit » (« must »). Dans les sections « Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre », les termes « devrait » (« should ») et « peut » (« may ») sont utilisés pour spécifier des pratiques courantes et privilégiées. Chaque norme se termine par une liste d'exemples de preuves. Ni exigences ni seuls moyens de prouver la conformité, ces exemples sont fournis pour aider les fonctions d'audit interne à préparer des évaluations de qualité, qui reposent sur des preuves convaincantes. Certains termes sont utilisés dans les Normes avec un sens précisé dans le glossaire ci-dessous. Pour comprendre et mettre en œuvre correctement les Normes, il est nécessaire de comprendre et d'adopter le sens spécifique et l'usage des termes décrits dans le glossaire.

### **Preuve de la conformité aux Normes**

Les exigences, les éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre, et les exemples de preuve de la conformité sont conçus pour aider les auditeurs internes à se conformer aux Normes. Si le respect des exigences demeure la règle, les auditeurs internes peuvent parfois être dans l'impossibilité de s'y conformer entièrement, sans pour autant trahir l'esprit de la norme. La limitation des ressources ou les spécificités d'une branche, d'un secteur et/ou d'une autorité sont souvent des circonstances qui peuvent justifier la nécessité d'un ajustement. Dans ces cas de figure exceptionnels, des mesures alternatives devraient être mises en œuvre de manière à répondre à l'esprit de la norme. Le responsable de l'audit interne est en charge de faire comprendre aux parties prenantes la logique d'un tel écart et des actions alternatives adoptées ainsi que de la consignation de ces informations. Les exigences et informations associées figurent dans la Norme 4.1, Respect des Normes internationales d'audit interne, ainsi que dans les principes et les normes du Domaine III, Gouvernance de la fonction d'audit interne.

Si les circonstances rendant nécessaire des ajustements sont trop nombreuses pour en dresser une liste, la section qui suit traite de deux domaines qui soulèvent régulièrement des questions : les fonctions d'audit interne de taille restreinte et celles du secteur public.

### ***Application dans des fonctions d'audit interne de taille restreinte***

La capacité à respecter l'intégralité des Normes peut dépendre de la taille de la fonction d'audit interne ou de celle de l'organisation. Avec des ressources limitées, il peut être difficile de mener à bien certaines tâches. En outre, si la fonction d'audit interne n'est constituée que d'une seule personne, un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité adéquat exigera de faire appel à une aide extérieure à la fonction d'audit interne (cf. Norme 10.1, Gestion des ressources financières, Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité, et Norme 12.3, Supervision et amélioration de la réalisation de la mission).

### ***Application dans le secteur public***

Si les Normes internationales d'audit interne s'appliquent à toutes les fonctions d'audit interne, les auditeurs internes du secteur public travaillent dans un cadre politique dont la gouvernance, l'organisation et le mode de financement des structures peuvent différer de celles du secteur privé. La nature de ces structures et leurs conditions de fonctionnement dépendent de l'autorité, de ses attributions et de l'échelon administratif où la fonction d'audit interne opère. En outre, la terminologie employée dans le secteur public diffère de celle du secteur privé, ce qui peut influencer les modalités d'application des Normes par les fonctions d'audit interne du secteur public. Le chapitre Application des Normes internationales d'audit interne dans le secteur public, qui vient après le Domaine V, Réalisation des activités d'audit interne, décrit les stratégies de mise en conformité à appliquer face aux circonstances et aux situations spécifiques rencontrées par l'audit interne au sein du secteur public.

# Glossaire

**Activité examinée** – Objet d’une mission d’audit interne. Par exemple : un domaine, une entité, une opération, une fonction, un processus ou un système.

**Appétence pour le risque** – Type et niveau de risque qu’une organisation est prête à accepter dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie et de ses objectifs.

**Assurance** – Déclaration au sujet d’une problématique, d’une situation, d’un sujet soulevant une question ou d’une activité examinée, formulée par comparaison à des critères définis et destinée à renforcer la confiance des parties prenantes dans les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d’une organisation.

**Audit interne** – 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.

**Caractère significatif** – Niveau d’importance relative d’un événement, dans un contexte donné et selon des facteurs d’appréciation qualitatifs et quantitatifs tels que l’ordre de grandeur, la nature, la pertinence et l’impact de cet événement. Les auditeurs internes font preuve de jugement professionnel lorsqu’ils apprécient le caractère significatif des événements selon des objectifs pertinents.

**Cause racine** – Problème essentiel ou raison sous-jacente de la différence entre les critères et la situation d’une activité examinée.

**Charte d’audit interne** – Document officiel mentionnant le mandat de la fonction d’audit interne, sa position au sein de l’organisation, ses rattachements hiérarchiques, son périmètre de travail, les types de service qu’elle réalise, et d’autres spécifications y afférentes.

**Compétence** – Savoirs, savoir-faire et aptitudes.

**Conclusion de la mission** – Jugement professionnel des auditeurs internes sur les constats de la mission, considérés dans leur ensemble. Cette conclusion devrait préciser si le niveau de performance est satisfaisant ou non.

**Conflit d’intérêts** – Situation, activité ou relation qui peuvent influencer, dans les faits ou en apparence, la capacité de l’auditeur interne à rendre un jugement professionnel objectif ou à exercer ses responsabilités avec objectivité.

**Conformité** – Respect des lois, règlements, contrats, politiques, procédures et autres exigences.

**Conseil** – Niveau le plus élevé d’un organe en charge de la gouvernance d’une organisation, par exemple :

- Un conseil d’administration ;
- Un comité d’audit ;
- Un conseil des gouverneurs ou d’administrateurs d’organismes sans but lucratif ;

- Un groupe d'élus ou de responsables politiques ;
- Tout autre organe ayant autorité sur les fonctions de gouvernance compétentes.

Au sein d'une organisation qui compte au moins deux organes de gouvernance, le « Conseil » désigne le ou les organe(s) habilité(s) à doter la fonction d'audit interne de l'autorité, du rôle et des responsabilités appropriés.

Si aucune des situations susmentionnées ne s'applique, le terme « Conseil » fait référence à la ou les personne(s) endossant le rôle de la plus haute instance de gouvernance de l'organisation. Exemples : la personne à la tête de l'organisation ou la direction générale.

**Constat** – Détermination d'un écart entre les critères d'évaluation et la situation de l'activité examinée dans le cadre d'une mission. On peut également parler d'« observation » (entre autres).

**Critères** – Caractéristiques de l'état souhaité de l'activité examinée dans le cadre d'une mission (également appelés « critères d'évaluation »).

**Devrait** – Traduction de « should » telle qu'utilisée dans les Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre des Normes internationales d'audit interne pour décrire les pratiques privilégiées, mais non obligatoires.

**Direction générale** – Niveau de direction le plus élevé d'une organisation, qui rend des comptes en dernier ressort au Conseil de l'exécution des décisions stratégiques. Il s'agit généralement d'un groupe de personnes qui inclut le directeur général ou la personne à la tête de l'organisation.

**Dispositif de maîtrise** – Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints.

**Document de travail** – Consignation du travail d'audit interne effectuée lors de la planification et de la réalisation des missions. Il fournit les pièces justificatives aux constats et aux conclusions de la mission.

**Doit** – Traduction de « must » utilisée dans les Normes internationales d'audit interne pour indiquer une exigence impérative.

**Évaluation des risques** – Identification et analyse des risques relatifs à la réalisation des objectifs d'une organisation. Le caractère significatif des risques est généralement évalué en fonction de leur impact et de leur probabilité.

**Externalisation** – Le fait de recourir à un prestataire externe indépendant de services d'audit interne. L'externalisation totale d'une fonction désigne la sous-traitance de l'ensemble de la fonction d'audit interne, et l'externalisation partielle (également appelée « co-sourcing ») signifie que seule une partie de l'activité est externalisée.

**Fonction d'audit interne** – Professionnel ou groupe de professionnels chargé de fournir à une organisation des services d'assurance et de conseil.

**Fraude** – Tout acte intentionnel caractérisé par la tromperie, la dissimulation, la malhonnêteté, le détournement d'actifs ou d'informations, la falsification ou la trahison de la confiance, perpétré par des personnes ou des organisations afin d'assurer un avantage illégitime ou illégal à leur profit ou à celui de leur entreprise.

**Gestion des risques** – Processus visant à identifier, à évaluer, à gérer et à maîtriser les potentiels événements ou situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

**Gouvernance** – Dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de suivre les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.

**Impact** – Résultat et effet d'un événement. L'impact d'un événement peut être positif ou négatif en fonction de la stratégie ou des objectifs opérationnels de l'organisation.

**Indépendance** – Absence de situations qui peuvent compromettre la capacité de la fonction d'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités.

**Intégrité** – Comportement caractérisé par l'adhésion à des principes éthiques et moraux, notamment l'honnêteté et le courage professionnel d'agir sur la base de faits pertinents.

**Mandat d'audit interne** – Autorité, rôle et responsabilités de la fonction d'audit interne, qui peuvent lui être conférés par le Conseil et/ou par les lois et/ou règlements en vigueur.

**Manuel d'audit interne** – Documentation du responsable de l'audit interne contenant les méthodologies (politiques, processus et procédures) destinées à guider et à orienter les auditeurs internes de la fonction d'audit interne.

**Matrice des risques et des contrôles** – Outil qui facilite la réalisation de l'audit interne. La matrice associe généralement les objectifs opérationnels, les risques, les processus de contrôle de l'organisation et les principales informations permettant de réaliser l'audit interne.

**Méthodologies** – Politiques, processus et procédures établis par le responsable de l'audit interne pour diriger la fonction d'audit interne et en améliorer l'efficacité.

**Mission** – Mandat ou projet spécifique réalisé par l'audit interne qui englobe de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent. Voir également « Services d'assurance » et « Services de conseil ».

**Objectifs de la mission** – Énoncés définissant l'objet d'une mission et décrivant les buts spécifiques à atteindre.

**Objectivité** – État d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes de rendre un jugement professionnel, de s'acquitter de leurs responsabilités et de réaliser la Mission de l'audit interne sans compromis.

**Partie prenante** – Partie ayant un intérêt direct ou indirect dans les activités et les résultats d'une organisation. Les parties prenantes peuvent inclure le Conseil, les directions, le personnel, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les organismes de régulation, les institutions financières, les auditeurs externes, le public, etc.

**Périodiquement** – À intervalles réguliers, selon les besoins de l'organisation, et de la fonction d'audit interne notamment.

**Peut** – Traduction de « may » telle qu'utilisée dans les Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre des Normes internationales d'audit interne pour décrire les pratiques optionnelles dans le cadre de la mise en œuvre des Exigences.

**Plan d'audit interne** – Document élaboré par le responsable de l'audit interne, qui identifie les missions et

autres services d'audit interne qui devraient être fournis pendant une période donnée. Le plan devrait être fondé sur les risques et être évolutif, afin de refléter les ajustements opportuns en réponse aux changements affectant l'organisation.

**Planification de la mission** – Processus au cours duquel les auditeurs internes recueillent des informations, évaluent et hiérarchisent les risques liés à l'activité examinée, définissent les objectifs et le périmètre de la mission, identifient les critères d'évaluation et créent le programme de travail d'une mission d'audit interne.

**Prestataire externe** – Ressource extérieure à l'organisation qui fournit des savoirs, des savoir-faire, une expérience et/ou des outils pertinents pour venir en appui de l'activité d'audit interne.

**Probabilité** – Possibilité qu'un événement donné se produise.

**Processus de contrôle** – Politiques, procédures et activités conçues et mises en œuvre pour gérer les risques afin qu'ils se situent en deçà du niveau de tolérance au risque d'une organisation.

**Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité** – Programme conçu par le responsable de l'audit interne afin d'évaluer et d'assurer la conformité de la fonction d'audit interne aux Normes internationales d'audit interne, la réalisation des objectifs de performance et la recherche d'une amélioration continue. Ce programme comprend des évaluations internes et externes.

**Programme de travail de la mission** – Document qui identifie les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs de la mission, la méthodologie et les outils nécessaires à la réalisation de ces tâches et les auditeurs internes affectés. Le programme de travail est basé sur les informations obtenues lors de la planification de la mission.

**Responsable de l'audit interne** – Personne dotée de qualités d'un leader et ayant la responsabilité effective de tous les aspects de la fonction d'audit interne et assurant la qualité des services rendus, dans le respect des Normes internationales d'audit interne. L'intitulé exact du poste et/ou de la fonction peut varier selon les organisations.

**Résultats des services d'audit interne** – Résultats, tels que les conclusions de la mission, les enseignements (par exemple, les pratiques efficaces ou les causes racines) et les conclusions au niveau de l'unité opérationnelle ou de l'organisation.

**Résultats de la mission** – Constats et conclusion d'une mission qui peuvent également inclure des recommandations et/ou des plans d'action.

**Risque** – Effet positif ou négatif de l'incertitude sur les objectifs.

**Risque inhérent** – Combinaison de facteurs de risque internes et externes existant en l'absence de toute action de la direction.

**Risque résiduel** – Part du risque inhérent qui subsiste à l'issue de la mise en œuvre d'actions de la direction.

**Scepticisme professionnel** – Remise en question et évaluation critique de la fiabilité des informations recueillies.

**Secteur public** – Administration publique ainsi que l'ensemble des agences, entreprises et autres entités contrôlées ou subventionnées par l'État, qui réalisent des programmes publics ou fournissent des biens ou des services publics.

**Services d'assurance** – Services fournis par les auditeurs internes qui effectuent des évaluations objectives en vue de fournir une assurance. Des audits de conformité, des audits financiers, des audits opérationnels ou de performance, et des audits technologiques sont des exemples de services d'assurance. L'assurance fournie par les auditeurs internes peut être soit limitée soit raisonnable, selon la nature, le calendrier et l'étendue des procédures mises en œuvre.

**Services de conseil** – Services réalisés par les auditeurs internes qui fournissent un conseil aux parties prenantes d'une organisation sans aller jusqu'à produire une assurance ou à endosser des responsabilités de gestion. Leur nature et le périmètre d'intervention font l'objet d'un accord avec les parties prenantes concernées. Par exemple : des conseils portant sur la conception et la mise en œuvre de nouvelles politiques et de nouveaux processus, systèmes et produits ; des services d'investigation ; des formations et l'animation d'ateliers d'échanges au sujet des risques et des dispositifs de maîtrise. On peut également parler de « services de consulting ».

**Superviseur de la mission** – Auditeur interne en charge de la supervision d'une mission d'audit interne. Son rôle peut inclure la formation et l'accompagnement des autres auditeurs internes, ainsi que l'examen et l'approbation du programme de travail de la mission, des documents de travail, de la communication des résultats définitifs et de l'évaluation de la performance. Il peut s'agir du responsable de l'audit interne ou d'une autre personne à qui il aura délégué ces responsabilités.

**Tolérance au risque** – Variation acceptable dans l'atteinte des objectifs.

# Domaine I : Mission de l'audit interne



**La mission** a pour but d'aider les auditeurs internes et les parties prenantes de l'audit interne à comprendre et à définir clairement la valeur de l'audit interne.

## Mission

L'audit interne renforce la capacité de l'organisation à créer de la valeur et à œuvrer pour sa protection et sa pérennité, en fournissant au Conseil et aux directions une assurance, un conseil, un éclairage et une prospective indépendants, objectifs et fondés sur les risques.

L'audit interne renforce au bénéfice de l'organisation :

- L'atteinte de ses objectifs ;
- Ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- Ses prises de décision et sa surveillance ;
- Sa réputation et sa crédibilité auprès de ses parties prenantes ;
- Sa capacité à servir l'intérêt général.

L'audit interne est le plus efficace lorsque :

- Il est réalisé par des professionnels qualifiés, au regard des Normes, établies dans l'intérêt général ;
- La fonction d'audit interne est indépendante et rend directement compte au Conseil ;
- Les auditeurs internes sont libres de toute influence indue et s'engagent à effectuer des évaluations objectives.

# Domaine II : Éthique et professionnalisme



**Les principes et normes** figurant dans le Domaine Éthique et professionnalisme des Normes internationales d'audit interne, qui remplace l'ancien code de déontologie de l'IIA, décrivent les comportements attendus de professionnels de l'audit interne, dont le responsable de l'audit interne, ainsi que de personnes ou entités réalisant des services d'audit interne. L'adhésion à ces principes et normes inspire confiance dans la profession d'audit interne, développe une culture éthique au sein de la fonction d'audit interne et est à la base de la confiance accordée aux travaux et jugements des auditeurs internes.

Tous les auditeurs internes sont tenus de respecter les normes d'éthique et de professionnalisme. Si les auditeurs internes sont tenus de respecter d'autres codes d'éthique, de conduite ou de comportement, comme ceux d'une organisation, ils doivent néanmoins adhérer aux principes et aux normes d'éthique et de professionnalisme contenus dans le présent document. Le fait qu'un comportement particulier ne soit pas mentionné dans ces principes et normes ne l'empêche pas d'être considéré comme inacceptable ou déshonorant.

Si les auditeurs internes sont responsables de la conformité aux principes et aux normes du domaine de l'éthique et du professionnalisme de leur propre conduite, le responsable de l'audit interne doit soutenir et promouvoir l'adhésion à ces principes en offrant des possibilités de formation et d'orientation.

Le responsable de l'audit interne peut choisir de déléguer certaines de ses responsabilités en lien avec la gestion de la conformité, mais il reste responsable de l'éthique et du professionnalisme de la fonction d'audit interne.

---

## Principe 1 Faire preuve d'intégrité

**Les auditeurs internes font preuve d'intégrité dans leur travail comme dans leur comportement.**

L'intégrité désigne un comportement caractérisé par l'adhésion à des principes éthiques et moraux, notamment l'honnêteté et le courage d'agir sur la base de faits pertinents, même lorsque l'on est poussé à agir autrement ou même lorsque cela pourrait avoir des conséquences négatives à titre personnel ou pour l'organisation. Pour simplifier, on attend des auditeurs internes qu'ils disent la vérité et agissent en conséquence, même si cela leur est désagréable ou difficile.

L'intégrité est à la base des autres principes de déontologie et de professionnalisme, notamment l'objectivité, la compétence, la conscience professionnelle et la confidentialité. L'intégrité des auditeurs internes est essentielle pour donner confiance et gagner le respect.

## Norme 1.1 Honnêteté et courage professionnel

### Exigences

Les auditeurs internes doivent accomplir leur travail avec honnêteté et courage professionnel.

Les auditeurs internes doivent être sincères, précis, clairs, ouverts et respectueux dans toutes leurs relations et communications professionnelles, même lorsqu'ils expriment un scepticisme ou un point de vue opposé. Leurs déclarations ne doivent pas être fausses, trompeuses ou mensongères ni dissimuler ou omettre des constatations ou d'autres informations pertinentes à cette occasion. Ils doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, pourraient affecter la capacité de l'organisation à prendre des décisions éclairées.

Les auditeurs internes doivent faire preuve de courage professionnel en communiquant avec sincérité et en prenant les mesures appropriées, même lorsqu'ils se retrouvent face à des dilemmes ou à des situations difficiles.

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les auditeurs internes travaillent dans un environnement dans lequel ils se sentent à même de communiquer à l'issue de leur mission des résultats légitimes et fondés sur des éléments probants, qu'ils soient favorables ou non.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les auditeurs internes devraient renforcer leur sensibilisation et leur compréhension de l'honnêteté et du courage professionnel en recherchant des occasions de suivre de la formation professionnelle continue sur le thème de l'éthique.

Bien que la formation théorique permette de prendre conscience de situations hypothétiques, la formation sur le lieu de travail, le mentorat et la supervision permettent aux auditeurs internes d'acquérir et de mettre en pratique des compétences telles que le tact et la communication respectueuse, qui sont nécessaires pour faire preuve de courage professionnel de manière efficace dans des situations réelles.

Lorsque les auditeurs internes sont confrontés à des situations qui mettent en cause leur honnêteté ou leur courage professionnel, ils devraient en discuter avec leur superviseur afin de déterminer la meilleure marche à suivre.

Pour soutenir les auditeurs internes, le responsable de l'audit interne devrait mettre à leur disposition des formations ainsi que des études de cas hypothétiques ou réels qui nécessitent de faire des choix éthiques. Une gestion efficace de la fonction d'audit interne comprend une supervision adéquate de la mission et des examens périodiques de la performance des auditeurs internes. Par exemple, lors de l'approbation des programmes de travail ou de l'examen des documents de travail de la mission, le superviseur de la mission peut fournir des conseils appropriés afin d'aider les auditeurs internes à faire face à des situations potentielles ou réelles qui pourraient constituer une menace pour leur honnêteté et leur intégrité. Dans le cadre de l'évaluation de la performance de ses équipes, le responsable de l'audit interne peut demander en retour aux parties prenantes qui ont rencontré les auditeurs internes ce qu'elles ont pensé de leur honnêteté et de leur courage professionnel.

## Exemples de preuve de la conformité

- Plan de formation comprenant des formations à l'éthique.
- Documents attestant de la présence ou de la participation des auditeurs internes à des formations sur l'éthique.
- Évaluations de performance visant l'honnêteté et le courage professionnel.
- Retours des principales parties prenantes concernant l'honnêteté et le courage dont ont fait preuve les auditeurs internes.

## Norme 1.2 Attentes éthiques de l'organisation

### Exigences

Les auditeurs internes doivent comprendre et respecter les attentes légitimes et éthiques de leur organisation, y satisfaire et y contribuer, et être capables de reconnaître des comportements contraires à ces attentes.

Les auditeurs internes doivent en outre encourager et promouvoir une culture fondée sur l'éthique au sein de l'organisation. S'ils identifient un comportement au sein de l'organisation qui ne répond pas aux attentes éthiques de l'organisation, ils doivent signaler cette préoccupation conformément aux politiques et procédures applicables.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les attentes éthiques d'une organisation sont généralement formalisées dans un code d'éthique, un code de conduite, et/ou des politiques relatives aux comportements professionnels et éthiques. Ces politiques, couplées aux objectifs de l'organisation et à ses actions de promotion de l'éthique et de ses valeurs, forment le socle d'une culture éthique.

Le plan d'audit interne peut inclure des évaluations des risques liés à l'éthique de l'organisation afin de déterminer si les politiques et les processus de contrôle existants permettent de faire face à ces risques de manière adéquate et efficace. Par exemple, les politiques de l'organisation peuvent spécifier les critères et les processus de traitement et de communication des questions d'éthique, les parties destinataires de cette communication et le protocole visant à faire remonter les cas non résolus. Le responsable de l'audit interne devrait également définir une méthodologie pour traiter les questions d'éthique et en discuter avec le Conseil et la direction générale afin de s'assurer d'une convergence de vues.

À chaque mission, les auditeurs internes devraient tenir compte des risques et des dispositifs de maîtrise liés à l'éthique. S'ils identifient au sein de l'organisation un comportement qui n'est pas conforme aux attentes de l'organisation en matière d'éthique, ils devraient faire remonter leurs préoccupations selon la méthodologie établie par le responsable de l'audit interne, en tenant compte des politiques et des processus de l'organisation, ainsi que des lois et/ou règlements en vigueur.

Si les auditeurs internes découvrent qu'un membre de la direction générale s'est conduit d'une manière contraire aux attentes éthiques de l'organisation – qu'elles soient formalisées dans un code de conduite,

un code d'éthique ou autre –, le responsable de l'audit interne devrait signaler cette violation au Conseil. Si la préoccupation liée à l'éthique implique le président du Conseil, le responsable de l'audit interne devrait en faire part à l'ensemble du Conseil. Les auditeurs internes devraient assurer le suivi des problèmes liés à l'éthique impliquant le Conseil ou la direction générale et vérifier que des mesures appropriées ont été prises pour y remédier.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents attestant de la participation des auditeurs internes à des ateliers, formations ou réunions traitant des attentes et questionnements en matière d'éthique.
- Attestation signée par laquelle chaque auditeur interne reconnaît comprendre et s'engage à observer les règles et procédures éthiques de l'organisation.
- Plan d'audit interne, programme de travail ou documents de travail montrant la prise en compte des objectifs, des risques et de leurs processus de contrôle de l'organisation en matière d'éthique
- Documentation démontrant que les questions d'éthique ont été communiquées au Conseil, à la direction générale et aux régulateurs, conformément aux politiques de l'organisation et aux lois et/ou règlements en vigueur.

## Norme 1.3 Aspects légaux et comportements éthiques

### Exigences

Les auditeurs internes ne doivent pas s'engager ou prendre part à une activité illégale ou déshonorante pour l'organisation ou la profession d'audit interne ou qui pourrait nuire à l'organisation ou à ses employés.

Les auditeurs internes doivent comprendre et respecter les lois et/ou règlements applicables au secteur d'activité et aux domaines dans lesquelles l'organisation opère, y compris faire des signalements, si nécessaire.

Si les auditeurs internes identifient des violations légales ou réglementaires, ils doivent signaler ces incidents aux personnes ou aux entités qui ont l'autorité de prendre les mesures appropriées, conformément aux lois, aux règlements et aux politiques et procédures applicables.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Si les politiques de l'organisation ne sont pas assez spécifiques pour apporter une réponse aux situations rencontrées par la fonction d'audit interne, le responsable de l'audit interne peut concevoir et mettre en œuvre une méthodologie spécifiant les actions que les auditeurs internes sont censés prendre face à toute violation de la loi ou de la réglementation dont ils seraient amenés à avoir connaissance. Cette méthodologie peut inclure une procédure destinée à garantir que des mesures appropriées ont bien été prises pour remédier à leur violation.

Le responsable de l'audit interne devrait établir une méthodologie pour s'assurer que les auditeurs internes font l'objet d'une supervision adéquate, qu'ils respectent les Normes et que leur comportement est conforme aux valeurs applicables sur le plan éthique et professionnel.

Voici, sans être exhaustif, quelques exemples de comportements déshonorants d'un auditeur interne :

- Intimidation, harcèlement ou discrimination.
- Mensonge, tromperie ou duperie intentionnelle, notamment par une présentation fallacieuse de ses compétences ou de ses qualifications (par exemple, se targuer de détenir une certification ou afficher des références alors que la qualification est expirée ou inactive, qu'elle a été révoquée ou qu'elle n'a jamais été obtenue).
- Communication intentionnelle de faux rapports ou d'information erronée ou permettre ou encourager d'autres personnes à le faire, y compris sous-estimer, dissimuler ou omettre des constats, des conclusions ou des notations dans les rapports d'audit interne ou les évaluations globales.
- Fermer les yeux sur des agissements illégaux qui peuvent être tolérés ou cautionnés par l'organisation.
- Sollicitation ou divulgation d'informations confidentielles en l'absence d'autorisation.
- Fourniture de services d'audit interne en passant sous silence son manque d'objectivité ou d'indépendance.
- Affirmation que la fonction d'audit interne agit en conformité avec les Normes sans être en mesure de le démontrer.
- Refus d'assumer ses erreurs.

## Exemples de preuve de la conformité

- Justificatifs de participation des auditeurs internes à des formations sur la législation, la réglementation et le comportement éthique et professionnel.
- Attestation par laquelle chaque auditeur interne reconnaît comprendre et s'engage à satisfaire les attentes légales et professionnelles applicables.
- Méthodologies pour traiter les comportements illégaux ou indignes des auditeurs internes et les manquements individuels à la législation ou à la réglementation au sein de l'organisation.
- Communication documentée entre les auditeurs internes et leurs superviseurs et/ou le conseiller juridique qui répondent à des préoccupations concernant des actions illégales ou non professionnelles.
- Validation de l'examen des documents de travail.
- Communication des résultats définitifs de la mission, le cas échéant.

## Principe 2 Faire preuve d'objectivité

***Les auditeurs internes veillent à adopter une attitude impartiale et non biaisée quand ils réalisent des prestations de service d'audit interne ou prennent des décisions.***

L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes de porter des jugements professionnels, d'assumer leurs responsabilités et de réaliser la Mission de l'audit interne sans compromis. Un positionnement indépendant de la fonction d'audit interne permet aux auditeurs internes de faire preuve d'objectivité.

## Norme 2.1 Objectivité individuelle

### Exigences

Les auditeurs internes doivent veiller à leur objectivité professionnelle en toutes circonstances, c'est-à-dire qu'ils doivent adopter un état d'esprit impartial et non biaisé et formuler des jugements fondés sur une évaluation équilibrée de tous les éléments pertinents.

Les auditeurs internes doivent être conscients de biais potentiels et savoir comment les gérer.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

L'objectivité signifie que les auditeurs internes effectuent leur travail sans compromis et ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes. Les Normes internationales d'audit interne, ainsi que les politiques et la formation mises en place par le responsable de l'audit interne, favorisent l'objectivité. Elles fournissent des exigences, des procédures et des instructions qui définissent une approche systématique et rigoureuse en collectant et évaluant des informations destinées à une évaluation équilibrée de l'activité examinée. La formation peut aider les auditeurs internes à mieux comprendre les scénarios susceptibles de porter atteinte à l'objectivité et à mieux y remédier.

Pour réaliser des évaluations objectives, il convient d'adopter un état d'esprit impartial, dépourvu de biais et libre de toute influence indue, préalable essentiel à la fourniture d'une assurance et d'un conseil objectifs au Conseil et à la direction générale. Les auditeurs internes devraient prendre conscience de la manière dont des situations, des pratiques et des relations peuvent affecter leur capacité à rester objectif.

Les auditeurs internes devraient tenir compte de la propension humaine à interpréter l'information de manière erronée, à se baser sur des présupposés ou à commettre des erreurs, ce qui compromet leur capacité à évaluer objectivement les informations et les preuves.

Voici, sans être exhaustif, quelques exemples de biais d'un auditeur interne :

- Le biais d'auto-évaluation : manque de regard critique lors de l'examen de son propre travail, ce qui peut conduire à laisser passer des erreurs ou des omissions.
- Le biais de familiarité : faire des suppositions sur la base d'expériences passées, ce qui peut compromettre le scepticisme professionnel.
- Le préjugé ou le biais inconscient : interprétation erronée de l'information en raison d'idées préconçues sur l'appartenance culturelle, l'origine ethnique, le genre, l'idéologie, la race ou toute autre caractéristique, qui peut entraîner un jugement inexact.

### Exemples de preuve de la conformité

- Mention, dans la charte d'audit interne, de l'obligation pour les auditeurs internes de veiller à rester objectif.
- Politiques et procédures liées à l'objectivité.
- Documents attestant de formations planifiées et réalisées sur le thème de l'objectivité, y compris la liste de participants.

- Attestations confirmant que les auditeurs internes sont conscients de l'importance de l'objectivité, et de l'obligation de déclarer toute atteinte potentielle.
- Déclarations documentées des éventuels conflits d'intérêts ou de toute autre atteinte à l'objectivité.
- Notes rédigées par les superviseurs dans le cadre de leur revue et par les mentors des auditeurs internes.

## Norme 2.2 Garantir l'objectivité

### Exigences

Les auditeurs internes doivent savoir reconnaître et éviter ou atténuer les atteintes à l'objectivité réelles, potentielles ou perçues.

Les auditeurs internes ne doivent accepter aucune proposition, matérielle ou immatérielle, telle qu'un cadeau, une récompense ou une faveur, qui peut compromettre ou risquer de compromettre leur objectivité.

Les auditeurs internes doivent éviter les conflits d'intérêts et ne doivent pas être indûment influencés par leurs propres intérêts ou ceux d'autres personnes, y compris la direction générale ou d'autres personnes en position d'autorité ou par l'environnement politique, ou d'autres aspects de leur environnement.

Lors de la réalisation de services d'audit interne :

- Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer des activités spécifiques dont ils étaient auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise des services d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours des 12 mois précédents ;
- Si la fonction d'audit interne est mandatée pour des services d'assurance là où elle a précédemment fourni des services de conseil, le responsable de l'audit interne doit vérifier que le conseil fourni n'est pas de nature à altérer son objectivité et doit allouer des ressources de telle sorte que l'objectivité individuelle soit gérée. Les missions d'assurance pour les fonctions dont le responsable de l'audit interne a la responsabilité doivent être supervisées par une partie indépendante extérieure à la fonction d'audit interne ;
- Si les auditeurs internes sont mandatés pour fournir des services de conseil concernant des activités pour lesquelles ils avaient précédemment des responsabilités, ils doivent se montrer transparents avec le demandeur des services avant d'accepter la mission.

Le responsable de l'audit interne doit établir des méthodologies pour remédier aux atteintes à l'objectivité. Les auditeurs internes doivent discuter de ces atteintes et prendre les mesures appropriées conformément aux méthodologies applicables.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

L'objectivité est compromise lorsque des situations, des activités ou des relations peuvent influencer les jugements et les décisions des auditeurs internes de manière à modifier les constats et les conclusions de

l'audit interne. Même sans qu'on le veuille des atteintes à l'objectivité peuvent exister, dans les faits ou en apparence. L'objectivité peut être perçue par d'autres comme compromise, même si aucun manquement n'a eu lieu dans les faits. Les auditeurs internes devraient faire preuve de discernement en ce qui concerne d'autres circonstances qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre l'objectivité.

Les conflits d'intérêts sont des situations dans lesquelles un auditeur interne a un intérêt professionnel ou personnel qui peut l'empêcher d'exercer ses responsabilités d'audit interne de façon impartiale. Les conflits d'intérêts peuvent créer des situations susceptibles d'entamer la confiance dans l'auditeur interne, la fonction d'audit interne et la profession d'audit interne, même si aucun acte contraire à l'éthique ou inapproprié n'a été commis.

Parmi les exemples de conflits d'intérêts on peut citer les situations, activités ou relations qui peuvent, dans les faits ou en apparence :

- Être en concurrence avec les intérêts de l'organisation ou s'y opposer ;
- Générer, de manière illégitime, un potentiel gain financier ou tout autre gain personnel ;
- Être établis uniquement pour se protéger d'une perte ou d'un préjudice potentiel ou réel ;
- Constituer un acte de népotisme ou de favoritisme envers certaines personnes.

Les méthodologies de la fonction d'audit interne devraient préciser les attentes et les exigences pour les auditeurs internes en matière de :

- Réception de cadeaux, faveurs et récompenses ;
- Identification des situations qui peuvent porter atteinte à l'objectivité ;
- Attitude à adopter face à la découverte d'un manquement.

Bon nombre d'organisations ont une politique relative à l'acceptation de cadeaux, récompenses et faveurs, qui limite par exemple la valeur des cadeaux pouvant être acceptés. En raison de l'importance de l'objectivité dans la pratique de l'audit interne, le responsable de l'audit interne peut avoir une politique plus restrictive que celle de l'organisation. Les auditeurs internes devraient suivre la politique la plus restrictive et devraient examiner attentivement si l'acceptation d'un cadeau, d'une récompense ou d'une faveur peut être perçue comme influençant leur jugement ou si ces propositions sont faites en échange de constats, de conclusions ou de résultats d'audit interne favorables.

Les politiques de l'organisation et/ou de la fonction d'audit interne peuvent interdire des activités ou des relations spécifiques qui pourraient créer des conflits d'intérêts. Les auditeurs internes devraient être conscients du fait qu'entretenir des relations personnelles étroites en dehors du travail et avoir des liens financiers, tels que des placements, peut constituer ou sembler constituer un conflit d'intérêts.

Le responsable de l'audit interne devrait prendre les précautions nécessaires afin de réduire les manquements potentiels à l'objectivité qui peuvent résulter de la conception des évaluations de performance et des modalités de rémunération, des primes et des mesures d'incitations. Exemples de modes de rémunération susceptible de nuire à l'objectivité :

- Baser les évaluations de performance et la rémunération principalement sur des enquêtes ou sur l'avis de la direction de l'activité examinée.
- Mesurer la performance par rapport au nombre de constats formulés lors des missions, à la croissance du chiffre d'affaires de l'activité examinée, ou aux économies de coûts ou aux suppressions de postes imposées à l'activité examinée.
- Permettre au management d'accorder une rémunération indirecte sous la forme de cadeaux et de gratifications.

Les auditeurs internes devraient appliquer leur compréhension de l'objectivité et des politiques et procédures s'y rapportant, afin d'évaluer si des situations, des activités ou des relations peuvent compromettre, ou risquer de compromettre, leur objectivité. Ils devraient tenir compte des perceptions des tiers.

Les exigences relatives à l'affectation des auditeurs aux missions et à la supervision de celles-ci visent à garantir que les auditeurs internes affectés à une mission n'ont pas récemment exercé de responsabilité pour l'activité examinée à quelque niveau que ce soit, ce qui pourrait biaiser leur point de vue, leur donner directement un intérêt à voir émerger un résultat plutôt qu'un autre, ou être perçu ou donner l'impression de ne pas être objectifs. Dans chaque mission, les auditeurs internes qui effectuent et supervisent la mission devraient être indépendants de l'activité examinée.

Lors de la planification des ressources pour une mission, le responsable de l'audit interne ou un superviseur désigné devraient échanger à propos de la mission avec les auditeurs internes afin d'identifier toute atteinte réelle ou potentielle à l'objectivité. Cette discussion devrait prendre en compte toute atteinte à l'objectivité déjà signalée par le passé.

Dans le cadre du processus de supervision des missions, les documents de travail sont examinés pour s'assurer que les constats et les conclusions sont étayés de manière adéquate. La supervision de la mission est également l'occasion pour les auditeurs internes plus expérimentés de partager leur expérience et de leur proposer du mentorat au sujet d'éventuelles préoccupations relatives à l'objectivité (cf. également Norme 12.3, Supervision et amélioration de la réalisation des missions, et Norme 13.5, Ressources de la mission).

Si une atteinte est inévitable, elle devrait être signalée et atténuée conformément aux préconisations de la Norme 2.3, Signalement des atteintes à l'objectivité.

## Exemples de preuve de la conformité

- Politiques et procédures d'identification des manquements potentiels et des mesures de protection nécessaires.
- Justificatifs de formations sur le thème de l'objectivité.
- Déclaration par laquelle les auditeurs internes attestent ne pas être, à leur connaissance, en situation qui pourrait porter atteinte à leur objectivité ou, dans le cas contraire, l'avoir déclaré.
- Information en retour sur l'objectivité des auditeurs internes perçue par des sources, telles que les enquêtes menées auprès des parties prenantes de la fonction d'audit interne
- Notes prises par les superviseurs à l'occasion de leur revue
- Plan de rémunération.
- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles il a été question d'atteintes à l'objectivité.
- Plans présentant les mesures alternatives prises pour réaliser les activités prévues du plan d'audit interne lorsque des atteintes à l'objectivité étaient inévitables.
- Résultats des évaluations externes de la qualité effectuées par un évaluateur indépendant.

## Norme 2.3 Signalement des atteintes à l'objectivité

### Exigences

Si l'objectivité des auditeurs internes est compromise dans les faits ou en apparence, les détails de ce manquement doivent être communiqués sans délai aux parties appropriées.

Si les auditeurs internes ont connaissance d'une situation susceptible d'affecter leur objectivité, ils doivent en faire part au responsable de l'audit interne ou à un superviseur désigné. Si le responsable de l'audit interne estime qu'un manquement affecte la capacité de l'auditeur interne à exercer ses responsabilités de manière objective, il doit se concerter avec la direction de l'activité examinée, le Conseil et/ou la direction générale, et décider des mesures à prendre pour remédier à la situation.

Si, une fois la mission achevée, on découvre un manquement nuisant à la fiabilité (réelle ou perçue) des constats, des recommandations et/ou des conclusions de la mission, le responsable de l'audit interne doit discuter de cette préoccupation avec la direction de l'activité examinée, le Conseil, la direction générale et/ou les autres parties prenantes concernées et décider des mesures à prendre pour remédier à la situation (cf. également Norme 11.4, Erreurs et omissions).

Si l'objectivité du responsable de l'audit interne est compromise en fait ou en apparence, le responsable de l'audit interne doit en faire part au Conseil (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation).

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les exigences de signalement des atteintes à l'objectivité sont généralement définies dans les méthodologies de la fonction d'audit interne et décrivent les mesures à prendre pour remédier à chaque manquement à l'objectivité. La démarche générale pour communiquer et remédier aux manquements à l'objectivité est généralement définie par le responsable de l'audit interne, en accord avec le Conseil et la direction générale.

Si une atteinte à l'objectivité ne peut être évitée, le responsable de l'audit interne peut envisager des options pour la gérer, notamment :

- La réaffectation des auditeurs internes pour retirer l'auditeur interne concerné de la mission ;
- La replanification de la mission pour s'assurer qu'elle soit dotée d'un personnel suffisant ;
- L'ajustement du périmètre de la mission ;
- L'externalisation de l'exécution de la mission ou de sa supervision.

Lorsqu'au cours de la planification de la mission survient une préoccupation se limitant à un manquement en apparence à l'objectivité, le responsable de l'audit interne peut décider d'en discuter avec la direction de l'activité examinée et/ou la direction générale, d'expliquer en quoi l'exposition au risque est minime et de quelle manière elle sera gérée, et de documenter la discussion ainsi que la décision définitive prise sur la marche à suivre.

La Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation, contient des exigences et informations supplémentaires concernant le responsable de l'audit interne qui exerce des rôles ou des responsabilités en dehors de l'audit interne.

## Exemples de preuve de la conformité

- Méthodologies d'audit interne relatives à la communication des atteintes à l'objectivité.
- Déclarations écrites d'atteinte ou de non-atteinte à l'objectivité.
- Déclarations d'atteinte à l'objectivité et de la réponse apportée et/ou de l'approbation des mesures d'atténuation.

## Principe 3 Faire preuve de compétence

**Les auditeurs internes doivent mettre en pratique leurs savoirs, leurs savoir-faire et leurs aptitudes pour exercer leur rôle et leurs responsabilités.**

Pour démontrer leur compétence, les auditeurs internes doivent développer et mettre en pratique les savoirs, savoir-faire et aptitudes nécessaires à la fourniture de services d'audit interne. Dans la mesure où l'éventail de services qu'ils fournissent est très large, les compétences qui leur sont nécessaires varient d'un auditeur interne à l'autre. Outre les compétences qu'ils possèdent ou qu'ils acquièrent pour être en mesure d'exercer leur métier, les auditeurs internes poursuivent leur développement professionnel pour améliorer l'efficacité et la qualité des services qu'ils fournissent.

### Norme 3.1 Compétence

#### Exigences

Les auditeurs internes doivent posséder ou acquérir les compétences nécessaires pour exercer leurs responsabilités. Les compétences requises sont les connaissances, les savoir-faire et les aptitudes adaptées à leur poste, et aux responsabilités correspondant à leur niveau d'expérience. Les auditeurs internes doivent posséder ou développer leur connaissance des Normes internationales d'audit interne de l'IIA.

Les auditeurs internes ne doivent fournir que des services pour lesquels ils sont compétents ou en mesure de développer les compétences nécessaires.

Il incombe à tout auditeur interne de se former en permanence et de mettre en pratique les compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités professionnelles. En outre, le responsable de l'audit interne doit s'assurer que la fonction d'audit interne possède collectivement les compétences pour réaliser les services d'audit interne décrits dans sa charte, ou doit obtenir les compétences nécessaires (cf. Norme 7.2, Qualifications du responsable de l'audit interne, et Norme 10.2, Gestion des ressources humaines).

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les auditeurs internes devraient développer des compétences en lien avec :

- La communication et la collaboration ;
- Les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- Les fonctions de l'entreprise, comme la gestion financière et les technologies de l'information ;
- Les risques omniprésents, tels que la fraude ;
- Les outils et techniques de collecte, d'analyse et d'évaluation de données ;
- Les risques et impacts potentiels de différents contextes économiques, environnementaux, juridiques, politiques et sociaux ;
- La législation, la réglementation et les pratiques applicables à l'organisation, à sa branche et à son secteur d'activité ;
- Les tendances et les problématiques émergentes applicables à l'organisation et aux pratiques d'audit interne ;
- La supervision et le leadership.

Pour développer et attester de leurs compétences, les auditeurs internes peuvent :

- Obtenir des certifications professionnelles adéquates, telles que le CIA® (Certified Internal Auditor®), ou d'autres certifications ou accréditations ;
- Identifier des opportunités d'amélioration et de développement de compétences sur la base des retours fournis par leurs parties prenantes, leurs pairs et leurs superviseurs ;
- Chercher à se former non seulement aux méthodologies d'audit interne mais aussi aux activités propres à l'organisation. S'inscrire à un module de formation, travailler avec un mentor, ou se voir attribuer de nouvelles tâches dans le cadre d'une mission sous le regard d'un superviseur peuvent constituer des opportunités de formation parmi d'autres.

Alors que chaque auditeur interne est responsable de son développement professionnel et peut évaluer ses propres compétences et opportunités de développement professionnel, le responsable de l'audit interne devrait néanmoins les accompagner dans cette démarche. Le responsable de l'audit interne peut définir des attentes minimales en matière de développement professionnel et devrait encourager la préparation à des qualifications professionnelles. Le responsable de l'audit interne devrait prévoir un poste budgétaire pour la formation et le développement professionnel et proposer des opportunités de formation en interne et en externe, dans le cadre de la formation professionnelle continue, de formations au sens large ou de participation à des conférences (cf. Norme 10.1, Gestion des ressources financières, et Norme 10.2, Gestion des ressources humaines).

Pour s'assurer que la fonction possède collectivement les compétences nécessaires à la réalisation des services d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait :

- Tenir un inventaire des compétences à mobiliser pour l'affectation des ressources à une mission, identifier les besoins de formation et de recrutement de collaborateurs en cas de vacance de poste ;
- Participer à l'examen annuel des performances individuelles des auditeurs internes ;
- Identifier les domaines dans lesquels les compétences de la fonction d'audit devraient être renforcées ;
- Stimuler la curiosité intellectuelle des auditeurs internes et investir entre autres dans des formations pour améliorer les performances de l'audit interne ;
- Comprendre quelles sont les compétences des autres prestataires de services d'assurance et de conseil, et, lorsque ses compétences sont insuffisantes ou une compétence particulière fait défaut à

la fonction d'audit interne, penser à s'appuyer sur eux ;

- Envisager de recourir à un prestataire externe indépendant lorsque la fonction d'audit interne ne possède pas les compétences requises pour exécuter les activités demandées ;
- Mettre en place effectivement un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documentation listant les certifications, les études suivies, l'expérience, les parcours professionnels et autres qualifications des auditeurs internes.
- Auto-évaluations de compétences et programmes de développement professionnel des auditeurs internes.
- Attestations de suivi d'actions de formation professionnelle continue (cours, conférences, ateliers, séminaires).
- Revues documentées des performances des auditeurs internes.
- Revues documentées des missions par les superviseurs, réponses des parties prenantes de l'audit interne aux enquêtes post-mission, et toute autre forme de retours sur les compétences dont a fait preuve chaque auditeur interne et la fonction d'audit interne.
- Résultats des évaluations internes et externes de la qualité.
- Liste des compétences nécessaires pour mener à bien le plan d'audit interne, l'analyse des écarts au regard des ressources disponibles, et la détermination des contenus et du budget de formation nécessaires pour combler ces écarts.
- Documents tels qu'une cartographie des activités d'assurance répertoriant les compétences des autres prestataires de services d'assurance et de conseil sur lesquelles la fonction d'audit interne peut s'appuyer.

## Norme 3.2 Formation professionnelle continue

### Exigences

Les auditeurs internes doivent entretenir et développer en permanence leurs compétences pour améliorer l'efficacité et la qualité des services d'audit interne. Les auditeurs internes doivent suivre une formation professionnelle théorique et pratique en continu. Les auditeurs internes en exercice titulaires de certifications professionnelles d'audit interne doivent se conformer aux politiques en matière de formation professionnelle continue et remplir les exigences applicables à leurs certifications.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

La formation professionnelle continue peut inclure l'auto-formation, la formation sur le terrain, l'acquisition de nouvelles compétences au travers des missions spécifiques (programmes d'affectation tournante), le mentorat, les retours des superviseurs, ainsi que des cursus de formation gratuits ou payants. Pour améliorer la qualité de la réalisation des services d'audit interne, les auditeurs internes devraient notamment chercher activement à en apprendre davantage sur les tendances et les bonnes pratiques, ainsi que les changements, tendances, risques et enjeux émergents qui peuvent affecter leurs organisations et la profession d'auditeur interne.

Les auditeurs internes sont responsables du développement de leurs compétences et devraient rechercher les opportunités d'apprendre. Néanmoins, la compétence de la fonction d'audit interne dans son ensemble relève de la responsabilité du responsable de l'audit interne, et celui-ci devrait budgéter et prévoir de la formation pour ses équipes. Par exemple, les auditeurs internes peuvent développer de nouvelles connaissances lorsqu'ils sont bien encadrés et affectés à des missions recouvrant des processus ou des domaines de l'organisation pour lesquels ils ont une expérience limitée. Les auditeurs internes devraient solliciter et accepter la supervision et le mentorat, grâce auxquels ils peuvent bénéficier de retours, de conseils et d'éclairages solides.

De nombreuses certifications professionnelles exigent de suivre un nombre minimum d'heures de formation professionnelle continue sur une période de temps défini (tous les ans, par exemple). Le responsable de l'audit interne devrait envisager la mise en place d'un plan de formation professionnelle continue qui exige de ses auditeurs internes, de suivre certains types et un certain volume d'heures de formation.

Les auditeurs internes titulaires de certifications telles que le CIA® devraient être conscients des obligations imposées par l'organisme certificateur qu'ils doivent remplir pour conserver leurs certifications. S'ils n'y satisfont pas, ils peuvent s'exposer à en subir les conséquences (par exemple, la perte du droit de l'auditeur interne à se prévaloir de la certification en question). Tous les auditeurs internes devraient élaborer un plan et un calendrier de formation continue. Dans le cadre des exigences de la formation professionnelle continue, l'IIA exige des titulaires de ses certifications de suivre une formation ayant trait à l'éthique. Même si cette exigence est propre aux certifications de l'IIA, l'ensemble des professionnels de l'audit interne devraient se former régulièrement à l'éthique dans le cadre de la formation professionnelle continue.

L'abonnement à des revues et la participation à des webinaires et à des manifestations professionnelles sont autant de moyens pour les auditeurs internes de rester au fait des dernières évolutions de la profession ainsi que des secteurs d'activité pour lesquels ils travaillent. La formation peut être utilisée pour présenter des nouveautés technologiques ou des évolutions des pratiques d'audit interne.

Les plans de développement professionnel devraient faire l'objet d'une évaluation ou d'un examen régulier des plans de carrière des auditeurs internes et de leurs besoins de développement professionnel. Le responsable de l'audit interne devrait veiller à l'équilibre des plans et budgets de formation, entre investir dans le développement des compétences de la fonction d'audit interne dans son ensemble et donner l'opportunité aux auditeurs d'atteindre leurs objectifs personnels de progression professionnelle.

## Exemples de preuve de la conformité

- Plans documentés de participation à des formations, à des conférences professionnelles, ou d'autres types de formation professionnelle continue.
- Attestations de réussite des auditeurs internes aux formations professionnelles continues et liste des certificats qu'ils ont obtenus.
- Examens des performances et/ou plans de développement professionnel des auditeurs internes.
- Preuves d'une implication active au sein de l'IIA et d'autres organisations professionnelles présentant un intérêt comparable (sous forme de bénévolat par exemple).

## Principe 4 Pratiquer avec conscience professionnelle

### **Les auditeurs internes démontrent leur conscience professionnelle dans la planification et la réalisation des services d'audit interne.**

Les normes relatives à la conscience professionnelle exigent des auditeurs internes :

- Qu'ils respectent les Normes internationales d'audit interne ;
- Qu'ils prennent en compte la nature et le contexte des travaux à effectuer ainsi que les exigences y afférentes ;
- Qu'ils fassent preuve de scepticisme professionnel dans leurs évaluations critiques de l'information.

Le devoir de conscience professionnelle de l'auditeur interne exige de planifier et de réaliser les services d'audit interne avec toute la diligence, le jugement et le scepticisme d'un auditeur interne prudent et compétent. Dans l'exercice de leur conscience professionnelle, les auditeurs internes agissent dans le meilleur intérêt des bénéficiaires des services d'audit interne, mais on ne leur demande pas d'être infaillibles.

## Norme 4.1 Conformité aux Normes internationales d'audit interne

### Exigences

Les auditeurs internes doivent planifier et réaliser les services d'audit interne conformément aux Normes internationales d'audit interne.

Les méthodologies de la fonction d'audit interne doivent être établies, documentées et maintenues conformément aux Normes. Les auditeurs internes doivent observer les Normes et les méthodologies de la fonction d'audit interne lors de la planification et de la réalisation de services d'audit interne, ainsi que lors de la communication des résultats.

Si les Normes sont utilisées conjointement avec les exigences d'autres organismes faisant autorité, ces exigences doivent aussi être citées, le cas échéant, par l'audit interne dans sa communication. Lorsque la législation ou la réglementation interdisent aux auditeurs internes ou à la fonction d'audit interne de se conformer à certaines dispositions des Normes, ils sont tenus de respecter toutes les autres dispositions et doivent procéder à une communication appropriée.

Lorsque les auditeurs internes ne sont pas en mesure de se conformer à l'une des exigences, le responsable de l'audit interne doit le documenter et le communiquer en décrivant la situation, les mesures alternatives prises, l'impact de ces mesures, et les raisons qui les sous-tendent. Les exigences relatives à la communication d'une absence de conformité aux Normes figurent dans les Normes 8.3, Qualité, 12.1, Évaluation interne de la qualité, et 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne devrait examiner les Normes lorsque des modifications y sont apportées et mettre à jour les méthodologies de la fonction d'audit interne en conséquence. S'il existe des diver-

gences entre les Normes et les exigences d'autres organismes faisant autorité, les auditeurs internes et la fonction d'audit interne peuvent être tenus ou avoir le choix d'appliquer les exigences les plus strictes.

Le responsable de l'audit interne ou un superviseur désigné devrait s'assurer que les programmes de travail sont conformes aux exigences des Normes, tout comme la réalisation des missions.

Bien que l'on attende d'eux qu'ils se conforment à l'ensemble des exigences, les auditeurs internes ou la fonction d'audit interne peuvent parfois se trouver dans l'incapacité de respecter l'une d'entre elles, notamment pour des raisons liées à la branche, au secteur d'activité ou au pays/territoire d'implantation, ils peuvent néanmoins prendre d'autres mesures pour respecter le principe associé. En documentant la situation, les mesures alternatives prises, leur impact et les raisons qui les sous-tendent, le responsable de l'audit interne fournit des informations utiles à l'évaluation externe de la qualité, de sorte que la fonction d'audit interne puisse atteindre la conformité avec un principe, même si la conformité à une norme est impossible.

Si les auditeurs internes sont contraints d'enfreindre une norme lors de la réalisation d'une mission, ils devraient parler des raisons de ce manquement et de son impact sur la mission au responsable de l'audit interne ou à un superviseur désigné. Le responsable de l'audit interne ou le superviseur devrait fournir des directives sur les personnes à informer et les modalités de signalement (cf. Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).

En outre, la législation, la réglementation, les méthodologies de l'audit interne et les politiques de l'organisation peuvent indiquer quand et comment signaler une non-conformité.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documentation des méthodologies de la fonction d'audit interne et date de leur dernière mise à jour.
- Si applicable, signalement des non-conformités dans le rapport définitif de la mission et dans les documents communiqués à la direction générale et au Conseil.
- Référence aux textes législatifs et/ou réglementaires auxquels les auditeurs internes ont dû se conformer au détriment de la conformité aux Normes.
- Référence, en complément des Normes, aux exigences des organismes faisant autorité auxquels adhère la fonction d'audit interne.
- Résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## Norme 4.2 Conscience professionnelle

### Exigences

Pour faire preuve de conscience professionnelle, les auditeurs internes doivent évaluer la nature, le contexte et les services exigés, notamment :

- La stratégie et les objectifs de l'organisation ;
- Les intérêts des bénéficiaires des services d'audit interne et des autres parties prenantes ;
- L'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- Le rapport coût/bénéfice des services d'audit interne à réaliser ;
- L'étendue des travaux et les délais de réalisation nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission ;
- La complexité relative, la matérialité, ou l'importance des risques pour l'activité examinée ;
- La probabilité d'erreurs significatives, de fraude, de non-conformité et d'autres risques susceptibles de compromettre les objectifs, les opérations ou les ressources ;
- L'utilisation de techniques, d'outils et de technologies adéquats.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Pour fournir des services avec la conscience professionnelle requise, les auditeurs internes doivent prendre en compte et comprendre la Mission de l'audit interne et la nature des services d'audit interne à fournir. Les auditeurs internes devraient commencer par comprendre la charte d'audit interne et le plan d'audit interne, ainsi que les facteurs qui ont aidé au choix des missions du plan. Lors de la planification et de la réalisation des services d'audit interne, les auditeurs internes prennent en compte les intérêts des clients de l'organisation et des autres parties prenantes (y compris le public) touchées par les activités de l'organisation. Par « intérêt », on entend les attentes des parties prenantes (par exemple, des pratiques commerciales de l'organisation loyales et honnêtes), leurs besoins (par exemple en matière de sécurité) et leur éventuelle exposition à des risques sous-jacents dont le lien avec la stratégie et les objectifs de l'organisation peut ne pas être évident.

Parmi les considérations relatives à la conscience professionnelle figurent les circonstances et aspects de risque dont le responsable de l'audit interne doit tenir compte lorsqu'il réalise l'évaluation des risques à partir de laquelle il construit le plan d'audit interne. Par « circonstances », on entend entre autres la stratégie et les objectifs de l'organisation, ainsi que l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

En outre, les auditeurs internes prennent en compte les circonstances liées à une activité examinée au cours de la planification de la mission, comme décrit dans le Domaine V, Réalisation des activités d'audit interne. La complexité, la matérialité et l'importance des risques évalués sont relatives. Un risque peut ne pas être matériel ou significatif pour l'organisation mais l'être dans le cadre d'une mission ou d'une activité examinée. Il est donc nécessaire d'appréhender cette complexité, cette matérialité ou cette importance dans le contexte spécifique de la mission ou de l'activité examinée pour évaluer correctement les risques pertinents et déterminer lesquels devraient faire en priorité l'objet d'une évaluation plus approfondie.

La conscience professionnelle exige également des auditeurs internes qu'ils mettent en balance les coûts

(besoins en ressources, par exemple) des services d'audit interne au regard des bénéfices qui peuvent en découler. Par exemple, si les dispositifs de maîtrise d'une activité examinée ne sont pas conçus de manière adéquate, les bénéfices d'une évaluation complète de leur efficacité risquent de ne pas valoir les coûts engendrés. Les auditeurs internes s'attachent à maximiser la valeur ajoutée ou le bénéfice généré par l'investissement de l'organisation dans les services d'audit interne. En outre, une planification approfondie exige que les auditeurs internes réfléchissent aux techniques, outils et technologies, ainsi qu'à l'étendue des travaux et aux délais nécessaires pour atteindre de la façon la plus efficiente possible les objectifs de la mission. Les auditeurs internes, et en particulier le responsable de l'audit interne, devraient réfléchir à la possibilité d'outiller le processus d'examen et d'évaluation avec un logiciel d'analyse de données ou toute autre technologie.

Des missions convenablement supervisées et la mise en œuvre d'un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité favorisent l'exercice de la conscience professionnelle (cf. Norme 8.3, Qualité ; Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité ; et Principe 12, Améliorer la qualité, et normes associées).

## Exemples de preuve de la conformité

- Notes de planification documentant la stratégie et les objectifs de l'organisation comme de l'activité examinée.
- Évaluations documentées des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
- Notes d'évaluations des risques, y compris d'erreur, de non-conformité et de fraude.
- Notes de réunions ou d'échanges au sujet des coûts et bénéfices possibles des services d'audit interne et de l'étendue des travaux et des délais de leur mise en œuvre.
- Documents de travail relatifs aux travaux de supervision des missions.
- Examen de la performance des auditeurs internes.
- Notes de réunions, de formations ou de tout autre échange au sujet de la conscience professionnelle.
- Retours des parties prenantes sollicitées au moyen d'enquêtes ou d'autres outils.
- Évaluations internes et externes réalisées dans le cadre du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la fonction d'audit interne.

## Norme 4.3 Scepticisme professionnel

### Exigences

Les auditeurs internes doivent faire preuve de scepticisme professionnel lors de la planification et la réalisation des services d'audit interne.

Pour ce faire, les auditeurs internes doivent :

- Cultiver une attitude reflétant un esprit de curiosité ;
- Évaluer de manière critique la fiabilité de l'information ;
- Se montrer directs et honnêtes lorsqu'ils soulèvent des inquiétudes et demandent des précisions sur des informations incohérentes ;
- Chercher à obtenir davantage d'éléments probants afin de formuler un jugement sur des informations et déclarations potentiellement incomplètes, incohérentes, fausses ou trompeuses.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le scepticisme professionnel permet aux auditeurs internes de formuler des jugements objectifs fondés sur des faits, des informations et des raisonnements logiques, plutôt que sur la base de la confiance ou de la croyance. Le scepticisme est une attitude qui consiste à remettre en question ou à douter en permanence de la validité et la sincérité des allégations, déclarations et autres informations. Les auditeurs internes font preuve de scepticisme professionnel lorsqu'ils cherchent à recueillir des éléments probants pour étayer et valider les déclarations de l'encadrement, plutôt que de simplement se fier aux informations présentées comme vraies ou authentiques sans se poser de questions ou émettre de doutes. Le scepticisme professionnel exige de la curiosité et la volonté de traiter les sujets en profondeur plutôt que de manière superficielle.

Lors du recueil et de l'analyse des informations, les auditeurs internes devraient faire preuve de scepticisme professionnel afin de déterminer si les informations dont ils disposent sont pertinentes, fiables et suffisantes. S'ils constatent que certaines informations sont incomplètes, incohérentes, fausses ou trompeuses, ils devraient réaliser des analyses complémentaires pour identifier les informations correctes et complètes nécessaires à l'appui des résultats de la mission. L'examen et l'approbation, par le responsable de l'audit interne ou un superviseur de mission délégué, des documents de travail et/ou de toute information communiquée lors de la mission apporte une validation supplémentaire.

Le responsable de l'audit interne devrait aider les auditeurs internes à renforcer leur capacité à faire preuve de scepticisme professionnel. Des ateliers ou des formations peuvent les aider à acquérir et à développer cette compétence, et à comprendre à quel point il est important de se défaire de tout préjugé et de conserver un état d'esprit ouvert et curieux. Les auditeurs internes peuvent apprendre à reconnaître les informations incohérentes, incomplètes, fausses et/ou trompeuses.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents attestant de l'organisation et de la tenue de formations sur le thème du scepticisme professionnel, y compris la liste de présence.
- Documents de travail détaillant comment les auditeurs internes ont procédé pour évaluer et valider les informations recueillies au cours de la mission.
- Documents prouvant que les informations fausses ou trompeuses ont été traitées lors de l'élaboration des constats de la mission
- Documents de travail communiqués ou non lors de la mission, examinés et signés ou paraphés par le superviseur.

## Principe 5 Préserver la confidentialité

***Les auditeurs internes utilisent et protègent l'information de façon adéquate.***

Dans la mesure où les auditeurs internes ont un accès illimité aux données, aux documents et aux autres informations nécessaires pour s'acquitter du mandat de l'audit interne, ils sont souvent amenés à recueillir des informations confidentielles, protégées et/ou à caractère personnel (cf. Principe 6, Autorité conférée par le Conseil, et normes associées). Sont concernées les informations sous forme matérielle et/ou numérique, ainsi que les informations tirées d'entretiens (dans le cadre d'échanges formels ou informels par exemple). Les auditeurs internes doivent respecter la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent en les utilisant uniquement à des fins professionnelles et en les protégeant contre tout accès ou divulgation non autorisé, en interne comme en externe.

## Norme 5.1 Utilisation de l'information

### Exigences

Lorsqu'ils utilisent des informations, les auditeurs internes doivent suivre les politiques et les procédures applicables, ainsi que la législation et la réglementation en vigueur. Ces informations ne doivent pas être utilisées pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de l'organisation.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les auditeurs internes ont un accès illimité à des informations qui leur permettent de fournir des prestations d'audit interne sans subir d'ingérence. Cependant, il est de la responsabilité de chaque auditeur interne d'utiliser et de traiter ces informations de façon appropriée. L'usage et le traitement inappropriés d'informations confidentielles, protégées et/ou à caractère personnel peuvent entraîner des conséquences indésirables, comme des atteintes à la réputation ou des amendes pour infraction à la loi ou à la réglementation.

Les politiques et procédures de l'organisation et de la fonction d'audit interne régissent généralement le traitement et l'utilisation des informations par les auditeurs internes sur l'ensemble du cycle d'exploitation des informations de leur point d'accès, à leur recueil, leur transfert, leur stockage et/ou leur destruction. En outre, les auditeurs internes devraient connaître et respecter les politiques et procédures, quelles qu'elles soient, applicables aux informations des tiers auxquelles ils peuvent être amenés à avoir accès.

Le responsable de l'audit interne devrait discuter avec les auditeurs internes des politiques, procédures et attentes relatives à un usage approprié des informations auxquelles ils ont accès. Le responsable de l'audit interne peut exiger qu'ils signent une attestation ou tout autre document dans lequel ils reconnaissent avoir compris ces exigences.

Lorsqu'elle traite des données sensibles et/ou à caractère personnel, la fonction d'audit interne devrait appliquer des mesures adaptées de sécurité numérique telles que des contrôles par mot de passe et des mécanismes de chiffrement.

Parmi les exemples de détournement d'information on trouve : l'utilisation, la vente ou la divulgation d'informations financières, stratégiques ou de savoirs opérationnels internes à l'organisation en vue d'influencer des décisions d'achat ou de vente d'actions ou de concevoir un produit concurrent.

### Exemples de preuve de la conformité

- Contrôles des accès et de l'utilisation de l'information conçus et mis en œuvre de manière efficace.
- Documentation des politiques, procédures et formations relatives au bon usage de l'information.
- Comptes-rendus des réunions au cours desquelles il a été question du bon usage de l'information.
- Attestations de suivi de formations au bon usage de l'information.
- Attestation par laquelle les auditeurs internes reconnaissent comprendre les politiques et procédures applicables, ainsi que la législation et la réglementation en vigueur.
- Revue des performances prouvant que les politiques et procédures applicables ainsi que la législation et la réglementation en vigueur ont bien été suivies.

## Norme 5.2 Protection de l'information

### Exigences

Les auditeurs internes doivent être conscients de leurs responsabilités en matière de protection de l'information et démontrer qu'ils respectent la confidentialité, la vie privée et la propriété de l'information recueillie dans le cadre de la réalisation des services d'audit interne ou résultant de relations professionnelles.

Les auditeurs internes doivent comprendre et respecter la législation et la réglementation, ainsi que les politiques et les procédures relatives à la confidentialité, à la sécurité de l'information et à la protection de la vie privée, et applicables à l'organisation comme à la fonction d'audit interne.

La fonction d'audit interne doit notamment tenir compte des considérations suivantes :

- La garde, la conservation et la destruction des documents de la mission ;
- La mise à disposition des documents de la mission à des parties internes et externes ;
- Le traitement des accès aux informations confidentielles (originaux ou copies) lorsque celles-ci ne sont plus nécessaires.

Les auditeurs internes ne doivent pas divulguer d'informations confidentielles à des parties non habilitées, à moins qu'une responsabilité légale ou professionnelle ne les y oblige.

Les auditeurs internes doivent gérer le risque qu'une information soit divulguée, ou sa confidentialité compromise, par inadvertance.

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que la fonction d'audit interne et les personnes collaborant avec la fonction d'audit interne adhèrent aux mêmes exigences de protection.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les informations recueillies, utilisées ou produites par la fonction d'audit interne sont protégées par la législation et la réglementation ainsi que par les politiques et procédures de l'organisation et de la fonction d'audit interne. Elles couvrent généralement la sécurité et l'accès physiques et logiques, ainsi que la conservation et la suppression des données.

Le responsable de l'audit interne devrait faire appel à un conseiller juridique pour mieux comprendre l'impact des exigences et protections légales et/ou réglementaires (par exemple, les privilèges légaux et spécifiquement le secret professionnel liant l'avocat à son client). Les politiques et procédures de l'organisation peuvent exiger que des autorités compétentes examinent et approuvent les informations commerciales avant leur diffusion à l'extérieur.

L'accès aux informations peut être suivi afin de vérifier si les méthodologies ont été appliquées. Les informations peuvent être protégées d'une divulgation, volontaire ou non, grâce à des dispositifs de maîtrise tels que le chiffrement des données, la protection par mot de passe, le contrôle des envois de courriels, ainsi que des restrictions relatives à l'usage des réseaux sociaux et à l'accès physique à l'information. Lorsque

les auditeurs internes n'ont plus besoin d'accéder aux données, les habilitations devraient être retirées, et les documents imprimés, traités conformément aux méthodologies établies.

Parmi les exemples d'informations confidentielles qui peuvent être protégées contre la divulgation, on peut citer les salaires individuels et les dossiers traitant des questions du personnel.

Le responsable de l'audit interne devrait évaluer et valider périodiquement les besoins des auditeurs internes en matière d'accès à l'information, et vérifier si les contrôles d'accès fonctionnent efficacement.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents attestant de l'application des méthodologies en vigueur.
- Documentation relative à la mise en œuvre de dispositifs qui limitent les accès à l'information et réduisent les risques de contournement des contrôles en place.
- Attestations de suivi de formations sur la protection de l'information.
- Attestation par laquelle les auditeurs internes reconnaissent comprendre les politiques et procédures applicables, ainsi que la législation et la réglementation en vigueur.
- Documentation des restrictions relatives à la diffusion des documents de travail et à la communication des résultats définitifs.
- Preuves de l'autorisation de publication et de diffusion.
- Documents consignants les déclarations exigées par la loi ou approuvées par un conseiller juridique, le cas échéant, et/ou par le Conseil et la direction générale.
- Accords de confidentialité ou de non-divulgation signés.
- Revue des performances prouvant que les politiques et procédures relatives à la protection et à la divulgation de l'information ont bien été suivies.

# Domaine III : Gouvernance de la fonction d'audit interne



**Des mécanismes de gouvernance appropriés** sont indispensables pour assurer l'efficacité de la fonction d'audit interne. Ce domaine décrit les exigences de collaboration étroite entre le responsable de l'audit interne et le Conseil, pour l'instauration d'une fonction d'audit interne indépendante et la supervision de sa performance. Ce domaine décrit aussi les responsabilités incombant à la direction générale pour soutenir le Conseil et promouvoir une gouvernance solide de la fonction d'audit interne.

Si les exigences énoncées dans ce domaine concernent avant tout le responsable de l'audit interne, les activités du Conseil et de la direction générale sont aussi indispensables pour permettre à la fonction d'audit interne de mener à bien sa Mission. Pour chaque norme, ces activités sont identifiées comme des « conditions indispensables » à réunir et sont le fondement nécessaire d'un dialogue effectif entre le Conseil, la direction générale et le responsable de l'audit interne pour permettre à terme que la fonction de l'audit interne soit efficace.

---

## Échanges avec le Conseil et la direction générale

Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil et la direction générale au sujet de ce domaine, et plus précisément au sujet des éléments suivants :

- La Mission de l'audit interne telle qu'elle est exposée dans le Domaine I, Mission de l'audit interne ;
- Les conditions indispensables énoncées dans chacune des normes du Domaine III, Gouvernance de la fonction d'audit interne ;
- L'impact potentiel, sur l'efficacité de la fonction d'audit interne, si le Conseil ou la direction générale n'apportent pas le soutien décrit dans les conditions indispensables.

Ces échanges sont nécessaires pour informer le Conseil et la direction générale sur l'importance des conditions indispensables et pour s'accorder sur leurs responsabilités respectives.

La nature et la fréquence de ces échanges dépendent des circonstances et des changements intervenus au sein de l'organisation. Par exemple, le responsable de l'audit interne devrait s'entretenir avec le Conseil et la direction générale dans les cas suivants :

- Des modifications significatives sont apportées aux Normes ou une nouvelle fonction d'audit interne est mise en place ;
- Un nouveau responsable de l'audit interne prend ses fonctions ou rejoint l'organisation ;
- La relation entre le Conseil et le responsable de l'audit interne est affectée par des changements importants, comme le rattachement du responsable de l'audit interne à un nouveau président ou encore un remaniement au sein du Conseil (structure ou composition) ;
- La structure ou la composition de la direction générale est profondément modifiée, ce qui a une incidence sur la position du responsable de l'audit interne au sein de l'organisation.

Le responsable de l'audit interne a impérativement besoin des points de vue du Conseil et de la direction générale. Le Conseil peut approuver en dernier ressort le mandat et la charte d'audit interne, ainsi que les autres exigences énoncées dans ce domaine. La direction générale apporte quant à elle un point de vue au Conseil et au responsable de l'audit interne. Son point de vue est précieux et contribue à soutenir la position et l'autorité de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation.

### **Désaccord sur les conditions indispensables**

Si le Conseil ou la direction générale contestent certaines de ces conditions indispensables, le responsable de l'audit interne doit rappeler, exemples à l'appui, comment sans elles, la fonction d'audit interne peut ne pas être en mesure d'accomplir sa Mission ou de se conformer à certaines normes. Il devrait également discuter d'options autres que ces conditions indispensables, qui pourraient aboutir aux mêmes résultats.

Le responsable de l'audit interne peut convenir avec le Conseil et la direction générale qu'une ou plusieurs des conditions indispensables ne sont pas nécessaires pour se conformer aux Normes. Il doit alors consigner :

- Les raisons pour lesquelles ils ont convenu qu'une condition en particulier n'était pas nécessaire ;
- Les options envisagées pour compenser les conditions écartées, afin de justifier les décisions du Conseil et de la direction générale.

Si le responsable de l'audit interne ne partage pas les motifs du Conseil et/ou de la direction générale conduisant à ne pas remplir une ou plusieurs de ces conditions, il peut conclure que la fonction d'audit interne est non conforme aux Normes. En pareil cas, le responsable d'audit interne devrait consigner les motifs pour lesquels le Conseil et/ou la direction générale ont choisi de ne pas appliquer les conditions indispensables. Ces motifs, une fois consignés, devraient être partagés avec le Conseil et la direction générale pour s'assurer qu'ils clarifient leur point de vue et mis ensuite à la disposition d'un évaluateur externe de la qualité.

Si, pour une raison quelconque, le poste de responsable de l'audit interne est vacant, le Conseil devrait désigner un ou plusieurs remplaçants à titre provisoire.

### **Définition du Conseil**

Dans le glossaire des Normes, le terme « Conseil » désigne l'organe le plus élevé de la gouvernance, par exemple :

- Un conseil d'administration ;
- Un comité d'audit ;
- Un conseil des gouverneurs ou d'administrateurs d'organismes sans but lucratif ;
- Un groupe d'élus ou de responsables politiques ;
- Tout autre organe ayant autorité sur les fonctions de gouvernance compétentes.

Au sein d'une organisation qui compte plus d'un organe de gouvernance, le « Conseil » désigne le ou les organe(s) habilité(s) à doter la fonction d'audit interne de l'autorité, du rôle et des responsabilités appropriés.

Si aucune des situations susmentionnées n'existe, le mot « Conseil » devrait être compris comme la ou les personne(s) agissant en tant qu'organe de gouvernance de niveau le plus élevé de l'organisation. Exemples : la personne à la tête de l'organisation ou la direction générale.

Si la nature du Conseil diffère de la définition donnée dans le glossaire, le responsable de l'audit interne devrait consigner la structure de gouvernance à laquelle est rattachée la fonction d'audit interne en préci-

sant en quoi elle s'inscrit dans le cadre de cette définition. Un tel cas de figure peut se rencontrer dans les organisations à Conseils multiples (multinationales ou entités du secteur public) ou dotées d'une structure multi niveaux.

### **Application du Domaine**

Les Normes s'appliquent aux personnes et aux fonctions qui réalisent des services d'audit interne. Ces services peuvent être fournis par des personnes au sein ou non d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont variables. Les Normes s'appliquent, qu'une organisation emploie directement les auditeurs internes, les engage en faisant appel à un prestataire externe, ou les deux à la fois. Les attributions du responsable de l'audit interne sont mises en œuvre par une ou plusieurs personnes désignées par le Conseil. Qu'il soit employé directement par l'organisation ou par le biais d'un prestataire externe, le responsable de l'audit interne est chargé d'assurer la conformité aux Normes, dont la preuve est fournie par le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Dans tous les cas, le Conseil conserve la responsabilité de soutenir et de superviser la fonction d'audit interne.

## **Principe 6 Autorité conférée par le Conseil**

***Le Conseil définit et approuve le mandat de la fonction d'audit interne, et l'accompagne dans l'exercice de celui-ci.***

Le mandat de la fonction d'audit interne lui est conféré par le Conseil (ou par le droit en vigueur dans certains environnements du secteur public). Consigné dans la charte d'audit interne, ce mandat définit l'autorité, le rôle et les responsabilités de la fonction d'audit interne. Il l'habilite à fournir au Conseil et à la direction générale une assurance objective, des conseils, des vues d'ensemble et des anticipations. À ce titre, la fonction d'audit interne évalue et améliore, par une approche systématique et rigoureuse, les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en place dans l'ensemble de l'organisation.

### **Norme 6.1 Mandat d'audit interne**

#### **Exigences**

Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil et à la direction générale les informations qui leur sont nécessaires pour établir le mandat d'audit interne. Dans les pays et les secteurs où ce mandat est partiellement ou totalement prescrit par les lois ou règlements, les prescriptions en question doivent être reportées dans la charte d'audit interne (cf. Norme 6.2, Charte d'audit interne, ainsi que la section « Application des Normes internationales d'audit interne dans le secteur public »).

Afin d'aider le Conseil et la direction générale à définir le périmètre d'intervention et la nature des services d'audit interne, le responsable de l'audit interne doit se coordonner avec les autres prestataires d'assurance, internes comme externes, de sorte que tous comprennent le rôle et les responsabilités de chacun (cf. Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).

Le responsable de l'audit interne doit consigner le mandat, ou y faire référence, dans la charte d'audit interne approuvée par le Conseil (cf. Norme 6.2, Charte d'audit interne).

Périodiquement, le responsable de l'audit interne doit déterminer si des changements de situation nécessitent qu'il s'entretienne avec le Conseil et la direction générale au sujet du mandat d'audit interne. Si c'est le cas, Il doit évaluer si l'autorité, le rôle et les responsabilités qui y sont définis permettent toujours à la fonction d'audit interne de mettre en œuvre sa stratégie et d'atteindre ses objectifs.

## Conditions indispensables

### Conseil

- Définir avec le responsable de l'audit interne et la direction générale le caractère approprié de l'autorité, du rôle et les responsabilités de la fonction d'audit interne.
- Approuver la charte d'audit interne, laquelle intègre le mandat d'audit interne ainsi que le périmètre d'intervention et la nature des services d'audit interne.

### Direction générale

- Participer aux échanges avec le Conseil et le responsable de l'audit interne et exprimer son point de vue quant à ses attentes au regard du responsable d'audit interne. Le Conseil devrait en tenir compte pour définir le mandat d'audit interne.
- Apporter son soutien au mandat d'audit interne dans l'ensemble de l'organisation et promouvoir l'autorité dont est investie la fonction d'audit interne.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne expose au Conseil et à la direction générale les caractéristiques d'une fonction d'audit interne efficace en partageant avec eux sa connaissance des Normes, des lois et/ou règlements en vigueur, ainsi que des résultats des recherches sur les pratiques de référence des fonctions d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait échanger avec le Conseil et la direction générale à propos du mandat d'audit interne et des autres éléments clés de la charte d'audit interne en concentrant son aide sur leur compréhension des points suivants :

- Autorité – L'autorité de la fonction d'audit interne découle de son rattachement direct au Conseil. Elle lui permet un accès libre et illimité à ce dernier ainsi qu'à l'ensemble des activités de l'organisation (documents, personnes, biens, etc.).
- Rôle(s) – La fonction d'audit interne a pour rôle principal de réaliser des activités d'audit interne et de fournir des services d'audit interne. Dans certains cas, le responsable de l'audit interne peut être amené à assumer d'autres responsabilités hors du champ de l'audit interne, comme la gestion des risques ou la conformité (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation).
- Responsabilités – Les responsabilités de la fonction d'audit interne comprennent l'obligation de remplir son (ses) rôle(s), d'en rendre compte ainsi que de répondre aux attentes spécifiques des principales parties prenantes. Ces responsabilités incluent habituellement, par exemple, leurs attentes en termes de réalisation de services d'audit, de communication, de conformité aux lois, règlements, politiques et de conformité aux Normes, etc.

- Périimètre – Le périmètre d'intervention des services d'audit interne couvre tous les domaines de l'organisation pour laquelle la fonction d'audit interne fournit des services. Cela peut inclure l'ensemble des activités, actifs et personnels de l'organisation, ou bien une partie seulement, selon la zone géographique ou la division concernée. Le périmètre peut préciser la nature des services d'audit interne (ex. : assurance uniquement, assurance-conseil, examen des états financiers, conformité aux lois et/ou règlements) ou d'autres limites à leur champ.
- Services d'audit interne – les services d'audit interne peuvent tout simplement être définis comme des services d'assurance et de conseil, ou plus spécifiquement (ex. : audits de performance, missions d'assurance portant sur les dispositifs de maîtrise de la communication financière et enquêtes).

Certaines circonstances peuvent justifier des échanges entre le Conseil et la direction générale visant à assurer le suivi du mandat d'audit interne ou d'autres éléments de la charte d'audit interne. Celles-ci peuvent inclure, sans s'y limiter :

- Un changement majeur apporté aux Normes ;
- Une acquisition ou une restructuration importante au sein de l'organisation ;
- Des changements significatifs au sein du Conseil et/ou de la direction générale ;
- Des changements significatifs dans les stratégies, les objectifs, le profil de risque ou l'environnement de l'organisation ;
- De nouvelles lois ou règlements qui peuvent avoir une incidence sur la nature et/ou le périmètre d'intervention des services d'audit interne.

Ces situations peuvent survenir à tout moment de l'année. Le responsable de l'audit interne devrait néanmoins prendre officiellement en compte de tels changements au moins une fois par an.

Le responsable de l'audit interne se coordonne avec les prestataires d'assurance de l'organisation et recommande au Conseil le type de contribution que les autres fonctions peuvent apporter à l'exercice du mandat d'audit interne. En aidant le Conseil à comprendre les rôles et les responsabilités des autres prestataires internes et externes d'assurance ainsi que des régulateurs, le responsable de l'audit interne peut apporter des précisions sur le contenu d'un mandat d'audit interne adéquat (cf. Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).

## Exemples de preuve de la conformité

- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles le mandat a fait l'objet d'échanges et qui peuvent faire partie de l'approbation plus large de la charte d'audit interne.
- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles toute modification apportée à la charte d'audit interne a fait l'objet d'échanges et a été approuvée par le Conseil.

## Norme 6.2 Charte d'audit interne

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour une charte d'audit interne qui spécifie a minima, :

- La Mission de l'audit interne ;
- L'engagement de la fonction d'audit interne à respecter les Normes ;
- Son mandat, y compris le périmètre et la nature des services à fournir, ainsi que les responsabilités et les attentes du Conseil quant au soutien que la direction générale doit apporter à la fonction d'audit interne (cf. Norme 6.1, Mandat d'audit interne) ;
- Son positionnement et ses rattachements hiérarchiques au sein de l'organisation (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation).

Le responsable de l'audit interne doit discuter du projet de la charte avec le Conseil et la direction générale afin de confirmer qu'elle reflète précisément leur compréhension et leurs attentes vis-à-vis de la fonction d'audit interne.

### Conditions indispensables

#### **Conseil**

- Échanger avec le responsable de l'audit interne et la direction générale sur les autres sujets qui devraient être inclus dans la charte d'audit interne pour permettre à une fonction d'audit interne d'être efficace.
- Approuver la charte d'audit interne.
- Examiner la charte d'audit interne avec le responsable de l'audit interne afin de tenir compte des changements affectant l'organisation, tels que l'embauche d'un nouveau responsable de l'audit interne ou encore l'évolution de ses risques (nature, gravité et interdépendances).

#### **Direction générale**

- Communiquer avec le Conseil et le responsable de l'audit interne sur les attentes de la direction générale qui devraient être prises en compte dans la charte de l'audit interne.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les exigences clés relatives à la charte d'audit interne sont énoncées dans la Norme 6.1, Mandat d'audit interne, et la Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation.

La charte d'audit interne devrait décrire le rattachement hiérarchique, et notamment les processus suivants :

- Approbation de la gestion des ressources humaines et des budgets de la fonction d'audit interne ;
- Approbation des dépenses du responsable de l'audit interne ;
- Examen de la performance du responsable de l'audit interne.

Lorsque le type de rattachement hiérarchique est fixé par les lois ou les règlements, le texte en question devrait être mentionné dans la charte. Si les exigences relatives à une charte figurent très largement dans les lois ou les règlements, ces derniers peuvent s'y substituer.

Le format de la charte d'audit interne peut varier d'une organisation à l'autre. Bien qu'il existe des modèles de charte d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait adapter sa charte aux spécificités de l'organisation qui peuvent influencer sur le mandat, le périmètre et les services d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne présente généralement un projet définitif de la charte d'audit interne lors d'une réunion du Conseil, à des fins de discussion et d'approbation.

Le responsable de l'audit interne et le Conseil devraient également convenir de la fréquence de l'examen des dispositions de la charte pour confirmer qu'elles permettent toujours à la fonction d'audit interne d'atteindre ses objectifs. Une pratique de référence consiste à examiner la charte périodiquement, à s'y reporter quand des questions relatives au mandat d'audit interne se posent, et à la mettre à jour si nécessaire.

La charte d'audit interne prend en considération d'autres sujets :

- Mesures adéquates de protection de l'objectivité et de l'indépendance y compris les processus de gestion des atteintes potentielles et fréquence de réévaluation de ces mesures de protection pour assurer les résultats attendus (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation).
- Accès illimité y compris les modalités d'accès de la fonction d'audit interne aux données, aux documents, aux informations, aux personnes et aux biens nécessaires pour remplir le mandat d'audit interne.
- Communication y compris la nature et le calendrier des échanges avec le Conseil et la direction générale.
- Processus d'audit y compris toute attente concernant les échanges avec la direction du domaine examiné (avant, pendant et après la mission) et les modalités de traitement des différends avec cette direction.
- Assurance et amélioration de la qualité y compris les attentes en matière de développement et de réalisation des évaluations internes et externes de la fonction d'audit interne et de communication des résultats de ces évaluations (cf. Norme 8.3, Qualité, Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité, et Principe 12, Améliorer la qualité, et normes associées).
- Approbations y compris tout cas particulier indiqué par le Conseil et la direction générale.

## Exemples de preuve de la conformité

- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles la charte d'audit interne a fait l'objet d'échanges et a été approuvée.
- Charte approuvée (avec date d'approbation).
- Procès-verbaux des réunions du Conseil apportant la preuve que le responsable de l'audit interne réexamine périodiquement la charte d'audit interne avec le Conseil et la direction générale.

## Norme 6.3 Soutien apporté par le Conseil et la direction générale

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil et à la direction générale les informations dont ceux-ci ont besoin pour apporter leur soutien à la fonction d'audit interne et promouvoir sa reconnaissance dans l'ensemble de l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit coordonner avec la direction générale ses échanges avec le Conseil afin de permettre à ce dernier de remplir ses obligations.

### Conditions indispensables

#### Conseil

- Apporter son soutien à la fonction d'audit interne afin de lui permettre de remplir sa Mission d'audit interne, de poursuivre sa stratégie et d'atteindre ses objectifs.
- Collaborer avec la direction générale pour garantir à la fonction d'audit interne un accès illimité aux données, aux documents, aux informations, aux personnes et aux biens nécessaires pour qu'elle s'acquitte de son mandat.
- Communiquer directement et régulièrement avec le responsable de l'audit interne.
- Manifester son soutien :
  - En précisant que le responsable de l'audit interne est rattaché à un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre à la fonction d'audit interne d'exercer son mandat ;
  - En approuvant la charte, le plan, le budget et les ressources prévisionnelles de l'audit interne ;
  - En interrogeant de façon pertinente la direction générale et le responsable de l'audit interne pour déterminer si la fonction d'audit interne se heurte aux limites (quelles qu'elles soient) de son périmètre d'intervention, de son autorité, à de quelconques restrictions d'accès ou à des ressources limitées qui l'empêchent d'exercer ses responsabilités efficacement ;
  - En rencontrant le responsable de l'audit interne périodiquement, en dehors de la présence de la direction générale.

#### Direction générale

- Promouvoir la reconnaissance de la fonction d'audit interne dans l'ensemble de l'organisation.
- Collaborer avec le Conseil pour garantir à la fonction d'audit interne un accès illimité aux données, aux documents, aux informations, aux personnes et aux biens nécessaires pour qu'elle s'acquitte de son mandat.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le Conseil et le responsable de l'audit interne devraient se réunir au moins une fois par an sans la présence de la direction, voire une fois par trimestre selon les meilleures pratiques de gouvernance. Bien souvent, ces rencontres ont lieu en privé, ou à huis clos, au terme des réunions du Conseil habituellement programmées.

Par ailleurs, le responsable de l'audit interne devrait avoir d'autres échanges avec le Conseil, dans l'intervalle de ces réunions officielles, afin de le tenir informé de l'état d'avancement des travaux de la fonction d'audit interne. Le responsable de l'audit interne devrait convenir d'un commun accord avec le Conseil de la nature des informations à lui transmettre et du niveau de détail requis.

Comme indiqué dans la Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation, il importe que le responsable de l'audit interne soit rattaché hiérarchiquement au sein de l'organisation à une personne à même de soutenir la fonction dans l'exercice de son mandat d'audit interne. Une pratique de référence rattache hiérarchiquement le responsable de l'audit interne au directeur général ou son équivalent.

S'il est crucial que le responsable de l'audit interne rencontre le Conseil seul à seul, il devrait néanmoins en informer la direction générale, à moins que faire ainsi soit inapproprié (par exemple, si la conversation en privé porte sur une inconvenance commise par un membre de la direction générale).

Le responsable de l'audit interne et la direction générale devraient collaborer pour comprendre les exigences du Conseil en termes de communication à l'égard de chacun afin de favoriser une communication claire, transparente, émise en temps utile et exempte de redondances et de contradictions. Cela aide le Conseil à exercer ses responsabilités de supervision et permet au responsable de l'audit interne et à la direction générale de travailler en étroite collaboration.

L'approbation par le Conseil du budget d'audit interne et du plan de développement des ressources est importante car elle démontre que la fonction d'audit interne dispose des ressources nécessaires pour mener à bien les activités d'audit prévues. Le détail des informations communiquées au Conseil est soumis à l'avis du responsable de l'audit interne.

## Exemples de preuve de la conformité

- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles le plan, le budget et le plan de développement des ressources de l'audit interne ont été examinés et approuvés.
- Procès-verbaux ou autres documents relatifs aux échanges entre le Conseil et la direction générale au cours desquels ils ont discuté du droit d'accès illimité de la fonction d'audit interne.
- Matrice (ou documentation similaire), établie d'un commun accord, précisant les informations que le responsable de l'audit interne devrait transmettre au Conseil et à la direction générale, et à quelle fréquence.

## Principe 7 Indépendance

### **Le Conseil définit et préserve l'indépendance et les qualifications de la fonction d'audit interne.**

Il incombe au Conseil de permettre l'indépendance de la fonction d'audit interne. On entend par « indépendance » l'absence de situations pouvant compromettre la capacité de la fonction d'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités. La fonction d'audit interne ne sera en mesure de remplir sa Mission que si le responsable de l'audit interne est directement rattaché au Conseil, est qualifié et occupe au sein de l'organisation une position hiérarchique qui lui permet de s'acquitter de ses missions et de ses responsabilités en dehors de toute ingérence.

## Norme 7.1 Indépendance au sein de l'organisation

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit confirmer au Conseil, au moins une fois par an, l'indépendance de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation. Il doit notamment lui faire part des incidents ayant pu porter atteinte à cette indépendance, ainsi que des actions ou mesures de protection mises en place pour y remédier.

Le responsable de l'audit interne doit formaliser dans la charte d'audit interne les différents rattachements de la fonction et sa position au sein de l'organisation, tels qu'ils ont été établis par le Conseil (cf. Norme 6.2, Charte d'audit interne).

Le responsable de l'audit interne doit échanger avec le Conseil et la direction générale à propos de tout rôle et responsabilité, actuels ou futurs, susceptible de compromettre l'indépendance de la fonction d'audit interne, que ce soit dans les faits ou en apparence. Il doit leur suggérer les différentes mesures de protection contre des atteintes à l'indépendance avérées, potentielles ou perçues comme telles.

Si le responsable de l'audit interne assume une ou plusieurs responsabilités hors du champ de l'audit interne, il doit en préciser le détail, la nature et les mesures de protection associées dans la charte d'audit interne. Si les domaines de responsabilité en question font l'objet d'un audit interne, des processus d'assurance compensatoires doivent être envisagés, comme le recours à un prestataire externe objectif, compétent qui devra rendre compte au Conseil en toute indépendance.

Si le responsable de l'audit interne se voit confier des responsabilités hors du champ de l'audit à titre provisoire, un tiers indépendant doit réaliser les missions d'assurance y afférentes, à la fois pendant la durée du mandat provisoire et durant les 12 mois qui suivront. En outre, le responsable de l'audit interne doit établir un plan de transfert de ces responsabilités au management.

Si certaines caractéristiques de la structure de gouvernance ne garantissent pas l'indépendance de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation, le responsable de l'audit interne doit consigner ces caractéristiques et toute mesure de protection qui peut être mise en place pour respecter ce principe.

### Conditions indispensables

#### Conseil

- Établir un rattachement direct avec le responsable de l'audit interne et la fonction d'audit interne afin de permettre à cette dernière d'exercer son mandat.
- Autoriser la nomination et la révocation du responsable de l'audit interne.
- Donner un point de vue constructif à la direction générale concernant l'évaluation des performances et la rémunération du responsable de l'audit interne.
- Permettre au responsable de l'audit interne de s'entretenir avec le Conseil de sujets importants et sensibles, notamment dans le cadre de réunions en dehors de la présence de la direction générale.

- Exiger que le responsable de l'audit interne occupe au sein de l'organisation une position hiérarchique qui lui permette de réaliser ses services et de s'acquitter de ses responsabilités sans ingérence des directions. Cette position hiérarchique lui confère l'autorité et le statut au sein de l'organisation pour soumettre certains sujets directement à la direction générale et les faire remonter au Conseil, le cas échéant.
- Identifier les atteintes potentielles ou avérées à l'indépendance de la fonction d'audit interne avant d'approuver que le responsable de l'audit interne se voie confier des rôles ou des responsabilités ne relevant pas du périmètre de l'audit interne.
- En collaboration avec la direction générale et le responsable de l'audit interne, définir des mesures de protection adéquates dans l'éventualité où les rôles et responsabilités de ce dernier compromettent ou semblent compromettre l'indépendance de la fonction d'audit interne.
- En lien avec la direction générale, veiller à ce que la fonction d'audit interne ne subisse aucune ingérence lors de la définition de son périmètre d'intervention, de l'exécution de ses missions et de la communication des résultats.

### **Direction générale**

- Mettre en place la fonction d'audit interne à un niveau hiérarchique au sein de l'organisation qui lui permet de réaliser ses services et d'exercer ses responsabilités en dehors de toute ingérence, selon les instructions du Conseil.
- Reconnaître la légitimité du rattachement hiérarchique direct du responsable de l'audit interne au Conseil.
- En collaboration avec le Conseil et le responsable de l'audit interne, identifier toute atteinte potentielle à l'indépendance de la fonction d'audit interne due à des rôles hors du champ de l'audit ou à d'autres circonstances, et apporter son soutien à la mise en œuvre de mesures de protection adéquates pour y remédier.
- Donner son point de vue au Conseil concernant la nomination et la révocation du responsable de l'audit interne.
- Solliciter le point de vue du Conseil concernant l'évaluation des performances et la rémunération du responsable de l'audit interne.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

L'audit interne est le plus efficace lorsqu'il rend compte directement au Conseil (on parle également de « rattachement fonctionnel au Conseil ») plutôt qu'à la direction des activités visées par ses missions d'assurance et de conseil. Un rattachement direct du responsable de l'audit interne au Conseil permet à la fonction d'audit interne de réaliser ses services et de communiquer les résultats de ses missions sans aucune ingérence ni restriction inacceptable. Parmi les exemples d'ingérence on peut citer l'incapacité pour les directions de fournir les informations demandées en temps voulu et les restrictions d'accès aux informations, aux personnes ou aux biens. Des restrictions de budget ou un défaut de ressources empêchant la fonction d'audit interne de fonctionner avec efficacité sont des exemples de restrictions inacceptables (cf. Norme 11.3, Communication des résultats).

Si le responsable de l'audit interne est rattaché au Conseil sur le plan fonctionnel, il est souvent rattaché hiérarchiquement à un membre de la direction, ce qui lui donne accès à la direction générale, ainsi que

l'autorité pour émettre des doutes concernant les points de vue de la direction. Pour exercer son autorité, une pratique fréquente consiste à rattacher le responsable de l'audit interne au directeur général ou à son équivalent. Un rattachement hiérarchique à un autre dirigeant peut toutefois atteindre le même objectif si des garanties sont prises en ce sens. Au niveau des filiales, des succursales et des divisions, la fonction d'audit interne devrait pouvoir communiquer directement avec la direction générale de ces entités régionales.

Le responsable de l'audit interne, quand il évalue si son indépendance est menacée, devrait prendre en compte ses rattachements, ses rôles et ses responsabilités afin de déterminer si des atteintes avérées, potentielles ou perçues comme telles ont été portées à son indépendance. Par ailleurs, en se concertant avec les parties concernées, le responsable de l'audit interne peut remédier à des situations perçues à tort comme des atteintes à l'indépendance de la fonction d'audit interne dans l'exercice de ses responsabilités.

Voici quelques exemples de situations qui peuvent compromettre l'indépendance :

- Le responsable de l'audit interne n'est pas en mesure de communiquer ou d'interagir directement avec le Conseil.
- La direction générale tente de restreindre le périmètre de l'audit interne tel qu'il a été approuvé par le Conseil et formalisé dans la charte d'audit interne.
- La direction générale tente de restreindre l'accès aux données, aux documents, aux informations, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des services d'audit interne.
- La direction générale fait pression sur les auditeurs internes pour qu'ils suppriment ou modifient leurs constats.
- Le budget de la fonction d'audit interne est réduit au point qu'elle ne peut pas s'acquitter des responsabilités énoncées dans la charte d'audit interne.
- Une mission d'assurance réalisée par la fonction d'audit interne ou supervisée par le responsable de l'audit interne porte sur un domaine fonctionnel dont ce dernier a la responsabilité ou la supervision ou sinon sur lequel il peut exercer une influence importante.
- Une mission d'assurance réalisée par la fonction d'audit interne ou supervisée par le responsable de l'audit interne porte sur une activité dirigée par un cadre supérieur (autre que le directeur général) auquel le responsable de l'audit interne est rattaché hiérarchiquement. Par exemple, le responsable de l'audit interne est chargé de l'audit de la fonction de trésorerie, laquelle relève, tout comme lui, du directeur financier.

En sus de ses responsabilités liées à la gestion de la fonction d'audit interne, on peut demander au responsable de l'audit interne d'endosser des rôles hors du champ de l'audit qui peuvent compromettre ou sembler compromettre l'indépendance de la fonction d'audit interne. Voici quelques exemples :

- Une nouvelle exigence réglementaire nécessite, en urgence, l'élaboration de dispositifs de maîtrise et d'autres activités de gestion des risques pour en assurer son respect.
- Le responsable de l'audit interne est le meilleur expert dans l'organisation pour adapter les activités de gestion des risques à un nouveau segment d'activité ou au développement d'un marché dans une nouvelle zone géographique.
- Les ressources de l'organisation sont trop limitées ou l'organisation est trop petite pour se permettre de se doter d'une fonction de conformité distincte.

En échangeant avec le Conseil et la direction générale sur les rôles et responsabilités hors du champ de l'audit, le responsable de l'audit interne devrait identifier des mesures de protection adéquates, selon que les rôles en question sont attribués en permanence ou de façon temporaire et destinés à être transférés au management.

Si le Conseil reconnaît l'existence d'une atteinte à l'indépendance, le responsable de l'audit interne devrait

suggérer au Conseil et à la direction générale des mesures de protection possibles pour gérer les risques associés. Il est en outre important de préciser les échéances de transfert au management des responsabilités hors du champ de l'audit du responsable audit interne.

Il est impératif, pendant les 12 mois qui suivront le terme du mandat provisoire du responsable de l'audit interne dans un domaine donné, que les missions d'assurance y afférentes soient supervisées par un tiers indépendant. Il est néanmoins recommandé de faire preuve de jugement car, dans certaines circonstances, le risque d'atteinte à l'indépendance peut en apparence perdurer au-delà de 12 mois. Le responsable de l'audit interne devrait s'entretenir avec le Conseil et la direction générale sur le caractère approprié de ce délai de 12 mois.

Afin d'identifier les autres parties auxquelles doit être signalée l'existence d'entraves, le responsable de l'audit interne devrait tenir compte de la nature de l'entrave, de son impact sur la fiabilité des résultats des services d'audit interne ainsi que des attentes des parties prenantes concernées. Si une atteinte potentielle à l'indépendance de la fonction d'audit interne est mise au jour au terme d'une mission, et peut compromettre la fiabilité (réelle ou perçue) des constats, des recommandations et/ou des conclusions de la mission, le responsable de l'audit interne devrait en discuter avec la direction de l'activité examinée, le Conseil, la direction générale et/ou les autres parties prenantes concernées, et décider des mesures à prendre pour remédier à la situation (cf. Norme 2.3, Signalement des atteintes à l'objectivité, et Norme 11.4, Erreurs et omissions).

Avant l'embauche du responsable de l'audit interne, le Conseil devrait prendre part à son processus de recrutement et de nomination. Il peut à cette occasion évoquer les qualifications et compétences requises pour diriger la fonction d'audit interne et pour endosser des rôles et des responsabilités supplémentaires quels qu'ils soient, attendus par l'organisation. De même, il devrait examiner les CV des candidats et participer aux entretiens d'embauche avant de choisir l'un d'entre eux.

## Exemples de preuve de la conformité

- Charte d'audit interne formalisant les rattachements de la fonction d'audit interne.
- Procès-verbaux de réunions ou autres preuves attestant d'échanges directs entre le responsable de l'audit interne, le Conseil et la direction générale au sujet d'atteintes potentielles à l'indépendance et des mesures de protection envisagées.
- Procès-verbaux de réunions du Conseil ou autres documents dans lesquels le responsable de l'audit interne confirme au Conseil l'indépendance durable de la fonction d'audit interne ou discute des atteintes touchant sa capacité à exercer son mandat ainsi que des mesures de protection prises pour y remédier.
- Charte d'audit interne consignant l'approbation par le Conseil des rôles et responsabilités hors du champ de l'audit envisagés sur le long terme (dont la durée prévue) du responsable de l'audit interne ainsi que les mesures de protection envisagées pour préserver son indépendance en précisant les modalités d'évaluation périodique de leur efficacité).
- Procédures à suivre en cas d'atteinte avérée ou de suspicion d'atteinte à l'indépendance.
- Plans d'action officiels décrivant les mesures de protection à prendre en matière d'indépendance.
- Documents liés aux services d'assurance confiés à d'autres prestataires internes ou externes pour garantir l'indépendance.
- Procès-verbaux ou autres documents attestant de l'approbation, par le Conseil, de la nomination ou de la révocation du responsable de l'audit interne.

## Norme 7.2 Qualifications du responsable de l'audit interne

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit aider le Conseil à comprendre les qualifications et les compétences indispensables au responsable de l'audit interne pour gérer cette fonction. A cet effet il informe et fournit des exemples de qualifications et de compétences courantes et de référence.

Le responsable de l'audit interne doit mettre à jour et développer les qualifications et les compétences nécessaires pour s'acquitter des rôles et des responsabilités attendues par le Conseil (cf. Principe 3, Faire preuve de compétence et des normes associées).

### Conditions indispensables

#### Conseil

- Examiner les exigences indispensables à un responsable de l'audit interne pour gérer la fonction d'audit interne, telles qu'elles sont énoncées dans le Domaine IV, Gestion de la fonction d'audit interne.
- Approuver les rôles et responsabilités du responsable de l'audit interne et préciser les qualifications, le niveau d'expérience et les compétences nécessaires à l'exercice de ces rôles et responsabilités.
- En concertation avec la direction générale, nommer un responsable de l'audit interne qui possède les qualifications et les compétences requises pour gérer efficacement la fonction d'audit interne et veiller à la qualité des services d'audit interne.

#### Direction générale

- En concertation avec le Conseil, définir les qualifications, le niveau d'expérience et les compétences exigés du responsable de l'audit interne.
- Permettre au responsable de l'audit interne d'être nommé, de développer ses compétences et d'être rémunéré en respectant les processus de ressources humaines de l'organisation.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le Conseil consulte la direction générale pour dresser la liste des compétences et des qualifications que l'organisation recherche chez un responsable de l'audit interne. Les compétences peuvent varier selon le mandat d'audit interne, la complexité et les besoins spécifiques de l'organisation, son profil de risque, son secteur d'activité, le système juridique de(s) pays ou territoire(s) où l'organisation opère, etc. Généralement récapitulée dans une description de poste, cette liste inclut les éléments suivants :

- Connaissance approfondie des Normes et des pratiques de référence de l'audit interne.
- Avoir de l'expérience dans la mise en place et la gestion d'une fonction d'audit interne efficace, en ayant recruté, embauché et formé des auditeurs internes, ainsi qu'accompagné ces derniers dans le développement de leurs compétences.
- Titre d' « Auditeur interne certifié » (Certified Internal Auditor®, CIA) ou autres formations, certifications et titres professionnels pertinents.
- Expérience à un poste à responsabilités.
- Expérience au sein de l'industrie ou du secteur d'activité.

Bien que cette liste énumère des compétences et des qualifications idéales, le responsable de l'audit interne peut être choisi pour d'autres qualités ou pour son expertise dans d'autres domaines, que compléteront les compétences des autres membres de la fonction d'audit interne, surtout si le candidat retenu vient d'une fonction ou d'un secteur d'activité différents. Dans cette hypothèse, le responsable de l'audit interne devrait travailler en étroite collaboration avec les membres expérimentés de la fonction d'audit interne et entrer en contact avec d'autres professionnels du métier afin d'acquérir l'expérience requise.

Le Conseil peut examiner et approuver la description du poste du responsable de l'audit interne afin de s'assurer qu'elle reflète bien les qualifications et compétences attendues.

Le Conseil devrait inciter le responsable de l'audit interne à suivre un programme de formation professionnelle continue, à adhérer à des associations professionnelles, à obtenir des certifications professionnelles et à saisir les occasions de développement de ses compétences (cf. Principe 3, Faire preuve de compétence et normes associées).

Compte tenu de l'importance du rôle du responsable de l'audit interne, un plan de succession devrait être mis en place afin d'identifier des candidats internes ou externes pour le remplacer. Ce plan devrait être cohérent avec les autres plans de succession de l'organisation et le contenu partagé avec le Conseil et la direction générale.

## Exemples de preuve de la conformité

- Document attestant de l'approbation, par le Conseil, de la description de poste et/ou de la nomination du responsable de l'audit interne, ou toute autre preuve que le Conseil a évalué les qualifications et les compétences requises pour ce poste.
- Plan de formation professionnelle du responsable de l'audit interne et preuve de sa mise en œuvre.
- Document attestant de l'adhésion à une association professionnelle.
- Documents attestant des échanges entre le Conseil, la direction générale et/ou la fonction ressources humaines de l'organisation concernant le plan de succession.

## Principe 8 Surveillance du Conseil

**Le Conseil assure la surveillance de la fonction d'audit interne afin de veiller à son efficacité.**

La surveillance du Conseil est essentielle pour assurer l'efficacité globale de la fonction d'audit interne. À cet égard, il est impératif que le Conseil collabore et dialogue avec le responsable de l'audit interne, et qu'il fasse en sorte que la fonction d'audit interne dispose des ressources suffisantes pour remplir son mandat. En outre, grâce au programme d'évaluation et d'amélioration de la qualité – dans le cadre duquel il peut directement examiner les résultats de la revue externe de la qualité – le Conseil bénéficie d'une assurance quant à la qualité des travaux de la fonction d'audit interne et de son responsable.

## Norme 8.1 Relation avec le Conseil

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil les informations qui lui sont nécessaires pour exercer son rôle de surveillance. Il peut s'agir d'informations spécifiquement demandées par le Conseil ou d'informations que le responsable de l'audit interne juge utile de lui donner à cet égard.

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte au Conseil et à la direction générale sur les aspects suivants :

- Le plan et le budget de l'audit interne, dont les modifications significatives qui peuvent leur être apportées ultérieurement (cf. Norme 6.3, Soutien apporté par le Conseil et la direction générale, et Norme 9.4, Plan d'audit interne) ;
- Les changements susceptibles d'impacter le mandat ou la charte (cf. Norme 6.1, Mandat d'audit interne, et Norme 6.2, Charte d'audit interne) ;
- Les atteintes potentielles à l'indépendance (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation) ;
- Les résultats des services d'audit interne, notamment ses conclusions, problématiques, évaluations objectives, conseils, éclairages et résultats des activités de suivi (cf. Norme 11.3, Communication des résultats, Norme 14.5, Conclusions de la mission, et Norme 15.2, Confirmation de la mise en œuvre des recommandations ou plans d'action) ;
- Les résultats du programme d'évaluation et d'amélioration de la qualité (cf. Norme 8.3, Qualité, Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité, Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité, et Norme 12.2, Mesure de la performance).

Il peut arriver que le responsable de l'audit interne ne soit pas d'accord avec la direction générale ou d'autres parties prenantes quant au périmètre, aux constats ou à d'autres aspects de la mission susceptibles d'empêcher la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Dans cette hypothèse, le responsable de l'audit interne doit alors exposer au Conseil les faits et circonstances qui lui permettront d'envisager, dans le cadre de son rôle de surveillance, s'il doit intervenir auprès de la direction générale ou des autres parties prenantes.

### Conditions indispensables

#### *Conseil*

- Communiquer avec le responsable de l'audit interne afin de comprendre de quelle manière la fonction d'audit interne exerce son mandat.
- Partager son point de vue sur les stratégies, les objectifs et les risques de l'organisation afin d'aider le responsable de l'audit interne à définir les priorités de l'audit interne.
- Exprimer ses attentes auprès du responsable de l'audit interne en ce qui concerne :
  - La fréquence à laquelle le Conseil veut être informé par le responsable de l'audit interne ;
  - Les critères permettant de déterminer les sujets qui devraient être portés à l'attention du Conseil (tels que les risques significatifs au-delà de son seuil de tolérance) ;

- Le processus à suivre pour porter à la connaissance du Conseil les sujets importants.
- Comprendre l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation au regard des résultats des missions d'audit interne et des échanges avec la direction générale.
- S'entretenir avec le responsable de l'audit interne au sujet des désaccords avec la direction générale ou d'autres parties prenantes, et lui apporter le soutien nécessaire pour lui permettre de s'acquitter des responsabilités définies dans le mandat d'audit interne.

### **Direction générale**

- Partager son point de vue sur les stratégies, les objectifs et les risques de l'organisation afin d'aider le responsable de l'audit interne à définir les priorités de l'audit interne.
- Aider le Conseil à comprendre l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation.
- Collaborer avec le Conseil et le responsable de l'audit interne sur le processus à suivre pour porter les sujets importants à la connaissance du Conseil.

## **Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre**

Pour fournir au Conseil les informations qui lui sont nécessaires pour exercer son rôle de surveillance, il est nécessaire de maintenir un dialogue. Le responsable de l'audit interne peut utiliser plusieurs modes de communication : des rapports écrits ou oraux, des présentations, lors de réunions officielles ou d'échanges informels. Il peut consigner formellement les attentes du Conseil dans les méthodologies d'audit interne. Il devrait confirmer périodiquement au Conseil que la fréquence, la nature et le contenu de ces communications sont conformes à ses attentes et lui permettent d'exercer ses responsabilités de surveillance.

La fréquence des échanges entre le Conseil et le responsable de l'audit interne devrait tenir compte de la nécessité d'échanger en temps utile au sujet de problématiques significatives. Le responsable de l'audit interne devrait s'enquérir des points de vue et des attentes du Conseil pour comprendre et surveiller les activités de gestion, lesquelles ne sauraient se limiter à la seule gestion du risque financier, mais aussi inclure des préoccupations aussi larges que la gouvernance et la gestion des risques non financiers, comme les initiatives stratégiques, la cybersécurité, la santé et la sécurité, le développement durable ou encore la continuité opérationnelle et la réputation.

Des critères relatifs au caractère significatif ou pertinent des risques peuvent être fixés. Ceux-ci permettront d'identifier les problématiques dépassant le seuil de tolérance au risque que le responsable de l'audit interne devra porter à la connaissance de la direction. Ces critères devraient être liés à un processus que le responsable de l'audit interne suivra pour que les informations communiquées à la direction soient portées à la connaissance du Conseil. En règle générale, en cas de désaccord, le responsable de l'audit interne et la direction générale devraient s'en entretenir afin de faire en sorte que les informations présentées au Conseil soient exactes et reflètent le point de vue de la direction.

Les réunions du Conseil peuvent être habituellement l'occasion d'échanger de manière officielle au moins une fois par trimestre. En outre, le responsable de l'audit interne et les membres du Conseil sont souvent amenés à se rencontrer entre ces réunions en tant que de besoin, parfois de manière informelle.

## Exemples de preuve de la conformité

- Ordres du jour et procès-verbaux des réunions du Conseil précisant la nature, les sujets et la fréquence des échanges avec le responsable de l'audit interne.
- Présentations du responsable de l'audit interne à l'intention du Conseil.
- Communications de l'audit interne destinées aux membres du Conseil.
- Liste des critères d'identification des problématiques à porter à l'attention du Conseil et processus de communication associé.

## Norme 8.2 Ressources

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit déterminer si la fonction d'audit interne dispose de ressources suffisantes pour remplir son mandat et exécuter le plan d'audit interne. En cas de ressources insuffisantes, il doit informer le Conseil des conséquences potentielles et proposer une stratégie pour pallier les lacunes.

#### Conditions indispensables

##### **Conseil**

- Se concerter avec la direction générale pour que cette dernière fournisse à la fonction d'audit interne des ressources suffisantes pour remplir son mandat et exécuter le plan d'audit interne.
- Au moins une fois par an, échanger avec le responsable de l'audit interne sur le caractère suffisant – tant en termes d'effectifs que de compétences – des ressources mises à la disposition de la fonction d'audit interne pour remplir son mandat et exécuter le plan d'audit interne.
- Tenir compte de l'impact du manque de ressources sur le mandat et le plan d'audit interne.
- En concertation avec la direction générale et le responsable de l'audit interne, chercher des solutions pour pallier le manque de ressources.

##### **Direction générale**

- En collaboration avec le Conseil, fournir à la fonction d'audit interne des ressources suffisantes pour remplir son mandat et exécuter le plan d'audit interne.
- Se concerter avec le Conseil et le responsable de l'audit interne, au sujet de tout problème lié à une insuffisance de ressources et des solutions pour y remédier.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Afin de déterminer si les ressources sont suffisantes au regard du mandat et du plan d'audit interne, le responsable de l'audit interne peut procéder à une analyse des écarts entre les ressources à la disposition de la fonction d'audit interne et celles nécessaires à la réalisation de services d'audit interne (cf. Principe 10, Gérer les ressources et normes associées). La stratégie du responsable de l'audit interne devrait prévoir un plan de développement des ressources éventuellement assorti d'une demande de budget complémentaire, et prendre en compte les différentes options envisageables en termes de dotation en personnel de la fonction d'audit interne ainsi que la possibilité de recourir aux technologies pour réaliser ses services. Ce plan peut en outre inclure une analyse coûts-avantages des différentes approches qui seront présentées au Conseil.

Si le Conseil et le responsable de l'audit interne abordent généralement la question des ressources au moins une fois par an à l'occasion de la présentation du plan d'audit interne, avoir une discussion trimestrielle est une pratique fréquente. Devraient notamment être abordées à cette occasion les différentes options envisageables pour couvrir le champ attendu de la fonction d'audit interne. Cela inclut l'externalisation ou l'invitation d'autres auditeurs ou encore mettre en œuvre des technologies visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la fonction d'audit interne.

## Exemples de preuve de la conformité

- Échanges, ordres du jour et procès-verbaux des réunions au cours desquelles le responsable de l'audit interne, le Conseil et/ou la direction générale ont évoqué la question de l'adéquation des ressources d'audit interne.
- Les plans de développement des ressources nécessaires à l'exécution du plan d'audit interne.
- Demandes de budget portant sur les ressources d'audit interne.
- Documents relatifs aux analyses des écarts entre le plan d'audit interne et les ressources disponibles.
- Documents relatifs à l'analyse coûts-avantages.
- Documents relatifs à la stratégie du responsable de l'audit interne en matière de ressources.

## Norme 8.3 Qualité

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit concevoir, déployer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité portant sur tous les aspects de la fonction d'audit interne. Ce programme inclut deux types d'évaluations :

- Des évaluations externes (cf. Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité) ;
- Des évaluations internes (cf. Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité).

Le responsable de l'audit interne doit informer le Conseil et la direction générale des résultats de l'évaluation interne de la qualité au moins une fois par an. Les résultats de l'évaluation externe de la qualité doivent quant à eux être communiqués dès sa réalisation. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de préciser :

- La conformité de la fonction d'audit interne aux Normes et l'atteinte de ses objectifs de performance ;
- La conformité aux lois et/ou règlements applicables en matière d'audit interne, le cas échéant ;
- Les mesures envisagées pour remédier aux lacunes de la fonction d'audit interne relevées, ainsi que les opportunités d'amélioration, le cas échéant.

### Conditions indispensables

#### Conseil

- Échanger avec le responsable de l'audit interne sur le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité, tel que décrit dans le Domaine IV, Gestion de la fonction d'audit interne.
- Approuver, au moins une fois par an, les objectifs de performance de la fonction d'audit interne (cf. Norme 12.2, Mesure de la performance).

- Évaluer l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne. En particulier :
  - Examiner les objectifs de performance de la fonction d'audit interne, notamment sa conformité aux Normes et aux lois et règlements, sa capacité à remplir son mandat et à réaliser l'intégralité du plan d'audit interne.
  - Tenir compte des résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la fonction d'audit interne.
  - Déterminer dans quelle mesure les objectifs de performance de la fonction d'audit interne ont été atteints.

### **Direction générale**

- Exposer son point de vue sur les objectifs de performance de la fonction d'audit interne.
- Procéder avec le Conseil à l'évaluation annuelle de la fonction d'audit interne et de son responsable.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Concernant le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la fonction d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait communiquer les informations suivantes au Conseil et à la direction générale :

- Le périmètre, la fréquence et les résultats des évaluations internes et externes de la qualité réalisées sous la direction ou avec le concours du responsable de l'audit interne ;
- Les mesures envisagées pour remédier aux lacunes relevées et exploiter les opportunités d'amélioration identifiées (lesquelles devraient être convenues d'un commun accord avec le Conseil) ;
- L'état d'avancement des mesures convenues avec le Conseil.

L'évaluation de la qualité de la fonction d'audit interne peut notamment porter sur les aspects suivants :

- Sa contribution aux efforts d'amélioration des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
- La productivité des auditeurs internes (ex. : temps effectif consacré aux projets par rapport au temps prévisionnel ; temps consacré aux missions d'audit par rapport aux tâches administratives).
- La conformité de la fonction aux lois et/ou règlements applicables en matière d'audit interne.
- La rentabilité des processus d'audit interne.
- La robustesse de la relation avec la direction générale et les autres principales parties prenantes.
- D'autres indicateurs de performance (cf. Norme 12.2, Mesure de la performance).

## Exemples de preuve de la conformité

- Ordres du jour et procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles il a échangé, avec le responsable de l'audit interne, sur le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la fonction d'audit interne.
- Présentations et autres moyens de communication utilisés par le responsable de l'audit interne portant sur les résultats des évaluations de la qualité et sur l'état d'avancement des plans d'action pour saisir les opportunités d'amélioration.
- Documents de travail relatifs au programme d'assurance et d'amélioration de la qualité ou autres documents attestant de la réalisation des activités prévues au programme.

## Norme 8.4 Évaluation externe de la qualité

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit élaborer un plan d'évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne et échanger avec le Conseil à ce sujet. L'évaluation externe doit être réalisée au moins une fois tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe d'évaluation qualifié(e) et indépendant(e). L'évaluation externe de la qualité peut aussi prendre la forme d'une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante.

Lorsqu'il sélectionne l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation indépendant(e), le responsable de l'audit interne doit s'assurer qu'au moins une personne détient un titre d'Auditeur interne certifié CIA en cours de validité.

### Conditions indispensables

#### Conseil

- Échanger avec le responsable de l'audit interne sur les mesures envisagées pour confier l'évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne à un évaluateur ou à une équipe d'évaluation qualifié(e) et indépendant(e).
- Échanger avec la direction générale et le responsable de l'audit interne pour déterminer le périmètre et la fréquence de l'évaluation externe de la qualité.
- Définir le périmètre de l'évaluation externe de la qualité en tenant compte des responsabilités de la fonction d'audit interne et de son responsable, et des exigences réglementaires auxquelles ceux-ci sont soumis (telles que décrites dans la charte d'audit interne).
- Examiner et approuver le plan d'évaluation externe de la qualité proposé par le responsable de l'audit interne lequel devrait valider, a minima :
  - Le périmètre et la fréquence des évaluations.
  - Les compétences et l'indépendance de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externe.
  - Les raisons qui ont conduit au choix d'une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante plutôt que d'une évaluation externe la qualité.
- Demander à recevoir directement de l'évaluateur les résultats complets de l'évaluation externe ou de l'auto évaluation suivie d'une validation indépendante.
- Examiner et approuver les plans d'action proposés par le responsable de l'audit interne pour remédier aux lacunes relevées et exploiter les opportunités d'amélioration identifiées, le cas échéant.
- Approuver le calendrier de mise en œuvre des plans d'action et en suivre la réalisation par le responsable de l'audit interne.

### **Direction générale**

- En concertation avec le Conseil et le responsable de l'audit interne, déterminer le périmètre et la fréquence de l'évaluation externe de la qualité.
- Examiner les résultats de l'évaluation externe de la qualité ; convenir avec le responsable de l'audit interne et le Conseil des plans d'action à mettre en œuvre pour remédier aux lacunes relevées et exploiter les opportunités d'amélioration identifiées, le cas échéant, et du calendrier de mise en œuvre de ces plans d'action.

## **Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre**

Le Conseil et le responsable de l'audit interne peuvent décider d'accroître la fréquence d'évaluation externe de la qualité initialement prévue à une fois tous les cinq ans s'ils le jugent nécessaire. Plusieurs raisons sont à prendre compte avant de prendre cette décision : un changement de direction (au niveau de la direction générale ou du responsable de l'audit interne, par exemple), une refonte des méthodologies d'audit interne, la fusion de deux ou plusieurs fonctions d'audit interne, ou encore une rotation importante du personnel. En outre, certaines organisations, en particulier celles issues de secteurs d'activité très réglementés, peuvent préférer ou être tenues d'accroître la fréquence ou d'élargir le périmètre des évaluations externes de la qualité.

L'évaluation externe de la qualité devrait prévoir un examen complet de l'adéquation de la fonction d'audit interne au regard des éléments suivants :

- La conformité aux Normes ;
- Le mandat, la charte, la stratégie, les méthodologies, les processus, l'évaluation des risques et le plan d'audit interne ;
- La conformité aux lois et/ou règlements applicables ;
- Les critères et indicateurs de performance, mais aussi les résultats des évaluations qui en découlent ;
- La conscience professionnelle et les compétences, dont celles permettant de faire plus appel aux outils et techniques ainsi que celles donnant la priorité à la formation continue ;
- Les qualifications et les compétences, dont celles associées au rôle du responsable de l'audit interne, telles qu'elles ressortent de la description de poste de l'organisation et du profil dressé à l'embauche ;
- Le niveau d'intégration dans les processus de gouvernance de l'organisation, dont les rattachements avec les différents acteurs qui s'emploient à garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne ;
- La contribution aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation ;
- La contribution à l'amélioration des activités de l'organisation et de sa capacité à atteindre ses objectifs ;
- La capacité à répondre aux attentes formulées par le Conseil, la direction générale et les parties prenantes.

Outre qu'au moins un membre de l'équipe d'évaluation externe détienne un titre de CIA (« Certified Internal Auditor® »), les qualifications essentielles de cette dernière à prendre en compte sont les suivantes :

- Un savoir-faire concernant les Normes et les pratiques de référence en matière d'audit interne ;
- Une expérience en tant que responsable de l'audit interne ou à un poste équivalent au sein d'une direction de l'audit interne ;
- Une expérience dans le secteur d'activité de l'organisation ;
- Une expérience précédente dans la conduite d'évaluations externes de la qualité ;

- La participation à des formations sur les évaluations externes de la qualité reconnues par l'Institute of Internal Auditors ;
- Une attestation signée des membres de l'équipe d'évaluation de leur absence de conflit d'intérêts, dans les faits ou en apparence.

Le responsable de l'audit interne devrait tenir compte des atteintes potentielles à l'indépendance des évaluateurs liées aux relations passées, présentes ou futures avec l'organisation, ses collaborateurs ou sa fonction d'audit interne. Si un évaluateur potentiel est un ancien employé de l'organisation, la durée pendant laquelle il a été indépendant devrait être évaluée. Parmi les exemples d'atteintes potentielles à l'indépendance, citons :

- Les audits externes d'états financiers ;
- L'assistance fournie à la fonction d'audit interne ;
- Les relations personnelles ;
- Les participations précédentes ou à venir à des évaluations internes de la qualité ;
- Des services de conseil en matière de processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, de communication financière, ou dans d'autres domaines.

Les collaborateurs d'autres fonctions de l'organisation, bien que ne faisant pas partie de la fonction d'audit interne d'un point de vue organisationnel, ne sont pas considérés comme indépendants aux fins d'une évaluation externe. De même, les collaborateurs d'une organisation apparentée (par exemple la maison mère, une filiale dans un même groupe d'entités ou une entité responsable de la surveillance, de la supervision ou de l'assurance qualité pour l'organisation concernée) ne sont pas considérés comme indépendants. Dans le secteur public, des fonctions d'audit interne d'entités distinctes appartenant à la même administration ne sont pas considérées comme indépendantes si elles sont rattachées au même responsable de l'audit interne.

Les évaluations réciproques par des pairs entre deux organisations ne sont pas considérées comme indépendantes. Cependant, les évaluations entre au moins trois pairs – des organisations appartenant au même secteur d'activité, à la même association régionale ou à tout autre groupement similaire – peuvent être considérées comme indépendantes. On devrait veiller à s'assurer que l'indépendance et l'objectivité ne soient pas compromises et que tous les membres de l'équipe puissent exercer pleinement leurs responsabilités.

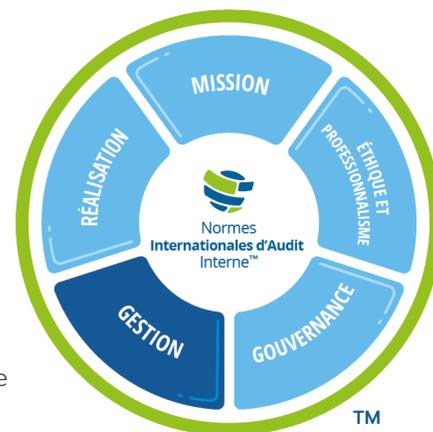
Une auto-évaluation avec validation indépendante comprend généralement les éléments suivants :

- Un processus d'évaluation interne exhaustif et bien documenté similaire au processus d'évaluation externe de la qualité, sur le plan de l'évaluation de la conformité de la fonction d'audit interne aux Normes ;
- Une validation par un évaluateur ou une équipe d'évaluation externe qualifié(e) et indépendant(e), qui devrait confirmer l'exhaustivité et l'exactitude de l'évaluation interne réalisée ;
- Des analyses comparatives, des pratiques de référence et des entretiens avec les principales parties prenantes (telles que les membres du Conseil, la direction générale et les directions opérationnelles).

## Exemples de preuve de la conformité

- Procès-verbal de la réunion du Conseil au cours de laquelle le plan d'évaluation externe de la qualité proposé par le responsable de l'audit interne a été discuté et approuvé.
- Rapport officiel d'évaluation externe de la qualité rédigé et validé par un évaluateur qualifié et indépendant.
- Présentation des évaluateurs externes, à l'intention du Conseil, portant sur les résultats de l'évaluation externe de la qualité.
- Présentation par le responsable de l'audit interne, à l'intention du Conseil, portant sur les résultats de l'évaluation externe et les plans d'action en découlant, le cas échéant.

# Domaine IV : Gestion de la fonction d'audit interne



**Le responsable de l'audit interne** gère la fonction d'audit interne dans le respect de la charte d'audit interne et des Normes. Cette responsabilité couvre notamment la planification stratégique, l'obtention et le déploiement des ressources, l'établissement de relations, la communication avec les parties prenantes, ainsi que la performance et l'optimisation de la fonction.

Qu'il s'agisse d'un collaborateur de l'organisation ou d'un prestataire externe, la personne chargée de gérer la fonction d'audit interne est tenue de se conformer aux Normes et notamment d'assumer les responsabilités décrites dans le présent domaine. L'intitulé exact du poste et de la fonction peut varier selon les organisations.

Le responsable de l'audit interne peut déléguer des responsabilités appropriées à d'autres professionnels qualifiés de la fonction d'audit interne. Il en conserve cependant la responsabilité finale.

Le rattachement direct qui existe entre le Conseil et le responsable de l'audit interne permet à la fonction d'audit interne d'exercer son mandat (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation). En outre, le responsable de l'audit interne se trouve généralement rattaché hiérarchiquement à la personne la plus haut placée au sein de la direction générale (telle que le directeur général), qui cautionne ses travaux courants et lui confère le statut et l'autorité nécessaires pour que les résultats de l'activité d'audit interne soient dûment pris en compte.

---

## Principe 9 Planifier de manière stratégique

**Le responsable de l'audit interne planifie de manière stratégique afin de permettre à la fonction d'audit interne d'exercer son mandat et d'assurer sa réussite dans le temps.**

Pour ce faire, il doit disposer d'une bonne compréhension du mandat d'audit interne ainsi que des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. Correctement positionnée et dotée des ressources adéquates, la fonction d'audit interne élabore et déploie une stratégie contribuant à la réussite de l'organisation. En outre, le responsable de l'audit interne crée et met en œuvre des méthodologies pour piloter la fonction d'audit interne et élaborer le plan d'audit interne.

## Norme 9.1 Compréhension des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle

### Exigences

Pour élaborer une stratégie et un plan d'audit interne efficaces, le responsable de l'audit interne doit comprendre les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation.

Pour comprendre les processus de gouvernance, le responsable de l'audit interne doit considérer la manière dont l'organisation :

- Établit ses objectifs stratégiques et prend des décisions stratégiques et opérationnelles ;
- Surveille les processus de gestion des risques et de contrôle ;
- Favorise une culture de l'éthique ;
- Met en œuvre une gestion efficace des performances, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- Structure ses fonctions opérationnelles et de management ;
- Communique au sein de l'organisation des informations relatives aux risques et aux dispositifs de maîtrise ;
- Coordonne les activités et la communication entre le Conseil, les prestataires d'assurance internes et externes et les directions.

Pour comprendre les processus de gestion des risques et de contrôle, le responsable de l'audit interne doit considérer la manière dont l'organisation identifie et évalue les risques significatifs et décide des processus de contrôle appropriés. Il s'agit notamment pour lui de comprendre comment l'organisation identifie et gère les principaux domaines de risque suivants :

- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles.
- Efficacité et efficience des opérations et des programmes.
- Protection des actifs.
- Conformité avec les lois et/ou règlements.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Pour une bonne compréhension, le responsable de l'audit interne recueille des informations auprès de diverses sources (échanges avec le Conseil et la direction générale, examens des procès-verbaux des réunions avec ceux-ci et des présentations connexes, échanges et documents de travail relatifs aux missions d'audit interne, évaluations et rapports réalisés par d'autres prestataires de services d'assurance et de conseil, etc.) et les étudie de manière exhaustive.

#### **Compréhension des processus de gouvernance**

Le responsable de l'audit interne devrait connaître les principaux principes de gouvernance, les référentiels et modèles mondialement reconnus en matière de gouvernance, ainsi que les lignes directrices à l'intention des professionnels applicables au secteur d'activité dans lequel opère l'organisation. Sur la base de la connaissance de ces éléments, il devrait déterminer si certains ont été mis en œuvre dans l'organisation et évaluer la maturité des processus de gouvernance de l'organisation. La structure, les processus et les pratiques de

gouvernance d'une organisation peuvent dépendre de facteurs qui lui sont propres comme son secteur d'activité, sa taille, sa complexité, sa structure organisationnelle et la maturité de ses processus de même que des obligations légales et/ou réglementaires auxquelles elle est soumise.

Le responsable de l'audit interne peut examiner la charte du Conseil et de ses comités spécialisés, ainsi que les ordres du jour et les procès-verbaux de leurs réunions, pour se faire une meilleure idée du rôle joué par le Conseil dans la gouvernance de l'organisation, surtout en ce qui concerne la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

Le responsable de l'audit interne peut s'entretenir avec les acteurs clés de la gouvernance (par exemple le Président du Conseil, le principal dirigeant élu ou nommé d'une organisation du secteur public, le directeur de l'éthique, le directeur des ressources humaines, le directeur de la conformité ou le directeur de la gestion des risques) pour mieux comprendre les processus de l'organisation et ses activités d'assurance. Il peut prendre connaissance des rapports et/ou des résultats de précédents examens de la gouvernance, en accordant une attention particulière aux problèmes identifiés.

### **Compréhension des processus de gestion des risques**

Le responsable de l'audit interne devrait comprendre les principes, référentiels et modèles de gestion des risques mondialement reconnus, ainsi que les lignes directrices à l'intention des professionnels applicables au secteur d'activité dans lequel opère l'organisation. Il devrait par ailleurs recueillir des informations pour évaluer la maturité des processus de gestion des risques de l'organisation, et notamment déterminer si l'organisation a défini son appétence pour le risque et mis en œuvre une stratégie et/ou un référentiel de gestion des risques. Des échanges avec le Conseil et la direction générale aident le responsable de l'audit interne à comprendre le point de vue et les priorités de ces instances en ce qui concerne la gestion des risques de l'organisation.

Pour recueillir des informations sur les risques, le responsable de l'audit interne devrait examiner les évaluations récentes des risques et les rapports produits dans ce cadre par la direction générale et le management opérationnel, les personnes chargées de la gestion des risques, les auditeurs externes, les régulateurs ainsi que les autres prestataires d'assurance internes et externes.

### **Compréhension des processus de contrôle**

Le responsable de l'audit interne devrait se familiariser avec les référentiels des dispositifs de maîtrise mondialement reconnus et tenir compte de ceux qu'applique l'organisation. Pour chaque objectif identifié de l'organisation, il devrait acquérir et cultiver une connaissance approfondie des processus de contrôle et de leur efficacité. Il peut par ailleurs élaborer une matrice des risques et des contrôles à l'échelle de l'organisation pour :

- Documenter les risques identifiés qui peuvent affecter la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs ;
- Indiquer le caractère significatif de ces risques ;
- Appréhender les dispositifs de maîtrise clés dans les processus de l'organisation ;
- Déterminer quels dispositifs de maîtrise ont déjà fait l'objet d'un examen visant à vérifier l'adéquation de leur conception et à déterminer s'ils fonctionnent comme prévu.

Une connaissance approfondie des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation permet au responsable de l'audit interne d'identifier et de hiérarchiser les opportunités (pour les services d'audit interne) qui peuvent favoriser la réussite de l'organisation. Les opportunités identifiées serviront ensuite de socle à la stratégie et au plan de l'audit interne.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents relatifs à la demande, au recueil, à l'examen et à la prise en compte, par le responsable de l'audit interne, d'informations se rapportant aux référentiels et aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle utilisés par l'organisation. Par exemple :
  - La charte du Conseil et de ses comités spécialisés, précisant les attentes de l'organisation en matière de gouvernance ;
  - Analyse des dispositions légales et réglementaires et autres exigences relatives aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
- Examen des ordres du jour et procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles il a été question des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, et notamment des stratégies, approches et mesures de surveillance associées à chacun de ces processus.
- Procès-verbaux de réunions ou prise de notes résumant les échanges entre le responsable de l'audit interne et les personnes de l'organisation ayant un rôle en lien avec la gouvernance et la gestion des risques.
- Examen de la déclaration d'appétence pour le risque de l'organisation ou documents relatifs aux échanges avec le Conseil et la direction générale concernant l'appétence pour le risque et la tolérance au risque de l'organisation.
- Documents relatifs aux recommandations ou aux formations dispensées aux auditeurs internes concernant les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation.
- Examen des stratégies et plans de développement de l'entreprise.
- Examen des informations reçues des régulateurs.
- Preuve de la compréhension de la matrice des risques et des contrôles de l'organisation.

## Norme 9.2 Stratégie de l'audit interne

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie permettant à la fonction d'audit interne de contribuer aux objectifs stratégiques et à la réussite de l'organisation et d'être en phase avec les attentes du Conseil, de la direction générale et des principales autres parties prenantes.

La stratégie de l'audit interne consiste en un plan d'action conçu pour atteindre un objectif global ou à long terme. Elle doit comporter une vision, des objectifs stratégiques et des axes d'action relatifs à la fonction d'audit interne. Elle permet de piloter la fonction d'audit interne dans l'exercice de son mandat.

Le responsable de l'audit interne doit périodiquement examiner la stratégie de l'audit interne avec le Conseil et la direction générale.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Pour élaborer la vision et les objectifs de la stratégie de l'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait commencer par considérer la stratégie et les objectifs de l'organisation, ainsi que les attentes du Conseil et de la direction générale. Il peut également considérer les types de services à fournir et les attentes des autres parties prenantes de la fonction d'audit interne, comme le prévoit la charte d'audit interne.

La vision décrit l'état futur souhaité de la fonction d'audit interne – dans les trois à cinq prochaines années, par exemple – et lui fournit une direction pour l'aider à exercer son mandat. Elle est également conçue pour inciter les auditeurs internes à s'améliorer en permanence. Les objectifs stratégiques définissent des cibles permettant de concrétiser la vision. Les axes d'action détaillent les tactiques et les mesures spécifiques à prendre pour réaliser chacun des objectifs stratégiques.

Pour élaborer sa stratégie, une approche possible s'ouvre à la fonction d'audit interne : identifier et analyser ses forces, ses faiblesses, les opportunités qui se présentent à elle et les menaces qui pèsent sur elle, cet exercice lui permettant de trouver des axes d'amélioration. Elle peut aussi réaliser une analyse des écarts entre son état actuel et l'état auquel elle aspire.

Parmi les axes d'action qui devraient figurer dans la stratégie, on pourra citer :

- Les possibilités pour aider les auditeurs internes à développer leurs compétences ;
- L'introduction et l'application de technologies lorsqu'elles améliorent l'efficacité et l'efficacités de la fonction d'audit interne ;
- Les pistes d'amélioration de la fonction d'audit interne dans son ensemble.

Lorsque le responsable de l'audit interne fixe les objectifs stratégiques et les axes d'action, les actions à prendre devraient être classées par ordre de priorité et assorties d'échéances.

La stratégie de l'audit interne devrait être adaptée lorsque les objectifs stratégiques de l'organisation ou les attentes des parties prenantes changent. Certains facteurs peuvent conduire à l'examiner plus fréquemment, notamment :

- L'évolution de la stratégie de l'organisation ou de la maturité de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- L'évolution des règles et procédures de l'organisation ou de la législation et/ou réglementation à laquelle celle-ci est soumise ;
- Les changements au niveau du Conseil, de la direction générale ou du responsable de l'audit interne ;
- Les résultats des évaluations internes et externes de la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne peut définir un calendrier de mise en œuvre de la stratégie de l'audit interne, ainsi que des indicateurs de performance afférents (cf. Norme 12.2, Mesure de la performance). L'examen périodique de la stratégie de l'audit interne devrait inclure un point d'étape, avec le Conseil et la direction générale, sur l'avancement de la fonction d'audit interne au regard des différents axes d'action.

## Exemples de preuve de la conformité

- Stratégie de l'audit interne documentée, comprenant une vision, des objectifs stratégiques et des axes d'action pour les décliner.
- Extraits de correspondance ou procès-verbaux de réunions avec le Conseil et la direction générale et/ou d'autres parties prenantes au cours desquelles les attentes ont été discutées.
- Notes où figurent les informations et les analyses ayant servi à élaborer la stratégie.
- Méthodologies d'audit interne pour l'élaboration et l'examen de la stratégie et le suivi de sa mise en œuvre.
- Résultats des auto-évaluations périodiques ou autres examens de l'avancement des différents axes d'action.

## Norme 9.3 Méthodologies

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit établir des méthodologies pour piloter la fonction d'audit interne, selon une approche systématique et rigoureuse, dans la mise en œuvre de la stratégie de l'audit interne, l'élaboration du plan d'audit interne et la conformité aux Normes. Le responsable de l'audit interne doit évaluer l'efficacité des méthodologies et les mettre à jour si nécessaire pour améliorer la fonction d'audit interne et s'adapter en cas de changements significatifs de cette dernière. Le responsable de l'audit interne doit former les auditeurs internes à ces méthodologies (cf. Principe 13, Planifier les missions avec efficacité, Principe 14, Réaliser les travaux, et Principe 15, Communiquer les résultats de la mission et assurer le suivi des plans d'action, et normes associées).

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

La forme, le contenu, le niveau de détail et le degré de documentation des méthodologies peuvent varier selon la taille, la structure organisationnelle, la complexité et la maturité de l'organisation et de la fonction d'audit interne, mais aussi selon les exigences sectorielles/réglementaires. Ces méthodologies peuvent exister sous forme de documents individuels (par exemple, des procédures normalisées de fonctionnement) ou peuvent être rassemblées dans un manuel d'audit interne ou intégrées à un logiciel de gestion de l'audit interne. Les méthodologies d'audit interne complètent les Normes en fournissant des instructions et des critères spécifiques qui aident les auditeurs internes à mettre en œuvre ces Normes et à fournir des services de qualité. Elles décrivent en outre les processus et procédures de communication, de traitement des sujets opérationnels et administratifs et de supervision de la fonction d'audit interne (cf. Norme 14.3, Évaluation des constats, Norme 14.5, Conclusions de la mission, et Norme 15.2, Confirmation de la mise en œuvre des recommandations ou des plans d'action).

Pour être à même de mettre en œuvre sa stratégie, de réaliser le plan d'audit interne et de se conformer aux Normes, la fonction d'audit interne devrait notamment avoir des méthodologies documentées abordant les domaines suivants :

- L'évaluation des risques pour l'organisation et pour chaque mission ;
- L'élaboration et l'actualisation du plan d'audit interne ;
- Le maintien d'un équilibre entre missions d'assurance et missions de conseil ;
- La coordination avec les prestataires d'assurance internes et externes ;
- La gestion des prestataires externes, le cas échéant ;
- La réalisation des missions d'audit interne ;
- La communication lors du déroulement de l'activité d'audit interne ;
- La conservation et la diffusion des documents de la mission et autres informations, en cohérence avec les orientations définies par l'organisation et les exigences réglementaires ou autres en vigueur ;
- Le suivi et la confirmation de la mise en œuvre des recommandations des auditeurs internes ou des plans d'action de la direction ;
- L'assurance de la qualité et de l'amélioration de la fonction d'audit interne ;
- La définition d'indicateurs de performance permettant d'évaluer les progrès accomplis au regard des objectifs fixés ;

- La prestation d'autres services identifiés dans le mandat d'audit interne.

L'efficacité des méthodologies d'audit interne devrait faire l'objet d'un examen lors des évaluations qualité de la fonction d'audit interne. Parmi les raisons qui pourraient amener à une actualisation des méthodologies établies figurent notamment une évolution significative des normes et lignes directrices professionnelles d'audit interne, des obligations légales et/ou réglementaires, de la technologie, de la taille et la composition du service. Un changement de responsable de l'audit interne ou de président du Conseil peut également justifier l'examen et la révision des méthodologies de l'audit interne.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documentation des programmes des logiciels automatisant les méthodologies
- Ordres du jour et procès-verbaux de réunions, courriels, accusés de réception signés, programmes de formation ou autres documents similaires attestant des informations envoyées aux collaborateurs de l'audit interne concernant les méthodologies d'audit interne.
- Documents relatifs aux revues de la qualité des travaux d'audit démontrant le respect des méthodologies.
- Notes de bas de page ou de fin de document, dans les méthodologies ou le manuel d'audit interne, citant les normes visées.
- Documents relatifs aux mises à jour des méthodologies.

## Norme 9.4 Plan d'audit interne

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit élaborer un plan d'audit interne qui contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit fonder le plan d'audit interne sur une évaluation documentée des stratégies, des objectifs et des risques de l'organisation. Cette évaluation doit être alimentée par les points de vue du Conseil et de la direction générale, ainsi que par la compréhension du responsable de l'audit interne des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. L'évaluation doit être effectuée au moins une fois par an.

Le plan d'audit interne doit :

- Tenir compte du mandat d'audit interne et de l'intégralité des services, à fournir d'un commun accord par l'audit interne ;
- Préciser les services d'audit interne qui contribuent à l'évaluation et à l'amélioration des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation ;
- Tenir compte des domaines couverts par la gouvernance des technologies de l'information, du risque de fraude, de l'efficacité des programmes de conformité et d'éthique de l'organisation, ainsi que d'autres domaines à haut risque ;
- Identifier les ressources humaines, financières et technologiques nécessaires à la réalisation du plan ;
- Être et mis à jour en temps opportun en cas de changements dans les activités, les risques, les opérations, les programmes, les systèmes, les dispositifs de maîtrise et la culture de l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit examiner et réviser le plan d'audit interne si nécessaire et faire part en temps opportun au Conseil et la direction générale :

- De l'impact de toutes limitations des ressources sur le champ couvert par l'audit interne ;
- De la justification qui a conduit à ne pas inclure dans le plan une mission d'assurance dans un domaine ou une activité à haut risque ;
- De demandes contradictoires de services de la part des principales parties prenantes, telles que des requêtes fortement prioritaires au sujet des risques émergents ou des demandes visant à remplacer des missions d'assurance initialement planifiées par des missions de conseil ;
- Des limitations du périmètre d'intervention ou des restrictions d'accès à l'information.

Le responsable de l'audit interne doit échanger avec le Conseil et la direction générale à propos du plan d'audit interne, et notamment des changements significatifs survenus en cours d'année. Le Conseil doit approuver le plan et tout changement significatif qui y est apporté.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

La présente norme exige qu'une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an dans toute l'organisation serve de base au plan. Toutefois, le responsable de l'audit interne devrait se tenir informé en permanence de l'actualité des risques, et mettre à jour l'évaluation des risques et le plan d'audit interne en conséquence. Si l'environnement de l'organisation est en changement constant, le plan d'audit interne peut ainsi devoir être mis à jour à des intervalles plus rapprochés – tous les six mois, tous les trimestres, ou même mensuellement. Afin de déterminer dans quelle mesure actualiser l'évaluation des risques, il convient d'apprécier l'ampleur, la complexité et la nature des changements affectant l'organisation au regard de la maturité de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

Pour établir le plan d'audit interne, il est possible de catégoriser les unités à auditer visant à définir un univers d'audit au sein de l'organisation afin de faciliter l'identification et l'évaluation des risques. L'univers d'audit est le plus utile lorsqu'il se fonde sur une compréhension des objectifs et des premières mesures stratégiques de l'organisation et qu'il est en phase avec sa structure ou son référentiel de risque. Les unités à auditer peuvent comprendre les unités opérationnelles, les processus, les programmes et les systèmes. En prévision d'une évaluation complète des risques et de la détermination du champ à couvrir par les prestations d'assurance au regard de l'ensemble de l'organisation, le responsable de l'audit interne peut établir un lien entre ces unités organisationnelles et les principaux risques. Ce processus lui permet de hiérarchiser les risques à évaluer de manière plus approfondie au cours des missions d'audit interne.

Pour s'assurer que l'univers d'audit et l'évaluation des risques couvrent les principaux risques de l'organisation, la fonction d'audit interne devrait examiner et valider de manière indépendante les principaux risques identifiés dans le système de gestion des risques de l'organisation. Elle ne devrait se fier aux informations fournies par la direction sur les risques que si elle est parvenue à la conclusion que les processus de gestion des risques de l'organisation sont efficaces.

Pour mener à bien l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation, le responsable de l'audit interne devrait tenir compte non seulement des objectifs et stratégies au niveau global de l'organisation mais aussi au niveau de chaque unité à auditer. En outre, le responsable de l'audit interne devrait accorder toute l'atten-

tion nécessaire aux risques – tels que ceux en lien avec l'éthique, la fraude, les technologies de l'information, les relations avec les tiers et la non-conformité aux exigences réglementaires – qui peuvent être liés à plus d'une unité opérationnelle ou d'un processus, et qui peuvent donc nécessiter une évaluation plus complexe.

Pour étayer cette évaluation des risques, le responsable de l'audit interne peut s'appuyer sur les enseignements de missions d'audit interne récemment achevées ainsi que sur des échanges avec les membres du Conseil et la direction générale (cf. Normes 9.1, Compréhension des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et 11.3, Communication des résultats). Le responsable de l'audit interne peut mettre en œuvre une méthodologie d'évaluation continue des risques. Les risques devraient être envisagés non seulement sous l'angle de leurs effets négatifs et des obstacles qu'ils représentent pour la réalisation des objectifs, mais aussi comme des opportunités renforçant la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

Le responsable de l'audit interne devrait élaborer un processus visant à identifier et à évaluer les risques significatifs, nouveaux et émergents qu'il conviendrait de prendre en compte dans le plan d'audit. Par exemple, la limitation des ressources peut empêcher la fonction d'audit interne d'évaluer chaque année l'intégralité des risques de l'univers d'audit. Dans de tels cas, le responsable de l'audit interne peut être amené à s'appuyer davantage sur les sources d'information à sa disposition, telles que les évaluations des risques par le management, les réunions avec le Conseil et la direction générale, ainsi que les résultats de précédentes missions et d'autres travaux d'audit.

Pour élaborer le plan d'audit interne, le responsable de l'audit interne tient compte du niveau de risque de chaque unité auditable au regard du niveau connu d'efficacité du dispositif de maîtrise associé. Exercer également une influence sur le plan d'audit les demandes du Conseil et de la direction générale, le champ à couvrir par les prestations d'assurance dans l'ensemble de l'organisation, les missions de nature légale ou réglementaire, ainsi que de la capacité de la fonction d'audit interne à s'appuyer sur les travaux d'autres prestataires d'assurance. Le responsable de l'audit interne devrait planifier périodiquement la réévaluation de ces travaux.

Lors de l'élaboration du plan d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait tenir compte des éléments suivants :

- Les missions de nature légale ou réglementaire ;
- Les missions d'audit essentielles pour la mission ou la stratégie de l'organisation ;
- Les domaines et activités présentant des niveaux significatifs de risque ;
- Le fait que tous les risques significatifs sont suffisamment couverts par des prestataires d'assurance ;
- Les missions-conseil et les demandes ponctuelles ;
- Le temps et les ressources nécessaires pour chaque mission éventuelle ;
- Les éventuels bénéfices de chaque mission pour l'organisation, tels que le potentiel de la mission à contribuer à l'amélioration de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

Lors de la planification des missions d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait tenir compte :

- Des priorités opérationnelles de l'organisation ;
- Du calendrier des missions d'audit externe et des contrôles des régulateurs ;
- Des compétences et de la disponibilité des auditeurs internes ;
- De la possibilité d'accéder à l'activité examinée.

Le projet de plan d'audit interne devrait prévoir :

- Les ressources et le temps disponible pour les missions par rapport aux autres activités administra-

- tives et hors du champ de l'audit ou aux initiatives visant à améliorer la fonction d'audit interne ;
- La liste des missions proposées et les analyses qui s'y rapportent, précisant la part respective de celles :
    - Relevant de l'assurance ou celles du conseil,
    - Visant des services, des unités ou des objectifs de l'organisation,
    - Visant principalement des objectifs financiers, opérationnels, de conformité, de cybersécurité ou autres ;
  - La raison pour laquelle chaque mission est proposée : par exemple, caractère significatif du risque, les thèmes organisationnels ou les tendances au sein de l'organisation (cause racine), exigence réglementaire ou temps écoulé depuis la dernière mission ;
  - L'objectif général et le champ initial d'intervention de chaque mission ;
  - Un pourcentage d'heures réservé aux imprévus et aux demandes ponctuelles ;
  - La liste des missions à réaliser si des ressources supplémentaires étaient disponibles. Les échanges relatifs à ces missions peuvent aider le Conseil à évaluer l'adéquation des ressources mises à la disposition de la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne, le Conseil et la direction générale devraient se mettre d'accord sur les critères de définition des changements significatifs qui nécessitent une révision du plan d'audit. Les critères et la méthode convenus devraient être intégrés dans les méthodologies de la fonction d'audit interne. Par « changements significatifs », il est par exemple fait référence à l'annulation ou le report de missions ayant trait aux risques significatifs ou aux objectifs stratégiques critiques. Si l'émergence de certains risques impose une révision du plan avant qu'une discussion officielle avec le Conseil n'ait pu être programmée, ce dernier devrait être informé des changements sans délai et les approuver formellement dès que possible.

## Exemples de preuve de la conformité

- Plan d'audit interne approuvé.
- Évaluations et priorisations des risques documentées, y compris les points de vue sur lesquels se fonde le plan.
- Procès-verbaux des réunions au cours desquelles le responsable de l'audit interne a échangé avec le Conseil et la direction générale sur l'univers d'audit, l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation, le plan d'audit interne, ainsi que sur les critères et la méthode de traitement des changements significatifs apportés au plan.
- Notes prise lors des échanges visant à recueillir des informations sur l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation et sur le plan d'audit interne.
- Liste des personnes à qui le plan d'audit interne a été communiqué.
- Méthodologies documentées d'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation et du traitement des changements significatifs.

## Norme 9.5 Coordination et utilisation d'autres travaux

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit se coordonner avec les autres prestataires d'assurance internes et externes et envisager d'utiliser leurs travaux. La coordination des activités permet de minimiser les doubles emplois, de mettre en évidence les écarts dans la couverture des principaux risques et d'optimiser la valeur ajoutée globale des prestataires.

S'il n'est pas en mesure d'atteindre un niveau de coordination approprié, le responsable de l'audit interne doit faire part de ses préoccupations à la direction générale et, si nécessaire, au Conseil.

Lorsque la fonction d'audit interne s'appuie sur les travaux d'autres prestataires d'assurance, le responsable de l'audit interne doit consigner les informations à la base de sa confiance dans ces travaux et demeure responsable des conclusions auxquelles la fonction d'audit interne parvient.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne devrait élaborer une méthodologie d'évaluation des autres prestataires de services d'assurance et de conseil incluant les informations à la base de sa confiance dans leurs travaux. L'évaluation devrait porter sur leurs rôles, leurs responsabilités, leur indépendance au sein de l'organisation, leur compétence et leur objectivité, ainsi que sur la conscience professionnelle avec laquelle ils mènent leurs travaux, dont le responsable de l'audit interne devrait comprendre les objectifs, le périmètre et les résultats.

Le responsable de l'audit interne devrait identifier les prestataires d'assurance et de services de conseil de l'organisation en échangeant avec la direction générale et en examinant la structure hiérarchique de l'organisation et les ordres du jour ou procès-verbaux des réunions du Conseil. Les prestataires d'assurance et de conseil internes à l'organisation correspondent aux fonctions qui peuvent être rattachées ou appartenir à la direction générale, comme la conformité, le développement durable, le contrôle financier, la santé et la sécurité, la sécurité de l'information, les affaires juridiques, la gestion des risques et l'assurance qualité. Les prestataires d'assurance externes peuvent être rattachés à la direction générale, à des parties prenantes externes ou au responsable de l'audit interne.

Quelques exemples de coordination :

- Synchroniser la nature, l'étendue et le calendrier des travaux envisagés.
- Instaurer une compréhension partagée de la terminologie, des méthodes et des techniques de prestations d'assurance.
- Échanger les programmes et rapports de travail.
- Utiliser les informations fournies par les directions en matière de gestion des risques pour réaliser des évaluations conjointes des risques.
- Créer un registre ou une liste des risques partagé(e).
- Agréger ensemble les résultats pour établir des rapports conjoints.

Le processus de coordination des activités d'assurance varie d'une organisation à l'autre. Pour les petites organisations, ce processus peut être informel, tandis que dans les grandes organisations ou dans les organisations soumises à une stricte réglementation la coordination peut être formelle et complexe. Tout en respectant les exigences de confidentialité de l'organisation, le responsable de l'audit interne rencontre les différents prestataires afin de recueillir les informations nécessaires à la coordination des activités. Les prestataires partagent fréquemment des informations sur les objectifs, le périmètre, le calendrier des missions à venir et les résultats des précédentes missions. Ils discutent aussi de la possibilité de partager entre eux leurs travaux.

Pour coordonner le champ couvert par les activités de prestations d'assurance, il est possible de créer une cartographie dédiée, c'est-à-dire une matrice associant les risques de l'organisation aux prestataires d'assurance internes et externes qui couvrent ces risques. Cette cartographie des prestataires d'assurance relie les catégories de risques significatifs aux entités à l'origine de ces prestations et permet ainsi d'évaluer le niveau d'assurance fourni pour chaque catégorie de risque. Parce qu'elle est exhaustive, la cartographie met en évidence les écarts et les doubles emplois en termes de champ couvert par les activités de prestations d'assurance, permettant au responsable de l'audit interne de déterminer si chaque domaine de risque est suffisamment couvert par les activités de prestations d'assurance. Les résultats peuvent être discutés avec les autres prestataires d'assurance pour que ceux-ci conviennent de la manière de coordonner leurs activités. Dans le cadre d'une approche d'assurance combinée (combined assurance), le responsable de l'audit interne coordonne les missions d'assurance de la fonction d'audit interne avec celles des autres prestataires afin d'en réduire leur fréquence et leur redondance, l'ensemble couvrant ainsi avec un maximum d'efficacité l'organisation dans sa totalité.

Le responsable de l'audit interne peut décider de s'appuyer sur les travaux d'autres prestataires pour différentes raisons : évaluer des domaines pour lesquels la fonction d'audit interne ne possède pas l'expertise nécessaire, réduire la quantité de tests nécessaires à l'exécution d'une mission, ou encore étendre la couverture des risques au-delà de celle permise par les ressources de la fonction d'audit interne.

Pour déterminer si la fonction d'audit interne peut s'appuyer sur les travaux d'un autre prestataire, la méthodologie devrait évaluer lesdits prestataires au regard :

- De leurs conflits d'intérêts potentiels ou avérés, et des éventuelles déclarations faites à ce sujet ;
- De leurs relations hiérarchiques et des éventuels impacts qui en découlent ;
- De la pertinence et de la validité de leur expérience professionnelle, ainsi que de leurs qualifications et certifications ;
- De la méthodologie utilisée et de la conscience professionnelle dont ils ont fait preuve pour la planification, la supervision, la documentation et l'examen de leurs travaux ;
- De leurs constats et conclusions, en s'assurant qu'ils soient raisonnables et fondés sur des preuves suffisantes, fiables et pertinentes.

Après avoir évalué le travail d'un autre prestataire d'assurance, le responsable de l'audit interne peut conclure que la fonction d'audit interne ne s'appuiera pas sur ce travail. Les auditeurs internes peuvent soit procéder à d'autres tests et recueillir des informations supplémentaires ou reprendre la prestation d'assurance de manière indépendante.

Si la fonction d'audit interne compte s'appuyer sur les travaux d'un autre prestataire d'assurance dans la durée (sur une base continue ou à long terme), les parties devraient convenir et consigner la nature de leur relation et les spécifications de la prestation d'assurance à fournir, ainsi que les tests et les éléments probants requis.

## Exemples de preuve de la conformité

- Communication des rôles et aux responsabilités de chacun en matière d'assurance et de conseil ; ceux-ci peuvent être consignés dans les notes prises au cours des réunions avec les différents prestataires de services d'assurance et de conseil ou dans les procès-verbaux des réunions avec le Conseil et la direction générale.
- Cartographies et/ou plans des prestations d'assurance combinées (combined assurance) ou non qui identifient le prestataire d'assurance responsable de chaque domaine.
- Documentation de la mise en œuvre de la méthodologie établie pour déterminer s'il est possible de s'appuyer sur les travaux d'un autre prestataire.
- Accords formalisés avec les autres prestataires d'assurance spécifiant les prestations d'assurance qu'ils auront à effectuer.

## Principe 10 Gérer les ressources

**Le responsable de l'audit interne gère les ressources afin de mettre en œuvre la stratégie de la fonction d'audit interne et de réaliser son plan et son mandat.**

La gestion efficace des ressources requiert l'obtention et le déploiement de ressources financières, humaines et technologiques. Le responsable de l'audit interne doit obtenir des ressources nécessaires à l'exercice de ses responsabilités et affecte les ressources en suivant les méthodologies établies pour la fonction d'audit interne.

## Norme 10.1 Gestion des ressources financières

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit gérer les ressources financières de la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne doit élaborer un budget permettant de mettre en œuvre avec succès la stratégie d'audit interne et de réaliser le plan d'audit interne. Ce budget comprend les ressources nécessaires aux opérations de la fonction, y compris la formation et l'achat de solutions technologiques ainsi que d'outils. Le responsable de l'audit interne doit gérer les activités quotidiennes de la fonction d'audit interne de manière efficace et efficiente, et ce, dans le respect du budget.

Le responsable de l'audit interne doit soumettre le budget à l'approbation du Conseil. En cas de ressources financières insuffisantes, il doit avertir sans délai le Conseil et la direction générale de l'impact de cette situation.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne devrait respecter les processus instaurés par l'organisation pour établir le budget de la fonction d'audit interne, lequel devrait systématiquement être approuvé par le Conseil (que la fonction d'audit interne soit gérée en interne ou qu'elle soit externalisée).

Périodiquement, le responsable de l'audit interne devrait examiner le budget prévisionnel en le comparant au budget réel et analyser les écarts significatifs afin de déterminer si des ajustements sont nécessaires. Le budget peut comprendre des réserves pour des modifications imprévues mais nécessaires du plan d'audit interne. Même si le budget d'une fonction d'audit interne figure dans celui d'un autre département, d'une unité opérationnelle ou de toute autre autorité, le responsable de l'audit interne devrait toujours comprendre l'allocation des fonds alloués à la fonction d'audit interne, suivre les dépenses, s'assurer que les ressources financières allouées sont suffisantes.

En cas de circonstances imprévues, si des ressources supplémentaires importantes sont nécessaires, le responsable de l'audit interne devrait en discuter sans délai avec le Conseil et la direction générale.

### Exemples de preuve de la conformité

- Documentation de la comparaison du plan d'audit interne au budget, aux prévisions et aux dépenses réelles.
- Procès-verbaux des réunions au cours desquelles le responsable de l'audit interne échange sur le budget de l'audit interne avec le Conseil et la direction générale.
- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles le budget de la fonction d'audit interne a été discuté et approuvé.

## Norme 10.2 Gestion des ressources humaines

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit établir un programme de recrutement, de formation et de fidélisation des auditeurs internes qualifiés pour parvenir à mettre en œuvre avec succès la stratégie de l'audit interne et réaliser le plan d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources humaines soient adéquates, suffisantes et déployées efficacement pour réaliser le plan d'audit approuvé. Par « ressources adéquates », il est fait référence à la combinaison de connaissances, de savoir-faire et de capacités, par « ressources suffisantes », la quantité de ressources, et par « mise en œuvre efficace », l'affectation de ressources de manière à optimiser la réalisation du plan d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne doit échanger avec le Conseil et la direction générale au sujet du caractère approprié et suffisant des effectifs de la fonction d'audit interne. Si la fonction ne dispose pas des effectifs appropriés et suffisants pour réaliser le plan d'audit interne, le responsable de l'audit interne doit déterminer comment obtenir ces ressources ou informer au moment opportun le Conseil et la direction générale de l'impact de ces limitations (cf. Norme 8.2, Ressources).

Le responsable de l'audit interne doit évaluer les compétences des auditeurs internes de la fonction et encourager leur développement professionnel. Le responsable de l'audit interne doit collaborer avec les auditeurs internes pour les aider à développer leurs propres compétences par la formation, la prise en compte des avis de leurs superviseurs et/ou le mentorat (cf. Norme 3.1, Compétence).

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

La structure et la démarche de recrutement de la fonction d'audit interne devraient être cohérentes avec la charte d'audit interne et contribuer à la réalisation de la stratégie et du plan d'audit interne.

Lorsqu'il établit la méthode de gestion des ressources humaines de la fonction d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait :

- Tenir compte des caractéristiques de l'organisation, telles que sa structure et sa complexité, la diversité de son implantation géographique, sa diversité culturelle et linguistique, ainsi que de l'instabilité de l'environnement de risque dans lequel elle évolue ;
- Tenir compte du budget de l'audit interne, mais aussi du rapport coût-efficacité et de la flexibilité des différentes méthodes de gestion des effectifs (par exemple, recrutement d'un salarié ou recours à un prestataire externe) ;
- Comprendre les options à sa disposition pour obtenir des ressources humaines nécessaires pour appliquer la charte d'audit interne et réaliser le plan d'audit interne ;
- Convenir d'une méthode avec le Conseil et la direction générale ;
- Prévoir un plan de succession pour le responsable de l'audit interne, en concertation avec le Conseil.

Pour contribuer au recrutement d'auditeurs internes compétents, le responsable de l'audit interne devrait :

- Collaborer avec la fonction des ressources humaines afin de rédiger des fiches ou des descriptions de poste cohérentes avec la Norme 3.1, Compétence, et les référentiels de compétences professionnelles applicables ;
- Tenir compte des avantages découlant du recrutement d'auditeurs internes d'horizons et d'expérience variés et ayant des points de vue différents, et de l'instauration d'un environnement de travail inclusif permettant une collaboration efficace et le partage de points de vue différents ;
- Participer à des activités de recrutement, telles que des salons de l'emploi, des événements étudiants, des opportunités de réseautage professionnel et des entretiens avec des candidats potentiels.

Pour former et fidéliser les auditeurs internes, le responsable de l'audit interne devrait :

- Leur proposer des rémunérations, des promotions, reconnaître leur travail et favoriser ainsi la réalisation des objectifs stratégiques de la fonction d'audit interne ;
- Mettre en œuvre des programmes de formation, d'évaluation de la performance, de renforcement des compétences et de promotion du développement professionnel des auditeurs internes ;
- Tenir compte des objectifs de la fonction d'audit interne et de l'organisation en matière de ressources humaines, en matière de partage transversal des connaissances et de plans de succession ;
- Cultiver un environnement éthique et professionnel au sein duquel les auditeurs internes sont correctement formés et collaborent efficacement (cf. Domaine II, Éthique et professionnalisme).

Afin d'évaluer si les ressources humaines sont appropriées et suffisantes pour réaliser le plan d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait considérer :

- Les compétences des auditeurs internes et les compétences nécessaires à la réalisation des services d'audit interne ;
- La nature et la complexité des prestations ;
- Le nombre d'auditeurs internes et les heures de travail productives disponibles ;
- Les contraintes de calendrier, y compris la disponibilité des auditeurs internes et des informations, du personnel et des biens de l'organisation ;
- La possibilité de s'appuyer sur les travaux d'autres prestataires d'assurance (cf. Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).

Au-delà des compétences, le responsable de l'audit interne prend en compte le planning des missions en s'appuyant sur le calendrier d'intervention de chaque auditeur interne et sur la disponibilité des effectifs de l'activité examinée. Si une mission doit se dérouler à une période bien précise, les ressources dédiées à cette mission devraient être disponibles à cette même période.

Si les ressources ne sont pas suffisantes pour traiter les missions planifiées, le responsable de l'audit interne peut proposer des formations aux auditeurs en poste, demander à un expert de l'organisation d'intervenir en qualité d'auditeur invité, recruter du personnel supplémentaire, s'appuyer sur d'autres prestataires d'assurance, mettre en place un programme de mobilité temporaire vers l'audit ou sous-traiter certains travaux à un prestataire externe. Les prestataires externes peuvent mettre à disposition des compétences spécialisées, mener à bien des projets spécifiques ou réaliser des missions.

Lorsque le recrutement de la fonction d'audit interne se fait en interne, ses effectifs peuvent être complétés par un modèle de recrutement par mobilité, qui permet à des collaborateurs d'autres unités opérationnelles d'être affectés temporairement à l'audit interne. Ces salariés affectés à la fonction d'audit interne peuvent

apporter des compétences et des connaissances spécialisées ainsi que des points de vue et des idées nouvelles. En outre, lorsqu'ils retournent dans leur unité opérationnelle, leur expérience en audit interne contribue à une meilleure compréhension des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. En cas de recours à un modèle de mobilité temporaire, le responsable de l'audit interne devrait être conscient du risque d'atteinte à l'objectivité et prendre les mesures de protection requises (cf. Norme 2.2, Garantir l'objectivité).

La méthodologie d'audit interne pour la supervision des missions devrait donner aux auditeurs internes suffisamment de possibilités de recueillir les réactions constructives de la part d'auditeurs internes plus expérimentés agissant en qualité de superviseurs. Ces réactions peuvent prendre la forme de commentaires écrits ou oraux lors de la supervision des documents de travail et autres supports de communication. Les programmes de mentorat proposent des expériences sur le terrain qui permettent aux auditeurs internes moins expérimentés de suivre et d'observer directement des professionnels avertis dans l'exercice de leurs missions. Le suivi en continu et les auto-évaluations périodiques que constituent les évaluations internes de la qualité de la fonction d'audit interne offrent aux auditeurs internes d'autres occasions de recueillir des réactions des avis et des suggestions pour améliorer leur efficacité (cf. Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité). Les évaluations de performances individuelles effectuées à intervalles réguliers, par exemple sur une base annuelle, constituent une autre source de contributions au développement professionnel des auditeurs internes.

Le responsable de l'audit interne devrait appliquer les politiques RH de l'organisation ou respecter les référentiels de ressources humaines déterminés par les exigences réglementaires ou contractuelles (comme dans le secteur public). Il devrait alors s'attacher à comprendre minutieusement les cadres de référence et à optimiser les classifications de postes, les processus d'évaluation et l'ensemble des référentiels RH disponibles pour appuyer la fonction d'audit interne. Le Conseil et la direction générale devraient être avisés si les référentiels en question empêchent de répondre aux besoins en ressources humaines de la fonction d'audit interne.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documentation des analyses d'écarts entre les compétences des auditeurs internes en poste et les compétences requises.
- Descriptions de poste.
- Curriculum vitæ des auditeurs internes salariés de l'organisation.
- Programmes de formation et attestations de fin de formation.
- Contrats de prestataires externes et curriculum vitæ des auditeurs internes mis à disposition par le prestataire.
- Plan d'audit interne, calendrier prévisionnel des missions et ressources allouées.
- Procès-verbaux des réunions au cours desquelles le budget de l'audit interne a été abordé.
- Comparatif, à l'issue de la mission, des heures budgétées et des heures réalisées.
- Évaluations de la performance de la fonction d'audit interne et de chaque auditeur interne.

## Norme 10.3 Ressources technologiques

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que la fonction d'audit interne dispose de ressources technologiques pour mener à bien ses missions. Il doit régulièrement évaluer les technologies utilisées par la fonction d'audit interne et rechercher des opportunités pour en améliorer l'efficacité et l'efficience.

Lors du recours aux nouvelles technologies, le responsable de l'audit interne doit mettre en place des formations adéquates pour que les auditeurs internes en fassent une utilisation efficace. Il doit collaborer avec les fonctions responsables des technologies de l'information et de la sécurité de l'information au sein de l'organisation pour que les ressources technologiques soient correctement déployées.

Le responsable de l'audit interne doit faire part au Conseil et à la direction générale de l'impact des limites en termes de ressources technologiques sur l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Pour améliorer son efficacité et son efficience, la fonction d'audit interne devrait recourir aux technologies, parmi lesquelles :

- Les systèmes de gestion de l'audit ;
- Les applications de cartographie des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- Les outils d'aide au traitement et d'analyse scientifique des données ;
- Les outils de communication et les outils collaboratifs.

Pour évaluer si la fonction d'audit interne dispose des ressources technologiques nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne devrait :

- Évaluer la faisabilité de l'achat de technologies qui, déployées dans l'ensemble des processus de la fonction d'audit interne, contribueraient à son amélioration ;
- Collaborer avec les autres services à la mise au point de systèmes partagés de gestion de la gouvernance, des risques et des contrôles ;
- Présenter des demandes de financement d'outils technologiques suffisamment étayées au Conseil et à la direction générale pour approbation ;
- Élaborer et mettre en œuvre des plans de déploiement des outils ainsi approuvés. Ces plans devraient prévoir la formation des auditeurs internes et apporter la preuve des bénéfices apportés au Conseil et à la direction générale ;
- Identifier les risques découlant de l'utilisation des technologies, notamment ceux liés à la sécurité de l'information et à la confidentialité des données personnelles et y apporter une réponse.

## Exemples de preuve de la conformité

- Sections du plan stratégique de l'audit interne décrivant les actions en cours ou prévues faisant appel aux technologies pour permettre à la fonction d'audit interne d'atteindre ses objectifs.
- Échanges ou plans documentés relatifs aux demandes technologiques et à leurs mises en œuvre.
- Documents du déploiement des technologies (formation et utilisation), y compris les documents de travail attestant de leurs usages au cours des missions.
- Noms des auditeurs internes et leurs certifications et qualifications liées aux technologies.
- Sécurité de l'information, gestion des documents et autres règles et procédures relatives à l'utilisation des ressources technologiques par la fonction d'audit interne.

## Principe 11 Communiquer avec efficacité

**Le responsable de l'audit interne aide la fonction d'audit interne à communiquer de manière efficace avec ses parties prenantes.**

Communiquer avec efficacité implique de nouer des relations, instaurer un climat de confiance et de permettre aux parties prenantes de tirer avantage des résultats de l'activité d'audit interne. Le responsable de l'audit interne doit par conséquent aider la fonction d'audit interne à instaurer une communication régulière et continue avec les parties prenantes pour établir une relation de confiance et favoriser les échanges. En outre, il supervise les informations officielles communiquées par la fonction d'audit interne au Conseil et la direction générale afin d'en assurer la qualité et de veiller à ce qu'elles soient fondées sur les résultats de l'activité d'audit interne.

## Norme 11.1 Établissement de relations et communication avec les parties prenantes

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit développer une approche permettant à la fonction d'audit interne d'établir des relations et d'instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes clés, à savoir notamment le Conseil, la direction générale, les directions opérationnelles, les régulateurs, les prestataires de services d'assurance internes et externes et les autres consultants.

Le responsable de l'audit interne doit chercher à échanger officiellement et de façon informelle avec les parties prenantes, de façon à favoriser une compréhension mutuelle :

- Des intérêts et préoccupations de l'organisation ;
- Des méthodes pour identifier et gérer les risques et fournir ainsi une assurance dans ce domaine ;
- Des rôles et responsabilités de des parties concernées et des opportunités de collaboration ;
- Des exigences réglementaires applicables ;
- Des processus significatifs de l'organisation, comme le processus de communication financière.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Une communication régulière et continue entre le Conseil, la direction générale et la fonction d'audit interne leur permet de mieux appréhender les risques auxquels l'organisation doit faire face et de développer la capacité d'adaptation aux changements. Le responsable de l'audit interne devrait avoir accès à tous les canaux de communication de l'organisation afin de pouvoir se tenir informé des principaux événements et activités programmées susceptibles d'influer sur les objectifs et les risques de l'organisation. Il devrait également prendre part aux réunions du Conseil et des principaux comités de gouvernance, ainsi qu'aux réunions de la direction générale et des fonctions qui lui sont directement rattachées telles que la conformité, la gestion des risques et le contrôle de la qualité.

Par ailleurs, le responsable de l'audit interne devrait échanger avec le Conseil et la direction générale sur la méthodologie de communication pour déterminer les critères servant à identifier les problématiques significatives qui nécessitent une communication officielle ainsi que le format, le contenu, et la fréquence de diffusion de cette communication.

Le fait de rencontrer les cadres dirigeants et les membres du Conseil en toute indépendance permet au responsable de l'audit interne de nouer des relations avec eux et de connaître leurs préoccupations et leurs points de vue. Afin de mieux comprendre les objectifs et les processus opérationnels, les auditeurs internes devraient rencontrer des membres clés de l'encadrement opérationnel comme les responsables des unités opérationnelles ou encore les collaborateurs qui réalisent les tâches opérationnelles. Dans certains secteurs d'activité très régulés, il peut être approprié d'organiser des réunions entre le responsable de l'audit interne, les auditeurs externes et les régulateurs.

Le responsable de l'audit interne et les auditeurs internes peuvent entamer des discussions relatives aux stratégies, objectifs et risques avec les directions et le Conseil, mais également aborder les actualités, les tendances et les évolutions réglementaires du secteur. Ces échanges sont des outils tout aussi utiles que les enquêtes, entretiens et ateliers de groupe pour obtenir des informations, en particulier sur les risques émergents et les risques de fraude. Les sites Internet, bulletins d'information, présentations et autres modes de communication peuvent constituer des outils efficaces pour faire connaître le rôle de la fonction d'audit interne et les bénéfices qu'elle peut apporter aux collaborateurs et aux autres parties prenantes.

Le responsable de l'audit interne peut déléguer à des auditeurs internes la responsabilité de communiquer régulièrement avec la direction de certaines fonctions clés comme les produits d'appel dans le commerce, les activités au niveau global, les technologies de l'information, la finance, la conformité et les ressources humaines (cf. Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).

Les auditeurs internes et les collaborateurs de l'organisation devraient avoir la possibilité d'interagir de manière continue et informelle. Si ces échanges informels sont réguliers, les collaborateurs créent une relation de confiance avec les auditeurs internes, ouvrant la voie à des discussions franches qui n'auraient pas eu lieu lors de réunions officielles. Dans le cadre de l'établissement d'une relation de confiance ces échanges informels peuvent aider les auditeurs internes à mieux comprendre l'organisation et son environnement de contrôle. Alternier l'affectation de différents auditeurs sur des missions concernant des unités opérationnelles ou des sites spécifiques peut leur permettre, de profiter à la fois des avantages de ces communications informelles établies durant et en dehors des missions et de préserver leur objectivité.

## Exemples de preuve de la conformité

- Plan formalisé pour gérer les relations de la fonction d'audit interne avec les parties prenantes.
- Ordres du jour ou procès-verbaux des réunions entre les membres de la fonction d'audit interne et les parties prenantes.
- Enquêtes, entretiens et ateliers en groupe au cours desquels les auditeurs internes sollicitent les réactions des parties prenantes internes.
- Sites ou pages Internet, bulletins d'information, présentations et autres canaux par lesquels la fonction d'audit interne communique avec les parties prenantes internes de l'organisation.

## Norme 11.2 Communication efficace

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et mettre en œuvre des méthodologies visant à promouvoir la communication d'informations exactes, objectives, claires, concises, constructives, complètes et émises en temps utile.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les méthodologies peuvent intégrer des politiques, des critères, des guides de style et des procédures pour guider la communication de la fonction d'audit interne et garantir sa cohérence. Les méthodologies de communication devraient tenir compte des attentes du Conseil, de la direction générale et des autres parties prenantes (cf. Norme 9.3, Méthodologies, et Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission). Le responsable de l'audit interne peut mettre à disposition des auditeurs internes des formations à la communication sur des sujets tels que la rédaction ou la préparation des présentations des résultats définitifs.

Certaines méthodologies, comme celle concernant les travaux de supervision, devraient permettre d'améliorer le niveau de qualité de la communication dans le cadre des missions en termes de :

- Exactitude – Elle ne comporte pas d'erreur ou de distorsion et est fidèle aux faits sous-jacents. Dans leur communication, les auditeurs internes devraient employer des termes et des descriptions précis, étayés par les informations collectées. Ils devraient en outre prendre en compte d'autres normes relatives à ce critère d'exactitude, dont la Norme 11.4, Erreurs et omissions.
- Objectivité – Elle est impartiale, non biaisée et résulte d'une évaluation équitable et équilibrée de tous les faits et circonstances pertinents. Les constats, conclusions, recommandations et/ou plans d'action et autres résultats de l'activité d'audit interne devraient être fondés sur une évaluation impartiale des circonstances pertinentes. La communication devrait porter principalement sur le recueil d'informations factuelles et établir un lien entre ces informations et les objectifs. Les auditeurs internes devraient éviter d'employer des formulations que l'on pourrait percevoir comme partiales (cf. Principe 2, Faire preuve d'objectivité, et normes associées).
- Clarté – Elle est logique et facilement compréhensible par les parties prenantes concernées et n'utilise un langage technique que si nécessaire. La communication est d'autant plus claire que les auditeurs internes utilisent un langage cohérent avec la terminologie employée par l'organisation et facilement compréhensible par le public visé. Les auditeurs internes devraient éviter d'employer

un langage excessivement technique et définir les termes importants peu courants ou communiqués dans un sens particulier notamment lors d'une présentation. Les auditeurs internes rendent leur communication plus claire lorsqu'ils y ajoutent des précisions significatives à l'appui de leurs constats, conclusions, recommandations et/ou plans d'action.

- Concision – Elle est succincte et exempte de détail superflu ou de verbiage. Les auditeurs internes devraient éviter les redondances et exclure toute information qui n'est pas nécessaire, sans importance ou sans lien avec la mission ou l'activité considérée.
- D'esprit constructif – Elle est utile aux parties prenantes et à l'organisation et conduit à des améliorations lorsque c'est nécessaire. Les auditeurs internes devraient communiquer et installer un climat positif de coopération, afin d'impliquer l'activité auditée dans la définition des pistes d'améliorations.
- Exhaustivité – Elle est pertinente, fiable et suffisante pour apporter une preuve qui étaye les résultats de l'activité d'audit interne. L'exhaustivité permet au lecteur d'aboutir aux mêmes conclusions que les auditeurs internes. Les auditeurs internes devraient adapter leur communication aux besoins de leurs différents destinataires notamment pour mener à bien les actions de leur ressort. Par exemple, la communication destinée au Conseil et à la direction générale peut être différente de celle destinée à la direction d'une activité examinée.
- Délai de restitution – Elle est diffusée au moment adéquat au regard de l'importance du problème en permettant aux directions de décider des actions correctives. Les délais de communication peuvent varier d'une organisation à l'autre et dépendre de la nature de la mission.

Le responsable de l'audit interne peut définir des indicateurs clés de performance permettant de suivre l'efficacité de la communication de la fonction d'audit interne. Ces indicateurs peuvent être intégrés au programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la fonction (cf. Norme 8.3, Qualité, et Principe 12, Améliorer la qualité, et normes associées).

## Exemples de preuve de la conformité

- Guides stylistiques, modèles et autres méthodologies documentées pour une communication efficace.
- Justificatifs de participation à des formations ou à des réunions sur les compétences pour communiquer efficacement.
- Communications des résultats définitifs et autres documents approuvés par le responsable de l'audit interne, ainsi que les documents répondant aux critères d'une communication efficace.
- Présentations (sous forme de diapositives) ou procès-verbaux de réunions répondant aux critères d'une communication efficace.
- Documents attestant de communication en temps utile de l'information.
- Documents de travail répondant aux critères d'une communication efficace.
- Documents de travail résultant de travaux de supervision et expliquant comment améliorer l'efficacité des communications.
- Résultats d'enquêtes réalisées auprès des parties prenantes concernant la qualité de la communication de l'audit interne.
- Résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## Norme 11.3 Communication des résultats

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats de l'activité d'audit interne au Conseil et à la direction générale périodiquement et pour chaque mission, le cas échéant. Il doit comprendre les attentes du Conseil et de la direction générale quant à la nature et au calendrier des communications.

Les résultats de l'activité d'audit interne peuvent comprendre :

- Les conclusions de la mission ;
- Des thèmes tels que l'identification des causes racines ou les bonnes pratiques ;
- Des conclusions propres à une unité opérationnelle ou à l'organisation dans son ensemble.

#### **Conclusions de la mission**

Le responsable de l'audit interne doit examiner et approuver la communication des résultats définitifs de la mission (dont les conclusions) et décider, avant que le document ne soit émis, à qui et de quelle manière il sera diffusé. S'il délègue ces fonctions à d'autres auditeurs internes, il en garde l'entière responsabilité. Il doit consulter le conseiller juridique et/ou la direction générale en tant que de besoin avant la communication des résultats définitifs à des parties extérieures à l'organisation, à moins que les lois et/ou règlements n'en disposent autrement (cf. Norme 11.4, Erreurs et omissions, Norme 11.5, Communication relative à l'acceptation des risques, et Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).

#### **Thèmes**

Pris dans leur ensemble, les constats et les conclusions tirés de multiples missions peuvent révéler des modèles ou des tendances, comme les causes racines. Si le responsable de l'audit interne identifie des thèmes se rapportant aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, il doit en faire part au Conseil et à la direction générale en temps utile, et formuler des éclairages, des conseils et/ou des conclusions y afférents.

#### **Conclusions propres à une unité opérationnelle ou à l'organisation dans son ensemble**

Le responsable de l'audit interne peut être amené à émettre des conclusions, propres à une unité opérationnelle ou à l'organisation, sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et/ou de contrôle au regard des exigences sectorielles, des lois et/ou règlements, ou des attentes du Conseil, de la direction générale, et/ou d'autres parties prenantes. Cette conclusion reflète le jugement professionnel du responsable de l'audit interne sur la base de multiples missions d'audit et doit s'appuyer sur des informations pertinentes, fiables et suffisantes.

Lorsqu'il fait part de telles conclusions au Conseil et à la direction générale, le responsable de l'audit interne doit inclure :

- Un récapitulatif de la demande ;
- Les critères utilisés pour formuler la conclusion, comme un cadre de gouvernance ou un référentiel des risques et des dispositifs de maîtrise ;
- La portée, y compris les limites et la période concernée par les conclusions ;
- Une synthèse des informations qui étayaient la conclusion ;
- Une déclaration concernant l'utilisation de travaux d'autres prestataires d'assurance, le cas échéant.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les résultats de l'activité d'audit interne peuvent être fondés sur des missions particulières, de multiples missions et des échanges avec le Conseil et la direction générale au fil du temps.

### **Conclusions de la mission**

Alors que la Norme 13.1, Communication relative à la mission, exige que les auditeurs internes communiquent tout au long de la mission avec les responsables de l'activité examinée, le responsable de l'audit interne est responsable de la communication des résultats définitifs de la mission aux parties concernées, qui peuvent être le Conseil, la direction générale et/ou les personnes chargées de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'action du management (cf. Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).

Le responsable de l'audit interne devrait inciter les auditeurs internes à communiquer lors d'une mission d'audit, les réalisations satisfaisantes et positives constatées. Des exemples de bonnes pratiques observées au cours des missions peuvent être utiles à d'autres fonctions ou servir de références dans l'ensemble de l'organisation.

### **Thèmes**

Le suivi des constats et des conclusions tirés de multiples missions peut permettre d'identifier des tendances, telles que l'amélioration ou l'aggravation de la situation au regard des critères établis, une cause racine sous-jacente, ou encore une pratique à partager pour gagner en efficacité ou en efficience. Ces tendances peuvent également donner lieu à des missions supplémentaires axées sur tel ou tel sujet concernant l'ensemble de l'organisation.

Devraient être communiquées au Conseil et à la direction générale :

- Une liste des faiblesses du dispositif de maîtrise significatives relevées et une solide analyse des causes racines ;
- Les problématiques systémiques ou des actions ou des progrès constatés au cours de multiples missions ou au sein de plusieurs unités opérationnelles.

Les éclairages recueillis auprès d'autres prestataires d'assurance devraient être pris en compte pour identifier des thèmes possibles (cf. Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).

### **Conclusions propres à une unité opérationnelle ou à l'organisation dans son ensemble**

Lorsqu'il formule des conclusions propres à une unité opérationnelle ou à l'organisation dans son ensemble,

le responsable de l'audit interne devrait se demander dans quelle mesure cette conclusion est liée à la stratégie, aux objectifs et aux risques de l'organisation. Il devrait également chercher à savoir si la conclusion résout le problème, crée de la valeur et/ou renforce la confiance des directions ou d'autres parties prenantes au sujet de thématiques ou de situations générales.

Le responsable de l'audit interne tient également compte de la période à laquelle la conclusion se rapporte et de toute limitation concernant les missions visées dans la conclusion globale. Tous les projets et missions concernés sont pris en compte, y compris les activités d'autres prestataires d'assurance internes ou externes (cf. Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).

Par exemple, une conclusion globale peut être fondée sur l'agrégation de plusieurs conclusions de mission au niveau local, régional et national de l'organisation ainsi que sur les résultats communiqués par des entités externes telles que des tiers indépendants ou des régulateurs. La déclaration sur la portée de la conclusion globale fournit un contexte en spécifiant la période concernée, les activités, les limitations et d'autres variables qui fixent les limites de la conclusion.

Le responsable de l'audit interne devrait faire la synthèse de l'information sur laquelle s'appuie la conclusion globale et décrire le référentiel des risques ou des dispositifs de maîtrise pertinents ou tout autre critère utilisé à l'origine de la conclusion globale. Il devrait en outre expliquer clairement en quoi la conclusion globale est liée à la stratégie, aux objectifs et aux risques de l'organisation. Les conclusions globales sont généralement communiquées par écrit mais elles peuvent aussi être présentées oralement.

## Exemples de preuve de la conformité

- Communications des résultats définitifs de la mission, incluant les constats, recommandations et conclusions.
- Note générale, procès-verbaux de réunions, commentaires accompagnant une présentation orale, diapositives ou autres documents du responsable de l'audit interne attestant des informations communiquées au Conseil et à la direction générale.
- Analyses, figurant notamment dans des comptes rendus, de données, des diagrammes et des graphiques illustrant des tendances.
- Référentiel des risques ou des dispositifs de maîtrise ou autres critères à l'origine de la conclusion globale.

## Norme 11.4 Erreurs et omissions

### Exigences

Si une erreur ou une omission significative figure dans les résultats définitifs communiqués, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale dans les plus brefs délais.

Le caractère significatif d'une erreur ou d'une omission est déterminé en fonction de critères convenus avec le Conseil.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne et le Conseil devraient convenir d'un protocole de communication de ces corrections. Afin d'apprécier le caractère significatif d'une erreur ou d'une omission, le responsable de l'audit interne devrait déterminer si celle-ci peut avoir des conséquences sur les plans juridique ou réglementaire ou modifier les constats, les conclusions, les recommandations ou les plans d'actions de la direction.

Le responsable de l'audit interne définit la méthode de communication la plus appropriée afin que tous les destinataires de la version initiale reçoivent bien l'information rectifiée. Il devrait en plus identifier la cause de l'erreur ou de l'omission en question et prendre des mesures correctives afin d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise à l'avenir.

### Exemples de preuve de la conformité

- Méthodologies de l'audit interne en matière de traitement des erreurs et des omissions.
- Critères, convenus avec le Conseil, sur lesquels s'appuie le responsable de l'audit interne pour apprécier le caractère significatif d'une erreur ou d'une omission.
- Correspondance et autres documents présentant la façon dont le responsable de l'audit interne a déterminé le caractère significatif et la cause de l'erreur ou de l'omission.
- Agenda du responsable de l'audit interne, procès-verbaux de réunions du Conseil ou d'autres instances, notes et courriels où l'erreur ou l'omission en question a fait l'objet d'échanges.
- Les versions originale et corrigée des résultats définitifs communiqués.
- Documents attestant la bonne réception par les parties concernées des informations corrigées.

## Norme 11.5 Communication relative à l'acceptation des risques

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les niveaux de risque inacceptables.

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que les directions ont accepté un niveau de risque dépassant l'appétence pour le risque ou le seuil de tolérance au risque de l'organisation, il doit échanger sur la question avec la direction générale. S'il estime que cette dernière n'a pas été résolue, il doit soumettre la question au Conseil. La réponse au risque ne relève pas du responsable de l'audit interne.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne acquiert une connaissance des risques et du seuil de tolérance au risque de l'organisation grâce aux échanges avec le Conseil et la direction générale, aux relations tissées avec les parties prenantes et à une communication régulière avec elles ainsi qu'aux résultats de l'activité d'audit interne (cf. Norme 8.1, Relation avec le Conseil, Norme 9.1, Compréhension des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et Norme 11.1, Établissement de relations et communication avec les parties prenantes). Cela lui permet de mettre en perspective le niveau de risque que l'organisation considère comme acceptable. Si l'organisation a formalisé un processus de gestion des risques, le responsable de l'audit interne devrait avoir connaissance des règles d'acceptation des risques des directions.

Le responsable de l'audit interne peut échanger avec le Conseil et demander son accord concernant les méthodologies de documentation et de communication de l'acceptation des risques qui dépassent son appétence pour le risque ou son seuil de tolérance au risque définis par l'organisation. Outre les exigences énoncées dans les Normes, ces méthodologies devraient tenir compte des processus, règles et procédures de gestion des risques de l'organisation. Le processus de gestion des risques peut privilégier une stratégie pour communiquer les questions relatives aux risques significatifs ; il peut notamment indiquer le calendrier de la communication, le niveau des destinataires de cette communication ainsi que l'obligation de consulter le conseiller juridique ou le responsable de la conformité de l'organisation. La méthodologie d'audit interne devrait également inclure des procédures de documentation des échanges et des mesures prises. Elles consigneraient, entre autres : une description du risque, le motif à l'origine de la préoccupation, la raison pour laquelle la direction n'a pas mis en œuvre les recommandations des auditeurs internes ou d'autres mesures, le nom de la personne responsable de l'acceptation du risque et la date de l'échange.

Le responsable de l'audit interne peut s'apercevoir que la direction a accepté un risque en examinant sa réponse aux constats de la mission et en surveillant l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations et des plans d'actions. Établir des relations avec les parties prenantes et entretenir avec elles une communication régulière sont également des moyens de s'informer sur les activités de gestion des risques et notamment de l'acceptation des risques par la direction.

Parmi les impacts potentiels d'un risque pris qui dépasse l'appétence pour le risque de l'entreprise, citons notamment :

- L'atteinte à la réputation de l'organisation ;
- Les préjudices causés au personnel ou aux autres parties prenantes de l'organisation ;

- Des amendes réglementaires significatives, une limitation dans la conduite des affaires ou d'autres pénalités financières ou contractuelles ;
- Des erreurs matérielles ;
- Les conflits d'intérêts, fraudes et autres actes illégaux ;
- Les obstacles significatifs à la réalisation des objectifs stratégiques.

Le responsable de l'audit interne fait appel à son jugement professionnel pour déterminer si la direction a accepté un niveau de risque dépassant l'appétence pour le risque ou le seuil de tolérance au risque de l'organisation. Par exemple, si la direction n'a pas suffisamment avancé dans la mise en œuvre des plans d'action, le responsable de l'audit interne peut en conclure que le niveau de risque dépasse l'appétence pour le risque ou le seuil de tolérance au risque de l'organisation. Avant de faire part du problème au Conseil et/ou à la direction générale, le responsable de l'audit interne devrait directement aborder la question avec la direction responsable du domaine de risque concerné, afin de partager ses préoccupations, de comprendre son point de vue et de convenir d'un plan d'action actualisé.

Les exigences de la présente norme ne s'appliquent que si le responsable de l'audit interne ne peut parvenir à un accord avec la direction responsable du domaine de risque concerné. Si le problème lié au risque identifié comme inacceptable demeure non résolu à l'issue d'une discussion avec la direction générale, le responsable de l'audit interne remonte le problème au Conseil, qui est responsable de son règlement avec la direction.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents relatifs aux échanges et accords conclus avec le Conseil concernant les méthodologies de communication des préoccupations en matière de risques.
- Documents relatifs aux échanges sur les risques et les mesures recommandées aux directions opérationnelles et à la direction générale, incluant les procès-verbaux de réunions.
- Documents faisant état des préoccupations en matière de risques et des mesures prises par l'audit interne pour y remédier, y compris le processus visant à porter la discussion initialement au niveau des directions opérationnelles à celui de la direction générale.
- Documents relatifs aux réunions avec le Conseil (séances privées ou à huis clos) durant lesquelles un problème, a été porté à son attention après avoir été porté à l'attention de la direction générale.

## Principe 12 Améliorer la qualité

### **Le responsable de l'audit interne est responsable du respect des Normes et de l'amélioration continue des performances de la fonction d'audit interne.**

La qualité est une mesure combinée de la conformité aux Normes et de l'atteinte des objectifs de performance de la fonction d'audit interne. Par conséquent, un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité est conçu pour évaluer et promouvoir la conformité de la fonction d'audit interne avec les Normes, la réalisation des objectifs de performance et la recherche de l'amélioration continue. Ce programme comprend des évaluations internes et externes (cf. Norme 8.3, Qualité, et Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité).

Le responsable de l'audit interne veille à ce que la fonction d'audit interne s'inscrive dans une démarche d'amélioration continue. Cela nécessite de définir des indicateurs permettant d'évaluer la performance des missions d'audit interne, des auditeurs internes et de la fonction d'audit interne. Ces indicateurs servent de critères pour évaluer le degré de réalisation des objectifs de performance, y compris l'amélioration continue.

## Norme 12.1 Évaluation interne de la qualité

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et réaliser des évaluations internes pour apprécier la conformité avec les Normes de la fonction d'audit interne et le degré de réalisation de ses objectifs de performance.

Le responsable de l'audit interne doit élaborer une méthodologie d'évaluation interne (telle que décrite dans la Norme 8.3, Qualité), intégrant :

- Une surveillance continue de la conformité avec les Normes de la fonction d'audit interne et du degré de réalisation de ses objectifs de performance ;
- Des auto-évaluations périodiques ou d'autres évaluations effectuées par des personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne afin d'évaluer la conformité de la fonction avec les Normes. -
- La communication des résultats des évaluations internes au Conseil et à la direction générale.

Sur la base des résultats des auto-évaluations périodiques, le responsable de l'audit interne doit établir des plans d'action pour remédier aux situations de non-conformité aux Normes relevées et identifier des pistes d'amélioration, en proposant notamment un calendrier pour la réalisation des actions à entreprendre. Il doit communiquer au Conseil et à la direction générale les résultats de cette auto-évaluation périodique ainsi que le plan d'action y afférant (cf. Norme 8.1, Relation avec le Conseil, Norme 8.3, Qualité, et Norme 9.3, Méthodologies).

Les évaluations internes doivent être documentées et intégrées à celle réalisée par un tiers indépendant dans le cadre de l'évaluation externe de la qualité de l'organisation (cf. Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité).

Si la non-conformité de la fonction d'audit interne avec les Normes a une incidence sur son périmètre d'intervention ou sur ses opérations, le responsable de l'audit interne doit informer le Conseil et la direction générale de cette non-conformité et de son impact.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

### **Surveillance continue**

La surveillance continue comprend la supervision quotidienne, l'examen et la mesure de la fonction d'audit interne. La surveillance continue est intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion de la fonction d'audit interne. Elle comprend les processus, les outils et les informations nécessaires pour évaluer la conformité avec les Normes.

La surveillance continue du degré de réalisation des objectifs de performance de la fonction d'audit interne et de sa conformité avec les Normes passe principalement par des méthodologies telles que des travaux de supervision de la phase de planification, des documents de travail et de communication des résultats définitifs de la mission. Ces méthodologies permettent d'identifier les faiblesses ou les domaines nécessitant des améliorations, ainsi que les plans d'action pour y parvenir. Le responsable de l'audit interne peut élaborer des gabarits ou des documents de travail automatisés que les auditeurs internes utiliseront au

cours des missions pour favoriser une application normalisée et cohérente des pratiques de travail.

Une supervision adéquate de la mission est un élément fondamental d'un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. La supervision commence dès la planification et se poursuit tout au long de la mission. Elle peut inclure la définition des attentes, l'encouragement des membres de l'équipe à communiquer régulièrement tout au long de la mission, ainsi que l'examen et la validation des documents de travail en temps opportun (cf. Norme 12.3, Supervision et amélioration de la réalisation de la mission).

Parmi les autres mécanismes couramment utilisés aux fins de la surveillance continue figurent :

- Des listes de contrôle ou des outils informatisés pour fournir l'assurance que les auditeurs internes respectent les méthodologies établies, et pour garantir une réalisation cohérente et conforme avec les Normes des services d'audit interne. Ces outils peuvent s'avérer particulièrement essentiels pour les fonctions d'audit interne ayant peu de ressources humaines allouées à la supervision.
- Les retours des parties prenantes de l'audit interne concernant l'efficacité et l'efficience de l'équipe d'audit interne. Ces retours peuvent être sollicités immédiatement après la mission ou périodiquement (par exemple, semestriellement ou annuellement) par le biais d'enquêtes ou d'échanges entre le responsable de l'audit interne et les directions.
- D'autres mesures peuvent s'avérer utiles pour déterminer l'efficience et l'efficacité de la fonction d'audit interne. Il s'agit par exemple, des indicateurs sur l'adéquation des ressources allouées (tel que l'écart entre le prévisionnel et le réalisé), le respect des délais de la mission, de la réalisation du plan d'audit interne ou encore des enquêtes de satisfaction des parties prenantes.

Au-delà de la confirmation de la conformité avec les Normes, une surveillance continue peut permettre d'identifier des pistes d'amélioration de la fonction d'audit interne. Dans ce cas, le responsable de l'audit interne peut exploiter ces pistes d'amélioration en élaborant un plan d'action.

### **Auto-évaluations périodiques**

Les auto-évaluations périodiques permettent un examen plus systématique et exhaustif des Normes et de la fonction d'audit interne. Les auto-évaluations périodiques concernent la conformité avec toutes les normes, tandis que la surveillance continue peut être axée sur les normes relatives au déroulement des missions. Les auto-évaluations périodiques peuvent être menées par un membre expérimenté au sein de la fonction d'audit interne, par une équipe chargée de l'assurance qualité, par des personnes au sein de la fonction d'audit interne possédant le titre de CIA (Certified Internal Auditor®) ou ayant une connaissance approfondie des Normes, ou par des personnes compétentes en audit et venant d'autres fonctions au sein de l'organisation. Le responsable de l'audit interne devrait envisager d'associer les auditeurs internes au processus d'auto-évaluation périodique pour améliorer leur compréhension des Normes.

Les auto-évaluations périodiques permettent à la fonction d'audit interne de confirmer sa conformité avec les Normes. Lorsqu'une auto-évaluation périodique est effectuée peu de temps avant une évaluation externe, le temps et les efforts nécessaires à la réalisation de l'évaluation externe peuvent être réduits.

Une auto-évaluation périodique permet d'évaluer :

- L'adéquation des méthodologies de la fonction d'audit interne ;
- Comment la fonction d'audit interne contribue positivement à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- La qualité des services d'audit interne réalisés et de leur supervision ;
- Le niveau de satisfaction des attentes des parties prenantes et de réalisation des objectifs de performance.

La personne ou l'équipe chargée de l'auto-évaluation périodique évalue la conformité de la fonction d'audit interne par rapport à chaque norme et peut mener des entretiens et des enquêtes auprès des parties prenantes de la fonction d'audit interne. De cette manière, le responsable de l'audit interne peut évaluer la qualité des méthodologies de la fonction d'audit interne et en apprécier le respect.

## Exemples de preuve de la conformité

- Listes de contrôle complétées qui étayaient les examens de documents de travail, les résultats d'enquêtes et les indicateurs de performance concernant l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne.
- Documents relatifs aux évaluations périodiques effectuées, y compris le plan, les documents de travail et la communication.
- Présentations au Conseil et aux directions et procès-verbaux de réunions traitant des résultats des évaluations internes.
- Résultats documentés de la surveillance continue et des auto-évaluations périodiques, y compris les plans d'actions correctives.
- Mesures mises en œuvre pour améliorer l'efficience et l'efficacité de la fonction d'audit interne, ainsi que sa conformité avec les Normes.

## Norme 12.2 Mesure de la performance

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit définir des objectifs afin d'évaluer la performance de la fonction d'audit interne. Pour ce faire, il doit tenir compte du point de vue et des attentes du Conseil et de la direction générale.

Le responsable de l'audit interne doit élaborer une méthodologie de mesure de la performance permettant d'évaluer le degré de réalisation des objectifs de la fonction d'audit interne et de favoriser son amélioration continue.

Lorsqu'il évalue la performance de la fonction d'audit interne, le responsable de l'audit interne doit solliciter l'avis du Conseil et de la direction générale, s'il s'avère nécessaire.

Le responsable de l'audit interne doit élaborer un plan d'action pour identifier les problèmes et les pistes d'amélioration.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

La définition d'objectifs de performance est essentielle pour déterminer si une fonction d'audit interne exécute son mandat conformément aux Normes et réalise des progrès au regard de sa stratégie.

Pour définir ces objectifs de performance, il convient de prendre en compte les résultats escomptés tels qu'ils sont exposés dans :

- Les Principes des Normes ;
- La charte d'audit interne ;
- La stratégie de la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne peut identifier un certain nombre d'objectifs centrés sur la performance communiqués au Conseil et à la direction générale, tout en définissant un ensemble plus global d'objectifs concernant la gestion de la fonction d'audit interne. Il convient de veiller à définir des objectifs de performance qui contribuent à l'obtention des résultats escomptés équitablement répartis dans les différents domaines cibles : attentes des parties prenantes, portée des conclusions (unité opérationnelle ou ensemble de l'organisation), besoins en ressources humaines, efficience financière et opérationnelle, formation et développement.

Après avoir défini les objectifs de performance, le responsable de l'audit interne devrait établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de suivre les progrès accomplis. Il devrait mettre au point une méthodologie pour valider périodiquement l'exactitude des mesures communiquées et relever les attentes en matière de performance.

Les plans d'action mis en place pour s'attaquer aux problèmes et proposer les pistes d'amélioration afin d'atteindre les objectifs de performance devraient être suivis par le responsable de l'audit interne et communiqués au Conseil et à la direction générale. Pour définir les objectifs et les indicateurs de performance, les dimensions suivantes de la performance peuvent être prises en compte :

- Champ couvert par les objectifs de la mission, dont l'examen est prévu dans le mandat d'audit interne ;
- La mesure dans laquelle les conclusions de l'audit interne, formulées au niveau d'une unité opérationnelle ou de l'ensemble de l'organisation, visent les objectifs significatifs de l'organisation (cf. Norme 11.3, Communication des résultats) ;
- La part des recommandations ou des plans d'action mis en œuvre par les directions ayant abouti aux résultats escomptés, telle qu'elle ressort du suivi de la fonction d'audit interne. Cette mesure ne reflète pas exclusivement la performance de la fonction d'audit interne. En effet, quand bien même les fonctions d'audit interne peuvent suivre la mise en œuvre des recommandations ou des plans d'action, c'est aux directions qu'il incombe de les mettre en œuvre et de veiller à l'atteinte des résultats escomptés (cf. Norme 15.2, Confirmation de la mise en œuvre des recommandations ou des plans d'action) ;
- La part des principaux risques et dispositifs de maîtrise de l'organisation examinée ;
- La satisfaction des parties prenantes quant à la compréhension des objectifs de la mission, aux délais de réalisation et à la clarté des conclusions de la mission ;
- La part du plan d'audit interne (tel qu'ajusté et approuvé) exécutée dans les délais ;
- L'équilibre entre les missions d'assurance et les missions de conseil dans le plan d'audit interne par rapport à la stratégie de l'audit interne ;
- Les revues externes d'assurance qualité confirmant la conformité de la fonction d'audit interne avec les Normes ;
- Les revues d'assurance qualité confirmant l'existence de compétences adéquates pour réaliser les missions d'audit interne programmées ;
- Les plans de formation et de développement des auditeurs internes liés à la stratégie de l'audit interne et à l'évolution des risques de l'organisation ;
- La détention d'au moins une certification professionnelle reconnue dans le domaine de l'audit interne parmi le personnel de l'audit interne.

## Exemples de preuve de la conformité

- Principaux objectifs de performance considérés comme les plus efficaces pour permettre à la fonction d'audit interne de respecter les Principes des Normes, sa charte d'audit interne et sa stratégie.
- Indicateurs permettant de suivre la réalisation des objectifs de performance, et cibles visés.
- Plans d'action pour les questions soulevées et les pistes d'amélioration pour atteindre les objectifs de performance définis.

## Norme 12.3 Supervision et amélioration de la réalisation de la mission

### Exigences

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et mettre en œuvre des méthodologies en matière de supervision des missions, d'assurance qualité et de développement des compétences.

- Le responsable de l'audit interne (ou un superviseur de la mission) doit fournir des orientations aux auditeurs internes tout au long de la mission, vérifier l'exhaustivité des programmes de travail et confirmer que les documents de travail de la mission étayent correctement les constats, les conclusions et les recommandations.
- Pour s'assurer de leur qualité, le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les missions soient réalisées conformément aux Normes et aux méthodologies de la fonction d'audit interne.
- Pour développer les compétences des auditeurs internes, le responsable de l'audit interne doit faire un retour sur leurs réalisations et leur suggérer des pistes d'amélioration.

L'étendue de la supervision requise est fonction du degré de maturité de la fonction d'audit interne, de la compétence et de l'expérience des auditeurs internes, ainsi que de la complexité des missions.

Le responsable de l'audit interne est chargé de la supervision des missions, qu'elles soient réalisées par le personnel de l'audit interne ou par d'autres prestataires de services. Même s'il peut déléguer cette tâche à des personnes compétentes et appropriées, il en demeure toujours le responsable ultime.

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que la supervision est étayée par des éléments probants, lesquels doivent être consignés et conservés, conformément aux méthodologies établies par la fonction d'audit interne.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Lors de la planification de la mission, le responsable de l'audit interne ou un superviseur de la mission désigné devrait examiner les objectifs de la mission. La supervision peut inclure les opportunités de développement professionnel des auditeurs via la tenue de réunions post-mission entre les auditeurs internes ayant effectué la mission et le responsable de l'audit interne.

L'évaluation des compétences du personnel de l'audit interne est un processus continu qui va au-delà de l'examen des documents de travail d'une mission. Le responsable de l'audit interne peut, en s'appuyant sur les résultats de ces évaluations, identifier les auditeurs internes qualifiés pour superviser les missions et attribuer les tâches en conséquence.

Au cours de la phase de planification, le superviseur de la mission approuve le programme de travail à mettre en œuvre pendant la mission et peut assumer la responsabilité d'autres aspects de la mission (cf. Principe 13, Planifier les missions avec efficacité, et normes associées).

Le critère principal de l'approbation du programme de travail consiste à savoir si ce dernier permet d'atteindre de manière efficiente les objectifs de la mission. Le programme de travail inclut des procédures d'identification, d'analyse, d'évaluation et de documentation des informations relatives à la mission. La supervision de la mission consiste également à surveiller que le programme de travail est réalisé et à approuver les modifications qui lui sont apportées.

Le superviseur de la mission devrait communiquer régulièrement avec les auditeurs internes affectés à la mission ainsi qu'avec la direction de l'activité examinée. Il examine les documents de travail de la mission qui décrivent les procédures d'audit exécutées, les informations obtenues et les constats et conclusions préliminaires formulés au cours de la mission. Le superviseur évalue si les informations, les vérifications et les résultats obtenus sont pertinents, fiables et suffisants pour atteindre les objectifs de la mission et étayer les conclusions de la mission. Si la fonction d'audit interne manque de ressources pour assurer la supervision et la surveillance continue, le responsable de l'audit interne peut envisager de recourir à des outils tels que des listes de contrôle ou d'autres outils informatisés pour l'aider à vérifier la conformité avec les Normes lors de chaque mission.

La Norme 11.2, Communication efficace, prévoit que les informations communiquées lors de la mission doivent être exactes, objectives, claires, concises, constructives, complètes et émises en temps utile. Le superviseur examine les documents de travail où ces informations sont consignées, car les papiers de travail constituent le support de base de la communication relative à la mission.

Tout au long de la mission, le superviseur et/ou le responsable de l'audit interne rencontre(nt) les auditeurs internes chargés de sa réalisation et discutent du déroulement de la mission. Ces échanges sont une opportunité de formation, de développement professionnel et d'évaluation des auditeurs internes. Lors de l'examen des informations communiquées et des documents de travail de la mission, le superviseur peut demander des éléments probants supplémentaires ou des éclaircissements. Les auditeurs internes peuvent améliorer leur travail en répondant aux questions posées par le superviseur de la mission.

Habituellement, les notes prises par le superviseur ne figurent plus dans la documentation définitive une fois que des éléments probants adéquats ont été fournis ou que les documents de travail ont été modifiés en tenant compte des informations supplémentaires qui répondent aux préoccupations et aux questions soulevées par le superviseur. La fonction d'audit interne peut également consigner dans un document distinct les notes prises par le superviseur lors de ses travaux ainsi que les mesures correctives prises et les résultats en découlant.

Le responsable de l'audit interne a l'entière responsabilité de toutes les missions d'audit interne et de tous les jugements professionnels significatifs formulés tout au long des missions, que les travaux aient été réalisés par la fonction d'audit interne ou par d'autres prestataires d'assurance. Le responsable de l'audit interne élabore des méthodologies visant à réduire le risque que les auditeurs internes portent des jugements ou prennent des mesures incompatibles avec son propre jugement professionnel et qui pourraient nuire à la mission. Le responsable de l'audit interne met en place un moyen de résoudre toute divergence de jugement professionnel. Il peut, notamment, s'agir de discuter des faits pertinents, d'entreprendre des investigations ou des recherches supplémentaires, de documenter des points de vue divergents ainsi que toute conclusion dans les documents de travail de la mission. Toute divergence de jugement professionnel, sur une question d'éthique, peut être soumise aux personnes en charge de l'éthique au sein de l'organisation.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents de travail de la mission et documents relatifs à la supervision.
- Listes de contrôle complétées étayant les examens de documents de travail.
- Résultats d'entretiens et d'enquêtes réalisés auprès des auditeurs internes et autres personnes directement impliquées dans la mission, incluant leurs retours d'expérience.
- Documents relatifs aux échanges entre le superviseur de la mission et le personnel de l'audit interne concernant les travaux de la mission.

# Domaine V : Réalisation des activités d'audit interne



**La réalisation des activités d'audit interne** exige que les auditeurs internes planifient les missions avec efficacité, conduisent leurs travaux en vue d'élaborer des constats et des conclusions, collaborent avec la direction pour identifier des recommandations et/ou des plans d'action pour remédier à ces constats, et communiquent avec la direction et les collaborateurs responsables de l'activité examinée tout au long de la mission et une fois que celle-ci est terminée.

Bien que les normes relatives à la réalisation des missions soient présentées par ordre chronologique, les étapes à réaliser ne sont pas toujours distinctes, linéaires et séquentielles. Dans la pratique, les étapes sont exécutées dans un ordre qui peut varier selon les missions, peuvent se chevaucher et être réitérées. Par exemple, la planification de la mission comprend la collecte d'informations et l'évaluation des risques qui peuvent se poursuivre tout au long de la mission. Chaque étape peut avoir une incidence sur une autre étape ou sur la mission dans son ensemble. C'est pourquoi les auditeurs internes devraient examiner et comprendre toutes les normes présentées dans ce domaine avant de commencer une mission.

Les services d'audit interne consistent à fournir une assurance ou un conseil, voire les deux. On attend des auditeurs internes qu'ils appliquent les Normes et s'y conforment lors de l'exécution de leurs missions – d'assurance ou de conseil –, sauf indication contraire dans des normes spécifiques.

Les prestations d'assurance ont pour objectif de renforcer la confiance des parties prenantes de l'organisation, notamment le Conseil, la direction générale et la direction de l'activité examinée, en ce qui concerne les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Dans le cadre des prestations d'assurance, les auditeurs internes procèdent à des évaluations objectives des écarts constatés entre la situation actuelle d'une activité examinée et un ensemble de critères d'évaluation. Les auditeurs internes évaluent ces écarts afin de déterminer s'ils doivent donner lieu à la communication de constats et de formuler une conclusion au regard des résultats de la mission, y compris quand les processus fonctionnent efficacement.

Les auditeurs internes peuvent être à l'initiative de prestations de conseil ou les entreprendre à la demande du Conseil, de la direction générale ou de la direction d'une activité. La nature et le périmètre d'intervention de ces prestations de conseil peuvent faire l'objet d'un accord avec l'une de ces parties. Exemples de mission de conseil : conseil portant sur la conception et la mise en œuvre de nouvelles politiques et de processus, systèmes et produits ; investigation ; formation et faciliter les échanges au sujet des risques et des dispositifs de maîtrise. Lors de la réalisation des prestations de conseil, il est attendu des auditeurs internes qu'ils fassent preuve d'objectivité en n'assumant aucune responsabilité d'encadrement. Par exemple, les auditeurs internes peuvent réaliser des prestations de conseil dans une mission en particulier, mais si le responsable de l'audit interne y endosse des responsabilités hors du champ de l'audit, des mesures de protection appropriées doivent être mises en œuvre pour que l'indépendance de la fonction d'audit interne soit préservée (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation).

Les services d'audit interne sont réalisés conformément aux méthodologies établies par le responsable de l'audit interne (cf. Norme 9.3, Méthodologies). S'il peut déléguer certaines responsabilités à d'autres professionnels qualifiés de la fonction d'audit interne, il en conserve cependant la responsabilité finale.

## Principe 13 Planifier les missions avec efficacité

**Les auditeurs internes planifient chaque mission selon une approche systématique et rigoureuse.**

L'approche systématique et rigoureuse utilisée par les auditeurs internes dans la planification de chaque mission est fondée sur les Normes ainsi que sur les méthodologies établies par le responsable de l'audit interne. Il incombe aux auditeurs internes de communiquer avec efficacité à chaque étape de la mission.

La planification de la mission débute par une compréhension des attentes initiales et de la raison pour laquelle cette mission figure au plan d'audit interne. Lors de cette planification, les auditeurs internes collectent les informations qui leur permettent de comprendre l'organisation et l'activité examinée et d'en évaluer les risques. L'évaluation des risques permet aux auditeurs internes d'identifier et de hiérarchiser les risques en vue de définir les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission. En outre, ils identifient les critères et les ressources nécessaires à la réalisation de la mission et élaborent un programme de travail qui en précise les différentes étapes à réaliser.

### Norme 13.1 Communication relative à la mission

#### Exigences

Les auditeurs internes doivent communiquer avec efficacité tout au long de la mission (cf. Principe 11, Communiquer avec efficacité, et normes associées, et Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).

Les auditeurs internes doivent communiquer les objectifs, le périmètre et le calendrier de la mission à la direction. Les modifications ultérieures doivent également lui être signalées en temps utile (cf. Norme 13.3, Objectifs et périmètre de la mission).

Si, à l'issue d'une mission, la direction de l'activité examinée est en désaccord avec les résultats formulés par les auditeurs internes, ces derniers doivent échanger sur ce problème et s'efforcer de parvenir à un consensus. S'ils n'y parviennent pas, les auditeurs internes ne doivent en aucun cas se sentir obligés d'amender, même partiellement, les résultats de la mission, à moins d'avoir une raison valable de le faire. Ils doivent en revanche suivre une méthodologie établie pour permettre à chaque partie de faire valoir son point de vue sur le contenu de la communication des résultats définitifs de la mission et les raisons de toute divergence d'opinion concernant lesdits résultats (cf. Norme 9.3, Méthodologies, et Norme 14.4, Recommandations et plans d'action).

#### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

La communication avec la direction de l'activité examinée peut se dérouler aussi bien en début qu'en cours et en fin de mission, à l'issue de cette dernière étape sont communiqués les résultats définitifs de la mission. Le type de mission peut avoir une incidence sur les modalités de communication requise. Afin d'assurer une communication efficace, plusieurs méthodes devraient être utilisées : officielle, informelle, écrite, et orale. Des réunions programmées à l'avance, des présentations, des courriels, d'autres documents et échanges informels sont autant de moyens de communication à propos de la mission. Les exigences relatives à la qualité et au contenu de ces communications devraient être arrêtées par le responsable de l'audit interne, en conformité

avec les attentes du Conseil et de la direction générale, et devraient ensuite être consignées dans les méthodologies d'audit interne (cf. Norme 9.3, Méthodologies, et Norme 11.2, Communication efficace).

Durant son déroulement, la nature et la durée de la mission conditionnent la portée de la communication qui peut inclure :

- L'annonce du début de la mission ;
- Des échanges relatifs à l'évaluation des risques, aux objectifs, au périmètre et au calendrier de la mission ;
- Des demandes d'informations et de ressources nécessaires à la réalisation de la mission ;
- Les attentes relatives aux informations complémentaires lors de la mission ;
- Des points concernant l'avancement de la mission, faisant notamment état des problèmes de gouvernance, de gestion des risques ou de dispositif de maîtrise qui nécessitent une attention immédiate, et des modifications touchant au périmètre, aux objectifs, au calendrier ou à la durée de la mission ;
- Les résultats de la mission, notamment les constats, les recommandations et/ou les plans d'action de la direction pour répondre aux constats formulés ;
- Le calendrier de mise en œuvre des recommandations et/ou des plans d'action et le nom de la personne qui en est responsable.

Les auditeurs internes devraient annoncer la mission à l'avance aux parties prenantes concernées (généralement la direction et/ou le personnel de l'activité examinée), afin de jeter les bases d'une coopération et d'un dialogue ouverts. Pour déterminer le type d'annonce adapté et le moment propice à son envoi, ils devraient suivre la politique arrêtée par le responsable de l'audit interne. La direction devrait être informée du motif de l'audit, de la date de début envisagée et de la durée approximative de la mission, afin que le calendrier établi n'entre en conflit avec aucun autre événement significatif au sein de l'activité examinée. En outre, les auditeurs internes devraient demander les informations et la documentation nécessaires pour évaluer les risques et commencer à élaborer le programme de travail.

La réunion d'ouverture ou de lancement est une autre forme de communication courante en début de mission. Une fois que les auditeurs internes ont procédé à l'évaluation des risques dans le cadre de la mission, ils devraient en communiquer les résultats à la direction de l'activité examinée. Ils devraient également lui présenter une première définition des objectifs et du périmètre de la mission, de préférence lors d'une réunion. C'est l'occasion, pour ces derniers, de valider que la direction de l'activité examinée comprend les objectifs, le périmètre et le calendrier de la mission et y adhère. Lors de cette réunion, les parties peuvent procéder à tout ajustement nécessaire concernant l'approche de la mission et identifier les attentes d'informations supplémentaires à communiquer, comme la fréquence de la communication ou les destinataires de la communication des résultats définitifs. Les auditeurs internes devraient ensuite consigner cet échange dans les documents de travail de la mission.

Il est essentiel que les auditeurs internes communiquent tout au long de la mission avec la direction de l'activité examinée afin de leur transmettre les informations qui requièrent une attention immédiate et de faire le point avec les parties concernées sur l'état d'avancement de la mission ou les modifications apportées aux objectifs ou au périmètre. Communiquer en cours de mission est gage de transparence et permet aux auditeurs internes et à la direction de l'activité examinée d'identifier et de dissiper tout malentendu et différend.

Selon le type de mission, les auditeurs internes peuvent envisager de communiquer en fin de mission (lors de « réunion de clôture ») : une opportunité pour eux comme pour la direction de l'activité examinée et le personnel concerné de finaliser les résultats de la mission avant la communication des résultats définitifs. Elle permet également à la direction et aux auditeurs internes de discuter de tout différend ou désaccord concernant les résultats de la mission, dans l'optique de trouver un terrain d'entente.

L'échange sur la faisabilité des recommandations des auditeurs internes ou des plans d'action de la direction peut porter sur une analyse de la balance coût/avantage, telle que la criticité du risque rapportée aux avantages de la mise en œuvre des recommandations ou des plans d'action (cf. Norme 14.4, Recommandations et plans d'action). Les plans d'action de la direction peuvent ne pas être complètement finalisés avant la réunion de clôture, mais la direction peut penser à des mesures à prendre pour répondre aux constats. Même si la direction n'a pas définitivement arrêté ses plans d'action, ces idées peuvent faire l'objet d'un échange et d'une évaluation. À la suite de ces échanges, la direction peut confirmer ses plans d'action, le calendrier de mise en œuvre envisagé ainsi que le personnel responsable de leur mise en œuvre.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documentation (courriels, procès-verbaux de réunions, notes ou mémos) attestant de la communication requise tout au long de la mission.
- Documents dans lesquels figurent les retours de la direction de l'activité examinée (dans le cadre d'enquêtes, par exemple).

## Norme 13.2 Évaluation des risques dans le cadre de la mission

### Exigences

Les auditeurs internes doivent comprendre l'activité examinée pour évaluer les risques y afférents. Dans le cas des prestations de conseil, une évaluation formelle et documentée des risques peut ne pas être nécessaire ; tout dépend de l'accord conclu avec les parties prenantes concernées. Pour une compréhension appropriée, les auditeurs internes doivent identifier et réunir des informations fiables, pertinentes et suffisantes concernant :

- Les stratégies, objectifs et risques propres à l'organisation, en lien avec l'activité examinée ;
- La tolérance de l'organisation au risque, si celle-ci est connue ;
- L'évaluation des risques à l'appui du plan d'audit interne ;
- Les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'activité examinée ;
- Les cadres de référence et lignes directrices applicables, et autres critères pouvant être utilisés afin d'évaluer l'efficacité de ces processus.

Les auditeurs internes doivent examiner les informations recueillies afin de comprendre comment les processus sont censés fonctionner.

Pour identifier les risques à examiner, les auditeurs internes doivent :

- Identifier les potentiels risques significatifs au regard des objectifs de l'activité examinée ;
- Prendre en compte les risques spécifiques liés à la fraude ;
- Évaluer le caractère significatif des risques et les hiérarchiser en vue de leur examen.

Les auditeurs internes doivent identifier les critères sur lesquels s'appuie la direction pour déterminer si l'activité atteint bien ses objectifs.

Lorsque les auditeurs internes ont déjà identifié au cours d'une précédente mission les risques liés à une activité examinée, il leur suffit d'examiner l'évaluation précédente et de la mettre à jour.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les auditeurs internes devraient prendre conseil auprès du superviseur de la mission lors de sa planification.

Pour comprendre l'activité examinée et évaluer les risques associés, les auditeurs internes devraient commencer par comprendre le plan d'audit interne, les échanges à l'origine de son élaboration et la raison qui a conduit à faire figurer cette mission dans ce plan. Les missions figurant au plan d'audit interne peuvent découler de l'évaluation des risques réalisée à l'échelle de l'organisation par la fonction d'audit interne ou des demandes des parties prenantes.

Lorsque les auditeurs internes commencent une mission, ils devraient prendre en compte les risques associés, et s'enquérir de tout changement éventuel intervenu depuis l'élaboration du plan d'audit interne. Examiner l'évaluation des risques réalisée à l'échelle de l'organisation ainsi que toute autre évaluation des risques récente (comme celle menée par la direction) peut aider les auditeurs internes à identifier les risques de l'activité examinée. Les auditeurs internes devraient chercher à comprendre toute attente des parties prenantes concernant le but, les objectifs et le périmètre de la mission.

Les auditeurs internes devraient examiner l'alignement de l'activité examinée avec l'organisation. Ils recueillent et prennent en compte les informations sur les stratégies et les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, ainsi que sur ses objectifs, ses politiques et ses procédures. Les auditeurs internes devraient considérer comment ces différentes facettes de l'organisation interagissent avec l'activité examinée et la mission lorsqu'ils commencent l'évaluation des risques liés à la mission.

Pour collecter des informations, les auditeurs internes peuvent :

- Examiner les évaluations des risques récemment réalisées par la fonction d'audit interne, les directions ou les prestataires externes. Parmi les objectifs pris en considération, il devrait y avoir des objectifs liés à la conformité, à la communication financière, aux opérations ou à la performance, à la fraude, aux technologies de l'information, à la stratégie et aux plans d'audit interne ;
- Examiner les informations communiquées lors des missions précédemment réalisées par la fonction d'audit interne et par d'autres prestataires de services d'assurance et de conseil, dans le domaine financier ou environnemental, de la responsabilité sociale et de la gouvernance ;
- Examiner les documents de travail des missions antérieures ;
- Examiner la documentation de référence, notamment les lignes directrices de l'IIA et d'autres organismes, ainsi que les lois et règlements applicables à la branche ou au secteur d'activité de l'organisation, dans le pays ou sur le territoire où elle opère ;
- Tenir compte des catégories de risques pertinentes de l'organisation, notamment les risques stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité ;
- Tenir compte de la tolérance au risque, si celle-ci a été définie ;
- Consulter les organigrammes et les descriptifs de fonction afin d'identifier qui est responsable des informations et processus concernés, ainsi que des autres aspects de l'activité examinée ;
- Inspecter les biens matériels de l'activité examinée ;
- Examiner la documentation provenant du propriétaire des informations ou de sources externes, comme les politiques, les procédures, les diagrammes de flux et les rapports de la direction ;
- Examiner les sites Internet, les bases de données et les systèmes ;
- Se renseigner au moyen d'entretiens, de discussions ou d'enquêtes ;
- Observer le déroulement d'un processus ;
- S'entretenir avec d'autres prestataires de services d'assurance et de conseil.

Les enquêtes, les entretiens, les contrôles physiques et les tests de cheminement des processus permettent aux auditeurs internes d'observer l'état actuel de l'activité examinée.

Pour évaluer les risques, les auditeurs internes utilisent les informations recueillies pour comprendre et documenter les objectifs de l'activité examinée, les risques susceptibles d'affecter la réalisation de chaque objectif, ainsi que leurs dispositifs de maîtrise (cf. Norme 14.6, Documentation relative à la mission).

Les auditeurs internes peuvent consigner les risques et leurs dispositifs de maîtrise dans un graphique, un tableur, une matrice des risques et des contrôles, un descriptif de processus ou tout autre outil équivalent. Cette documentation permet aux auditeurs internes de faire appel à leur jugement professionnel, leur expérience et leur logique. De cette façon, ils prennent en compte les informations recueillies dans le contexte de l'activité examinée et évaluent le caractère significatif des risques en termes d'impact et de probabilité et, éventuellement, d'autres facteurs de risque.

Pour déterminer le caractère significatif des risques, les auditeurs internes s'efforcent de mettre à profit leurs connaissances, leur expérience et leur esprit critique afin de porter un jugement sur l'organisation, sur l'activité examinée, ainsi que sur le but et le contexte de la mission. Par conscience professionnelle, les auditeurs internes devraient tenir compte des apports de la direction de l'activité examinée afin d'avoir une idée des objectifs opérationnels, des risques significatifs et des dispositifs de maîtrise. Une compréhension mutuelle des risques relatifs à l'activité examinée renforce l'utilité de l'évaluation des risques de la mission.

On devrait accorder la priorité aux risques visés par la mission en fonction de leur caractère significatif. Souvent, cette priorité est illustrée sous la forme d'un graphique (une carte de chaleur) représentant les risques, à partir de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel. Ce document devrait être conservé à titre de document de travail de la mission. Pour les risques les plus significatifs, évaluer l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise aide les auditeurs internes à déterminer les dispositifs dont il conviendrait de tester l'efficacité opérationnelle de manière plus poussée.

Lorsque les auditeurs internes ont recours à une matrice des risques et des contrôles, celle-ci évolue en principe tout au long de la mission. Durant la phase de test, la matrice peut servir à documenter le risque, le dispositif de maîtrise (qui peut être préventif, détectif, directif ou correctif), la cause, les effets (conséquences) et l'évaluation du risque résiduel.

## Exemples de preuve de la conformité

Documents de travail consignants :

- Les stratégies, les objectifs et les risques pertinents de l'organisation ;
- Les objectifs de l'activité examinée ;
- Les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'activité examinée ;
- Les organigrammes et les descriptifs de fonction ;
- Les notes et/ou photographies prises lors des inspections ou observations directes ;
- Les politiques et procédures applicables à l'activité ;
- Les lois et/ou règlements applicables et les évaluations de conformité documentées ;
- Les informations pertinentes recueillies à partir de sites Internet, de bases de données et de systèmes ;
- Les notes prises lors d'entretiens, de discussions ou d'enquêtes ;
- Les informations pertinentes provenant d'évaluations de risques et de missions précédentes ainsi que des travaux d'autres prestataires d'assurance ;
- Le caractère significatif de chaque risque et l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise.

## Norme 13.3 Objectifs et périmètre de la mission

### Exigences

Les auditeurs internes doivent définir et documenter les objectifs et le périmètre de chaque mission.

Les objectifs de la mission doivent en expliciter la finalité et décrire les objectifs spécifiques à atteindre, notamment ceux exigés par les lois et/ou règlements.

Le périmètre de la mission doit en préciser les priorités et les limites, c'est-à-dire les activités, les sites, les processus, les systèmes, les composantes, la durée, ainsi que d'autres éléments à examiner, et doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.

Les auditeurs internes doivent déterminer la nature de la mission car, selon qu'il s'agira d'une prestation de services d'assurance ou de conseil, les attentes des parties prenantes et les exigences des Normes seront différentes.

Une fois identifiées, les limites du périmètre doivent faire l'objet d'un échange avec la direction, le but étant d'aboutir à une décision commune. Ces limites sont liées aux conditions de mise en œuvre des missions d'assurance : il peut s'agir de contraintes en matière de ressources ou de restrictions d'accès au personnel, aux installations, aux données et aux informations. Elles empêchent les auditeurs internes d'effectuer les travaux prévus dans le programme de travail de l'audit (cf. Norme 13.5, Ressources relatives à la mission).

Si aucune décision ne peut être prise d'un commun accord avec la direction concernant les limites du périmètre, le responsable de l'audit interne doit faire remonter la question au Conseil selon une méthodologie arrêtée.

Les auditeurs internes doivent avoir la possibilité de modifier les objectifs et le périmètre de la mission au fur et à mesure de son avancement, lorsque les travaux d'audit en font apparaître la nécessité.

Le responsable de l'audit interne doit approuver les objectifs et le périmètre de la mission, ainsi que toute modification apportée au cours de son exécution.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Dans le cas d'une mission d'assurance, les objectifs et le périmètre sont principalement fixés par les auditeurs internes, tandis que dans celui d'une mission de conseil, ils sont généralement établis conjointement par les auditeurs internes et la direction de l'activité examinée.

Les auditeurs internes devraient veiller à ce que les objectifs de la mission concordent avec les objectifs opérationnels de l'activité examinée ainsi qu'avec ceux de l'organisation. Lorsque les objectifs et le périmètre de la mission sont correctement définis avant le début de la mission, les auditeurs internes sont alors en mesure :

- De porter leur attention sur les risques liés à l'activité examinée, sur la base des résultats de l'évalua-

tion des risques réalisée dans le cadre de la mission (cf. Norme 13.2, Évaluation des risques dans le cadre de la mission) ;

- D'élaborer un programme de travail ;
- D'éviter les interventions redondantes et les travaux dépourvus de valeur ajoutée ;
- D'établir le calendrier de la mission ;
- D'allouer les ressources adéquates et suffisantes pour mener à bien la mission (cf. Norme 13.5, Ressources relatives à la mission) ;
- De communiquer clairement avec la direction et le Conseil.

Les missions d'assurance visent en priorité à donner l'assurance que les dispositifs de maîtrise en place sont conçus et fonctionnent de manière adéquate pour gérer les risques qui pourraient empêcher l'activité examinée d'atteindre ses objectifs opérationnels. Les objectifs de ces missions visent à tester en priorité les dispositifs de maîtrise des processus et des systèmes. Il s'agit notamment des dispositifs de maîtrise conçus pour gérer les risques liés aux aspects suivants :

- L'attribution de l'autorité et des responsabilités ;
- La conformité aux politiques, plans, procédures, lois et règlements ;
- La fiabilité et l'exactitude des informations communiquées ;
- L'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- La protection des actifs.

Une fois les objectifs de la mission arrêtés, les auditeurs internes devraient faire appel à leur jugement professionnel et, si nécessaire, consulter le superviseur de la mission pour définir le périmètre du programme de travail. Celui-ci devrait être suffisamment large pour atteindre les objectifs de la mission. Ce faisant, les auditeurs internes devraient prendre en compte les objectifs de la mission un à un afin de s'assurer que chacun d'entre eux est réalisable dans le cadre du périmètre envisagé.

Les auditeurs internes devraient considérer si les demandes formulées par les parties prenantes à la mission concernant l'inclusion ou l'exclusion d'un thème du périmètre ou la limitation de la durée de la mission constituent une limite du périmètre.

## Exemples de preuve de la conformité

- Notes de planification de la mission.
- Documents de travail de la mission consignant :
  - Alignement de l'évaluation des risques réalisée dans le cadre de la mission avec les objectifs ;
  - Le périmètre permettant d'atteindre les objectifs de la mission ;
  - Le programme de travail approuvé, précisant les objectifs et le périmètre de la mission ;
  - Les procès-verbaux des réunions avec les parties prenantes portant sur les objectifs et le périmètre de la mission ;
  - Les limites de périmètre et les demandes des parties prenantes de la mission concernant les thèmes à inclure ou à exclure ;
  - La communication des résultats définitifs de la mission.

## Norme 13.4 Critères d'évaluation

### Exigences

Les auditeurs internes doivent identifier les critères les plus pertinents pour évaluer les aspects de l'activité examinée définis dans les objectifs et le périmètre de la mission. Dans le cas des prestations de conseil, l'identification de critères d'évaluation peut ne pas être nécessaire ; tout dépend de l'accord conclu avec les parties prenantes concernées.

Les auditeurs internes doivent évaluer dans quelle mesure le Conseil et la direction générale ont défini des critères adéquats pour déterminer si l'activité examinée a atteint ses objectifs et ses buts. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. Dans le cas contraire, ils doivent identifier des critères d'évaluation appropriés, en concertation avec le Conseil et/ou la direction générale.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Dans le cadre du recueil des informations et de la planification de la mission, les auditeurs internes identifient les critères utilisés par l'organisation pour évaluer l'efficacité et l'efficience des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'activité examinée. Les auditeurs internes devraient se concentrer sur les critères d'évaluation les plus pertinents pour la mission. Ces critères devraient représenter l'état souhaité d'une activité et revêtir un aspect spécifique et pratique. Les auditeurs internes comparent les critères à l'existant (« la situation »). Par exemple, si l'un des objectifs de la mission est d'évaluer l'efficacité des processus de contrôle de l'activité examinée, les critères pourraient être les résultats ou les effets escomptés des processus de contrôle en question, tandis que les effets réels apparaissent au niveau de l'existant (la situation).

Des critères adéquats sont essentiels pour identifier un écart entre l'état souhaité et l'existant (la situation), qui représente des constats potentiels. Ils sont en outre nécessaires pour déterminer le caractère significatif des constats et en tirer des conclusions compréhensibles. Les auditeurs internes font appel à leur jugement professionnel pour déterminer si les critères de l'organisation sont adéquats. On entend par « critères adéquats » des critères pertinents, cohérents avec les objectifs de l'organisation et de l'activité examinée, et permettant de faire des comparaisons fiables. Exemples de critères adéquats :

- Les critères internes (politiques, procédures, indicateurs clés de performance ou objectifs pour l'activité) ;
- Les critères externes (lois, règlements et obligations contractuelles) ;
- Les pratiques de référence (cadres de référence, normes, lignes directrices et benchmarks propres à un secteur, à une activité ou à une profession) ;
- Les pratiques organisationnelles bien établies ;
- Les attentes d'un dispositif de maîtrise correctement conçu ;
- Les procédures qui peuvent ne pas être documentées formellement.

Pour évaluer l'adéquation des critères, les auditeurs internes devraient déterminer si l'organisation a défini des principes fondamentaux qui déterminent des processus appropriés de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Ils devraient vérifier si l'organisation a déterminé et clairement explicité son niveau de tolérance au risque, notamment les seuils de matérialité propres aux différents processus, fonctions et unités opérationnelles. Ils devraient constater que l'organisation a adopté ou clairement formulé un niveau de maîtrise satisfaisant. Par

exemple, « satisfaisant » peut signifier qu'un certain pourcentage d'opérations, à maîtriser spécifiquement, sont effectuées conformément aux procédures de maîtrise établies, ou bien qu'un certain pourcentage des dispositifs de maîtrise dans leur ensemble fonctionnent, comme prévu.

Par ailleurs, les auditeurs internes devraient se renseigner sur les pratiques recommandées et comparer les critères de la direction à ceux utilisés par d'autres organisations. Pour déterminer les critères les plus appropriés au regard des objectifs de la mission, ils doivent faire appel à leur jugement professionnel. Ils peuvent établir que les politiques, procédures et/ou autres critères documentés ne sont pas suffisamment détaillés ou sont, d'une manière ou d'une autre, inadéquats. Ils peuvent aider la direction à déterminer des critères adéquats ou peuvent solliciter les conseils d'experts pour identifier ou développer des critères pertinents. Si les critères de la direction peuvent sembler adéquats la plupart du temps, les auditeurs internes peuvent en suggérer de meilleurs pour la mission.

Si les critères pris en compte par l'activité examinée sont inadéquats voire inexistants, les auditeurs internes peuvent recommander à la direction d'appliquer ceux qu'ils ont identifiés. Les échanges autour de l'absence de critères adéquats peuvent conduire à décider de fournir des prestations de conseil.

Les auditeurs internes devraient informer la direction de l'activité examinée des critères qui seront utilisés au cours de la mission. Les critères fixés d'un commun accord devraient être documentés afin d'éviter toute interprétation erronée ou toute contestation de la part de la direction de l'activité examinée.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents de travail consignant les sources des critères considérés et le processus servant à évaluer l'adéquation des critères utilisés.
- Documents (procès-verbaux de réunions, notes de planification, courriels, etc.) attestant des échanges entre les auditeurs internes et la direction de l'activité examinée et/ou le Conseil au sujet des critères.

## Norme 13.5 Ressources de la mission

### Exigences

Lorsqu'ils planifient une mission, les auditeurs internes doivent identifier le type et la quantité de ressources nécessaires pour en atteindre les objectifs.

Les auditeurs internes doivent tenir compte :

- De la nature et du degré de complexité de la mission ;
- De la période au cours de laquelle la mission doit être réalisée ;
- Du caractère adéquat et suffisant, au regard des objectifs à atteindre, des ressources financières, humaines et technologiques disponibles.

Si les ressources disponibles sont inadéquates ou insuffisantes, les auditeurs internes doivent discuter de ce problème avec le responsable de l'audit interne pour obtenir plus de moyens.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

En règle générale, l'identification et l'affectation des ressources lors de la planification de la mission relèvent de la responsabilité d'un auditeur interne désigné pour diriger et superviser la mission. Pour déterminer le type et la quantité de ressources nécessaires à la réalisation d'une mission, le superviseur de la mission devrait comprendre les informations à réunir et à produire tout au long du processus de planification, en accordant une attention particulière à la nature et à la complexité des travaux à réaliser. Il devrait faire appel à son jugement professionnel pour allouer les ressources en fonction des étapes répertoriées dans le programme de travail pour atteindre les objectifs de la mission et du temps nécessaire pour chacune (cf. Norme 13.6, Programme de travail). Il est également important de prendre en compte les contraintes qui peuvent peser sur l'exécution de la mission, comme le nombre d'heures budgétées, le calendrier de réalisation, les questions logistiques et les différentes langues de communication.

Lors de la planification des missions, les auditeurs internes devraient s'interroger sur la manière la plus efficace et la plus efficiente d'utiliser les ressources financières, humaines et technologiques disponibles. Le superviseur de la mission peut s'enquérir auprès du responsable de l'audit interne des compétences spécialisées des autres membres de la fonction d'audit interne, ce qui l'aidera à décider de l'affectation du personnel. Pour organiser la mission, il convient de déterminer si les ressources disponibles sont appropriées et suffisantes ou si des ressources supplémentaires sont nécessaires pour mener à bien la mission.

Si la fonction d'audit interne n'est pas en mesure d'atteindre les objectifs de la mission en raison de limitations de ressources, le superviseur de la mission est tenu de signaler le problème au responsable de l'audit interne. Il appartient ensuite à ce dernier de s'entretenir avec la direction générale et le Conseil des conséquences de telles limitations et déterminer les mesures à prendre. Par exemple, si le responsable de l'audit interne ne parvient pas à obtenir les ressources nécessaires, il peut s'avérer nécessaire de réduire le périmètre de la mission (cf. Principe 10, Gérer les ressources, et normes associées).

Pour rendre l'utilisation des ressources plus efficace, les auditeurs internes peuvent suivre le temps réellement passé à la réalisation de la mission au regard de celui budgété. Une fois documenté, ce suivi peut être analysé afin d'améliorer la planification ultérieure des ressources.

## Exemples de preuve de la conformité

- Programme de travail de la mission approuvé attestant l'utilisation de ressources appropriées et suffisantes.
- Documents de planification analysant les besoins de la mission en ressources et leur affectation.
- Enquête post-mission réalisée auprès de la direction de l'activité examinée, portant sur le respect des délais et l'adéquation des ressources.
- Contrats et/ou relations avec des prestataires externes.

## Norme 13.6 Programme de travail

### Exigences

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail pour atteindre les objectifs de la mission.

Le programme de travail de la mission doit reposer sur les informations obtenues durant la phase de planification, dont les résultats de l'évaluation des risques réalisée dans le cadre de la mission, le cas échéant.

Le programme de travail de la mission doit préciser :

- Les critères à utiliser pour évaluer chaque objectif ;
- Les travaux prévus pour atteindre les objectifs de la mission ;
- Les méthodologies, et notamment les procédures analytiques à utiliser, et les outils utilisés pour mener à bien les travaux ;
- Les auditeurs internes affectés à l'exécution des travaux.

Avant sa mise en œuvre ou dans les meilleurs délais après toute modification, le programme de travail de la mission doit être examiné et approuvé par le responsable de l'audit interne.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Lors de la planification d'une mission, les auditeurs internes recueillent des informations qu'ils organisent en vue d'élaborer un programme de travail. Le programme de travail de la mission repose sur les informations recueillies et traitées pendant la planification de la mission. Il détaille les travaux et les méthodologies qui seront utilisés pour atteindre les objectifs de la mission et analyser et évaluer les informations alors que les auditeurs internes formuleront les constats, les recommandations et les conclusions de la mission. Dans le cas des prestations de conseil, le programme de travail devrait être élaboré en collaboration avec les parties prenantes qui ont demandé la mission.

Les travaux effectués pendant la phase de planification devraient être documentés dans les documents de travail et référencés dans le programme de travail (cf. Norme 14.6, Documentation relative à la mission). Il devrait être prévu dans les programmes de travail de mentionner le nom de l'auditeur interne ayant réalisé les travaux, la date d'exécution de ces travaux ainsi que la mention de l'examen et de l'approbation des différents travaux réalisés au fur et à mesure de leur avancement.

Les auditeurs internes peuvent élaborer le programme de travail en reliant les risques et les dispositifs de maîtrise identifiés lors de l'évaluation des risques de la mission à des procédures de tests à mettre en œuvre. Au fil des analyses et des évaluations, les auditeurs internes peuvent relier d'une part les risques et les dispositifs de maîtrise à d'autre part les constats et les conclusions.

Le niveau et la granularité de l'analyse effectuée pendant la phase de planification varient selon la fonction d'audit interne et la mission. En cas de recours à l'échantillonnage, le programme de travail devrait préciser la méthodologie d'échantillonnage, la population ciblée, la taille de l'échantillon, et dans quelle mesure les résultats peuvent être généralisés à l'ensemble de la population.

L'évaluation de l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise peut être réalisée lors de la planification de la mission. En effet, cette évaluation aide les auditeurs internes à identifier les dispositifs de maîtrise clés dont l'efficacité sera testée ultérieurement. L'évaluation de l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise devrait être documentée soit dans le programme de travail, soit dans un document de travail distinct (cf. Norme 14.6, Documentation relative à la mission). Cependant, le moment le plus approprié pour effectuer cette évaluation dépend de la nature de la mission. Si elle n'est pas terminée à l'issue de la planification, l'évaluation de la conception des dispositifs de maîtrise peut constituer une étape spécifique de la phase de réalisation ou peut être concomitante à la réalisation des tests d'efficacité des dispositifs de maîtrise par les auditeurs internes.

## Exemples de preuve de la conformité

Documents de travail à l'appui de l'élaboration du programme de travail tels que :

- La matrice des risques et des contrôles complétés par des procédures de tests ;
- Les cartographies ou descriptions des processus de contrôle ;
- Les notes sur l'évaluation de l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise ;
- Les tests complémentaires envisagés ;
- Les procès-verbaux, notes ou documents se rapportant aux réunions de planification au cours desquelles les travaux et les procédures à exécuter ont été définis ;
- Le programme de travail de la mission complet avec approbation documentée ;
- Les documents relatifs à l'approbation des modifications apportées au programme de travail.

## Principe 14 Réaliser les travaux de la mission

**Les auditeurs internes mettent en œuvre le programme de travail de la mission pour en atteindre les objectifs.**

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme de travail de la mission, les auditeurs internes recueillent des informations et procèdent à des analyses et à des évaluations afin de produire des éléments probants. Ces étapes leur permettent :

- De fournir une assurance et d'identifier les constats potentiels ;
- D'en déterminer les causes, les effets et le caractère significatif ;
- D'élaborer des recommandations et/ou de collaborer avec la direction à l'élaboration de plans d'action ;
- De formuler des conclusions.

### Norme 14.1 Collecte d'informations pour l'analyse et l'évaluation

#### Exigences

Pour effectuer des analyses et des évaluations, les auditeurs internes doivent recueillir des informations :

- Pertinentes, c'est-à-dire cohérentes avec les objectifs de la mission, s'inscrivant dans le périmètre de la mission, et contribuant à l'élaboration des résultats de la mission ;
- Fiables, c'est-à-dire factuelles et à jour. Les auditeurs internes font preuve de scepticisme professionnel pour en apprécier la fiabilité. L'information sera d'autant plus fiable qu'elle sera :
  - Obtenue directement par un auditeur interne ou auprès d'une source indépendante,
  - Corroborée,
  - Collectée à partir d'un système doté de processus efficaces de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- Suffisantes, c'est-à-dire qu'elles permettent aux auditeurs internes de réaliser des analyses qui débouchent sur des évaluations et à une personne prudente, informée et compétente de réitérer le programme de travail de la mission et de parvenir aux mêmes conclusions que l'auditeur interne.

Les auditeurs internes doivent évaluer si ces informations sous-jacentes à leurs analyses sont pertinentes, fiables et suffisantes et constituent une base raisonnable sur laquelle formuler les constats et conclusions potentiels de la mission (cf. Norme 14.2, Analyses et constats potentiels de la mission).

Lorsque les éléments probants ne sont pas pertinents, fiables ou suffisants pour étayer les constats de la mission, les auditeurs internes doivent déterminer s'il apparaît nécessaire de collecter des informations supplémentaires pour les analyser et les évaluer. S'ils ne parviennent pas à obtenir d'éléments probants pertinents, les auditeurs internes doivent décider s'il convient de considérer ce défaut comme un constat.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Lors de la collecte des informations pour mener à bien chaque étape du programme de travail de la mission, les auditeurs internes privilégient les informations qui sont pertinentes au regard des objectifs de la mission et qui s'inscrivent dans son périmètre. En faisant preuve de scepticisme professionnel, les auditeurs internes devraient évaluer avec un regard critique si les informations sont factuelles, à jour et obtenues directement (par observation, par exemple) ou auprès d'une source indépendante des responsables de l'activité examinée. Corroborer les informations en les comparant à plusieurs sources est également un gage d'une plus grande fiabilité.

Les procédures de recueil des informations aux fins d'analyse peuvent inclure :

- Des entretiens ou enquêtes auprès de personnes impliquées dans l'activité ;
- L'observation directe d'un processus, également dénommée « test de cheminement » ;
- La confirmation ou la vérification des informations auprès d'une personne indépendante de l'activité examinée ;
- L'inspection ou l'examen d'éléments probants matériels (tels que des documents, inventaires, équipements) ;
- L'accès direct aux systèmes de l'organisation pour consulter ou extraire des données ;
- Le recueil de données avec le concours des utilisateurs et des administrateurs des systèmes.

Lors de la collecte d'informations, les auditeurs internes devraient envisager de tester une population complète de données ou un échantillon représentatif, une démarche facilitée par le recours à des logiciels d'analyse de données. Si les auditeurs internes décident de sélectionner un échantillon, ils devraient appliquer des méthodes permettant de s'assurer que l'échantillon sélectionné est aussi représentatif que possible de la population entière.

## Exemples de preuve de la conformité

- Programme de travail de la mission décrivant les procédures de collecte des données pertinentes au regard des objectifs de la mission.
- Descriptif des informations collectées (reprenant notamment leur source, date de collecte et période à laquelle elles se rapportent).
- Explication documentée de la méthode adoptée par l'auditeur interne pour évaluer le caractère suffisant des informations recueillies à des fins d'analyse.

## Norme 14.2 Analyses et constats potentiels de la mission

### Exigences

Les auditeurs internes doivent analyser des informations pertinentes, fiables et suffisantes pour élaborer les constats potentiels de la mission. Dans le cas des services de conseil, la collecte d'éléments probants pour élaborer des constats ne sera pas forcément nécessaire ; tout dépendra de l'accord conclu avec les parties prenantes concernées.

Les auditeurs internes doivent analyser les informations afin d'identifier des écarts entre les critères d'évaluation et l'état actuel (également dénommé la « situation ») de l'activité examinée (cf. Norme 13.4, Critères d'évaluation).

Les auditeurs internes doivent déterminer la situation de fait, en s'appuyant sur des informations et des éléments probants collectés au cours de la mission.

Un écart entre les critères et la situation de fait révèle un constat potentiel de la mission qui doit être consigné puis analysé de manière plus approfondie. Si les premières analyses ne fournissent pas d'éléments probants suffisants pour étayer un constat potentiel de la mission, les auditeurs internes doivent faire preuve de conscience professionnelle pour déterminer si des analyses supplémentaires sont nécessaires.

Si des analyses supplémentaires sont nécessaires, le programme de travail doit être adapté en conséquence et approuvé par le responsable de l'audit interne.

Si les auditeurs internes déterminent qu'aucune analyse supplémentaire ne s'impose et qu'il n'y a pas d'écart entre les critères et la situation de fait, ils doivent fournir, dans la conclusion de la mission, une assurance quant à l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'activité.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Le programme de travail de la mission peut intégrer une liste d'analyses spécifiques à réaliser, par exemple des :

- Vérifications de l'exactitude ou de l'efficacité d'un processus ou d'une activité ;
- Analyses de ratios, de tendances ou de régression ;
- Comparaisons entre les informations relatives à la période considérée et les budgets, les prévisions, ou des informations analogues relatives à des périodes antérieures ;
- Analyses des relations entre plusieurs catégories d'informations (par exemple, des données financières, comme les charges de personnel comptabilisées, et des données non financières, telles que l'évolution de la moyenne des effectifs) ;
- Analyses comparatives internes, qui consistent à comparer les informations entre différents domaines au sein de l'organisation ;
- Analyses comparatives externes, qui consistent à comparer les informations provenant d'organisations similaires

Les auditeurs internes devraient comprendre et exploiter les technologies destinées à améliorer l'efficacité

et l'efficacité des analyses, telles que les applications logicielles permettant de tester une population entière plutôt qu'un simple échantillon.

Les analyses devraient fournir une comparaison claire entre les critères d'évaluation et la situation de fait. Quand les analyses révèlent un écart entre les critères et la situation de fait, des procédures de mission complémentaires devraient être appliquées pour en déterminer les causes et les effets et pour évaluer le caractère significatif des constats potentiels. Des erreurs, des irrégularités, des actes illégaux ou des opportunités d'amélioration de l'efficacité ou de l'efficacités sont des exemples courants de constats potentiels dans le cadre d'une mission.

Les auditeurs internes font preuve de conscience professionnelle pour déterminer la nature et l'étendue des procédures complémentaires qui devraient être utilisées pour évaluer les constats potentiels et déterminer leurs causes, leurs effets et leur caractère significatif. Le responsable de l'audit interne ou les méthodologies d'audit interne peuvent fournir des conseils pour déterminer si des analyses supplémentaires doivent être réalisées, en tenant compte notamment :

- Des résultats de l'évaluation des risques réalisée au cours de la mission, y compris l'adéquation des processus de contrôle ;
- Du caractère significatif de l'activité examinée et des constats potentiels ;
- De la mesure dans laquelle les analyses appuient les constats potentiels de la mission ;
- De la disponibilité et de la fiabilité des informations nécessaires à des évaluations plus approfondies ;
- Du rapport coûts/avantages lié à la réalisation d'analyses supplémentaires.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents de travail consignants les analyses réalisées (incluant les programmes ou logiciels d'analyse de données utilisés, les populations soumises aux tests, les processus et méthodes d'échantillonnage).
- Documents de travail faisant l'objet de références croisées avec le programme de travail et/ou la communication des résultats définitifs.
- Documents relatifs à la communication des résultats définitifs de la mission.
- Travaux de supervision de la mission.

## Norme 14.3 Évaluation des constats

### Exigences

Les auditeurs internes doivent évaluer chaque constat potentiel de la mission pour en déterminer le caractère significatif. Lorsqu'ils évaluent les constats potentiels de la mission, les auditeurs internes doivent collaborer avec la direction pour identifier les causes racines lorsque cela est possible et leurs éventuels effets et mesurer le caractère significatif du problème.

Pour déterminer le caractère significatif du risque, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité d'occurrence du risque en question et de l'impact qu'il peut avoir sur les processus de gouvernance, de gestion des risques ou de contrôle de l'organisation.

Si les auditeurs internes estiment que l'organisation est exposée à un risque significatif, celui-ci doit être consigné et communiqué au sein du constat.

Les auditeurs internes doivent déterminer s'il y a lieu de signaler d'autres risques dans leurs constats, en tenant compte des circonstances et des méthodologies établies.

Les auditeurs internes doivent classer chaque constat de la mission selon un ordre de priorité sur la base de leur caractère significatif, en suivant les méthodologies établies par le responsable de l'audit interne.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Pour élaborer les constats de la mission, les auditeurs internes comparent les critères établis avec la situation de l'activité examinée (cf. Norme 14.2, Analyses et constats potentiels de la mission). En cas d'écart, les auditeurs internes sont tenus d'approfondir leur analyse du constat potentiel. L'évaluation devrait étudier :

- La cause racine de l'écart, laquelle est souvent liée à une défaillance des dispositifs de maîtrise et constitue une explication directe de la situation. Dans la mesure du possible, les auditeurs internes devraient déterminer cette cause racine, c'est-à-dire un problème sous-jacent ou plus profond qui a contribué à l'émergence de la situation. Dans sa forme la plus simple, la détermination de la cause racine consiste à poser une série de questions sur pourquoi l'écart existe. L'identification de la cause racine implique une collaboration avec la direction, qui peut être mieux placée pour comprendre les causes sous-jacentes de l'écart ;
- Comment quantifier l'impact de l'écart. Bien souvent, le degré d'exposition est estimé par les auditeurs internes qui s'appuient sur leur conscience professionnelle et sur la contribution de la direction de l'activité examinée (cf. Principe 4, Pratiquer avec conscience professionnelle, et normes associées).

Pour déterminer le caractère significatif d'un constat, les auditeurs internes identifient et évaluent d'abord l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise existants et leur efficacité, puis déterminent le niveau de risque résiduel, c'est-à-dire le risque qui subsiste alors que des dispositifs de maîtrise sont en place. Les auditeurs internes sont tenus de communiquer les risques significatifs sous forme de constats ; néanmoins, ils peuvent aussi communiquer d'autres risques de cette façon ou d'une autre.

Les auditeurs internes classent les constats selon un ordre de priorité selon la méthodologie établie par le responsable de l'audit interne pour garantir une exécution homogène des missions d'audit interne. Une notation ou un classement peut s'avérer être un outil de communication efficace pour décrire le caractère significatif de chaque constat et peut aider la direction à classer ses plans d'action par ordre de priorité. Pour ce faire, les auditeurs internes devraient prendre en compte :

- L'impact et la probabilité d'occurrence du risque ;
- Le seuil de tolérance au risque ;
- Tout autre facteur important pour l'organisation.

Le responsable de l'audit interne peut fournir aux auditeurs internes des modèles à utiliser pour documenter les constats de la mission, en veillant à ce que différents éléments soient correctement documentés, entre autres :

- Les critères ;
- La situation ;
- La cause racine (si possible) ;
- Les effets (risque ou exposition potentielle) ;
- Le caractère significatif et le niveau de priorité du constat.

Les constats devraient être rédigés de manière concise et en des termes simples, de sorte que la direction de l'activité examinée comprenne l'évaluation des auditeurs internes. Les constats devraient expliquer l'écart entre les situations et les critères, et fournir des éléments probants documentés qui étayent l'évaluation et le jugement des auditeurs internes quant au caractère significatif des constats.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents de travail justifiant les critères utilisés pour évaluer les constats.
- Document de travail précisant, pour chaque constat, les critères, la situation, la cause racine (si possible), les effets (risque ou exposition potentielle) et son niveau de priorité.
- Document de travail ou autre document justifiant les seuils de matérialité, de tolérance au risque et tout élément utilisé pour l'analyse coûts/avantages du ou des constats.
- Méthodologies, modèles et lignes directrices pertinents en matière d'audit interne.
- Documents relatifs à la communication des résultats définitifs de la mission.

## Norme 14.4 Recommandations et plans d'action

### Exigences

Les auditeurs internes doivent déterminer s'ils doivent formuler des recommandations, exiger des plans d'action de la direction, ou collaborer avec cette dernière pour convenir des mesures à prendre afin de :

- Remédier aux écarts entre les critères établis et la situation rencontrée ;
- Ramener les risques identifiés à un niveau acceptable ;
- S'attaquer à la cause racine du constat ;
- Renforcer ou améliorer l'activité examinée.

Au moment d'élaborer leurs recommandations, les auditeurs internes doivent en discuter avec la direction de l'activité examinée.

Si les auditeurs internes et la direction ne sont pas d'accord sur les recommandations et/ou les plans d'action de la mission, les auditeurs internes doivent suivre une méthodologie établie pour permettre à chaque partie d'exprimer son point de vue et ses raisons, en vue de parvenir à une solution (cf. Norme 9.3, Méthodologies).

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les auditeurs internes devraient partager dès que possible leurs constats et les recommandations ou plans d'action proposés avec la direction habilitée à procéder à des changements au niveau de l'activité examinée et à les superviser. Le responsable de l'audit interne peut élaborer une méthodologie pour aider les auditeurs internes à identifier la fonction appropriée. Cette méthodologie pourra par exemple exiger que seuls telle fonction ou tel échelon hiérarchique (un cadre, un directeur, un vice-président...) détiennent une telle autorité.

Si les auditeurs internes identifient une action corrective particulière pour remédier à un constat, ils peuvent la communiquer sous la forme d'une recommandation. Sinon, ils peuvent soumettre plusieurs options à la direction. Dans certains cas, ils peuvent lui suggérer d'étudier elle-même plusieurs options et de décider de la marche à suivre la plus appropriée. Plusieurs recommandations ou actions correctives peuvent être formulées pour un seul et même constat.

Si les auditeurs internes et la direction de l'activité examinée sont en désaccord sur les résultats de la mission, le responsable de l'audit interne et la direction générale devraient œuvrer conjointement à la recherche d'un consensus. En outre, une déclaration formelle de chacune des parties peut être annexée à la communication des résultats définitifs ou mise à disposition sur demande.

Les auditeurs internes devraient évaluer la faisabilité et le caractère raisonnable des recommandations et/ou des plans d'action et en discuter avec la direction. Cette évaluation devrait intégrer une analyse du rapport coûts/avantages et déterminer si les recommandations et/ou plans d'action traitent le risque de manière satisfaisante au regard du seuil de tolérance au risque de l'organisation.

Bien que les auditeurs internes doivent collaborer avec la direction sur la façon de remédier aux constats de la mission, il est de la responsabilité de la direction de mettre en œuvre les actions nécessaires en ce sens (cf. Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents de travail précisant, pour chaque constat, les critères, la situation, la cause racine (si possible), les effets (risque ou exposition potentielle), et la (les) recommandation(s) et/ou plans d'action associés.
- Notes, documents de travail ou autres documents attestant des échanges menés avec la direction concernant les constats et la faisabilité des recommandations et/ou plans d'action.
- Documents relatifs à la communication des résultats définitifs.

## Norme 14.5 Conclusions de la mission

### Exigences

Les auditeurs internes doivent élaborer une conclusion qui résume les résultats de la mission au regard de ses objectifs et de ceux de la direction. La conclusion de la mission doit résumer le jugement professionnel des auditeurs internes sur le caractère significatif global des constats de la mission dans leur ensemble.

Dans le cas d'une mission d'assurance, les auditeurs internes doivent intégrer à leur conclusion leur jugement sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et/ou de contrôle de l'activité examinée ainsi que les processus reconnus comme fonctionnant efficacement.

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les méthodologies d'audit interne établies par le responsable de l'audit interne pour la fonction d'audit interne peuvent fournir une échelle de notation indiquant s'il existe une assurance raisonnable quant à l'efficacité des dispositifs de maîtrise. Par exemple, selon les évaluations des auditeurs internes, elle peut indiquer un niveau « satisfaisant », « partiellement satisfaisant », « à améliorer » ou « non satisfaisant » (cf. Norme 14.3, Évaluation des constats).

La conclusion peut apporter davantage de contexte concernant les impacts des constats pour l'activité examinée et l'organisation. Par exemple, certains constats peuvent avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs ou sur la gestion des risques au niveau d'une activité, sans pour autant qu'il soit significatif au niveau de l'organisation.

Dans le cas d'une mission de conseil, les conclusions devraient être cohérentes avec les objectifs et le périmètre.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents de travail indiquant les raisons qui fondent la conclusion générale de la mission.
- Conclusion formulée dans la communication des résultats définitifs.

## Norme 14.6 Documentation relative à la mission

### Exigences

Les auditeurs internes doivent consigner les informations et les éléments probants à l'appui des résultats de la mission. Les analyses, évaluations et informations pertinentes à l'appui de la mission doivent être documentées de telle sorte qu'un auditeur interne informé et prudent, ou une personne tout aussi informée et compétente, puisse réitérer les travaux réalisés et obtenir les mêmes résultats.

Les auditeurs internes et le superviseur de la mission doivent examiner la documentation relative à la mission au regard de son exactitude, sa pertinence et son exhaustivité. Le responsable de l'audit interne doit examiner et approuver la documentation relative à la mission. Les auditeurs internes doivent conserver la documentation relative la mission conformément aux lois et/ou règlements applicables et selon les politiques et procédures de la fonction d'audit interne et de l'organisation.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Consigner la mission d'audit interne dans des documents de travail est une étape importante d'un processus d'audit systématique et rigoureux, car cela structure les informations relatives à la mission pour permettre la réitération des travaux et étayer les résultats de la mission. Elle est à la base de la supervision de chaque auditeur interne et permet au responsable de l'audit interne et à d'autres d'évaluer la qualité des travaux de la fonction d'audit interne. Cette documentation permet également de faire la preuve de la conformité de la fonction d'audit interne aux Normes.

La documentation relative à la mission devrait préciser :

- La date ou la période de la mission ;
- L'évaluation des risques dans le cadre de la mission ;
- Les objectifs et le périmètre de la mission ;
- Le programme de travail ;
- Les descriptions des analyses, incluant les procédures détaillées et la ou les sources des données ;
- Les résultats de la mission ;
- Les noms ou initiales des personnes ayant effectué et supervisé les travaux ;
- Les justificatifs de la communication avec les parties concernées.

Les documents de travail peuvent être organisés selon la structure développée dans le programme de travail et renvoyer à d'autres informations pertinentes. Des modèles ou des logiciels peuvent être utilisés pour l'élaboration des documents de travail, ainsi que pour la création d'un système d'archivage. Le résultat est le rassemblement de tous les documents correspondant aux informations obtenues, aux procédures mises en œuvre, aux résultats de la mission et à l'enchaînement logique qui sous-tend chacune des étapes de la mission. Cette documentation constitue la principale source sur laquelle s'appuie la communication des auditeurs internes avec les parties prenantes, notamment avec le Conseil, la direction générale et la direction de l'activité examinée. Plus important, les documents de travail contiennent des informations pertinentes, fiables et suffisantes qui permettent à une personne prudente, avisée et compétente, telle qu'un autre auditeur interne ou externe, d'arriver aux mêmes conclusions que celles des auditeurs internes qui ont réalisé la mission.

Exemples courants de documents de travail :

- Documentation de planification.
- Cartographie des processus, logigrammes ou description narrative des processus clés.
- Synthèses des entretiens menés ou des enquêtes réalisées.
- Matrice des risques et des contrôles.
- Détails des vérifications et des analyses effectuées.
- Conclusions, y compris le renvoi des documents de travail sur les constats de l'audit.
- Proposition de travaux de suivi de la mission à effectuer.
- Communication des résultats définitifs de l'audit interne intégrant les réponses de la direction.

Trame de base d'un document de travail :

- Numéro d'indice ou de référence.
- Titre ou intitulé permettant d'identifier l'activité examinée.
- Date ou période de la mission.
- Périmètre des travaux effectués.
- But de l'obtention et de l'analyse des données.
- Source(s) des données mentionnées dans le document de travail.
- Description de la population évaluée, y compris la taille de l'échantillon et la méthode de sélection employée pour analyser les données (méthode de vérification).
- Nom du ou des auditeurs internes ayant effectué les travaux de la mission.
- Notes prises à l'occasion de l'examen des travaux d'audit et nom du ou des auditeurs internes qui a ou ont réalisé ces examens.

## Exemples de preuve de la conformité

- Documents de travail consignant le travail effectué conformément à la méthodologie établie.
- Résultats des revues des évaluations internes de la qualité confirmant le respect des politiques applicables en matière de documents de travail et de supervision.

## Principe 15 Communiquer les résultats de la mission et suivre les plans d'action

***Les auditeurs internes communiquent les résultats de la mission aux parties concernées et suivent l'avancement de la direction dans la mise en œuvre des recommandations et/ou plans d'action.***

Au terme de la mission et après en avoir communiqué à la direction, les auditeurs internes sont responsables de la communication des résultats définitifs et notamment à la direction. Les auditeurs internes continuent de communiquer avec la direction de l'activité examinée afin de confirmer la mise en œuvre des plans d'action.

## Norme 15.1 Communication des résultats définitifs de la mission

### Exigences

Pour chaque mission, les auditeurs internes doivent communiquer les résultats définitifs de la mission. Ils communiquent les objectifs, le périmètre, le cas échéant, les recommandations et/ou plans d'action, et leurs conclusions.

Dans le cas des missions d'assurance, la communication des résultats définitifs doit également inclure :

- Les constats assortis de leur caractère significatif et de leur niveau de priorité ;
- Une explication des éventuelles limitations de périmètre ;
- Une conclusion relative à l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'activité examinée.

La communication des résultats définitifs doit préciser les personnes chargées de donner suite aux constats ainsi que la date à laquelle les actions mises en œuvre devraient être achevées.

Si, avant la diffusion de la communication des résultats définitifs, les auditeurs internes apprennent que la direction a engagé ou mené à bien des actions pour remédier à un constat, celles-ci doivent être mises en exergue dans les résultats définitifs.

La communication des résultats définitifs doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile, comme indiqué dans la Norme 11.2 relative à la communication efficace.

Les auditeurs internes doivent s'assurer que la communication des résultats définitifs a fait l'objet d'un examen et a été approuvée par le responsable de l'audit interne avant sa diffusion.

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats définitifs aux personnes à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire (cf. Norme 11.3, Communication des résultats).

Si la mission n'a pas été conduite conformément aux dispositions des Normes, les résultats définitifs doivent indiquer les détails suivants en termes de non-conformité :

- La ou les Normes qui n'ont pas été respectées ;
- La ou les raisons de la non-conformité ;
- L'impact de la non-conformité sur les constats et les conclusions de la mission.

### Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Une déclaration de conformité aux Normes devrait être intégrée dans la communication des résultats définitifs de la mission. Cette déclaration n'est valable que si elle est corroborée par les résultats de la supervision de la mission et par le programme d'assurance et d'amélioration qualité.

Le style et le format de la communication des résultats définitifs de la mission varient selon les organisations. Le responsable de l'audit interne peut procurer des modèles et des procédures.

Les résultats définitifs peuvent être diffusés en plusieurs versions, dont le format, le contenu et le niveau de détail sont adaptés à un lectorat spécifique, en fonction de son degré de connaissance de l'activité examinée, de la manière dont il sera touché par les constats et conclusions et dont il envisage d'utiliser les informations.

Lorsqu'ils se présentent sous forme de rapport, les résultats définitifs peuvent comprendre, outre les éléments listés dans la rubrique Exigences :

- Un titre ;
- Le contexte (description succincte de l'activité examinée) ;
- La reconnaissance des points forts de l'activité examinée et/ou de la coopération de son personnel ;
- La liste de diffusion.

L'examen des résultats définitifs communiqués devrait s'assurer que :

- Les travaux réalisés et documentés concordent avec les objectifs et le périmètre de la mission, ainsi qu'avec les dispositions des Normes (cf. Norme 8.3, Qualité, et Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité) ;
- Les résultats de la mission sont clairement formulés et étayés par des informations pertinentes, fiables et suffisantes (cf. Norme 14.1, Collecte d'informations pour analyse et évaluation) ;
- L'obligation de communication avec la direction de l'activité examinée a été remplie.

Le responsable de l'audit interne fixe les modalités de diffusion et la liste des destinataires des résultats définitifs de la mission. Les présentations orales s'accompagnent généralement d'une copie numérique ou imprimée de la présentation et/ou d'un rapport écrit.

## Exemples de preuve de la conformité

- Communications écrites des résultats définitifs.
- Diapositives et/ou notes prises lors de la communication orale des résultats définitifs.
- Documents confirmant l'examen et l'approbation des résultats définitifs communiqués.
- Documents attestant que l'obligation de communication avec l'activité examinée a été remplie.

## Norme 15.2 Confirmation de la mise en œuvre des recommandations ou plans d'action

### Exigences

Les auditeurs internes doivent confirmer que la direction a mis en œuvre les recommandations des auditeurs internes ou ses propres plans d'action en suivant une méthodologie établie, consistant notamment à :

- S'enquérir de l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action ;
- Procéder à des évaluations de suivi à l'aide d'une approche fondée sur les risques ;
- Actualiser le statut des actions mises en œuvre par la direction dans un système de suivi.

Le niveau de détail de ces procédures doit tenir compte du caractère significatif des constats.

Si la direction n'a pas progressé dans la mise en œuvre des actions selon le calendrier établi, les auditeurs internes doivent obtenir d'elle des explications, qu'ils consigneront et discuter du problème avec le responsable de l'audit interne. C'est ce dernier qui est responsable de déterminer si la direction générale a, par son retard ou son inaction, accepté un risque qui dépasse le seuil de tolérance (cf. Norme 11.5, Communication relative à l'acceptation des risques).

## Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre

Les auditeurs internes peuvent utiliser un logiciel, un tableur ou un système pour vérifier si les plans d'action de la direction sont mis en œuvre selon le calendrier établi. Le système de suivi indique si ces plans sont encore en cours ou ont pris du retard, et il constitue pour les auditeurs internes un outil de communication utile avec le Conseil et la direction générale. En outre, un logiciel ou système peut automatiser le flux des travaux, de l'évaluation des risques à l'exécution complète des plans d'action. Par exemple, l'automatisation des travaux peut inclure l'envoi de courriels rappelant aux parties concernées les plans d'action dont la date de fin d'exécution approche.

La méthodologie utilisée pour vérifier la mise en œuvre des plans d'action de la direction devrait inclure des critères permettant de déterminer quand effectuer des évaluations de suivi visant à s'assurer que les plans d'action de la direction ont effectivement permis de traiter les constats. Des évaluations de suivi peuvent être réalisées pour les plans d'action achevés, au cas par cas, en fonction du caractère significatif du risque. Dans certaines circonstances, les régulateurs peuvent exiger que les plans d'action de la direction leur soient communiqués.

Si cette dernière a décidé de mettre en œuvre un autre plan d'action et que les auditeurs internes le trouvent satisfaisant voire meilleur que le plan d'action initial, l'état d'avancement de ce nouveau plan devrait alors faire l'objet d'un suivi jusqu'à sa réalisation complète.

## Exemples de preuve de la conformité

- Système de suivi régulièrement mis à jour (par exemple, un tableur, une base de données ou tout autre outil équivalent), intégrant les constats de la mission, les plans d'actions correctives associés, leur état d'avancement et la confirmation de l'audit interne.
- Rapports sur l'état d'avancement des actions correctives préparés à l'attention du Conseil et de la direction générale.

# Application des Normes internationales d'audit interne dans le secteur public

**Si les Normes internationales d'audit interne** s'appliquent à toutes les fonctions d'audit interne, les auditeurs internes du secteur public travaillent dans un cadre politique dont la gouvernance, l'organisation et le mode de financement des structures peuvent différer de celles du secteur privé. La nature de ces structures et leurs conditions de fonctionnement dépendent de l'autorité, de ses attributions et de l'échelon administratif où la fonction d'audit interne opère. En outre, la terminologie employée dans le secteur public diffère de celle du secteur privé, ce qui peut influencer les modalités d'application des Normes par les fonctions d'audit interne du secteur public. C'est la raison pour laquelle l'évaluation externe de la qualité d'une fonction d'audit interne exerçant dans le secteur public devrait être réalisée par une équipe ayant connaissance des activités et des structures de gouvernance propres à ce secteur (cf. Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité).

Le secteur public est fondé et régi par un cadre juridique qui englobe les lois, les règlements, les actes et règles administratifs, ainsi que d'autres types d'exigences applicables spécifiques aux attributions de l'organisation. Dans les Normes internationales d'audit interne, ce cadre juridique est désigné par les termes « lois et/ou règlements ». Ces termes peuvent fixer le mandat de la fonction d'audit interne, sa position au sein de l'organisation, ses rattachements hiérarchiques, son périmètre et ses modalités de financement, entre autres exigences. Ce type de mandats exigent souvent des fonctions d'audit interne du secteur public de se concentrer sur les missions suivantes :

- S'assurer de la conformité aux lois et/ou règlements en vigueur.
- Identifier les pistes d'amélioration de l'efficacité, de l'efficacités et de l'économie des processus et des programmes publics.
- Déterminer si les ressources publiques font l'objet de mesures de protection suffisantes et sont convenablement utilisées pour fournir des services de manière équitable.
- S'assurer que les résultats d'une organisation sont conformes à ses objectifs et buts stratégiques.

Les sections suivantes décrivent des situations dans lesquelles l'application des Normes peut différer pour les auditeurs internes du secteur public.

## **Lois et/ou règlements**

Le responsable de l'audit interne doit être au fait des lois et/ou des règlements qui influent sur la capacité de la fonction d'audit interne à se conformer pleinement à l'ensemble des dispositions des Normes. Une charte ou tout autre document peut être utilisé pour expliquer comment la fonction d'audit interne satisfait aux exigences des lois et/ou règlements tout en se conformant à l'esprit des Normes. Lorsqu'il n'est pas possible d'être conforme, le responsable de l'audit interne doit en documenter la raison, fournir les informations appropriées et se conformer à toutes les autres exigences des Normes (cf. Norme 4.1, Conformité des Normes internationales d'audit interne, Norme 6.1, Mandat d'audit interne, Norme 6.2, Charte d'audit interne, Norme 8.3, Qualité, Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité, Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité, et Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).

Sont recensées ci-dessous des situations dans lesquelles les lois et/ou les règlements peuvent affecter la capacité des fonctions d'audit interne du secteur public à se conformer aux Normes :

- Lorsque les lois et/ou règlements fixent le mandat et la charte d'audit interne, le responsable de l'audit interne peut ne pas disposer de l'autorité ou de la capacité d'y apporter des modifications. Par conséquent, il se peut que l'exigence de la Norme 6.1, Mandat d'audit interne d'examiner périodiquement le mandat d'audit interne pour le mettre à jour ne puisse pas être respectée. Toutefois, le responsable de l'audit interne pourrait périodiquement procéder à un examen ciblé du mandat et de la charte, et en documenter les résultats, afin de s'assurer qu'une trajectoire de mise en conformité avec les lois et/ou règlements est correctement définie.
- Les lois et/ou règlements relatifs à la diffusion d'information au public peuvent régir les types de documents devant être communiqués au public et ceux qui ne doivent pas l'être. Ces exigences devraient se trouver incluses dans les méthodologies des fonctions d'audit interne du secteur public (cf. Norme 5.1, Utilisation de l'information, et Norme 5.2, Protection de l'information) ;
- Les lois et/ou règlements peuvent limiter le type d'échanges à huis clos que le responsable de l'audit interne peut avoir avec le Conseil (cf. définition du terme « Conseil » dans le glossaire, Norme 6.3, Soutien apporté par le Conseil et la direction générale, et Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation).
- Les lois et/ou règlements peuvent imposer aux fonctions d'audit interne des organisations du secteur public qu'elles présentent les résultats de leurs missions dans le cadre de réunions publiques – auquel cas, les méthodologies de diffusion des résultats définitifs devraient satisfaire à cette exigence (cf. Norme 11.2, Communication efficace, et Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).
- Dans le secteur public, le prestataire d'assurance externe est souvent mandaté. Dans certains pays ou territoires, l'autorité d'une institution supérieure de contrôle peut prévaloir sur celle de la fonction d'audit interne, et les fonctions d'audit interne peuvent alors être tenues de se conformer à la planification prévue et de mener un travail en commun avec l'institution en question. Dans la Norme 11.1 relative à l'établissement de relations et à la communication avec les parties prenantes, la fonction d'audit interne est tenue de se coordonner avec le prestataire d'assurance externe, l'autorité d'une institution supérieure de contrôle peut aussi prévaloir dans la mise en œuvre de ce rôle de coordination (cf. Norme 6.1, Mandat d'audit interne, et Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).

Un large éventail de parties prenantes bénéficie des services des auditeurs internes du secteur public, dont font partie les administrés relevant de l'autorité, les élus et les fonctionnaires. La fonction d'audit interne peut être légalement tenue de rendre des comptes et de se montrer transparente vis-à-vis du grand public. Pour servir leurs parties prenantes de façon adéquate, les auditeurs internes peuvent tenir compte des apports du grand public lors de la planification et de la réalisation de leurs services. Ces apports peuvent être fournis par les usagers des services publics, des transports en commun, des parcs et infrastructures de loisirs, les bénéficiaires des processus d'octroi de permis de construire, etc. (cf. Norme 9.4, Plan d'audit interne, Norme 11.1, Établissement de relations et communication avec les parties prenantes, et Norme 13.2, Évaluation des risques dans le cadre de la mission).

### **Gouvernance et structure organisationnelle**

Les fonctions d'audit interne du secteur public sont régies suivant diverses structures. Certaines organisations du secteur public peuvent être soumises à plusieurs niveaux de gouvernance, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, ce qui peut compliquer les rattachements hiérarchiques du responsable de l'audit interne ainsi que la surveillance et le financement de la fonction.

Les Normes internationales d'audit interne font référence aux responsabilités liées au « Conseil » et à la « direction générale ». Le glossaire définit le terme « Conseil » en utilisant des concepts qui englobent diverses structures de gouvernance dans le secteur public. Dans le secteur public, le Conseil peut être responsable de la définition de politiques publiques. Dans ce cas, il ne devrait posséder aucune autorité sur le responsable de l'audit interne et la fonction d'audit interne tels que décrits dans les Normes. Par exemple, ce type d'organe peut ne pas être en mesure de nommer, de révoquer, ou encore de fixer la rémunération

du responsable de l'audit interne. Dans ce cas, le Conseil devrait tout de même donner son point de vue à la direction en ce qui concerne la nomination, la révocation et l'évaluation des résultats obtenus par le responsable de l'audit interne. Dans d'autres organisations du secteur public, la définition de la « direction générale » peut être différente de celle des Normes. Lorsque le terme est utilisé pour désigner la direction de l'activité examinée, des mesures de protection visant à garantir l'indépendance doivent être mises en œuvre pour réduire le risque d'interférence avec les travaux de la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait éviter de prendre ses instructions auprès d'élus sans avoir au préalable consulté le Conseil et la direction générale, qui surveillent directement la fonction d'audit interne, à moins que ces élus n'exercent des responsabilités directes en matière de surveillance.

Les exemples ci-dessous décrivent des structures organisationnelles et de gouvernance qui peuvent amener les fonctions d'audit interne à adapter l'application de certaines normes (liste non exhaustive) :

- Les fonctions d'audit interne peuvent être détachées des autres fonctions de l'organisation, et le responsable de l'audit interne est directement rattaché à un organe législatif faisant office de Conseil.
- Les fonctions d'audit interne peuvent être placées au plus haut niveau de l'administration publique, et le responsable de l'audit interne est directement rattaché au plus haut responsable de cette administration.
- Les fonctions d'audit interne peuvent être rattachées à une autre fonction de l'organisation dans son ensemble (comme un département ou une unité au sein d'une administration publique), et le responsable de l'audit interne est rattaché soit au plus haut responsable de l'organisation, soit à un comité non exécutif ou à un conseil de surveillance. Cela peut se produire lorsque la structure de gouvernance est constituée de plusieurs niveaux et qu'il y a plus d'un organe de direction.
- Les fonctions d'audit interne peuvent être détachées des autres fonctions de l'organisation parce que le responsable de l'audit interne est élu et maintenu en poste par les électeurs d'une autorité et parce qu'il n'est rattaché à aucun organe de surveillance spécifique ou à aucune personne de l'organisation.
- Les fonctions d'audit interne peuvent être placées à un niveau plus bas dans l'organisation, et le responsable de l'audit interne est rattaché à un membre de la direction générale de cette entité.

Bien que certaines de ces situations ne répondent pas aux exigences d'indépendance des Normes internationales d'audit interne, la mise en place d'un comité d'audit composé de personnalités extérieures reconnues, indépendant de la direction, permet de préserver l'indépendance et d'assurer une surveillance régulière, de fournir des conseils et recueillir en retour des informations (cf. Norme 6.2, Charte d'audit interne, Norme 6.3, Soutien apporté par le Conseil et la direction générale, Principe 7, Indépendance, et normes associées, et Norme 8.1, Relation avec le Conseil).

## **Financement**

Les processus de financement des fonctions d'audit interne varient considérablement dans le secteur public. Certaines structures d'organisation et de gouvernance ne confèrent au Conseil et à la direction générale aucune autorité sur le budget, ce qui empêche le responsable de l'audit interne de solliciter leur approbation dans ce domaine et limite sa capacité à solliciter ou à obtenir un financement supplémentaire du fait d'autres priorités budgétaires au sein de l'organisation.

Par exemple, certaines fonctions d'audit interne du secteur public peuvent soumettre des demandes indépendantes de financement à l'approbation de leur Conseil ou de leur organe législatif. Pour d'autres, ce financement s'inscrit dans un budget plus large à l'échelle de l'organisation, et le budget attribué à la fonction

d'audit interne est alors déterminé par le plus haut responsable de l'organisation et souvent approuvé par un organe législatif externe. Dans les deux cas, le responsable de l'audit interne pourrait plaider auprès du Conseil pour obtenir les ressources nécessaires.

Quand bien même le budget est fixé par les lois et/ou règlements, le responsable de l'audit interne doit malgré tout respecter les autres exigences des normes relatives à la gestion des ressources financières (cf. Normes 6.3, Soutien apporté par le Conseil et la direction générale, Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation, Norme 8.2, Ressources, et Norme 10.1, Gestion des ressources financières).

Les situations suivantes propres au secteur public peuvent limiter les marges de manœuvre dont dispose le responsable de l'audit interne pour dépenser les fonds alloués :

- Les catégories de postes et/ou les conventions collectives établissent souvent des fourchettes de rémunération pour chaque échelon sur la base des connaissances, des compétences et des responsabilités attachées à chaque poste, ce qui limite l'autorité du responsable de l'audit interne ou du Conseil à fixer la rémunération du personnel. Dans ce cas, le responsable de l'audit interne devrait collaborer avec la fonction des ressources humaines, comme décrit dans la norme 10.2 relative à la gestion des ressources humaines.
- La fonction d'audit interne peut être tenue de n'utiliser que des logiciels approuvés par l'organisation, ce qui peut limiter la capacité du responsable de l'audit interne à se procurer des technologies destinées à soutenir la fonction d'audit interne. Les fonctions d'audit interne du secteur public devraient plaider leur cause auprès de leur Conseil en ce qui concerne leurs besoins technologiques. Elles peuvent être amenées, pour mener à bien le plan d'audit, à utiliser les logiciels dont elles disposent le plus efficacement possible tout en continuant d'être conformes aux Normes (cf. Norme 10.3, Ressources technologiques).
- Lorsque des contraintes financières empêchent le responsable de l'audit interne d'obtenir des ressources suffisantes pour réaliser une évaluation externe de la qualité, les fonctions d'audit interne du secteur public peuvent tirer profit d'une participation à des programmes d'évaluation par les pairs (cf. Norme 8.4, Évaluation externe de la qualité, et Norme 10.1, Gestion des ressources financières).
- Si une fonction d'audit interne du secteur public est financée par une autorité ou un organe de surveillance extérieur(e), le responsable de l'audit interne peut être tenu de communiquer les résultats définitifs de la mission à cette autorité de financement (cf. Norme 11.1, Établissement de relations et communication avec les parties prenantes, Norme 11.2, Communication efficace, et Norme 15.1, Communication des résultats définitifs de la mission).

#### About The Institute of Internal Auditors

The Institute of Internal Auditors (IIA) est une association professionnelle internationale qui regroupe plus de 235 000 membres dans le monde dont plus de 190 000 Auditeurs Internes Certifiés CIA<sup>®</sup>. Fondé en 1941, l'Institut est leader de la profession d'auditeur interne en matière de normes, de certifications, de professionnalisation, de recherche et de documentation technique. Pour plus d'informations, visitez le site [theiia.org](https://theiia.org).

Copyright 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés. Pour obtenir l'autorisation de reproduire, veuillez contacter [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).



The Institute of  
**Internal Auditors**

1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA  
[theiia.org](https://theiia.org)