



The Institute of
**Internal
Auditors**

Global Internal Audit Standards

2023 Draft for Public Comment

Normes internationales d'audit interne – Édition 2023 –
Projet soumis à consultation publique

Ne pas reproduire

Table des Matières

Introduction aux Normes internationales d'audit interne	1
Glossaire.....	3
Domaine I. Mission de l'audit interne.....	9
Domaine II Éthique et professionnalisme.....	10
Principe 1 Faire preuve d'intégrité	10
Norme 1.1 Honnêteté et courage.....	10
Norme 1.2 Attentes éthiques de l'organisation.....	11
Norme 1.3 Aspects légaux et comportements professionnels.....	13
Principe 2 Faire preuve d'objectivité	14
Norme 2.1 Objectivité individuelle	14
Norme 2.2 Garantir l'objectivité	16
Norme 2.3 Signalement des atteintes à l'objectivité.....	19
Principe 3 Faire preuve de compétence	21
Norme 3.1 Compétence.....	21
Norme 3.2 Formation professionnelle continue.....	23
Principe 4 Pratiquer avec conscience professionnelle.....	24
Norme 4.1 Respect des Normes internationales d'audit interne.....	25
Norme 4.2 Conscience professionnelle	26
Norme 4.3 Scepticisme professionnel	28
Principe 5 Préserver la confidentialité.....	29
Norme 5.1 Utilisation de l'information.....	30
Norme 5.2 Protection de l'information	31
Principe 6 Autorité conférée par le Conseil	34
Norme 6.1 Mandat d'audit interne.....	35
Norme 6.2 Soutien apporté par le Conseil.....	37
Principe 7 Indépendance	40
Norme 7.1 Indépendance au sein de l'organisation	40
Norme 7.2 Rôles, responsabilités et qualifications du responsable de l'audit interne	43
Norme 7.3 Préservation de l'indépendance	45
Principe 8 Surveillance du Conseil	48
Norme 8.1 Relation avec le Conseil	48
Norme 8.2 Ressources	50

Norme 8.3 Qualité.....	52
Norme 8.4 Évaluation externe de la qualité	54
Domaine IV Gestion de la fonction d’audit interne	59
Principe 9 Planifier de manière stratégique	59
Norme 9.1 Compréhension des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.....	59
Norme 9.2 Stratégie de l’audit interne	62
Norme 9.3 Charte d’audit interne.....	64
Norme 9.4 Méthodologies	66
Norme 9.5 Plan d’audit interne	68
Norme 9.6 Coordination et utilisation d’autres travaux.....	72
Principe 10 Gérer les ressources.....	75
Norme 10.1 Gestion des ressources financières	75
Norme 10.2 Gestion des ressources humaines	76
Norme 10.3 Ressources technologiques.....	80
Principe 11 Communiquer avec efficacité	81
Norme 11.1 Établissement de relations et communication avec les parties prenantes	81
Norme 11.2 Communication efficace	83
Norme 11.3 Communication des résultats	85
Norme 11.4 Erreurs et omissions.....	89
Norme 11.5 Communication relative à l’acceptation des risques.....	89
Principe 12 Améliorer la qualité	91
Norme 12.1 Évaluation interne de la qualité.....	92
Norme 12.2 Mesure de la performance	95
Norme 12.3 Garantie et amélioration de la réalisation de la mission	97
Principe 13 Planifier les missions avec efficacité.....	100
Norme 13.1 Communication relative à la mission.....	101
Norme 13.2 Évaluation des risques dans le cadre de la mission	104
Norme 13.3 Objectifs et périmètre d’intervention de la mission.....	107
Norme 13.4 Critères d’évaluation.....	109
Norme 13.5 Ressources de la mission	111
Norme 13.6 Programme de travail	113
Principe 14 Réaliser les travaux	114

Norme 14.1 Collecte d'informations pour analyse et évaluation.....	114
Norme 14.2 Analyses et constats potentiels de la mission	116
Norme 14.3 Évaluation des constats	118
Norme 14.4 Recommandations et plans d'action	120
Norme 14.5 Élaboration des conclusions de la mission	122
Norme 14.6 Documentation de la mission	123
Principe 15 Communiquer les conclusions de la mission et assurer le suivi des plans d'action	125
Norme 15.1 Communication finale des résultats de la mission	126
Norme 15.2 Confirmation de la mise en œuvre des plans d'action	128

Ne pas reproduire

Introduction aux Normes internationales d'audit interne

Les Normes internationales d'audit interne (les « Normes ») fournissent des exigences et des recommandations pour guider la pratique professionnelle d'un audit interne de qualité au niveau international. Les Normes établissent également les critères d'évaluation des activités d'audit interne.

Structure des Normes

Les Normes s'articulent comme suit :

- Des principes : descriptions générales d'un postulat ou d'une règle de base résumant l'ensemble d'exigences et de recommandations qui suivent.
- Des Normes :
 - Exigences relatives à la pratique professionnelle de l'audit interne.
 - Éléments à prendre en compte pour :
 - La mise en œuvre : pratiques communes et privilégiées pour la mise en œuvre des exigences.
 - La preuve de la conformité : exemples de modalités recommandées pour démontrer la mise en œuvre des exigences des Normes.

Les Normes sont réparties en cinq grands domaines liés par un thème commun :

I. Mission de l'audit interne.

II. Éthique et professionnalisme.

III. Gouvernance de la fonction d'audit interne.

IV. Gestion de la fonction d'audit interne.

V. Exécution des activités d'audit interne.

Applicabilité des Normes

Les Normes internationales d'audit interne énoncent les exigences et recommandations essentielles relatives à la pratique professionnelle de l'audit interne au niveau international. Elles s'appliquent à toutes personnes et fonctions qui réalisent des services d'audit interne ; au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont variables ; que les personnes exerçant ces fonctions soient internes ou externes à l'organisation. L'activité peut être exercée par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Les Normes s'appliquent, que les auditeurs internes soient employés par l'organisation, par un prestataire externe, ou les deux à la fois.

Les Normes s'appliquent aux auditeurs internes à titre personnel et à la fonction d'audit interne. Tous les auditeurs internes rendent compte du respect des principes et normes du domaine Éthique et professionnalisme ainsi que des principes et normes relatifs aux responsabilités associées à leur poste.

Les responsables de l'audit interne ont la responsabilité supplémentaire de rendre compte du respect en général des *Normes* par la fonction d'audit interne.

Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou la fonction d'audit interne de se conformer à certaines dispositions des *Normes*, il est nécessaire de respecter toutes les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

Si les *Normes* sont utilisées conjointement avec les exigences d'autres organismes de référence, ces dernières doivent aussi être citées par l'audit interne dans sa communication. Quoiqu'il en soit, il est attendu que les *Normes* soient respectées.

Utilisation des *Normes*

Dans les sections Exigences des *Normes*, le terme « doit » (« *must* ») indique des exigences impératives. Dans les sections Éléments à prendre en compte pour la preuve de la conformité des *Normes*, le terme « devrait » (« *should* ») est utilisé pour spécifier les pratiques privilégiées et le terme « peut » (« *may* »), pour spécifier les pratiques optionnelles dans le cadre de la mise en œuvre des Exigences.

Certains termes sont utilisés dans les *Normes* avec un sens précisé dans le glossaire. Pour comprendre et appliquer correctement les *Normes*, il est nécessaire de comprendre et d'adopter la définition et l'usage des termes décrits dans le glossaire.

Processus de normalisation

L'IIA s'engage à définir des normes dans l'intérêt général, ce qui implique un processus approfondi et continu entrepris par l'International Internal Auditing Standards Board (IIASB) (Conseil des normes internationales d'audit interne) et supervisé par l'IPPF Oversight Council (Conseil de surveillance du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP)). L'IIASB suit un processus bien défini dans lequel il sollicite l'avis des parties prenantes lors de la rédaction et de la revue du contenu des *Normes*. Ce processus prévoit également la publication au niveau international d'un projet soumis à consultation publique sur le site Internet en accès public de l'IIA, avant l'adoption définitive et la publication des *Normes*. Le projet est adressé à tous les membres affiliés de l'IIA, et ses traductions en plusieurs langues sont publiées sur le site Internet de l'IIA. Le Conseil de surveillance du CRIPP est un groupe de surveillance indépendant qui évalue et apporte des conseils quant au processus de normalisation afin de promouvoir l'inclusion et la transparence, et, in fine, de servir l'intérêt général.

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.

Services de conseil – Services comprenant des missions de conseil ainsi que d'autres activités de conseil généralement entreprises à la demande de la direction générale, du Conseil ou de la direction d'une entité. Leur nature et le périmètre d'intervention font l'objet d'un accord avec la partie demandeuse. Parmi les exemples de missions de conseil, citons la fourniture, par les auditeurs internes de conseil sur l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques et sur la conception de processus et de systèmes. D'autres activités de conseil peuvent porter sur des prestations d'accompagnement ou de formation par les auditeurs internes.

Assurance – Déclaration destinée à donner confiance dans des situations, au regard du respect de critères définis.

Services d'assurance – Services par lesquels les auditeurs internes effectuent des évaluations objectives afin de fournir des déclarations sur le respect de critères définis par des situations. Ces déclarations sont destinées à donner confiance aux parties prenantes dans les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'une organisation. Des audits financiers, des audits de performance, des audits de conformité et des audits technologiques sont des exemples de services d'assurance.

Conseil – Niveau le plus élevé d'un organe en charge de la gouvernance, par exemple :

- Un conseil d'administration ou un comité ou tout autre organe auquel le conseil d'administration a délégué certaines de ses fonctions (par exemple, un comité d'audit).
- Un conseil de surveillance (non-exécutif) au sein d'une organisation qui compte au moins deux organes de gouvernance.
- Un conseil des gouverneurs ou d'administrateurs d'organismes sans but lucratif.
- Un groupe d'élus ou de responsables politiques.

Si un tel Conseil n'existe pas, le mot « Conseil » désigne alors un groupe ou une personne en charge de la gouvernance d'une organisation (par exemple, certaines entités du secteur public et des organisations de petite taille du secteur privé peuvent compter sur la personne à la tête de l'organisation ou la direction générale pour agir en tant qu'organe de gouvernance de niveau le plus élevé).

Responsable de l'audit interne - Personne dotée de qualité d'un leader et ayant la responsabilité effective de tous les aspects de la fonction d'audit interne et assurant la qualité de ses services. L'intitulé exact du poste et/ou de la fonction peut varier d'une organisation à une autre. Par exemple, des intitulés tels que « auditeur général », « chef de l'audit interne », « directeur de l'audit interne » et « inspecteur général » peuvent être utilisés pour désigner la fonction de « responsable de l'audit interne ».

Code de déontologie – Les principes et normes figurant dans le Domaine Éthique et professionnalisme des Normes internationales d'audit interne sont considérés comme le code de déontologie des

auditeurs internes. Le respect de ces principes et normes est synonyme de conformité à un code de déontologie professionnelle.

Compétence – Savoirs, savoir-faire et aptitudes.

Conformité – Respect des lois, règlements, contrats, règles, procédures ou autres exigences.

Situation – État actuel de l'activité examinée.

Conflit d'intérêts – Situation, activité ou relation qui peut influencer, dans les faits ou en apparence le jugement professionnel de l'auditeur interne ou l'amener à prendre des mesures qui ne répondent pas au mieux des intérêts de l'organisation.

Éléments à prendre en compte pour la preuve de la conformité – Une section des Normes internationales d'audit interne qui fournit des exemples de méthodes permettant d'apporter la preuve de la mise en œuvre des exigences de chaque norme.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre – Une section des Normes internationales d'audit interne qui fournit les pratiques communes courantes et privilégiées pour la mise en œuvre des exigences de chaque norme.

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.

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.

Critères – Caractéristiques mesurables de l'état souhaité de l'activité examinée (également appelés « critères d'évaluation »).

Effet – Risque survenu en raison d'une situation qui ne répond pas aux critères.

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 ».

Conclusion de la mission – Jugement professionnel des auditeurs internes sur le caractère globalement significatif des constats de la mission, considérés dans leur ensemble.

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

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.

Superviseur de la mission – Auditeur interne en charge de la supervision d'une mission d'audit interne. Son rôle peut inclure 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, ainsi que la

formation et l'accompagnement des auditeurs internes. Il peut s'agir du responsable de l'audit interne ou d'une autre personne à qui il aura délégué ces responsabilités.

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 qui y sont affectés. Le programme de travail est basé sur les informations obtenues lors de la planification de la mission.

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.

Constat – Détermination, au cours d'une mission, de l'existence d'un risque significatif dans l'activité examinée, identifié à partir d'un écart entre les critères d'évaluation et la situation de l'activité. Par exemple : des erreurs, des irrégularités, des actes illégaux ou d'éventuelles opportunités d'amélioration de l'efficacité ou de l'efficacités.

Fraude – Tout acte caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la trahison de la confiance perpétré par des personnes ou des organisations afin d'assurer un avantage à leur profit ou au profit de leur entreprise.

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 risque. Un risque peut être associé à un ensemble d'impacts éventuels. L'impact d'un risque peut être positif ou négatif en fonction de la stratégie ou des objectifs opérationnels de l'entité.

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

Risque inhérent – Combinaison de facteurs de risque internes et externes non maîtrisés, à l'état pur, autrement dit le risque brut qui existe en l'absence de dispositif de maîtrise.

Intégrité – Le fait d'agir d'une manière qui puisse résister à un examen approfondi de ses pairs et d'autres personnes. Cela comprend le fait d'être équitable, sincère et d'avoir le courage d'agir en dépit des pressions qui pousseraient à agir différemment ou des conséquences négatives pour son auteur ou pour l'organisation.

Charte d'audit interne – Document officiel définissant le mandat de la fonction d'audit interne et d'autres exigences y afférentes.

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

Mandat d'audit interne – Autorité, rôle et responsabilités de la fonction d'audit interne.

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 dans leur fonction.

Plan d’audit interne – Document, créé par le responsable de l’audit interne, qui identifie les missions et autres services d’audit interne qui seront fournis pendant une période donnée. Le plan devrait être évolutif et prévoir des réponses rapides aux changements organisationnels.

Audit interne – Une activité d’assurance et de conseil indépendante et objective conçue pour créer de la valeur et améliorer les opérations d’une organisation. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et améliorant l’efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, par une approche systématique et rigoureuse.

Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) – Cadre de référence des normes et lignes directrices de l’IIA.

Probabilité – Possibilité qu’un événement donné se produise.

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.

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.

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

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

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.

Principes – Énoncés qui décrivent les éléments essentiels de l’audit interne et servent de base aux Normes internationales d’audit interne.

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, fournissent des biens ou des services publics.

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.

Risque résiduel – Part du risque inhérent qui subsiste après l’application des dispositifs de maîtrise par le management (également appelé « risque net »).

Résultats de l'activité d'audit interne – Résultats, tel 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.

Risque – Possibilité que se produisent des événements qui auront un impact sur la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs opérationnels.

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'entreprise et les principales informations permettant de réaliser l'audit interne.

Appétence pour le risque – Types et niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter dans le cadre de sa stratégie et de la poursuite de ses objectifs opérationnels. L'appétence pour le risque tient compte du niveau de risque que l'organisation accepte expressément après avoir pesé les coûts et les bénéfices de la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise.

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.

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

Tolérance au risque – Limites de variation acceptable dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Cause racine – Question essentielle ou raison sous-jacente de la différence entre les critères et la situation d'une activité examinée.

Direction Générale – Niveau le plus élevé du management d'une organisation.

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 à privilégier, mais non obligatoires.

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, l'effet, 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. Lorsque l'on se réfère aux risques, le caractère significatif est souvent mesuré comme l'association de l'impact et de la probabilité.

Partie prenante – Partie ayant un intérêt direct ou indirect dans les activités et les résultats d'une entité. Les parties prenantes d'une organisation sont, par exemple, ses employés, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, les organismes de régulation et les institutions financières. Les parties prenantes de la fonction d'audit interne sont, par exemple, le Conseil, le management, les employés, les clients et les fournisseurs de l'organisation, les auditeurs externes et les organismes de régulation. Le public peut également être une partie prenante.

Norme – Document professionnel promulgué par l'International Internal Auditing Standards Board (Conseil des normes internationales d'audit interne, IIASB) afin de définir :

- Les Exigences relatives à la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Les Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre.
- Les Éléments à prendre en compte pour la preuve de la conformité.

Documents de travail – Consignation du travail d'audit interne effectuée lors de la planification et de la réalisation des missions, qui fournit les pièces justificatives et les éléments probants servant de base aux constats et aux conclusions de la mission.

Ne pas reproduire

Domaine I. Mission de l'audit interne

L'énoncé de 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.

Énoncé de la mission

L'audit interne contribue au succès de l'organisation en fournissant au Conseil et à la Direction Générale une assurance et des conseils objectifs.

L'audit interne renforce :

- La création, la protection et la durabilité de la valeur de l'organisation.
- 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 public.

L'audit interne est le plus efficace lorsque :

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

Ne pas reproduire

Domaine II Éthique et professionnalisme

Les principes et les normes de déontologie et professionnalisme incluent le code de déontologie des auditeurs internes. Ils décrivent les comportements attendus d'auditeurs internes professionnels ainsi que des personnes et des entités qui fournissent 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.

On désigne par « auditeurs internes » les titulaires ou les candidats aux certifications professionnelles de l'IIA, ainsi que l'ensemble des membres de l'IIA, y compris les membres d'instituts affiliés et des chapitres de l'IIA. 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 de conduite, tels que le code d'éthique de leur organisation, ils doivent néanmoins adhérer aux principes et aux normes d'éthique et de professionnalisme contenus dans le présent document. Par ailleurs, 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.

Principe 1 Faire preuve d'intégrité

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

Faire preuve d'intégrité, c'est agir d'une manière qui puisse résister à l'examen approfondi de ses pairs et d'autres personnes. Cela implique de faire preuve d'équité, de sincérité et d'avoir le courage d'agir de manière appropriée, même lorsqu'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

Exigences

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

Les auditeurs internes doivent faire preuve de sincérité, de fiabilité, de clarté, d'esprit d'ouverture et de respect dans tous leurs rapports et échanges professionnels. Leurs déclarations ne doivent être ni fausses, ni trompeuses, ni mensongères, et aucun constat ni aucune autre information pertinente ne doit être dissimulée ou omise dans la communication des résultats de la mission. 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 en communiquant avec sincérité et en prenant les mesures appropriées, même lorsqu'ils se retrouvent face à des dilemmes ou à des situations difficiles. Les auditeurs internes doivent traiter autrui avec professionnalisme et respect, y compris lorsqu'ils expriment leur scepticisme ou font valoir un point de vue opposé.

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 formuler des constats, des conclusions et des recommandations légitimes et fondées sur des éléments probants, qu'ils soient favorables ou non.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Chaque année, les auditeurs internes devraient suivre au moins deux heures de formation professionnelle continue sur le thème de l'éthique afin d'approfondir leur connaissance et leur compréhension de leurs responsabilités déontologiques. Le responsable de l'audit interne devrait s'assurer que ses équipes ont la possibilité de suivre cette formation. Le responsable de l'audit interne peut également insister sur l'importance de l'intégrité en dispensant aux auditeurs internes des formations pratiques à l'intégrité et autres principes déontologiques, par exemple des études de cas visant à faire des choix déontologiques.

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, ce qui donne à ces derniers, ainsi qu'à leurs superviseurs l'occasion de discuter de la manière dont l'intégrité peut être remise en question et dont on peut faire la preuve appliquées dans des situations réelles. 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 intégrité.

Secteur public

Les auditeurs internes du secteur public devraient toujours protéger l'intérêt public et faire preuve de courage lorsqu'ils formulent des constats, des recommandations et des conclusions.

Preuve de la conformité

- Plan de formation comprenant une formation annuelle sur le thème de l'éthique pour l'ensemble des auditeurs internes.
- Feuilles de présence, programmes de formation, certificats de participation ou autres documents attestant de la présence ou de la participation des auditeurs internes à une formation sur l'éthique.

Norme 1.2 Attentes éthiques de l'organisation

Exigences

Les auditeurs internes doivent respecter les attentes légitimes et éthiques de leur organisation et y contribuer.

Les auditeurs internes doivent comprendre et se conformer aux attentes de l'organisation en matière d'éthique et être capables de reconnaître des comportements contraires à ces attentes. Ils doivent en outre encourager et promouvoir une culture fondée sur l'éthique au sein de l'organisation.

Les auditeurs internes doivent évaluer les objectifs, les politiques et les processus de l'organisation visant à promouvoir une éthique et des valeurs appropriées et formuler des recommandations afin de les améliorer. Si les auditeurs internes 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 établies par le responsable de l'audit interne.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le plan d'audit interne devrait inclure des évaluations visant à déterminer si les politiques, processus et autres dispositifs de maîtrise en vigueur au sein de l'organisation permettent un traitement adéquat et efficace des risques liés à l'éthique.

Par exemple, les politiques de l'organisation peuvent spécifier les critères et les processus de communication et de traitement 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 doit également définir une méthodologie pour traiter les questions d'éthique et en discuter avec la direction générale et le Conseil 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 suivre la méthodologie et communiquer les problèmes en interne, selon la procédure établie par le responsable de l'audit interne, en tenant compte des politiques et des processus de l'organisation.

Si les auditeurs internes découvrent que la direction générale a violé les 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 préoccupation 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 de tout problème lié à l'éthique impliquant la direction générale ou le Conseil et vérifier que des mesures appropriées ont été prises pour y remédier.

Preuve de la conformité

- Justificatifs de 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 processus éthiques de l'organisation.
- Évaluation documentée des règles et processus éthiques de l'organisation.

- Documentation démontrant que les questions d'éthique ont été effectivement communiquées à la direction générale, au Conseil et aux régulateurs, conformément aux politiques de l'organisation et aux lois et réglementations en vigueur.

Norme 1.3 Aspects légaux et comportements professionnels

Exigences

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

Les auditeurs internes doivent comprendre et respecter les lois et réglementations 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 à la politique d'audit interne.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne devrait concevoir et mettre en œuvre une méthodologie veillant à s'assurer que les auditeurs internes respectent les obligations légales et réglementaires du secteur et des domaines dans lesquels opère l'organisation. La méthodologie devrait spécifier les actions que les auditeurs internes sont censés prendre face à toute violation de la loi ou de la réglementation, y compris la procédure de validation des actions pour s'assurer qu'elles répondent de manière adéquate aux manquements.

Le responsable de l'audit interne devrait établir des procédures 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.
- Refus d'assumer ses erreurs.
- 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.
- 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).

- Formulation de commentaires désobligeants sur l'organisation, ses collègues ou ses parties prenantes, entre collègues ou dans un espace public.
- Réalisation de services d'audit interne en passant sous silence son manque d'objectivité ou d'indépendance.
- Sollicitation ou divulgation d'informations confidentielles en l'absence d'autorisation.
- Affirmation que la fonction d'audit interne agit en conformité avec les *Normes* sans être en mesure de le démontrer.
- Fermer les yeux sur des agissements illégaux tolérés ou cautionnés par l'organisation.

Preuve de la conformité

- Justificatifs de participation des auditeurs internes à des formations sur la législation, la réglementation et/ou le comportement professionnel.
- Attestation signée par laquelle chaque auditeur interne reconnaît comprendre et s'engage à satisfaire les attentes légales et professionnelles applicables.
- Procédures pour traiter les comportements illégaux ou indignes au sein de l'audit interne et les manquements individuels à la législation ou à la réglementation au sein de l'organisation.
- Notes de revue des superviseurs dans les documents de travail ou trace écrite des discussions entre les auditeurs internes et leurs superviseurs au sujet des mesures prises face à des agissements illégaux ou indignes d'un professionnel.

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, de remplir 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 leurs éventuels biais et savoir comment les gérer, notamment :

- Le biais d'auto-évaluation : manque de regard critique lors de l'examen de son propre travail entraînant le risque de laisser passer des erreurs ou des lacunes.
- Le biais de familiarité : faire des suppositions sur la base d'expériences passées, au risque de manquer de 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 sexe ou le genre, les croyances, la race ou toute autre caractéristique pouvant avoir une influence induite sur l'exercice du jugement.

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place des politiques, des procédures et des formations pour encourager et promouvoir l'objectivité. Les auditeurs internes doivent comprendre les attentes liées à leurs responsabilités et appliquer les politiques et les procédures.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pour réaliser des évaluations objectives, il convient d'adopter un état d'esprit impartial, dépourvu de biais et libre de toute influence induite, préalable essentiel à la fourniture d'une assurance et d'un conseil objectifs à la direction générale et au Conseil. Les auditeurs internes devraient aiguïser leur compréhension des mécanismes par lesquels certaines situations, pratiques et relations peuvent affecter leur capacité à se montrer objectifs.

Les auditeurs internes devraient également tenir compte de la tendance ou de la propension humaine à interpréter l'information de manière erronée, à se baser sur des présupposés, à commettre des erreurs et à ignorer ou à négliger des informations d'une manière qui influence indûment leurs jugements et leurs décisions et qui compromet leur capacité à évaluer objectivement les informations et les preuves.

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.

Chaque année, les auditeurs internes devraient signer une attestation par laquelle ils reconnaissent : avoir conscience de l'importance de l'objectivité; comprendre les politiques et procédures en la matière; et avoir l'obligation de déclarer toute atteinte éventuelle.

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.
- Justificatifs de l'organisation et de la tenue de formations sur le thème de l'objectivité, y compris la liste de participants.
- Attestation par laquelle chaque auditeur interne reconnaît avoir conscience de l'importance de l'objectivité, ainsi que de son obligation de déclarer toute atteinte éventuelle.
- Déclarations documentées des éventuels conflits d'intérêts ou de toute autre atteinte à l'objectivité.
- Notes de revue des superviseurs et de mentorat 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 réels, potentiels ou perçus.

Les auditeurs internes doivent éviter :

- D'accepter toute proposition, matérielle ou immatérielle, tel qu'un cadeau, une récompense ou une faveur, qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur objectivité.
- Tout conflit d'intérêts, y compris des situations, activités et relations, qui pourrait :
 - S'opposer, être en concurrence ou être contraire aux intérêts de l'organisation.
 - Générer un potentiel gain financier ou tout autre gain personnel.
 - Être établi pour se protéger d'une perte ou d'un préjudice potentiel ou réel.
 - Pouvant constituer un acte de népotisme ou de favoritisme envers certaines personnes.

Les auditeurs internes 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 leur environnement qu'il soit politique ou autre.

Lors de la réalisation de services d'audit interne :

- Les auditeurs internes ne doivent pas fournir de service d'assurance concernant une activité pour laquelle, au cours de l'année écoulée, ils ont fourni des services de conseil, ont exercé des responsabilités significatives ou ont été en mesure d'exercer une influence significative. Dans ces mêmes circonstances, les auditeurs internes ne peuvent effectuer une mission de conseil qu'à la condition de se montrer transparent avec le donneur d'ordre avant d'accepter la mission de conseil.
- Un auditeur interne qualifié et compétent doit superviser les missions d'audit interne et revoir la documentation des missions. Lorsque les auditeurs internes réalisent une mission d'assurance

dans un domaine dans lequel le responsable de l'audit interne a des responsabilités, la supervision de la mission doit être assurée par une partie qualifiée et indépendante.

Le responsable de l'audit interne doit établir des politiques et des procédures pour remédier aux atteintes à l'objectivité. Les auditeurs internes doivent discuter de ces atteintes avec le responsable de l'audit interne ou une personne désignée à cet effet et prendre les mesures appropriées conformément aux politiques et procédures en vigueur.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Les atteintes à l'objectivité sont des situations, des activités et des relations qui peuvent influencer les jugements et les décisions des auditeurs internes de manière à modifier le cas échéant les constats et les conclusions de l'audit interne. La Norme 2.2 "Garantir l'objectivité" précise les types de situations, d'activités et de relations que les auditeurs internes doivent éviter pour conserver un état d'esprit impartial et non biaisé. Même sans qu'on le veuille des atteintes à l'objectivité peuvent exister, dans les faits ou en apparence. Il arrive que certaines personnes perçoivent comme une atteinte à l'objectivité une situation qui ne l'est pas en fait. Des atteintes à l'objectivité peuvent être perçues par d'autres personnes, même si aucun manquement n'a eu lieu dans les faits. Les auditeurs internes devraient faire preuve de discernement en ce qui concerne les autres circonstances qui pourraient nuire ou risquer de compromettre leur objectivité.

Les conflits d'intérêts sont des situations dans lesquelles un auditeur interne a un intérêt professionnel et personnel en contradiction l'un avec l'autre qui peut l'empêcher d'exercer ses responsabilités 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.

Les politiques et procédures 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 susceptibles de porter atteinte à l'objectivité.
- Attitude à adopter face à la découverte d'un manquement.

La plupart des 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. Ils devraient examiner attentivement si accepter un cadeau, une récompense ou 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 activités à éviter peuvent inclure le fait d'entretenir des liens autres que professionnels avec les employés, l'encadrement, les

prestataires externes, les fournisseurs de l'organisation. Les auditeurs internes devraient éviter d'entretenir des relations personnelles étroites et d'avoir des liens financiers, tels que des placements, qui pourraient représenter des conflits d'intérêts, dans les faits ou en apparence.

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 mécanismes de rémunération, des primes et des mesures d'incitations. Exemples de mécanismes de rémunération susceptibles de nuire à l'objectivité :

- Basés 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 de la Norme 2.2, Garantir l'objectivité, relatives à la dotation en personnel et à la supervision des missions visent à garantir que les auditeurs internes affectés à une mission n'ont pas dernièrement exercé de responsabilité de l'activité examinée à quelque niveau que ce soit; si c'était le cas, leur jugement pourrait se trouver biaisé, ils pourraient avoir 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 tout manquement existant ou potentiel à l'objectivité. Cette discussion devrait prendre en compte tout manquement déjà signalé 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 suffisamment étayés. 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. (Voir également la Norme 12.3 Garantie et amélioration de la réalisation des missions et la 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.

Secteur public

Si les auditeurs internes du secteur public voient leur objectivité éventuellement compromise lors d'une mission de conseil, la loi et la réglementation leur imposeront peut-être de s'assurer que la ou les personne(s) qui sollicite(nt) la mission de conseil comprenne(nt) ce risque et accepte (nt) d'endosser la responsabilité des constats, des recommandations et des conclusions. En outre, les auditeurs internes peuvent être tenus de faire mention des potentielles atteintes dans les résultats définitifs de la mission.

Preuve de la conformité

- Politiques et procédures d'identification des manquements potentiels et des mesures de précaution nécessaires.
- Justificatifs de formations sur le thème de l'objectivité.
- Notes de revue des superviseurs.
- Formulaire d'attestations.
- Programme de rémunération.
- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles il a été question d'atteintes à l'objectivité.
- Déclarations écrites d'atteinte à l'objectivité.
- Plans présentant les mesures alternatives prises pour réaliser les activités prévues au plan d'audit interne lorsque des manquements à l'objectivité étaient inévitables.
- Sources d'information alimentant en retour la perception par le responsable de l'audit interne de l'objectivité de son service (par exemple, des enquêtes auprès des parties prenantes de la fonction d'audit interne).
- 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 aux parties concernées avant la réalisation des services d'audit interne.

Si les auditeurs internes sont préoccupés par une situation qui pourrait altérer 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, la direction générale et/ou le Conseil, 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, la direction générale, le Conseil et/ou les autres parties prenantes concernées et décider des mesures à prendre pour remédier à la situation (Voir également la norme 11.4 Erreurs et omissions).

Si son objectivité se trouve compromise dans les faits ou en apparence, le responsable de l'audit interne doit en faire part au Conseil (cf. Norme 7.2, Rôles, responsabilités et qualifications du responsable de l'audit interne, et Norme 7.3, Préservation de l'indépendance).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Les exigences de communication des atteintes à l'objectivité sont généralement définies dans les politiques et procédures 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 la direction générale et le Conseil.

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

- Réaffectation des auditeurs internes pour retirer l'auditeur concerné de la mission.
- Replanification de la mission pour s'assurer qu'elle soit dotée d'un personnel suffisant.
- Ajustement du périmètre.
- 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 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.

Si le responsable de l'audit interne ou d'autres auditeurs internes sont invités à endosser des rôles ou des responsabilités allant au-delà de ceux de l'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait s'entretenir avec la direction générale et le Conseil au sujet des rattachements de l'audit interne, des responsabilités et des attentes liées à cette fonction. Durant cette discussion, le responsable de l'audit interne doit mettre l'accent sur les normes de l'IIA relatives à l'objectivité, sur les atteintes éventuelles à l'objectivité que le rôle et les responsabilités proposés peuvent entraîner, et sur les mesures de précaution nécessaires pour remédier à ces atteintes. (Voir également la norme 6.1 Mandat de l'audit interne ; 7.2 Rôles, responsabilités et qualifications du responsable de l'audit interne ; la norme 7.3 Préservation de l'indépendance ; et la norme 9.3 Charte d'audit interne).

Preuve de la conformité

- Les politiques et procédures d'audit interne relatives à la communication des atteintes à l'objectivité.
- Déclarations écrites d'atteinte à l'objectivité.
- Justificatifs de signalement et accusés de réception/de prise en compte de la part des personnes concernées.

Principe 3 Faire preuve de compétence

Les auditeurs internes doivent mettre en pratique leurs connaissances, 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 connaissances, savoir-faire et aptitudes nécessaires à la fourniture de services d'audit interne. Cela implique que les auditeurs internes améliorent leur compréhension non seulement des affaires, de la technologie et de la gestion, mais aussi du contexte économique, environnemental, juridique, politique et social.

Norme 3.1 Compétence

Exigences

Les auditeurs internes doivent posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les aptitudes nécessaires pour exercer leurs responsabilités.

Les auditeurs internes ne doivent fournir que des services pour lesquels ils sont compétents ou sont 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.

Pour les auditeurs internes, être compétent exige de faire la preuve de connaissances, savoir-faire et aptitudes en lien avec :

- Les Normes internationales d'audit interne de l'IIA et les pratiques actuelles de la profession
- La supervision, le leadership, 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, et les risques manifestes, tels que la fraude .
- La législation, la réglementation et les pratiques spécifiques du secteur d'activité .
- Les outils et techniques de collecte, d'analyse et d'évaluation de données .
- Les activités actuelles, les tendances et les problématiques émergentes.

En outre, le responsable de l'audit interne doit s'assurer que la fonction d'audit interne possède collectivement les compétences nécessaires pour réaliser les services d'audit interne décrits dans sa charte, ou qu'elle se donne les moyens de les acquérir. (cf. Norme 7.2, Rôles, responsabilités et 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 et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Quel que soit le stade de leur carrière, les auditeurs internes devraient :

- Obtenir des certifications professionnelles adéquates, telles que le CIA (Certified Internal Auditor) et tout autre qualification ou diplôme proposé par l'IIA ou par d'autres organisations professionnelles.
- Identifier des pistes d'amélioration et de développement de compétences sur la base des retours fournis par leurs parties prenantes, leurs pairs et leurs superviseurs.
- Se former non seulement aux méthodologies d'audit interne mais aussi aux activités propres à l'organisation dans laquelle ils exercent. Ainsi, un auditeur interne exerçant dans une société d'investissement devrait être formé aux processus de ce type d'entreprise. 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 des opportunités de formation parmi d'autres.

Pour s'assurer que la fonction possède collectivement les compétences nécessaires à la réalisation de services d'audit interne, les responsables de l'audit interne devraient :

- Tenir un inventaire des compétences mobilisables pour l'affectation des ressources à une mission, l'identification des besoins de formation et le recrutement de collaborateurs en cas de vacance de poste.
- Participer à l'examen l'évaluation annuelle des performances individuelles des auditeurs internes.
- Identifier les domaines dans lesquels les compétences de la fonction d'audit pourraient 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 réaliser les services demandés.
- Mettre en place effectivement un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Preuve de la conformité

- Inventaire ou toute autre documentation listant les certifications, les études suivies, les expériences, 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 par le responsable d'audit interne.
- 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 dans son ensemble.
- Résultats des évaluations internes et externes de la qualité.
- Les documents appropriés que le responsable de l'audit interne a rempli pour affecter les ressources nécessaires au plan d'audit interne, dont la liste des compétences nécessaires pour mener ce plan à bien, l'analyse des écarts au regard des ressources disponibles, et la détermination des contenus et du budget de formation nécessaires pour les combler.
- 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 qu'ils fournissent.

Les auditeurs internes doivent suivre au moins 20 heures de formation professionnelle continue par an pour renforcer leurs connaissances, leurs savoir-faire et leurs aptitudes. Pour conserver les certifications professionnelles dont ils sont titulaires, les auditeurs internes en exercice doivent remplir des obligations complémentaires en matière de formation professionnelle continue.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Un minimum de 20 heures de formation professionnelle continue par an permet aux auditeurs internes de d'actualiser leurs connaissances et d'approfondir leur compréhension de sujets pertinents, afin d'être en mesure d'améliorer l'efficacité et la qualité des services d'audit interne fournis. Les auditeurs internes devraient notamment saisir les occasions d'en apprendre davantage sur les changements,

tendances, risques et enjeux émergents qui peuvent affecter leurs organisations et la profession d'auditeur interne. Les professionnels titulaires de certifications telles que le CIA devraient être conscients des obligations supplémentaires à 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).

Dans le cadre des exigences de la formation professionnelle continue, l'IIA exige des titulaires de ses certifications de suivre chaque année 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.

Bien que ce soit au responsable de l'audit interne de définir les formations offertes à l'ensemble des auditeurs internes de la fonction, chaque auditeur interne reste en fin de compte responsable du développement de ses propres compétences et ne devrait pas perdre une occasion d'apprendre. Par exemple, en demandant à être affecté à des missions concernant des processus ou des domaines de l'organisation avec lesquels il n'est pas familier ou dont l'expérience est limitée. Les auditeurs internes devraient également solliciter ou accepter le mentorat et les directives énergiques de leurs superviseurs, lesquels leur feront des retours et des suggestions, et partageront leur expérience et leurs éclairages.

Les auditeurs internes peuvent s'abonner à des revues et des bulletins d'information afin de rester au fait des dernières évolutions de la profession ainsi que des secteurs d'activité pour lesquels ils travaillent. Le responsable de l'audit interne peut assister à des séminaires en ligne ou en présentiel, ou les recommander auprès de ses équipes. Il peut aussi périodiquement organiser des formations en interne pour présenter des nouveautés technologiques ou des évolutions des pratiques d'audit interne.

Les plans de développement professionnel devraient faire l'objet d'un examen et d'une évaluation régulières 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.

Preuve de la conformité

- Plans documentés des formations ou d'autres modalités 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 à l'IIA et à d'autres organisations professionnelles présentant un intérêt comparable (bénévolat, participation à des conférences professionnelles).

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 :

- De respecter les Normes internationales d'audit interne.
- De prendre en compte la nature et le contexte des travaux à effectuer ainsi que les exigences y afférentes.
- Faire preuve de scepticisme professionnel à l'occasion de leurs évaluations critiques et de leurs interrogations sur la qualité 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 raisonnablement prudent et compétent. Dans l'exercice de son devoir de conscience professionnelle les auditeurs internes agissent dans le meilleur intérêt des bénéficiaires des services d'audit interne, il ne leur est néanmoins pas demandé d'être infaillible.

Norme 4.1 Respect des 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 à jour 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 de leurs constats, recommandations, conclusions et autres résultats.

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*, il est exigé de respecter toutes les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

S'il existe des divergences entre les *Normes* et les prescriptions d'autres organismes faisant autorité, les auditeurs internes et la fonction d'audit interne doivent se conformer aux *Normes* et peuvent respecter ces autres prescriptions si celles-ci sont plus restrictives.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne devrait passer les *Normes* en revue tous les ans et mettre à jour les méthodologies de la fonction d'audit interne afin de garantir la conformité des secondes aux premières.

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.

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. Les Normes 8.3, Qualité, 12.1, Évaluation interne de la

qualité, et 15.1, Communication finale des résultats de la mission, fixent des exigences supplémentaires relatives à la communication sur la conformité ou pas aux Normes.

Preuve de la conformité

- Documentation des méthodologies de la fonction d'audit interne et de la date de leur dernière mise à jour.
- Déclarations de conformité aux Normes et indications des non-conformité présentes dans le rapport définitif de la mission et dans les communications avec la direction générale et le Conseil.
- Référence aux textes législatifs ou réglementaires auxquels les auditeurs internes ont dû se conformer au détriment de la conformité aux *Normes*.
- Référence en complément des *Normes* aux prescriptions des autres 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 tenir compte de la nature, du contexte et des services exigés, notamment :

- La stratégie et les objectifs de l'organisation.
- Les intérêts au mieux des bénéficiaires des services d'audit interne et des autres parties prenantes de l'audit interne.
- 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, les caractères décisif ou significatif des risques, les uns par rapport aux autres, menaçant 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 et pour la preuve de la conformité

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 établi par le responsable d'audit interne, ainsi que les circonstances qui ont présidé au choix des missions. Lors de la planification et de la réalisation des services d'audit interne, ils prennent en compte au mieux les intérêts des clients de l'organisation et des autres parties prenantes (y compris le public) touchées par les activités de cette dernière. 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 n'est pas évident.

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 management des risques et de contrôle. Le responsable de l'audit interne tient compte de ces circonstances lorsqu'il réalise l'évaluation des risques à partir de laquelle il bâtit le plan d'audit interne. Les auditeurs internes en tiennent eux aussi compte dans le cadre d'une mission portant sur une activité donnée. C'est en abordant les services d'audit interne sous cet angle qu'ils font preuve de conscience professionnelle.

Aux premières étapes de la planification des services d'audit interne, les auditeurs internes échangent avec la direction de l'activité examinée et recueillent des informations qui leur serviront à déterminer les objectifs et le périmètre de la mission (cf. Norme 13.1, Communication dans le cadre la mission, et Norme 13.2, Évaluation des risques dans le cadre de la mission). Lorsqu'ils hiérarchisent les risques relatifs à l'organisation ou à l'activité examinée, la conscience professionnelle des auditeurs internes exige de leur part de prendre en compte la probabilité d'erreurs significatives commises par le management, de non-conformité légale ou réglementaire, de fraude, ou d'autres risques susceptibles d'affecter les opérations ou les ressources de l'organisation ou de l'activité examinée et qui pourraient affecter la réalisation des objectifs.

La complexité, les caractères décisif et significatif des risques évalués sont relatifs. En effet, quand bien même un risque ne serait ni décisif ni significatif pour l'organisation dans son ensemble, il pourrait tout de même l'être dans le cadre d'une mission ou d'une activité examinée. Il est donc nécessaire d'appréhender cette complexité, ces caractères décisif et significatif dans leur contexte spécifique 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 susceptibles d'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 suppose 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 de d'examen et d'évaluation avec un logiciel d'analyse de données ou toute autre technologie.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une exigence explicite de la Norme 4.2, Conscience professionnelle, des missions convenablement supervisées et la mise en œuvre d'un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité garantissent que les missions sont réalisées avec conscience professionnelle (cf. Norme 8.3, Évaluation externe de la qualité, Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité, Norme 12.2, Mesure de la performance, et Norme 12.3, Garantie et amélioration de la réalisation de la mission).

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 management 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 éventuels coûts et bénéfices des services d'audit interne, de l'étendue des travaux et des délais.
- 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 et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le scepticisme professionnel permet aux auditeurs internes de formuler des jugements objectifs sur la foi de faits, d'informations et de 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. Lorsqu'ils cherchent à recueillir des éléments probants pour étayer et valider les déclarations de l'encadrement, au lieu de simplement se fier aux informations présentées comme vraies ou authentiques sans se poser de questions ou émettre de doutes, les auditeurs internes font preuve de scepticisme professionnel. Cette qualité exige de la curiosité et la volonté de traiter les sujets en profondeur plutôt que de manière superficielle.

Dans le cadre de leurs missions, les auditeurs internes font preuve de scepticisme professionnel en recueillant suffisamment d'informations pertinentes et fiables et en procédant à leur analyse et à leur évaluation. 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 et fournir des preuves à l'appui de leurs constats, recommandations et conclusions 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. En outre, le responsable de l'audit interne devrait déterminer ses attentes en termes de temps à consacrer à une recherche raisonnable de preuves, compte tenu des contraintes de durée de la mission.

Preuve de la conformité

- Justificatifs 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.
- Constat de mission présentant les informations fausses ou trompeuses.
- Documents de travail et documents communiqués lors de la mission, révisés et signés ou paraphés par le superviseur.

Principe 5 Préserver la confidentialité

Les auditeurs internes font un usage approprié de l'information et en protègent la confidentialité de façon adéquate.

Les informations collectées par les auditeurs internes peuvent être confidentielles, protégées par un brevet et/ou à caractère personnel. Sont concernées, les informations sous forme matérielle et/ou numérique, ou orales (échanges en réunion formelle ou informelle par exemple). Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qui leurs sont transmises en les utilisant uniquement à des fins autorisées et en les protégeant contre tout accès ou divulgation non autorisée, en interne comme en externe.

Norme 5.1 Utilisation de l'information

Exigences

Les auditeurs internes doivent respecter les politiques et procédures de l'organisation et de la fonction d'audit interne lorsqu'ils utilisent des informations pour réaliser des services d'audit interne.

Les auditeurs internes ne doivent recueillir et enregistrer que les informations nécessaires à la réalisation de leur mission ou de leurs services, et ne les utiliser qu'à des fins autorisées.

Les auditeurs internes ne doivent pas utiliser des informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de l'organisation.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Les politiques et procédures de l'organisation et de la fonction d'audit interne régissent le traitement et l'utilisation des informations par les auditeurs internes. 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 de signer une attestation ou tout autre document par lequel ils reconnaissent avoir compris ces exigences.

Les auditeurs internes ont souvent accès à des informations confidentielles, protégées par un brevet et/ou à caractère personnel. Un usage inapproprié de ces informations pourrait avoir des conséquences indésirables comme par exemple des atteintes à la réputation, des violations de la loi ou de la réglementation.

Les modèles de programmes de travail et de documents de travail devraient rappeler ce qu'est un usage autorisé de l'information. Des contrôles automatisés sur supports électroniques peuvent exiger des auditeurs internes qu'ils ont bien lu ces rappels avant de pouvoir accéder et remplir leurs documents.

Les auditeurs internes ne devraient pas utiliser d'informations financières, stratégiques ou opérationnelles privilégiées ou toute autre information appartenant à l'organisation pour en retirer un bénéfice personnel. Par exemple, les résultats de la réalisation de services d'audit interne ne devraient pas être utilisées, vendues ou diffusées à des tiers en vue d'influencer une décision d'achat ou de vente d'actions ou de concevoir un produit concurrentiel. Les auditeurs internes ne devraient pas avoir accès à des informations sans rapport avec les services d'audit interne fournis.

Preuve de la conformité

- 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.
- Attestation de suivi de formations au bon usage de l'information, notamment la compréhension des politiques, procédures, lois et réglementations en vigueur.
- Examens de la performance prouvant que les politiques et procédures relatives à l'utilisation de l'information ont bien été suivies.
- Contrôles d'accès à l'information conçus et mis en œuvre de manière efficace.

Norme 5.2 Protection de l'information

Exigences

Les auditeurs internes doivent être conscients de la responsabilité qui leur incombe de protéger l'information et de faire la preuve qu'ils respectent la confidentialité, la vie privée et la propriété de l'information recueillie dans le cadre de la réalisation de services d'audit interne ou résultant de relations professionnelles.

Les auditeurs internes doivent comprendre et respecter la législation et la réglementation relatives à la confidentialité, à la sécurité de l'information et à la protection de la vie privée en vigueur dans les pays où opère l'organisation. En outre, les auditeurs internes doivent suivre les politiques et procédures de leur organisation et de la fonction d'audit interne régissant :

- La garde, la conservation et la destruction des dossiers de mission.
- La mise à disposition des dossiers 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. Cela s'applique même si les auditeurs internes changent de rôle au sein de l'organisation ou s'ils la quittent.

Les auditeurs internes doivent se montrer attentifs aux situations où par inadvertance une information pourrait voir sa sécurité violée, menacée ou être divulguée, dans leur milieu social, au profit d'un complice ou de proches.

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que sa fonction et ses collaborateurs respectent les mêmes exigences de protection.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

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 l'audit interne. Celles-ci couvrent généralement la sécurité et l'accès physiques et logiques, ainsi que la conservation et la suppression des informations.

Le responsable de l'audit interne devrait faire appel à un conseiller juridique pour mieux comprendre l'impact des exigences et protections légales et 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.

Les informations peuvent être protégées d'une divulgation volontaire ou non grâce à des dispositifs de maîtrise tels le chiffrement des données, le contrôle des envois de messages électroniques, 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 à ces données, les habilitations devraient être retirées et leurs impressions, traitées conformément aux politiques et procédures en vigueur.

Un exemple d'informations généralement protégées contre la divulgation est celui des données personnelles (par exemple, les salaires et les dossiers disciplinaires individuels ou de problèmes personnels ayant fait l'objet d'échanges avec les superviseurs et les ressources humaines). L'accès à ces informations est souvent restreint ou suivi au moyen de dispositifs physiques et/ou intégrés à des systèmes d'information, y compris la protection par mot de passe et le chiffrement des données).

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.

Secteur public

Les auditeurs internes dans le secteur public doivent comprendre et se conformer à toutes les règles de compétence en vigueur en matière de divulgation d'information.

Preuve de la conformité

- Documents attestant de l'application des politiques, processus et procédures pertinents relatifs au contrôle d'accès, à la bonne garde, à la conservation et à la destruction des dossiers de mission, à la diffusion de ces dossiers à des tierces parties internes et externes, et au traitement des informations confidentielles lorsque on en a plus besoin.
- Documentation relative à la mise en œuvre des dispositifs qui limitent les accès et réduisent les risques de les contourner ou autrement dit d'enfreindre ces contrôles.
- Attestation de suivi des formations sur la protection de l'information, confirmant la bonne compréhension de la notion de confidentialité et des politiques, procédures, lois et réglementations en vigueur.

- Examens de la performance prouvant que les politiques et procédures relatives à la protection et à la divulgation de l'information ont bien été suivies.
- Documentation des restrictions relatives à la diffusion des documents de travail et des résultats définitifs.
- Preuves de l'autorisation de toutes les publications d'information et listes de diffusion validées.
- Consignations des déclarations exigées par la loi ou la réglementation ou approuvées par un conseiller juridique, le cas échéant, ainsi que par la direction générale et le Conseil.
- Attestation signée certifiant que la confidentialité des informations ayant servi à la mission d'audit interne a été respectée.

Ne pas reproduire

Domaine III Gouvernance de la fonction d'audit interne

Gouvernance de la fonction d'audit interne

Certains mécanismes de gouvernance sont indispensables pour assurer l'efficacité de la fonction d'audit interne. Ce domaine décrit les responsabilités du Conseil s'agissant d'habiliter la fonction, de garantir son indépendance et de superviser ses travaux. S'il incombe au responsable de l'audit interne de communiquer avec efficacité et de fournir des informations au Conseil, le rôle et les responsabilités de ce dernier sont aussi essentiels pour permettre à la fonction d'audit interne de mener à bien sa Mission. Les normes énoncées dans ce domaine présentent les responsabilités, individuelles et conjointes, du responsable de l'audit interne et du Conseil.

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

- Un conseil d'administration ou un comité ou un autre organe auquel le conseil d'administration a délégué certaines de ses fonctions (par exemple, un comité d'audit).
- Un conseil de surveillance (non-exécutif) au sein d'une organisation qui compte au moins deux organes de gouvernance.
- Un conseil des gouverneurs ou d'administrateurs d'organismes sans but lucratif.
- Un groupe d'élus ou de responsables politiques.

Si un tel Conseil n'existe pas, le mot « Conseil » désigne alors un groupe ou une personne en charge de la gouvernance d'une organisation (par exemple, certaines entités du secteur public et des organisations de petite taille du secteur privé peuvent compter sur la personne à la tête de l'organisation ou la direction générale pour agir en tant qu'organe de gouvernance de niveau le plus élevé).

Que la fonction d'audit interne soit assumée au sein même de l'organisation ou qu'elle soit confiée à un prestataire externe, les responsabilités du Conseil telles qu'elles sont décrites dans les *Normes* sont les mêmes. Qu'il s'agisse d'un collaborateur de l'organisation ou d'une personne employée par un prestataire externe, le responsable de l'audit interne est désigné par le Conseil. Il incombe au Conseil de veiller à ce que la fonction d'audit interne respecte les *Normes*.

Principe 6 Autorité conférée par le Conseil

Le Conseil définit et approuve l'autorité, le rôle et les responsabilités de la fonction d'audit interne, et l'accompagne dans l'exercice de ceux-ci.

L'autorité, le rôle et les responsabilités de la fonction d'audit interne sont définis dans son mandat. Ce mandat l'habilite à contribuer au succès de l'organisation en fournissant à la direction générale et au Conseil des services objectifs d'assurance et de conseil. 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

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit approuver le mandat d'audit interne, lequel définit l'autorité, le rôle et les responsabilités de la fonction et précise le périmètre d'intervention et la nature des services d'audit interne réalisés.

Pour comprendre et apporter son soutien à un mandat qui est à la base de l'efficacité de la fonction d'audit interne et lui affecter les ressources nécessaires, le Conseil doit tenir compte des informations fournies par le responsable de l'audit interne.

Le Conseil doit réexaminer le mandat d'audit interne au moins une fois par an 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, interdépendances).

Responsabilités du responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil les informations qui lui sont nécessaires pour établir le mandat d'audit interne, à savoir, les Normes relatives à la gouvernance de la fonction d'audit interne, le périmètre d'intervention et la nature des services qu'il propose, ainsi que les autres responsabilités habituelles de l'audit interne.

Afin d'aider le Conseil à définir le périmètre d'intervention et la nature des services d'audit interne, le responsable de l'audit interne doit collaborer avec les autres prestataires d'assurance, internes comme externes, ainsi qu'avec les régulateurs (le cas échéant), de sorte que chacun, y compris le Conseil, connaisse exactement son rôle et ses responsabilités.

Responsabilités conjointes

Le Conseil et le responsable de l'audit interne doivent s'entretenir et convenir d'un commun accord du mandat de la fonction d'audit interne. Le responsable de l'audit interne doit ensuite consigner le mandat élaboré d'un commun accord dans une charte d'audit interne approuvée par le Conseil.

Le Conseil et le responsable de l'audit interne doivent s'entretenir au sujet du mandat et de la charte d'audit interne au moins une fois par an afin d'évaluer si les pouvoirs, le rôle et les responsabilités qui y sont définis permettent toujours à la fonction d'audit interne d'atteindre ses objectifs. Le responsable de l'audit interne doit consigner toute modification dans une charte d'audit interne actualisée. Le Conseil doit approuver les modifications apportées au mandat et à la charte (cf. Norme 9.3, Charte d'audit interne).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pratiques propres au Conseil

Pour définir le mandat d'audit interne, le Conseil devrait notamment comprendre :

- La Mission globale de l'audit interne, telle qu'elle est exposée dans les Normes.

- Les Principes de l'audit interne, tels qu'ils sont énoncés dans les Normes.
- Les possibilités pour la fonction d'audit interne d'ajouter de la valeur et de contribuer au succès de l'organisation.
- Les pratiques de référence en ce qui concerne les pouvoirs l'autorité, le rôle et les responsabilités de la fonction d'audit interne.
- Les lois et règlements en vigueur dans le pays ou sur le territoire considéré.

Une fois ces informations bien comprises, le Conseil devrait alors discuter avec le responsable de l'audit interne de ses attentes à son égard et définir l'autorité, le rôle et les responsabilités qui en découlent.

Compte tenu de l'étendue du champ d'action de la fonction d'audit interne, le Conseil devrait reconnaître la valeur qu'apportent les services d'assurance et de conseil de la fonction d'audit interne pour l'organisation qui les accueille. Il devrait les promouvoir en mettant en exergue auprès du management les possibilités de création et de protection de valeur, que ces services peuvent représenter.

Si des changements au sein de l'organisation ou les circonstances le justifient, le mandat et la charte d'audit interne peuvent nécessiter une revue ou une mise à jour plus d'une fois dans l'année auquel cas le Conseil et le responsable de l'audit interne devraient se réunir au moment opportun, sans attendre la réunion annuelle obligatoire.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne assiste le Conseil dans les éléments à prendre en considération pour établir un mandat adéquat en le conseillant quant aux caractéristiques d'une fonction d'audit interne efficace.

À cet égard, le responsable de l'audit interne partage avec lui sa connaissance des Normes, des lois et règlements en vigueur dans le pays ou sur le territoire considéré, et des résultats des recherches sur les activités et pratiques de référence de la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait prendre part à la coordination des prestataires d'assurance de l'organisation et recommander 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 mieux comprendre les rôles et les responsabilités des autres prestataires d'assurance (internes comme externes) ainsi que des régulateurs, le responsable de l'audit interne peut ainsi clarifier les caractéristiques d'un mandat d'audit interne adéquat.

Avant de soumettre le projet de charte d'audit interne à l'approbation du Conseil, le responsable de l'audit interne devrait l'examiner avec la direction générale afin de s'assurer qu'ils comprennent les attentes du Conseil et y adhèrent.

Pratiques conjointes

Le responsable de l'audit interne peut fournir au Conseil des exemples, des modèles préconisés ou toute autre ligne directrice sur les composantes d'une charte d'audit interne, afin qu'il puisse déterminer le contenu et le format appropriés.

En outre, la charte d'audit interne peut mentionner les lois et règlements sur lequel s'appuie le mandat de la fonction d'audit interne. Par exemple, des règlements ou les exigences qui pèsent sur les sociétés cotées peuvent s'appliquer à la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait examiner avec la direction générale les projets de mandat et de charte d'audit interne, ainsi que leurs mises à jour éventuelles, afin de s'assurer qu'elle comprenne et adhère aux attentes du Conseil.

Le responsable de l'audit interne devrait veiller à ce qu'au moins une fois par an figure à l'ordre du jour du Conseil la revue de la charte d'audit interne.

Secteur public

Dans le secteur public, le mandat de la fonction d'audit interne peut lui imposer un devoir de rendre compte et de transparence vis-à-vis du public, ainsi que l'obligation de mener à bien ses travaux dans l'intérêt général.

Le mandat d'audit interne peut être défini dans un document officiel, tel qu'une loi ou un règlement, qui peut servir de charte d'audit interne. Dans ce cas de figure, une revue annuelle du mandat peut ne pas être nécessaire. Si la loi ou le règlement ne couvre pas tous les aspects que l'on retrouve habituellement dans le mandat et la charte d'audit interne, le responsable de l'audit interne devrait élaborer et consigner des spécifications complémentaires, puis les soumettre au Conseil pour revue et approbation.

Dans le secteur public, le responsable de l'audit interne peut être nommé ou élu, et doit être au fait des exigences propres aux rattachements hiérarchiques.

Preuve de la conformité

- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles le mandat a fait l'objet d'échanges et a été approuvé.
- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles les modifications apportées au mandat ont fait l'objet d'échange et ont été approuvées, le cas échéant.
- Ordre du jour et/ou procès-verbal des réunions du Conseil mentionnant la revue annuelle du mandat.
- Documents attestant que le responsable de l'audit interne a procédé à la revue annuelle de la charte d'audit interne.
- Une charte d'audit interne, avec sa date d'entrée en vigueur et preuve du contrôle de son numéro de version.
- Procès-verbaux des réunions du Conseil attestant de l'approbation de la charte et de ses modifications ultérieures.

Norme 6.2 Soutien apporté par le Conseil

Exigences

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit apporter son soutien à la fonction d'audit interne, en veillant à ce qu'elle soit reconnue dans l'ensemble de l'organisation.

Le Conseil doit s'assurer que la fonction d'audit interne dispose d'un accès illimité aux données, aux documents et autres informations, ainsi qu'aux personnes et aux biens nécessaires pour s'acquitter de son mandat.

Le Conseil doit communiquer directement et régulièrement avec le responsable de l'audit interne.

Le Conseil manifeste son soutien de multiples façons :

- Il établit et approuve le mandat d'audit interne.
- Il veille à ce que le responsable de l'audit interne soit rattaché à un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre à la fonction d'audit interne d'exercer son mandat.
- Il approuve la charte, le plan, le budget et les ressources prévisionnelles de l'audit interne.
- Il interroge 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 de son périmètre d'intervention, de son autorité quelles qu'elles soient, à de quelconques restrictions d'accès ou à des ressources limitées qui l'empêchent d'exercer ses responsabilités efficacement.
- Il rencontre le responsable de l'audit interne aussi souvent que nécessaire, en dehors de la présence de la direction générale.

Responsabilités du responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil les informations dont celui-ci a besoin pour soutenir le mandat de l'audit interne et garantir sa reconnaissance dans l'ensemble de l'organisation.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pratiques propres au Conseil

Le fait que le Conseil et le responsable de l'audit interne se réunissent au moins une fois par trimestre sans la présence de la direction fait partie des 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 Conseil devrait avoir des échanges informels (par téléphone ou autre) avec le responsable de l'audit interne, dans l'intervalle de ces réunions afin de lui manifester son soutien constant et de se tenir informé de l'état d'avancement des travaux de la fonction d'audit interne.

Le Conseil devrait veiller à ce que le responsable de l'audit interne soit rattaché administrativement au sein de l'organisation à une personne à même de soutenir la fonction dans l'exercice de son mandat d'audit interne. Idéalement, il devrait s'agir du directeur général ou de son équivalent.

Le Conseil devrait comprendre les besoins de la fonction d'audit interne en termes d'accès aux données, aux documents et à d'autres informations, ainsi qu'aux personnes et aux biens de l'organisation. Le

Conseil devrait régulièrement évaluer si la fonction se heurte à une quelconque limitation ou restriction en termes d'accès, de périmètre d'intervention et de ressources qui l'empêchent de d'exercer son activité et de s'acquitter de son mandat d'audit interne. Si le responsable de l'audit interne indique au Conseil rencontrer des obstacles, ce dernier devrait lui apporter son soutien en engageant un dialogue avec la direction générale, le cas échéant.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne devrait proposer au Conseil différentes façons de manifester son soutien à la fonction d'audit interne. Le responsable de la fonction d'audit interne devrait en outre l'informer de toute restriction susceptible d'empêcher la fonction d'exercer son activité et de s'acquitter de son mandat d'audit interne.

Pratiques conjointes

Le responsable de l'audit interne doit convenir d'un commun accord avec le Conseil de la nature des informations à lui transmettre et du niveau de détail requis.

Secteur public

Dans le secteur public, le Conseil peut ne pas avoir directement l'autorité pour approuver le budget et/ou les besoins en ressources de la fonction d'audit interne. Si c'est une autorité budgétaire extérieure à l'organisation qui octroie à la direction générale son budget, le Conseil devrait plaider pour que l'audit interne dispose de ressources suffisantes pour lui permettre de s'acquitter de son mandat.

Dans le secteur public, le responsable de l'audit interne doit être conscient que, pour préserver l'intégrité publique, certaines politiques, certaines lois ou certains règlements en vigueur dans le pays ou sur le territoire considéré (tels que ceux relatifs aux documents accessibles au public) peuvent interdire limiter les échanges informels et/ou fixer des règles concernant les réunions en privé avec le Conseil (par exemple, pour les réserver à des sujets spécifiques).

Preuve de la conformité

- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles la charte, le plan, le budget et les ressources prévisionnelles de l'audit interne ont été revus et approuvés.
- Documents faisant état d'échanges opportuns et riches d'enseignements entre le responsable de l'audit interne et le Conseil.
- Documents attestant de l'accord du Conseil sur le type et le niveau de détail des informations qui sont fournies par le responsable d'audit interne.
- 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.

- Documents relatifs aux échanges concernant l'accès aux données, aux documents, aux personnes et aux biens dont la fonction d'audit interne a besoin pour réaliser ses prestations de service.

Principe 7 Indépendance

Le Conseil définit et préserve l'indépendance de la fonction d'audit interne.

Il incombe au Conseil de garantir 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. Elle se caractérise par un devoir de rendre compte envers le Conseil, un accès aux ressources nécessaires et l'absence de toute forme d'ingérence. La fonction d'audit interne ne sera en mesure d'accomplir pleinement sa Mission que si le responsable de l'audit interne est directement rattaché au Conseil et occupe au sein de l'organisation une position hiérarchique qui lui permet de réaliser ses prestations de services et d'exercer ses responsabilités en dehors de toute ingérence.

Norme 7.1 Indépendance au sein de l'organisation

Exigences

Responsabilités du Conseil

Afin que la fonction d'audit interne puisse remplir son mandat, elle doit, à l'instar du responsable de l'audit interne, être directement rattachée au Conseil.

À cet égard, le Conseil doit :

- Approuver la nomination, la révocation, l'évaluation des performances et la rémunération du responsable de l'audit interne, et/ou prendre part à ces décisions.
- Permettre au responsable de l'audit interne de s'entretenir avec lui de sujets importants et sensibles, notamment dans le cadre de réunions en dehors de la présence de la direction générale.
- Veiller à ce que le responsable de l'audit interne occupe au sein de l'organisation une position hiérarchique qui lui permet de réaliser ses prestations d'audit interne et de s'acquitter de ses responsabilités sans ingérence, du management à quelque niveau hiérarchique qu'il soit et qui lui confère l'autorité et le statut au sein de l'organisation pour soumettre certains sujets directement à la direction générale et/ou, de les faire remonter au Conseil, le cas échéant.
- 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.

Responsabilités du responsable de l'audit interne

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 (cf. Norme 7.3, Préservation de l'indépendance).

Responsabilités conjointes

Le responsable de l'audit interne doit formaliser dans la charte d'audit interne ses différents rattachements et sa position au sein de l'organisation, tels qu'ils ont été établis par le Conseil. Le Conseil doit approuver la charte d'audit interne.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pratiques propres au Conseil

Les différents rattachements et la position de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation ne relèvent pas de la seule décision du responsable de l'audit interne. Il est d'usage que le Conseil, la direction générale et le responsable de l'audit interne discutent des différents rattachements qui permettront à la fonction d'audit interne de s'acquitter au mieux de son mandat.

La fonction d'audit interne est la plus efficace lorsqu'elle 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 ce dernier de s'assurer que la fonction d'audit interne est à même de réaliser ses prestations d'audit interne de communiquer les constats, conclusions et autres résultats de ses missions sans aucune ingérence, ni restriction inacceptable. Parmi les exemples d'ingérence on peut citer l'incapacité pour la direction à 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 7.3, Préservation de l'indépendance ; et Norme 11.3, Communication des résultats).

L'indépendance de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation dépend également du rattachement direct du responsable de l'audit interne au Conseil. Ce rattachement direct au Conseil permet au responsable d'audit interne d'échapper à des situations qui empêcheraient sa fonction de s'acquitter de ses responsabilités de manière impartiale (comme par exemple, la pression insistante de la direction de l'activité examinée pour modifier ses constats ou conclusions).

Pour montrer qu'il comprend l'importance du rattachement direct avec le responsable de l'audit interne, le Conseil peut réaffirmer ce rattachement en le consignnant dans sa propre charte comme il se doit de l'être dans la charte d'audit interne.

Le Conseil devrait s'assurer que le responsable de l'audit interne est rattaché hiérarchiquement à un niveau de l'organisation qui lui donne accès à la direction générale et qui lui donne aussi l'autorité pour émettre des doutes concernant des décisions du management (on parle alors de « rattachement hiérarchique » du responsable de l'audit interne). Pour exercer son autorité, le responsable de l'audit interne est, idéalement, rattaché hiérarchiquement au directeur général ou à son équivalent. Un

rattachement hiérarchique à un autre dirigeant peut toutefois atteindre le même objectif tant que des garanties sont prises en ce sens. Au niveau des filiales, des succursales et des divisions, la fonction d'audit interne devrait en outre être rattachée à un niveau équivalent à la direction générale de ces entités régionales.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne devrait fournir au Conseil les informations qui lui sont nécessaires pour évaluer si les rattachements et la position de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation lui permettent d'exercer ses responsabilités de manière impartiale. Le responsable de l'audit interne doit établir les critères que doivent remplir les sujets à soumettre à la direction générale et les modalités pour en discuter avec eux (cf. Norme 7.3, Préservation de l'indépendance ; et Principe 11, Communiquer avec efficacité et normes associées pour tout élément à prendre en compte ou exigence supplémentaire).

Secteur public

Dans les organisations du secteur public, le Conseil peut ne pas être habilité à décider de la nomination, la révocation ou la rémunération du responsable de l'audit interne. En outre, les membres du Conseil qui n'appartiennent pas à l'organisation (par exemple, des membres élus ou des administrateurs non dirigeants) peuvent ne pas être habilités à prendre part à la nomination du responsable de l'audit interne. En revanche, le Conseil devrait formuler des avis à la direction en ce qui concerne la nomination, la révocation et l'évaluation des performances du responsable de l'audit interne.

Par ailleurs, dans ce secteur, certains responsables de l'audit sont élus. D'autres peuvent être nommés par des organes de gouvernance autres que le Conseil. Dans certains cas, les rattachements du responsable de l'audit interne et la position de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation sont prescrits par une loi ou un règlement.

Preuve de la conformité

- Charte d'audit interne précisant les rattachements de la fonction d'audit interne.
- Procès-verbaux de réunions ou d'autres preuves attestant d'échanges directs entre le responsable de l'audit interne, la direction générale et le Conseil.
- 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 prises pour y remédier.
- Procès-verbaux de réunions du Conseil ou autres documents attestant que le Conseil a pris part aux décisions portant sur la nomination, la révocation, l'évaluation des performances et la rémunération du responsable de l'audit interne.

Norme 7.2 Rôles, responsabilités et qualifications du responsable de l'audit interne

Exigences

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit approuver les rôles et responsabilités du responsable de l'audit interne et préciser les qualifications et compétences nécessaires à l'exercice de ces rôles et responsabilités.

Le Conseil doit s'assurer que le responsable de l'audit interne 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.

Le responsable de l'audit interne a pour rôle principal de gérer la fonction d'audit interne, y compris ses prestations d'audit (cf. Domaine IV. Gestion de la fonction d'audit interne). Avant de confier au responsable de l'audit interne des rôles ou des responsabilités supplémentaires ne relevant pas du champ de l'audit interne, le Conseil doit d'abord comprendre les atteintes potentielles ou avérées à l'indépendance de la fonction.

Si les rôles ou responsabilités envisagés sortent du champ de l'audit et compromettent ou semblent compromettre, l'indépendance de la fonction d'audit interne, le Conseil doit veiller à la mise en œuvre de garanties adéquates (cf. Norme 7.3, Préservation de l'indépendance).

Responsabilités du responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil les informations qui lui sont nécessaires pour comprendre les qualifications, les compétences et les exigences indispensables à la gestion de la fonction d'audit interne.

Avant d'endosser tout rôle ou responsabilité sortant du champ de l'audit, le responsable de l'audit interne doit informer le Conseil des conséquences qui en découlent et lui recommander des mesures à prendre contre les atteintes potentielles, avérées et perçues, à son indépendance.

Après avoir endossé des rôles et responsabilités hors du champ de l'audit quels qu'ils soient avec l'approbation du Conseil, le responsable de l'audit interne doit confirmer au Conseil que des garanties suffisantes d'indépendance de la fonction d'audit interne ont été prises et qu'elles sont efficaces.

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 normes associées).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le Conseil devrait consulter 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 habituellement les éléments suivants :

- Connaissance approfondie des Normes internationales d'audit interne et des pratiques de référence de l'audit interne.
- Expérience au sein de l'industrie ou du secteur d'activité.
- Capacité à mettre en place une fonction d'audit interne efficace par le recrutement, l'embauche, la formation d'auditeurs internes et à les accompagner dans le développement de leurs compétences.
- Titre d'« Auditeur interne certifié » (Certified Internal Auditor, CIA) ou autres formations, certifications et titres professionnels pertinents.

Bien que cette liste énumère des compétences et des qualifications idéales, le responsable de l'audit interne peut être choisi pour d'autres qualités telles que son leadership ou 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 différent. Dans cette hypothèse, le responsable d'audit interne devrait travailler en étroite collaboration avec les membres expérimentés de la fonction d'audit interne afin d'acquérir l'expérience requise.

Le Conseil devrait en outre 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 compétences et normes associées).

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 mais qui incombent normalement au management et 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 politiques, de procédures, d'activités de maîtrise et 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.
- Les processus sont peu matures et le responsable de l'audit interne est le meilleur expert dans l'organisation pour lancer un plan ou un programme de gestion des risques.
- L'organisation souhaite confier à la fonction d'audit interne la gestion de l'efficacité du système de contrôle interne et des processus de contrôle spécifiques.
- Le responsable de l'audit interne a été à la tête d'une activité examinée au cours des 12 derniers mois.

Pratiques propres au Conseil

Avant l'embauche du responsable de l'audit interne, le Conseil devrait prendre part au processus de recrutement et de nomination du responsable de l'audit interne. Il peut à cette occasion évoquer les qualifications et compétences requises pour gérer la fonction d'audit interne et pour endosser des rôles et des responsabilités supplémentaires quels qu'ils soient, attendus par l'organisation. Le Conseil peut aussi 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. De même, il devrait prendre part à la nomination du responsable de l'audit interne en examinant les curriculum vitae des candidatures et en participant aux entretiens d'embauche avant le choix de l'un d'entre eux.

Les rôles et responsabilités hors du champ de l'audit quels qu'ils soient devraient faire l'objet d'un échange entre le Conseil, le responsable de l'audit interne et la direction générale, afin que tous en aient compris les motifs, les risques associés et les dispositifs envisagés de maîtrise et pour s'assurer que les atteintes à l'indépendance sont gérées (cf. Norme 7.3, Préservation de l'indépendance). Ils devraient notamment prendre en compte si les rôles et responsabilités en question sont voués à faire partie intégrante (à long terme ou en permanence) des attributions du responsable de l'audit interne ou s'ils sont temporaires et destinés à être transférés au management.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Lors des échanges sur les rôles et responsabilités hors du champ de l'audit, le responsable de l'audit interne devrait insister sur les normes et les considérations liées à l'indépendance, en quoi elles renforcent l'objectivité, ainsi que sur les risques d'y porter atteinte que les rôles et responsabilités envisagés comportent. Le responsable d'audit interne a sans doute une bonne connaissance des garanties possibles à apporter pour gérer ces risques et il devrait formuler des suggestions conformes à la Norme 7.3, Préservation de l'indépendance.

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.
- Procès-verbaux de réunions ou autres comptes rendus des échanges sur les rôles et responsabilités hors du champ de l'audit, les atteintes éventuelles à l'indépendance et les garanties envisagées et approuvées par le Conseil.
- 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 garanties apportées pour préserver son indépendance (dont les modalités d'évaluation périodique de leur efficacité).

Norme 7.3 Préservation de l'indépendance

Exigences

Des dispositifs de protection doivent être en place pour gérer les atteintes à l'indépendance de la fonction d'audit interne.

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit préserver l'indépendance de la fonction d'audit interne en veillant à ce que des mesures de protection adéquates et efficaces soient mises en œuvre pour gérer le risque d'y porter atteinte.

Responsabilités du responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit échanger avec le Conseil 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 suggérer au Conseil différentes mesures de protection qui peuvent s'avérer adéquates dans chaque cas.

Le responsable de l'audit interne doit échanger avec la direction générale et le Conseil à propos de toute entrave empêchant la fonction d'audit interne de remplir ses obligations en toute indépendance, et rechercher auprès d'eux leur soutien à la solution envisagée.

En outre, le responsable de l'audit interne doit signaler à la direction générale et aux autres parties concernées toute entrave existante. Afin d'identifier ces autres parties destinataires de ces signalements, il doit tenir compte de la nature de l'entrave, de son incidence sur la fiabilité des résultats des services d'audit interne ainsi que des attentes des parties prenantes concernées. Si, une fois la mission achevée, une atteinte à la fiabilité (réelle ou perçue) des constats, des recommandations et/ou des conclusions de la mission est mise au jour, le responsable de l'audit interne devrait en discuter avec la direction de l'activité examinée, la direction générale, le Conseil et/ou les autres parties prenantes concernées, et décider des mesures à prendre pour remédier à la situation (cf. Norme 11.4, Erreurs et omissions).

Responsabilités conjointes

Si le responsable de l'audit interne assume des responsabilités hors du champ de l'audit, 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 compétent, objectif et indépendant, qui devra rendre compte au Conseil.

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 superviser les missions d'assurance y afférentes, à la fois pendant la durée du mandat provisoire et durant les 12 mois qui suivront. En outre, un plan de transfert de ces responsabilités au management doit être établi.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

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 d'intervention de l'audit interne tel qu'il a été approuvé par le Conseil et formalisé dans la charte d'audit interne.
- La direction tente de restreindre l'accès aux données, aux documents et à d'autres informations, ainsi qu'aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des services d'audit interne.
- La direction 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 (cf. Norme 7.2, Rôles, responsabilités et qualifications du responsable de l'audit interne).
- 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 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.

Pratiques propres au Conseil

Dans le cadre de ses activités de supervision, le Conseil doit surveiller les atteintes à l'indépendance de la fonction d'audit interne, et veiller à ce que, quelles qu'elles soient, des mesures l'en préservent. Il devrait échanger avec la direction générale et le responsable de l'audit interne, sur la nature et la cause des atteintes (potentielles, perçues comme telles ou avérées) à l'indépendance, ainsi que sur les mesures de protection envisagées. Celles-ci peuvent notamment se traduire par une évaluation périodique des rattachements et des responsabilités, ou bien encore par la mise en œuvre de processus pour s'assurer autrement du respect de l'indépendance de la fonction d'audit interne dans les domaines où elle pourrait être menacée.

Le Conseil devrait définir clairement les modalités de mise en œuvre des mesures de protection (responsabilités et échéances). Une mesure de protection provisoire peut être adoptée jusqu'à l'instauration d'un dispositif permanent. Au moins une fois par an, et à chaque fois que les responsabilités changent, le Conseil devrait vérifier le bon fonctionnement des mesures de protection en place.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne devrait évaluer les conditions de sa propre indépendance notamment ses rattachements, ses rôles et ses responsabilités au regard de sa compréhension des normes afin de déterminer si des atteintes avérées, potentielles ou perçues comme telles, ont été portées à son indépendance. Il devrait sans attendre faire preuve de pédagogie en communiquant avec la direction générale et le Conseil sur l'indépendance et sur ce qui peut y porter atteinte et de comprendre leurs attentes. Enfin, le responsable de l'audit interne peut remédier à des situations perçues à tort comme

des atteintes à l'impartialité de la fonction d'audit interne dans l'exercice de ses responsabilités, en se concertant avec les parties concernées.

Pratiques conjointes

Un responsable de l'audit interne qui endosse des rôles et responsabilités hors du champ de l'audit, ils devrait envisager de :

- Inclure des mesures pour garantir l'indépendance de la fonction.
- Déterminer les répercussions potentielles sur le plan d'audit interne et les ressources nécessaires pour le réaliser.
- Préciser les échéances de transfert au management des responsabilités hors du champ de l'audit du responsable audit interne.

Preuve de la conformité

- Procès-verbaux de réunions et autres documents attestant que les atteintes à l'indépendance ont fait l'objet d'échanges avec la direction générale, le Conseil et les autres parties prenantes concernées.
- Procès-verbaux de réunions et autres documents attestant que les mesures de contrôle des risques d'atteinte à l'indépendance ont fait l'objet d'un commun accord entre les parties concernées, ont été conçues de façon adéquate et qu'elles fonctionnent de façon efficace.
- Politiques et procédures documentées à appliquer en cas d'atteinte avérée ou suspicion d'atteinte à l'indépendance.
- Plans d'action officiels décrivant les mesures de protection à prendre en matière d'indépendance.
- Documents liés aux prestations d'assurance confiées à d'autres prestataires internes ou externes pour garantir l'indépendance

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

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit interagir avec la fonction d'audit interne afin de comprendre l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation.

Dans le cadre de son rôle de surveillance, le Conseil doit notamment entretenir un dialogue constant avec le responsable de l'audit interne afin de s'assurer que la fonction d'audit interne remplit bien son mandat. Il doit en outre 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.

Le Conseil doit exprimer ses attentes en ce qui concerne :

- La fréquence des échanges avec le responsable de l'audit interne.
- Les critères permettant de déterminer les sujets à porter à son attention (tels que les risques significatifs ou pertinents car au-delà de son seuil de tolérance).
- Le processus à suivre pour porter à la connaissance du Conseil les informations communiquées initialement à la direction.

Responsabilités du responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil les informations qui lui sont nécessaires pour exercer son rôle de surveillance. Outre les précisions sur le mandat et l'indépendance de l'audit interne, il doit également communiquer les résultats de ses prestations d'audit, notamment ses conclusions, ses évaluations objectives, ses conseils et éclairages pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités (cf. Norme 11.3, Communication des résultats).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pratiques propres au Conseil

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 Conseil devrait communiquer ses points de vue et ses attentes 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. Le Conseil peut fixer des critères relatifs aux caractères significatif et pertinent des risques, associés à son seuil de tolérance. Ils identifient les problématiques dépassant ce seuil que le responsable de l'audit interne, après en avoir informé la direction, porte à la connaissance du Conseil, conformément à ses attentes. 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, les réunions du Conseil sont 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.

Les échanges avec le responsable de l'audit interne et la direction générale devraient pouvoir rassurer dans une certaine mesure le Conseil quant au fait que la direction générale ne restreint pas la disponibilité des informations communiquées par le responsable de l'audit interne ni ne les modifie d'une manière à en altérer le sens ou à en réduire la portée.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Pour communiquer avec le Conseil en temps opportun, le responsable de l'audit interne peut utiliser plusieurs méthodes : des rapports écrits ou oraux, des présentations, lors de réunions officielles ou d'échanges informels. Il peut consigner les attentes du Conseil dans des politiques et des procédures. Il devrait confirmer périodiquement au Conseil que la fréquence, la nature et le contenu de ces communications sont conformes aux attentes du Conseil et lui permettent d'exercer ses responsabilités de surveillance.

Preuve de la conformité

- Ordres du jour et procès-verbaux des réunions du Conseil précisant la nature 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.
- Critères d'identification des problématiques à porter à l'attention du Conseil et processus de communication associé (parfois appelé « matrice de transmission à l'échelon supérieur »).
- Documents présentant comment les informations communiquées par le responsable de l'audit interne répondent aux attentes du Conseil (telles que définies dans sa charte).

Norme 8.2 Ressources

Exigences

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit veiller à ce que la fonction d'audit interne dispose de ressources suffisantes pour remplir son mandat et exécuter son plan d'audit interne.

Au moins une fois par an, le Conseil doit demander au responsable de l'audit interne s'il dispose de ressources suffisantes pour remplir son mandat et exécuter le plan d'audit interne. Le Conseil doit tenir compte de l'impact du manque de ressources sur le mandat et le plan d'audit interne. Ainsi, si les ressources sont jugées insuffisantes, le Conseil doit en informer la direction générale, en précisant les répercussions potentielles sur le plan d'audit interne, et plaider en faveur de ressources supplémentaires.

Responsabilités du responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit proposer une stratégie afin que la fonction d'audit interne obtienne suffisamment de ressources pour remplir son mandat et exécuter le plan d'audit interne. En cas de ressources insuffisantes, il doit en informer le Conseil.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pratiques propres au Conseil

Non seulement le Conseil devrait inscrire chaque année à son ordre du jour la question du caractère suffisant des ressources de l'audit interne, mais il devrait aussi étudier les documents relatifs à la stratégie du responsable de l'audit interne et analyser le lien entre les ressources de la fonction d'audit interne et sa capacité à remplir son mandat et exécuter le plan d'audit interne. Le Conseil devrait mettre en œuvre un processus permettant de fournir des conseils et de réagir face à la direction générale afin d'aider le responsable de l'audit interne à obtenir des ressources suffisantes.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne devrait périodiquement évaluer s'il dispose de ressources suffisantes pour remplir son mandat et exécuter son plan d'audit interne. En cas d'inquiétudes sur le sujet, il devrait en temps opportun en informer le Conseil. Afin de déterminer si les ressources financières, humaines et technologiques sont suffisantes au regard du mandat et du plan d'audit interne, il devrait 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). La stratégie du responsable de l'audit interne devrait intégrer, un plan de développement des ressources éventuellement assorties 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. Il devrait en outre effectuer une analyse coûts-avantages des différentes approches qui seront présentées au Conseil.

Pratiques conjointes

Si le Conseil et le responsable de l'audit interne sont tenus d'aborder la question des ressources au moins une fois par an, 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'efficacités de la fonction d'audit interne.

Secteur public

Dans le secteur public, le Conseil peut ne pas être habilité à allouer des ressources à la fonction d'audit interne en raison de la législation, de la réglementation ou de la structure de gouvernance de l'organisation. Par ailleurs, les budgets peuvent être approuvés à un autre niveau ou par une autre autorité, comme le parlement ou le corps législatif. En particulier dans des gouvernements de provinces ou d'États, où il revient au pouvoir législatif d'approuver le budget de chaque agence. En tout état de cause, le responsable de l'audit interne doit informer le Conseil en cas de limitations de ses ressources, afin que ce dernier puisse faire part de ses réactions à la direction générale ou à l'autorité budgétaire compétente, quant à la nécessité d'allouer des ressources suffisantes à la fonction d'audit interne pour remplir son mandat et exécuter son plan d'audit interne.

Preuve de la conformité

- Echanges, 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 effectives.
- Documents relatifs à la stratégie du responsable de l'audit interne en matière de ressources.

Norme 8.3 Qualité

Exigences

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit s'assurer que le responsable de l'audit interne conçoit, déploie et tient à jour un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité est conçu de façon à évaluer la conformité de la fonction d'audit interne avec les *Normes* et la réalisation de ses objectifs de performance. En outre il est destiné à s'assurer que la fonction d'audit interne s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Ce programme doit inclure 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).

Au moins une fois par an, le Conseil doit approuver les objectifs de performance de la fonction d'audit interne (cf. Norme 12.2, Mesure de la performance).

Le Conseil doit procéder, seul ou conjointement avec la direction générale, à une évaluation annuelle de la performance du responsable de l'audit interne, laquelle comprend:-

- Examiner les objectifs de performance de la fonction d'audit interne, notamment sa conformité aux Normes et à toute autre réglementation, 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.

- Contribuer à l'évaluation de la performance du responsable de l'audit interne réalisée par l'organisation en procédant à sa revue.

Responsabilités du responsable de l'audit interne

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. Il doit informer le Conseil des résultats de l'évaluation interne de la qualité au moins une fois par an, en lui précisant notamment :

- La conformité de la fonction d'audit interne se conforme aux Normes et l'atteinte de ses objectifs de performance ;
- Les mesures envisagées pour remédier aux lacunes de la fonction d'audit interne relevées, ainsi que les possibilités opportunités d'amélioration.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pratiques propres au Conseil

L'évaluation annuelle du responsable de l'audit interne par le Conseil devrait comprendre :

- Sa contribution aux efforts d'amélioration des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
- Les gains de productivité des auditeurs internes.
- L'amélioration de la rentabilité du processus d'audit interne.
- L'adéquation des processus de planification et de supervision des missions.
- La capacité à tisser efficacement des liens avec les parties prenantes et à répondre à leurs besoins.

L'évaluation du Conseil devrait comporter des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs. Les indicateurs de performance devraient être spécifiques à l'organisation et pertinents pour la fonction d'audit interne.

Pratiques propres au responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne devrait veiller à ce que le Conseil dispose des informations nécessaires pour superviser le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la fonction d'audit interne, notamment :

- Le périmètre d'intervention, 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 plans d'amélioration (convenu d'un commun accord avec le Conseil).
- L'état d'avancement de ces mesures convenues avec le Conseil.

Secteur public

Le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité devrait inclure un volet sur la conformité aux lois ou règlements applicables à la fonction d'audit interne dans le pays ou sur le territoire où l'organisation opère.

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.
- Procès-verbaux des réunions du Conseil ou autres documents attestant que le Conseil a contribué à l'évaluation de la performance du responsable de l'audit interne en procédant à sa revue.

Norme 8.4 Évaluation externe de la qualité

Exigences

Le Conseil doit s'assurer que la fonction d'audit interne fait l'objet d'une évaluation externe au moins une fois tous les cinq ans.

L'évaluation externe de la qualité doit être réalisée par un évaluateur ou une équipe d'évaluation indépendant et qualifié à la fois dans la pratique professionnelle de l'audit interne et dans le processus d'évaluation de la qualité. Pour être indépendant, l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation doit être extérieur à l'organisation, il ne doit pas en être un employé ou par ailleurs faire partie ou être sous le contrôle de l'organisation dans laquelle la fonction d'audit interne conduit ses missions. Ces évaluateurs et équipes d'évaluation indépendants, et les organisations auxquelles ils appartiennent ne doivent pas se trouver en situation de conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu comme tel, susceptible de compromettre leur objectivité.

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

- Le mandat, la charte, la stratégie, les méthodologies, les processus, l'évaluation des risques et le plan d'audit interne.
- La conformité aux *Normes*.
- Les critères et indicateurs de performance, mais aussi les résultats des évaluations qui en découlent.
- Les compétences, dont celles permettant de faire plus appel aux outils et techniques ainsi que celles donnant la priorité à l'amélioration des processus.

- Le niveau d'intégration dans le processus de gouvernance de l'organisation, dont les rattachements avec les différents acteurs de ce processus.
- 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.
- L'efficacité et l'efficience des réponses apportées aux attentes formulées par le Conseil, la direction générale et les parties prenantes.

Il existe deux types d'évaluation externe de la qualité : l'évaluation externe réalisée par un tiers indépendant et l'auto-évaluation suivie d'une validation indépendante.

Responsabilités du Conseil

Le Conseil doit déterminer le périmètre et la fréquence des évaluations externes de la qualité. Pour ce faire, il doit prendre en compte les responsabilités de la fonction d'audit interne et du responsable de l'audit interne, telles qu'elles figurent dans la charte d'audit interne, ainsi que les exigences réglementaires qui peuvent avoir une incidence sur la fonction d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne doit soumettre son plan d'évaluation externe de la qualité à l'examen et à l'approbation du Conseil, lequel doit 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 ou, en cas d'auto-évaluation, de la personne chargée de sa validation.
- Les raisons qui ont conduit au choix d'une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante plutôt que d'une évaluation externe de la qualité par un tiers indépendant.

L'évaluateur doit transmettre directement au Conseil les résultats complets de l'évaluation externe ou de l'auto-évaluation suivie d'une validation indépendante. Le Conseil doit alors 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. Il doit par ailleurs approuver le calendrier de mise en œuvre des plans d'action et en suivre la réalisation par le responsable de l'audit interne.

Responsabilités du responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit élaborer un plan d'évaluation externe de la qualité et le soumettre à l'approbation du Conseil. Une évaluation externe doit être réalisée au moins une fois tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe d'évaluation qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Lorsqu'il sélectionne l'évaluateur, l'équipe d'évaluation ou la personne chargée de valider une auto-évaluation, le responsable de l'audit interne doit s'assurer que ceux-ci remplissent les conditions suivantes. L'évaluateur ou l'équipe d'évaluation indépendant doit faire la preuve de sa qualification au travers :

- D'un savoir-faire en matière des *Normes* et des 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 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'IIA.
- S'il s'agit d'une équipe d'évaluation, au moins une personne détenant un titre d'Auditeur interne certifié CIA en cours de validité.
- Une attestation de l'absence de conflit d'intérêts, dans les faits ou en apparence.

Auto-évaluation suivie d'une validation indépendante

L'évaluation externe de la qualité peut occasionnellement prendre la forme d'une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante. Néanmoins, cette méthode ne se substitue pas aux évaluations externes de la qualité auxquelles la fonction d'audit interne est tenue de se soumettre. Il n'est possible d'y avoir recours qu'une fois tous les dix ans.

En règle générale, l'auto-évaluation est réalisée par la fonction d'audit interne puis validée par un évaluateur externe qualifié et indépendant. Sa portée est plus limitée et elle comprend :

- Un processus d'auto-évaluation 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 sur site par un évaluateur externe qualifié et indépendant, qui doit confirmer l'exhaustivité et l'exactitude de l'auto-évaluation réalisée.
- La prise en compte d'analyses comparatives, des pratiques de référence et d'entretiens avec les principales parties prenantes (telles que les membres du Conseil, la direction générale et les directions opérationnelles).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Responsable de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne devrait être conscient des atteintes potentielles à l'indépendance des évaluateurs, comme les relations passées, présentes ou futures avec l'organisation, ses collaborateurs ou sa fonction d'audit interne (par exemple l'audit externe des 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, ou des prestations de conseil en matière de gouvernance, de gestion des risques, de communication financière, de contrôle interne ou dans d'autres domaines connexes). Si un évaluateur potentiel est un ancien employé de l'organisation, la durée pendant laquelle l'évaluateur a été indépendant devrait être prise en compte.

Les collaborateurs d'autres fonctions de l'organisation, bien que ne faisant pas partie de l'audit interne d'un point de vue organisationnel, ne sont pas considérés comme indépendants aux fins d'une évaluation externe. 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. 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.

Les évaluations réciproques par des pairs entre deux organisations ne sont pas considérées comme indépendantes. Cependant, les évaluations réciproques 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. Il faut cependant veiller à ce que l'indépendance et l'objectivité ne soient pas compromises et que tous les membres de l'équipe puissent exercer pleinement leurs responsabilités.

Pratiques conjointes

Le Conseil devrait comprendre les processus mis en place par la fonction d'audit interne pour assurer la qualité et la conformité aux *Normes*, y compris le processus lié aux évaluations externes de la qualité

Les Normes exigent que la fonction d'audit interne subisse une évaluation externe de la qualité au moins une fois tous les cinq ans. Toutefois, le Conseil et le responsable de l'audit interne peuvent décider d'en accroître la fréquence s'ils le jugent nécessaire. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette décision : un changement de direction (au niveau de la direction générale ou du responsable de l'audit interne, par exemple), une refonte des politiques ou procédures d'audit interne, la fusion de deux ou plusieurs organisations d'audit interne en une seule et même fonction, ou encore une rotation importante du personnel. En outre, certaines organisations, en particulier celles issues de secteurs d'activité très réglementés ou en contact direct avec le grand public, peuvent préférer ou être tenu d'accroître la fréquence ou d'élargir le périmètre des évaluations externes de la qualité.

Il est d'usage que le Conseil et le responsable de l'audit interne se concertent pour déterminer si de tels ajustements sont nécessaires. Par souci d'économies, une organisation peut, plutôt que de faire appel à un prestataire de service, s'associer avec au moins deux organisations (du même secteur d'activité ou de la même zone géographique) pour conduire une série d'évaluations externes de la qualité. En respect du principe d'indépendance, deux organisations ne peuvent pas directement procéder à une évaluation mutuelle. Toutefois, un groupe d'au moins trois organisations peut conclure un accord selon lequel A évalue B, qui évalue C, qui évalue A.

Qualifications et compétences des évaluateurs externes

Outre les qualifications requises et les critères d'indépendance énoncés dans les *Normes*, il est souhaitable que le responsable de l'équipe d'évaluation externe de la qualité possède un titre de CIA (« Certified Internal Auditor ») en cours de validité.

Secteur public

Des membres de l'équipe chargée de l'évaluation externe de la qualité d'une fonction d'audit interne exerçant dans le secteur public devraient avoir une bonne connaissance des activités et des structures de gouvernance propres à ce secteur.

Preuve de la conformité

- Rapport officiel d'évaluation externe de la qualité rédigé 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.
- 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.
- Procès-verbal de la réunion du Conseil au cours de laquelle a été confirmé le choix de l'évaluateur externe de la qualité après que ses qualifications et son indépendance aient fait l'objet d'échanges
- La liste des raisons qui ont poussé le responsable de l'audit interne à choisir une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante.

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 et la communication avec les parties prenantes, dans l'optique de fournir une assurance et un conseil objectifs ainsi que de garantir la performance et l'optimisation de la fonction.

Qu'il s'agisse d'un collaborateur de l'organisation ou d'un consultant 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. Par exemple, des intitulés tels que « auditeur général », « chef de l'audit interne », « directeur de l'audit interne » ou « inspecteur général » peuvent être utilisés pour désigner le responsable de l'audit interne. S'il peut déléguer des responsabilités 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. Par ailleurs, il doit présenter périodiquement le résultat de ces travaux au Conseil (comité d'audit).

Principe 9 Planifier de manière stratégique

Le responsable de l'audit interne planifie de manière stratégique afin de garantir que la fonction d'audit interne exerce son mandat et de permettre 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 management des risques et de contrôle de l'organisation. La stratégie de l'audit interne sert à garantir que la fonction dispose de suffisamment de ressources et est bien positionnée pour contribuer à la réussite de l'organisation. La charte d'audit interne précise le mandat d'audit interne, le périmètre d'intervention et les priorités des services, et les conditions permettant à la fonction d'exercer son mandat. En outre, le responsable de l'audit interne crée et met en œuvre des méthodologies (processus) pour piloter la fonction d'audit interne, ainsi qu'un plan d'audit interne pour mettre en œuvre la stratégie.

Norme 9.1 Compréhension des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle

Exigences

Pour élaborer une stratégie, une charte et un plan d'audit interne efficaces, le responsable de l'audit interne doit comprendre les processus de gouvernance, 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 :

- Etablit 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.
- Garantit 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.
- Assure la coordination des activités et la communication entre le Conseil, les prestataires d'assurance internes et externes et le management.

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.
- Sauvegarde des actifs.
- Respect de la législation et de la réglementation en vigueur.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pour une bonne compréhension, le responsable de l'audit interne recueille des informations par diverses sources (échanges avec la direction générale et le Conseil, communications et documents de travail relatifs aux missions d'audit interne, évaluations et rapports réalisés par d'autres prestataires d'assurance et de services 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'activités, sa taille, sa complexité, sa structuration et la maturité de ses processus de même que des obligations légales et réglementaires auxquelles elle est soumise.

Le responsable de l'audit interne peut passer en revue 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 entité du secteur public, le directeur de l'éthique, le directeur des ressources humaines, le directeur de la conformité ou le directeur du 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. Les échanges avec la direction générale et le Conseil aident le responsable de l'audit interne à comprendre le point de vue et les priorités de ces instances en ce qui concerne le gestion des risques de l'organisation.

Pour recueillir des informations sur les risques, le responsable de l'audit interne devrait étudier les évaluations récentes des risques et les rapports produits dans ce cadre par la direction générale et le management opérationnel, les personnes chargées du 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 de contrôle mondialement reconnus et tenir compte de ceux qu'appliquent 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 contrôles clés des processus de l'organisation.

- Déterminer quels dispositifs de maîtrise ont déjà fait l'objet d'une évaluation 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) de favoriser la réussite de l'organisation. Les opportunités identifiées serviront ensuite de socle à la stratégie et au plan de l'audit interne.

Preuve de la conformité

- Référentiels et processus documentés, utilisés par l'organisation à des fins de gouvernance, de gestion des risques et/ou des contrôles.
- Définition de l'appétance pour le risque.
- 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.
- Charte du Conseil et de ses comités spécialisés.
- Procès-verbaux de réunions ou prise de notes résumant les échanges avec les personnes de l'organisation ayant un rôle en lien avec la gouvernance et le gestion des risques.
- Dispositions législatives, réglementaires, et autres obligations en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
- Prise en compte des informations reçues des régulateurs et des discussions le cas échéant.
- Stratégies et plans de développement de l'entreprise.
- 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 de la direction générale, du Conseil et des principales autres parties prenantes.

La stratégie de l'audit interne doit comporter une vision, des objectifs stratégiques et des axes d'action relatifs à la fonction d'audit interne.

Au moins une fois par an, le responsable de l'audit interne doit examiner la stratégie de l'audit interne avec la direction générale et le Conseil.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Une stratégie de l'audit interne permet de piloter la fonction d'audit interne dans la réalisation de son mandat. Pour en élaborer la vision et les objectifs stratégiques, le responsable de l'audit interne devrait commencer par considérer la stratégie et les objectifs de l'organisation, ainsi que les attentes de la direction générale et du Conseil. 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 le mandat d'audit interne. En plus de satisfaire à l'obligation de revoir la stratégie au moins une fois par an avec la direction générale et le Conseil, le responsable de l'audit interne peut aussi demander l'approbation du Conseil.

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 exécuter son mandat. Elle est également conçue pour inspirer les auditeurs internes et la fonction, et les motiver à s'améliorer en permanence. Les objectifs stratégiques définissent quant à eux des cibles permettant de concrétiser la vision. Enfin, les axes d'action détaillent les tactiques et les mesures spécifiques à prendre pour réaliser chacun des objectifs stratégiques.

Pour élaborer sa stratégie, plusieurs possibilités s'ouvrent à la fonction d'audit interne : elle peut procéder à l'identification et à l'analyse de ses forces, de ses faiblesses, des opportunités qui se présentent à elle (diagnostic organisationnel de la fonction) et des 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 la réviser 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 réglementation à laquelle celle-ci est soumise.
- Les changements au niveau de la direction générale, du Conseil 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 déléguer aux membres de son équipe certaines responsabilités liées à ces objectifs stratégiques et axes d'action. En outre, il peut concevoir un calendrier de mise en œuvre, ainsi que des indicateurs clés de performance et une procédure d'auto-évaluation pour juger de la bonne exécution de la stratégie. L'examen annuel de la stratégie de l'audit interne devrait inclure un point d'étape sur l'avancement de la fonction d'audit interne au regard des différents axes d'action.

Preuve de 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 la direction générale, le Conseil 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.
- Règles et procédures d'audit interne pour l'élaboration et la révision de la stratégie et le suivi de sa mise en œuvre.
- Résultats des auto-évaluations ou autres examens d'avancement au regard des différents axes d'action.

Norme 9.3 Charte d'audit interne

Exigences

Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour une charte d'audit interne qui précise plusieurs éléments relatifs à la fonction, à savoir, au minimum :

- La Mission de l'audit interne.
- Son engagement à respecter les *Normes*.
- Le mandat et les responsabilités du Conseil pour la soutenir.
- Son positionnement et ses rattachements au sein de l'organisation.
- Ses responsabilités, y compris son périmètre d'intervention et le type de services qu'elle fournit.
- Son engagement en matière d'assurance et d'amélioration de la qualité.

S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, la nature de ces missions doit être précisée dans la charte d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne doit échanger avec la direction générale et le Conseil au sujet de la charte et obtenir l'approbation de ce dernier, avec qui il doit revoir la charte périodiquement. Si des changements doivent y être apportés, le responsable de l'audit interne doit demander au Conseil d'en approuver la version révisée (cf. Norme 6.1, Mandat d'audit interne).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Même si elle peut varier d'une organisation à l'autre, la charte d'audit interne comprend généralement les points suivants :

- Introduction – spécifie la Mission de l'audit interne et l'adhésion de la fonction d'audit interne aux principes d'éthique, de professionnalisme, et de respect des *Normes* ainsi que la conformité à la législation et réglementation en vigueur, lesquelles seront précisées au besoin (cf. Domaines I et II).
- Mandat – définit l'autorité, les rôles et les responsabilités de la fonction d'audit interne et du responsable de l'audit interne tels qu'approuvés par le Conseil (cf. Norme 6.1, Mandat d'audit interne).
- Positionnement et rattachements au sein de l'organisation – précise le rattachement du responsable de l'audit interne ainsi que le positionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation, deux gages d'indépendance (cf. Norme 7.1, Indépendance au sein de l'organisation, et Norme 7.2, Rôles, responsabilités et qualifications du responsable de l'audit interne). Cette section devrait définir les termes « Conseil » et « direction générale », de sorte que les rattachements de la fonction d'audit interne soient clairs. La section devrait également fournir des précisions quant aux responsabilités du Conseil en matière de soutien et de supervision de la fonction d'audit interne (cf. Principe 6, Autorité conférée par le Conseil, et Principe 8, Surveillance du Conseil et normes associées). Elle peut également décrire ses responsabilités administratives, telles que la facilitation de la circulation de l'information au sein de l'organisation ou l'approbation de la gestion des ressources humaines et des budgets de la fonction d'audit interne.
- Préservation de l'objectivité et de l'indépendance – décrit les précautions à prendre en cas d'atteinte à l'un de ces deux principes (cf. Norme 2.2, Garantir l'objectivité, et Norme 7.3, Préservation de l'indépendance).
- Responsabilités – décrit le périmètre d'intervention et les types de services d'audit interne à fournir, ainsi que la façon de communiquer avec la direction générale et le Conseil. Toutes les responsabilités en matière d'assurance et de conseil au sujet des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle devraient être identifiées (par exemple, dispense de formations, suivi des signalements d'atteinte à l'éthique, conduite d'enquêtes pour fraude, etc.).
- Assurance et amélioration qualité – décrit les attentes en matière de développement et de maintien 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).
- Signatures – matérialise l'accord entre le responsable de l'audit interne, un représentant du Conseil et la personne à laquelle le responsable de l'audit interne est hiérarchiquement rattaché. Cette section comprend la date, les noms et les fonctions des signataires.

Après rédaction, le projet de charte d'audit interne devrait faire l'objet de discussions avec la direction générale et le Conseil afin de confirmer qu'elle reflète fidèlement leur compréhension et leurs attentes vis-à-vis de la fonction d'audit interne. Le responsable de l'audit interne devrait en présenter un projet définitif 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 la révision pour confirmer que les dispositions de la charte permettent toujours à la fonction d'audit interne de réaliser ses objectifs. Une bonne pratique consiste à revoir la charte annuellement à y faire référence pour tout questionnement relatif au mandat d'audit interne, et à la mettre à jour si nécessaire.

Secteur public

Si le mandat est défini dans un autre document faisant autorité, tel qu'une loi ou un règlement, ce dernier peut servir de charte.

Le rattachement hiérarchique peut être fixé par la loi, et peut ne concerner que le Conseil, et non le management.

Preuve de la conformité

- Procès-verbaux des réunions du Conseil au cours desquelles la charte a été discutée et approuvée.
- Charte approuvée, datée et signée (avec mention des noms et fonctions des signataires).
- Procès-verbaux des réunions du Conseil contenant la preuve que le responsable de l'audit interne revisite périodiquement la charte d'audit interne avec la direction générale et le Conseil.

Norme 9.4 Méthodologies

Exigences

Le responsable de l'audit interne doit établir des méthodologies (règles, processus et procédures) pour guider la fonction d'audit interne dans l'atteinte de son mandat, et ce, dans respect des *Normes*.

Ces méthodologies doivent guider les processus et les services d'audit interne, notamment dans :

- L'évaluation des risques pour l'organisation dans son ensemble et pour chaque mission.
- L'élaboration 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 protection des données et des informations auxquelles les auditeurs ont accès.
- La réalisation des missions d'audit interne, à savoir :

- L'identification des référentiels et des lignes directrices de référence appuyant les réflexions en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour l'activité examinée.
- L'analyse des processus opérationnels et prioriser les risques à valider.
- La validation de la conception et du fonctionnement des processus de contrôle.
- La détermination de la cause racine.
- L'obtention de la documentation et des approbations requises.
- La supervision de la réalisation et de la documentation des missions d'audit interne.
- La détermination du caractère significatif des constats et des conclusions de la mission.
- La communication des résultats de l'activité d'audit interne.
- La conservation et la diffusion des dossiers de la mission et autres informations, en cohérence avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autres exigences pertinentes.
- Le suivi de la réalisation des plans d'action de la direction.
- L'assurance de la qualité et de l'amélioration de la fonction d'audit interne.
- L'exécution d'autres services identifiés dans le mandat d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que la fonction d'audit interne est formée à ces méthodologies.

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 en cas de changements significatifs de cette dernière.

(Cf. Normes associées au Principe 13, Planifier les missions avec efficacité, au Principe 14, Réaliser les travaux, et au Principe 15, Communiquer les conclusions de la mission et assurer le suivi des plans d'action).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

La forme, le contenu, le niveau de détail et le degré de documentation des méthodologies peuvent varier selon la taille de la fonction d'audit interne, de sa structure, de sa maturité et de la complexité de ses travaux. Ces méthodologies peuvent exister sous forme de documents individuels (par exemple, des procédures normalisées de fonctionnement) ou peuvent être rassemblés dans un manuel d'audit interne ou intégrés à un logiciel de gestion de l'audit interne.

Pour contribuer au succès de la fonction d'audit interne, le responsable de l'audit interne établit des méthodologies qui s'alignent et s'appuient sur les *Normes*, et qui guident les auditeurs internes grâce à une approche systématique de l'exécution des processus d'audit interne et de la prestation de services.

Les méthodologies d'audit interne complètent les *Normes* en fournissant des instructions et des critères spécifiques qui aident les auditeurs internes mettre en œuvre ces normes et à fournir des services de qualité. Par exemple, pour aider les auditeurs internes à évaluer les constats et conclusions d'une mission, le responsable de l'audit interne devrait élaborer une méthodologie et une échelle permettant de noter, de classer ou de préciser le caractère significatif de chaque constat ou conclusion, et ce, au regard de l'ensemble des constats de la mission (cf. Norme 14.3, Évaluation des constats, et Norme 14.5, Élaboration des conclusions de la mission).

Certaines méthodologies nécessitent la mise au point d'un processus ou d'un système. Par exemple, le responsable de l'audit interne est tenu d'établir un processus permettant de vérifier si la direction a mis en œuvre des actions en réponse aux constats de la mission. Les auditeurs internes utilisent la méthodologie et le processus établis par le responsable de l'audit interne (cf. Norme 15.2, Confirmation de la mise en œuvre des plans d'action).

En outre, les méthodologies de l'audit interne décrivent les processus et procédures de communication, de traitement des sujets opérationnels et de prestation de services en plus des missions d'assurance et de conseil, ces méthodologies sont déterminées par le responsable de l'audit interne en accord avec la direction générale et le Conseil. Parmi ces services, il y a notamment la formation, le suivi des signalements d'atteinte à l'éthique, les enquêtes pour fraude et les évaluations relatives à l'hygiène (santé), la sécurité et l'environnement. Lorsque la fonction d'audit interne prévoit de fournir de tels services, le responsable de l'audit interne est tenu d'établir des méthodologies et de former les auditeurs internes de manière appropriée.

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 changements qui pourraient amener le responsable de l'audit interne à mettre à jour les méthodologies, il y a notamment les évolutions significatives des normes et lignes directrices professionnelles d'audit interne, les nouvelles obligations légales ou réglementaires et les innovations technologiques.

Preuve de la conformité

- Documentation des méthodologies ou des logiciels les intégrant.
- Ordres du jour et procès-verbaux de réunions, courriels, accusés de réception signés, programmes de formation ou autres documents similaires attestant de communications envoyées aux collaborateurs de l'audit interne concernant les méthodologies d'audit interne.
- Documentation du travail d'audit mettant en évidence les méthodologies suivies.

Norme 9.5 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 de la direction générale et du Conseil, ainsi que par la compréhension 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 de la stratégie de l'audit interne et de l'intégralité des services d'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 de la couverture de la gouvernance des technologies de l'information, du risque de fraude et de l'efficacité des programmes de conformité et d'éthique de l'organisation.
- Identifier les ressources financières, humaines et technologiques nécessaires.
- Être dynamique et mis à jour rapidement 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 rapidement à la direction générale et au Conseil :

- De l'impact de toutes limitations des ressources sur la couverture de l'audit interne.
- De la justification pour laquelle une mission d'assurance dans un domaine ou une activité à haut risque n'aurait pas été incluse dans le plan.
- 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 dans l'optique de remplacer des missions d'assurance 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 discuter du plan d'audit interne, et notamment des changements significatifs survenus en cours d'exercice, avec la direction générale et le Conseil. Tout changement significatif dans le plan doit faire l'objet d'une approbation du Conseil.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

La fréquence d'élaboration et de révision du plan d'audit interne devrait être conditionnée par des facteurs tels que le degré et la fréquence des changements dans l'organisation et par le contexte de risques. 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 continu, 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.

Pour établir la première version du plan d'audit interne, il est possible de mettre au point un univers d'audit (également appelé « univers de risque ») afin de catégoriser les unités à auditer au sein de l'organisation et de faciliter l'identification et l'évaluation des risques. Cet outil est particulièrement utile lorsqu'il se fonde sur une compréhension des objectifs et des initiatives 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 de la couverture d'assurance 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 examine et valide de manière indépendante les principaux risques identifiés dans le système de gestion des risques de l'organisation. Elle devrait uniquement se fier aux informations fournies par le management sur les risques et les dispositifs de maîtrise 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 (c'est-à-dire une évaluation globale), 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 global de chaque unité à auditer. En outre, le responsable de l'audit interne devrait accorder toute l'attention qu'il se doit 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 concerner 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 le Conseil et la direction générale (cf. Norme 9.1, Compréhension des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et Norme 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 une stratégie visant à garantir l'identification et la bonne prise en compte, dans le plan d'audit, de tous les risques significatifs, nouveaux ou émergents. Par exemple, la limitation des ressources, notamment dans les petites fonctions d'audit interne, empêche ladite fonction 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 la direction générale et le Conseil, et les résultats de précédentes missions et d'autres travaux d'audit. Le responsable de l'audit interne devrait planifier de réévaluer périodiquement la fiabilité des sources d'information mis à sa disposition.

Afin d'élaborer le plan d'audit interne, le responsable de l'audit interne tient compte des niveaux de risque résiduel qui ressortent de l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation, ainsi que des autres exigences mentionnées dans la présente norme, notamment les points de vue et les demandes

de la direction générale et du Conseil, la couverture d'assurance dans l'ensemble de l'organisation et la capacité de la fonction d'audit interne à s'appuyer sur les travaux d'autres prestataires d'assurance. L'audit interne peut intégrer dans sa planification les concepts d'audit continu ou d'audit agile, c'est-à-dire la capacité de la fonction à répondre agilement et dynamiquement aux changements intervenant tout au long de l'exercice grâce à des plans d'audit dits « continus », « souples » ou « dynamiques ».

Pour s'assurer que le plan d'audit interne couvre toutes les missions obligatoires et fondées sur les risques, les auditeurs internes devraient considérer :

- Les missions de nature légale ou réglementaire.
- Les missions essentielles pour la mission ou la stratégie de l'organisation.
- Les domaines et activités présentant des niveaux significatifs de risque résiduel.
- 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 interventions des régulateurs.
- Des compétences et de la disponibilité des auditeurs internes.
- De la possibilité d'accéder à l'activité examinée.

Par exemple, si une mission doit se dérouler à une période bien précise de l'année, les ressources dédiées à cette mission devraient être disponibles à ce moment. Ainsi, si l'activité à examiner est indisponible ou soumise à certaines contraintes au cours d'une période donnée, la mission devrait être planifiée à un autre moment.

Le projet de plan d'audit interne prévoit généralement :

- La liste des missions proposées (précisant leur nature : assurance ou conseil).
- La raison pour laquelle chaque mission est proposée : par exemple, caractère significatif du risque, perspectives ou tendances au sein de l'organisation (cause racine), exigence réglementaire ou temps écoulé depuis la dernière mission.
- L'objectif général et la portée d'intervention préliminaire de chaque mission.

- Une liste d'activités ou de projets, sans lien avec les missions d'audit interne, visant à améliorer la fonction d'audit interne .
- Un pourcentage d'heures réservé aux imprévus et aux demandes ponctuelles.

Le responsable de l'audit interne, la direction générale et le Conseil 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 protocoles 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 formelle avec le Conseil n'ait pu avoir lieu, ce dernier devrait être informé des changements sans délai et les approuver formellement dès que possible.

Preuve de la conformité

- Plan d'audit interne approuvé.
- Évaluations/priorisations des risques documentées, y compris les opinions sur lesquels se fonde le plan.
- Procès-verbaux des réunions au cours desquelles le responsable de l'audit interne a discuté avec la direction générale et le Conseil de l'univers d'audit, de l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation, du plan d'audit interne, ainsi que des critères et de la méthode de gestion des changements significatifs apportés au plan.
- Notes documentant les discussions visant à obtenir des informations sur l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation et le plan d'audit interne.
- Liste des personnes à qui le plan d'audit interne a été distribué.
- Méthodologies documentées d'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation et celle de la gestion des changements significatifs.

Norme 9.6 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.

Cette 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 de tous les prestataires.

Le responsable de l'audit interne doit mettre au point une méthodologie d'évaluation des autres prestataires d'assurance et de services de conseil incluant les fondements permettant de s'appuyer sur leurs travaux. L'évaluation doit 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 doit comprendre la portée d'intervention, les objectifs et les résultats de leurs travaux.

Lorsque la fonction d'audit interne s'appuie sur les travaux d'autres prestataires d'assurance, le responsable de l'audit interne demeure responsable des conclusions auxquelles parvient la fonction d'audit interne et doit s'assurer que ces conclusions sont étayées par des informations adéquates.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

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 services de conseil internes correspondent aux fonctions qui peuvent être rattachées à la direction générale ou qui en font partie, comme la conformité, l'environnement, 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 planifiés.
- S'assurer d'une compréhension partagée de la terminologie, des techniques d'assurance et des méthodes.
- Échanger les programmes, documents et rapports de travail.
- Utiliser les informations fournies par le management en matière de gestion des risques pour réaliser des évaluations conjointes des risques.
- Coordonner le calendrier des missions.
- Mettre en place un univers de risque partagé.
- Combiner 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 forte 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, la portée d'intervention, le calendrier des missions à venir et les résultats des précédentes missions, et discutent de la possibilité de partager entre eux leurs travaux.

Pour coordonner les activités d'assurance, il est possible de créer une cartographie des catégories de risques significatifs associées aux différents prestataires d'assurance. Cette cartographie permet ainsi, d'évaluer le niveau d'assurance fourni pour chaque catégorie de risque. Grâce à elle, le responsable de

l'audit interne est en mesure d'identifier les écarts et les doubles emplois dans les missions d'assurance afin de déterminer si chaque domaine de risque est suffisamment couvert. Les résultats peuvent être discutés avec les autres prestataires d'assurance pour que ceux-ci conviennent un accord sur de la manière de coordonner leurs activités. Dans le cadre d'une approche d'assurance combiné (*combined assurance*), le responsable de l'audit interne coordonne les missions de la fonction d'audit interne avec ceux des autres prestataires d'assurance afin d'en réduire la nature, la fréquence et la redondance, optimisant ainsi l'efficacité de la couverture d'assurance.

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

Pour déterminer si la fonction d'audit interne peut utiliser les travaux d'un autre prestataire, l'approche 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 éventuelles conséquences qui en découlent.
- De la pertinence et de la validité de leur expérience professionnelle, ainsi que de leurs qualifications, certifications et affiliations.
- De l'approche utilisée et de l'attention mise en œuvre pour la planification, la supervision, la documentation et la révision de leurs travaux et de l'attention accordée à ces éléments.
- De leurs constats en s'assurant qu'elles semblent raisonnables et soient fondées 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 déterminer que la fonction d'audit interne n'utilisera pas ce travail. Les auditeurs internes peuvent procéder à d'autres tests et recueillir des informations supplémentaires ou reprendre la mission d'assurance de manière indépendante.

Si la fonction d'audit interne compte utiliser les travaux d'un autre prestataire d'assurance dans la durée (sur une base continue ou à long terme), les parties devraient documenter la relation convenue et les critères de l'assurance à fournir, ainsi que les tests et les éléments probants requis.

Preuve de la conformité

- Communications relatives aux rôles et aux responsabilités de chacun en matière d'assurance et de conseil ; celles-ci peuvent être documentées dans les notes prises au cours des réunions avec les différents prestataires d'assurance et de services de conseil ou dans les procès-verbaux des réunions avec la direction générale et le Conseil.
- Cartographies spécifiques et/ou plans d'assurance combinés (*combined assurance*) qui identifient le prestataire d'assurance responsable de chaque domaine.
- Documentation de la méthodologie établie par le responsable de l'audit interne pour déterminer si la fonction d'audit interne peut s'appuyer sur les travaux des autres prestataires.

- Accords avec les autres prestataires d'assurance (par exemple, charte) spécifiant les travaux 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, de réaliser son plan et d'accomplir 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 observe les procédures de l'organisation pour se doter 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 d'accomplir avec succès le mandat d'audit interne et de réaliser le plan d'audit interne. Ce budget comprend les ressources nécessaires au fonctionnement de la fonction, ce qui inclut la formation et l'achat de solutions technologiques et 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 présenter le budget au Conseil pour approbation. En cas de ressources financières insuffisantes, il doit communiquer sans délai avec la direction générale et le Conseil de l'impact de cette situation.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Au moins une fois par mois, le responsable de l'audit interne responsable de l'audit interne devrait comparer le budget prévisionnel au budget réel et analyser les écarts significatifs afin de déterminer si des ajustements sont nécessaires. Le budget peut comprendre des réserves pour modifications imprévues mais nécessaires du plan d'audit interne.

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

Secteur public

Lorsque le budget est fixé par des dispositions légales ou réglementaires, le responsable de l'audit interne doit tout de même décider de l'allocation des ressources de la fonction d'audit interne

dans le cadre de ce budget et doit informer le Conseil et la direction lorsque les ressources financières planifiées sont insuffisantes.

Fonctions d'audit interne de taille restreinte

Même si le budget d'une fonction d'audit interne se trouve inclus dans celui d'un autre département, d'un secteur opérationnel ou d'une direction, le responsable de l'audit interne devrait néanmoins comprendre l'allocation des fonds à la fonction d'audit interne, suivre les dépenses, s'assurer de la suffisance des ressources financières allouées et tenir le Conseil informé.

Prestataires externes

Les organisations qui externalisent la fonction d'audit interne doivent quand même établir un budget global et complet pour cette fonction (plutôt que des budgets par projet) et le réexaminer périodiquement pour s'assurer qu'il est suffisant ; le Conseil devrait insister pour que des ressources suffisantes soient allouées si nécessaire.

Preuve de la conformité

- Documentation du plan d'audit interne comparé au budget, aux prévisions et aux dépenses réelles.
- Procès-verbaux des réunions au cours desquelles le responsable de l'audit interne a évoqué le budget de l'audit interne avec la direction générale et le Conseil.
- 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 nécessaires pour respecter la charte d'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, les savoir-faire et autres compétences nécessaires au plan d'audit interne, par « ressources suffisantes », la quantité de ressources nécessaires à sa réalisation, et par « mise en œuvre efficace », l'affectation de ressources d'une manière qui en optimise l'exécution.

Le responsable de l'audit interne doit échanger avec la direction générale et le Conseil au sujet du caractère approprié et suffisant des effectifs de la fonction d'audit interne. Le Conseil doit approuver le plan de ressources. 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 sans délai la direction générale et le Conseil de l'impact de cette limitation.

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 compétences individuelles par la formation, la prise en compte des avis de leurs superviseurs et/ou le mentorat.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

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

Lorsqu'il établit un programme 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, sa localisation géographique, sa diversité culturelle et linguistique, et la volatilité 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 approches de gestion des effectifs (par exemple, recrutement d'un salarié ou recours à un prestataire externe).
- Savoir quelles options lui permettent de se doter des ressources humaines nécessaires pour appliquer la charte d'audit interne et réaliser le plan d'audit interne.
- Convenir d'une approche avec la direction générale et le Conseil.

Pour contribuer au programme de recrutement d'auditeurs internes qualifiés, 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 les exigences de la Norme 3.1, Compétence, et les référentiels de compétences professionnelles .
- Tenir compte des avantages découlant du recrutement des auditeurs internes d'horizons et de parcours variés, 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 :

- Mettre en œuvre des rémunérations, des promotions et des gratifications et des moyens de reconnaissance qui favorisent la réalisation des objectifs stratégiques de la fonction d'audit interne.

- Mettre en œuvre des programmes de formation, d'évaluation de la performance 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, telles que le partage transversal des connaissances et la planification des ressources humaines.
- Cultiver un environnement éthique et professionnel et veiller à ce que les auditeurs internes soient 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, 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.
- Le temps nécessaire à la réalisation des services.
- La nature et la complexité des services.
- Le nombre d'auditeurs internes et les heures de travail disponibles.
- Les contraintes de calendrier, y compris la disponibilité des auditeurs internes et des ressources, des collaborateurs et des équipements de l'organisation.
- La possibilité d'exploiter les travaux d'autres prestataires d'assurance (cf. Norme 9.6, Coordination et utilisation d'autres travaux).

Le responsable de l'audit interne peut utiliser un référentiel de compétences pour identifier, évaluer et faire un inventaire des compétences et de l'expérience des collaborateurs au sein de la fonction d'audit interne. Il passe en revue les compétences nécessaires pour réaliser le plan d'audit interne (cf. Norme 3.1, Compétence).

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

Si les ressources ne sont pas suffisantes pour prendre en charge 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, faire appel à d'autres prestataires d'assurance, mettre en place un programme de mobilité transitoire 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 un petit nombre de missions.

Lorsque les collaborateurs additionnels de la fonction d'audit interne sont recrutés en interne, ses effectifs peuvent être complétés par un modèle de mobilité transitoire, qui prévoit une affectation temporaire de collaborateurs d'autres unités opérationnelles à la fonction. Ces salariés temporairement

affectés peuvent apporter des compétences et des connaissances spécialisées ainsi que des perspectives et des idées nouvelles. En outre, lorsqu'ils retournent dans leur unité opérationnelle, leur expérience en audit interne leur confère 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 transitoire, le responsable de l'audit interne devrait être conscient du risque d'atteinte à l'objectivité et être attentif aux mesures de protection requises (cf. Norme 2.2, Garantir l'objectivité).

Alors que chaque auditeur interne est responsable de son développement professionnel et qu'il peut utiliser un référentiel de compétences pour s'auto-évaluer et identifier des axes d'amélioration, le responsable de l'audit interne devrait également les accompagner dans cette démarche. En effet, il peut définir des attentes minimales en matière de développement professionnel et devrait encourager le développement continu des compétences professionnelles. Le responsable de l'audit interne devrait prévoir un poste pour la formation et le développement professionnel dans le budget de l'audit interne 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 conférences (cf. Norme 3.1, Compétence, et Norme 10.1, Gestion des ressources financières).

La méthodologie d'audit interne pour la supervision des missions devrait donner aux auditeurs internes la possibilité de recevoir des avis constructifs de la part d'auditeurs internes plus expérimentés agissant en qualité de superviseurs. Ces avis peuvent prendre la forme de commentaires écrits ou oraux lors de la revue des documents de travail et autres communications. 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 continu et les auto-évaluations périodiques qui font partie des évaluations internes de la fonction d'audit interne offrent aux auditeurs internes d'autres occasions de recevoir des avis et des suggestions pour améliorer leur efficacité (cf. Norme 12.1, Évaluations internes de la qualité). Les évaluations de performances individuelles effectuées à intervalles réguliers, par exemple sur une base annuelle, constituent une autre source d'information susceptible de contribuer au développement professionnel de l'auditeur interne.

Secteur public

Dans les organisations du secteur public, le responsable de l'audit interne peut ne pas disposer de l'autorité pour prendre des décisions en matière de rémunération, mais il devrait tout de même collaborer avec la fonction ressources humaines pour s'assurer que les classifications précisent les compétences et les qualifications attendues d'un auditeur interne et que les efforts de recrutement et de fidélisation incluent l'évaluation de ces compétences.

Preuve de la conformité

- Documentation des écarts entre les qualifications des auditeurs internes en poste et les compétences requises.
- Descriptions de poste.
- Curriculum vitae des auditeurs internes salariés de l'organisation.
- Plans de formation documentés.
- Attestations de fin de formation.

- Évaluations de performance des auditeurs internes.
- Contrats de prestataires externes et curriculum vitae des auditeurs internes mis à disposition par le prestataire.
- Procès-verbaux des réunions au cours desquelles le budget de l'audit interne a été abordé.
- Plan d'audit interne, calendrier prévisionnel des missions et ressources allouées.
- 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 des technologies appropriées pour mener à bien ses missions.

Le responsable de l'audit interne doit régulièrement évaluer les technologies utilisées par la fonction d'audit interne et trouver des moyens pour en améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficience.

Lors de la mise en œuvre de nouvelles technologies, le responsable de l'audit interne doit s'assurer que les auditeurs internes sont formés adéquatement à l'utilisation efficace des ressources technologiques. Le responsable de l'audit interne doit collaborer avec les fonctions responsables des technologies de l'information et de la sécurité de l'information au sein de l'organisation pour s'assurer que les ressources technologiques sont correctement déployées et que les dispositifs de maîtrise appropriés fonctionnent efficacement.

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

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

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.
- Les outils de traitement et d'analyse des données.
- Les outils de communication et les outils collaboratifs.

Pour s'assurer que la fonction d'audit interne dispose des ressources technologiques adéquates pour s'acquitter de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne devrait :

- Évaluer la faisabilité de l'achat et le déploiement d'améliorations technologiques dans l'ensemble des processus de la fonction d'audit interne.
- Présenter des demandes de financement bien étayées à la direction générale et au Conseil pour approbation.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans de déploiement des technologies ainsi approuvées. Ces plans devraient prévoir la formation des auditeurs internes et la preuve des avantages obtenus à la direction générale et au Conseil.
- Identifier et gérer les risques découlant de l'utilisation des technologies, notamment ceux liés à la sécurité de l'information et à la confidentialité des données personnelles.

Preuve de la conformité

- Échanges ou plans documentés relatifs aux demandes technologiques et à leur mise en œuvre.
- Liste des applications technologiques utilisées par la fonction d'audit interne.
- Historique 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 dossiers 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 veille à ce que la fonction d'audit communique de manière efficace avec ses parties prenantes.

Communiquer avec efficacité implique de nouer des relations, instaurer un climat de confiance et s'assurer que les résultats de l'activité d'audit interne soient transmis aux parties prenantes. 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 concernées pour établir une relation de confiance et favoriser les échanges. En outre, il surveille les communications formelles entre la fonction et la direction générale et le Conseil 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, le management opérationnel, les régulateurs et les prestataires internes et externes.

Le responsable de l'audit interne doit encourager la fonction d'audit interne à entretenir des échanges formels et informels avec les parties prenantes, de façon à favoriser une compréhension mutuelle :

- Des intérêts et préoccupations de l'organisation.
- Des méthodes d'identification et de gestion des risques et fournir une assurance en la matière.
- Des rôles et responsabilités de chacun 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 et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Une communication régulière et continue permet à la direction générale, au conseil et à la fonction audit interne de mieux appréhender les risques auxquels l'organisation doit faire face et de développer l'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 (conformité, gestion des risques et contrôle qualité, par exemple).

Par ailleurs, le responsable de l'audit interne devrait s'entretenir avec la direction générale et le Conseil afin d'élaborer un protocole de communication et déterminer les critères des problématiques significatives qui nécessitent une communication formelle ainsi que le format et le contenu d'une telle communication et la fréquence à laquelle elle devrait être diffusée.

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 peuvent aller au contact de membres clés du management opérationnel comme le responsable d'une unité opérationnelle ou encore les collaborateurs affectés à des tâches opérationnelles. Dans certaines industries ou secteurs d'activité très régulés, il peut s'avérer opportun 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 parler stratégies, objectifs et risques avec le management et le Conseil, mais aussi aborder les actualités, les tendances et les évolutions réglementaires du secteur. Ces échanges s'avèrent 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 types de communications 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.

Dans les fonctions d'audit interne de grande taille, le responsable de l'audit interne peut déléguer à des auditeurs internes la responsabilité d'entretenir une communication continue avec le management de

certaines fonctions clés comme les activités internationales, les systèmes d'information, la conformité ou encore les ressources humaines (cf. Norme 9.6, 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 sont réguliers, une relation de confiance se crée entre les deux parties, ouvrant la voie à des discussions franches qui ne seraient peut-être pas envisageables dans le cadre de réunions formelles. Ces échanges informels peuvent aider les auditeurs internes à mieux comprendre l'organisation et son environnement de contrôle. La rotation des auditeurs internes dans des unités opérationnelles ou sur des sites spécifiques leur permet de jouir des avantages de la communication informelle tout en préservant leur objectivité.

Secteur public

Les auditeurs internes devraient considérer le grand public comme une partie prenante directe de l'organisation. Pour servir au mieux les intérêts de ce dernier, la fonction d'audit interne peut tenir compte de l'avis des consommateurs, qu'ils soient usagers des services publics, des transports en commun, des parcs et infrastructures de loisirs, etc. Les élus peuvent également être considérés comme des parties prenantes. Néanmoins, les auditeurs internes devraient consulter le management et le Conseil avant de suivre les directives d'acteurs n'intervenant pas directement dans la gouvernance de l'organisation.

Preuve de la conformité

- Plan documenté relatif à la gestion des relations de la fonction d'audit interne.
- 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 de groupe à travers lesquels les auditeurs internes sollicitent les réactions des parties prenantes internes.
- Sites ou pages Internet, bulletins d'information, présentations et autres moyens 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 s'assurer que les communications de la fonction d'audit interne sont exactes, objectives, claires, concises, constructives, complètes et émises en temps utile.

Toute communication doit être :

- Exacte : elle ne doit pas contenir d'erreur ou de déformation et doit être fidèle aux faits sous-jacents.
- Objective : elle doit être impartiale, non biaisée et résulter d'une évaluation équitable et mesurée de tous les faits et circonstances pertinents.

- Claire : elle doit être logique et facilement compréhensible par les parties prenantes concernées et éviter l'utilisation d'un langage excessivement technique.
- Concise : elle doit être succincte et éviter tout détail superflu ou verbiage.
- Constructive : elle doit être utile aux parties prenantes et à l'organisation et conduire à des améliorations lorsqu'elles sont nécessaires.
- Complète : elle doit intégrer suffisamment d'informations et d'éléments probants pertinents et fiables pour étayer les résultats de l'activité d'audit interne.
- Émise en temps utile : elle doit être opportune et à propos et permettre à la direction de décider les actions correctives appropriées en fonction du caractère significatif des constats.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pour s'assurer que les communications de la fonction d'audit interne sont exactes, objectives, claires, concises, constructives, complètes et émises en temps utile, le responsable de l'audit interne établit une méthodologie qui peut intégrer des règles, des critères et des procédures visant à garantir une rédaction cohérente et uniforme des communications. Ce protocole de communication devrait tenir compte des attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes concernées (cf. Norme 9.4, Protocoles). 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 des rapports d'audit ou la préparation des présentations des résultats définitifs.

Des revues de supervision permettent de vérifier que les communications réalisées dans le cadre des missions sont :

- Exactes – Dans leurs communications, les auditeurs internes devraient employer des termes et des descriptions précis, étayés par les informations collectées. Ils devraient en outre appliquer d'autres normes relatives à ce principe d'exactitude, dont la Norme 11.4, Erreurs et omissions.
- Objectives – Les constats, recommandations, conclusions et autres résultats de l'activité d'audit interne doivent être fondés sur une évaluation mesurée de toutes les circonstances pertinentes. Les communications devraient avant tout être centrées 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 qui peuvent être perçues comme biaisées (cf. Principe 2, Faire preuve d'objectivité ; et Norme 2.1, Objectivité individuelle).
- Claires – La communication est d'autant plus claire que les auditeurs internes utilisent un langage facilement compréhensible par les destinataires et cohérent avec la terminologie employée par l'organisation. Les auditeurs internes devraient éviter d'employer un langage excessivement technique et définir les termes importants peu courants ou utilisés dans un sens particulier propre au rapport ou à la présentation considéré(e). La clarté est accrue lorsque les auditeurs internes ajoutent des précisions significatives à l'appui de leurs constats, de leurs recommandations et de leurs conclusions.

- Concises – Les auditeurs internes devraient éviter les redondances et exclure toute information non significative ou sans lien avec la mission ou l’activité considérée.
- Constructives – Les auditeurs internes devraient communiquer et installer un climat positif de coopération, afin d’impliquer les audités dans le processus de définition des pistes d’améliorations et des plans d’actions à mettre en œuvre.
- Complètes – Une communication complète permet au lecteur d’aboutir aux mêmes conclusions que les auditeurs internes. Lors de la préparation des communications, les auditeurs internes devraient adapter leur contenu en fonction des destinataires auxquels elles s’adressent. Par exemple, les communications destinées à la direction générale et au Conseil peuvent être différentes de celles destinées à la direction d’une activité examinée. Afin d’assurer une communication complète, les auditeurs internes tiennent compte des informations dont le destinataire a besoin pour mener à bien les actions qui sont de son ressort.
- Émises en temps utile – Les délais de communication peuvent varier d’une organisation à l’autre et dépendre de la nature de la mission.

En sus de son rôle de superviseur de mission, le responsable de l’audit interne peut définir des indicateurs clés de performance permettant d’évaluer et de contrôler l’efficacité des communications de la fonction d’audit interne. Ces indicateurs peuvent être intégrés au programme d’assurance et d’amélioration qualité de la fonction (cf. Norme 8.3, Qualité ; et Principe 12, Améliorer la qualité et normes associées).

Preuve de la conformité

- Justificatifs de participation à des formations ou à des réunions sur les techniques de communication efficaces.
- Communications des résultats définitifs et autres documents approuvés par le responsable de l’audit interne, ainsi que les documents étayant l’efficacité de la communication.
- Présentations (sous forme de diapositives) ou procès-verbaux de réunions répondant aux critères d’une communication efficace.
- Documents attestant l’émission en temps utile des communications.
- Documents de travail répondant aux critères d’une communication efficace.
- Documents de travail assortis d’observations résultant d’une revue de supervision et expliquant comment améliorer l’efficacité des communications.
- Résultats d’enquêtes réalisées auprès des parties prenantes concernant la qualité des communications de l’audit interne.
- Résultats du programme d’assurance et d’amélioration qualité.

Norme 11.3 Communication des résultats

Exigences

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats de l'activité d'audit interne de manière périodique. Il doit comprendre les attentes de la direction générale et du Conseil quant à la nature et au calendrier des communications.

Les résultats de l'activité d'audit interne comprennent :

- Les conclusions de la mission.
- Des sujets tels que l'identification des causes racines ou le partage des 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 revoir et approuver la communication des résultats définitifs de la mission 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 avant de diffuser les résultats définitifs à des parties extérieures à l'organisation, à moins que la législation ou la réglementation n'en dispose autrement (cf. Norme 11.4, Erreurs et omissions ; et Norme 11.5, Communication relative à l'acceptation des risques).

Thèmes

Pris dans leur ensemble, les constats et les conclusions tirés de missions multiples peuvent révéler des modèles ou des tendances, comme des causes racines. Si le responsable de l'audit interne identifie des problématiques se rapportant aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, il doit en faire part à la direction générale et au Conseil en temps utile, et formuler des observations, 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 conclure, au niveau de l'unité opérationnelle concernée ou de l'organisation, sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et/ou de contrôle au regard des exigences sectorielles, de la législation et de la réglementation applicables, ou des attentes de la direction générale, du Conseil 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 à la direction générale ou au Conseil, le responsable de l'audit interne doit inclure :

- Une synthèse de la demande de conclusion.
- La conclusion, qui peut prendre la forme d'une note, d'une opinion ou de toute autre observation.
- Les critères utilisés pour formuler la conclusion, comme un cadre de gouvernance ou un référentiel des risques ou des contrôles.
- Le périmètre d'intervention, y compris les limitations et la période concernée par les conclusions.

- Une synthèse des informations qui étayent 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 et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

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

Communications relatives à 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 doit veiller à ce que la communication des résultats définitifs de la mission soit transmise aux parties concernées, qui peuvent inclure la direction générale, le Conseil et/ou les personnes chargées de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'actions du management (cf. Norme 13.1, Communication relative à la mission ; et Norme 15.1, Communication finale des résultats de la mission).

Le responsable de l'audit interne devrait inciter les auditeurs internes à mettre en avant, lors des communications relatives à une mission d'audit, les points satisfaisants et positifs constatés. 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, des recommandations et des conclusions tirés de missions multiples 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.

Les communications destinées à la direction générale et au Conseil devraient inclure :

- Une liste des faiblesses de contrôle significatives relevées et une solide analyse causale.
- Des problématiques thématiques ou systémiques, des actions ou des progrès constatés au cours de missions multiples ou au sein de plusieurs unités opérationnelles.

Les éclairages recueillis auprès d'autres prestataires d'assurance peuvent être pris en compte pour identifier des thèmes d'audit (cf. Norme 9.6, 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 l'unité opérationnelle concernée ou à l'organisation dans son ensemble, le responsable de l'audit interne devrait se demander comment cette conclusion est liée à la stratégie, aux objectifs et aux risques de l'organisation. Il devrait également chercher à savoir si la conclusion va résoudre un problème, créer de la valeur ajoutée et/ou renforcer la confiance du management 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 du périmètre d'intervention afin de déterminer quelles missions seraient pertinentes pour émettre 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 9.6, 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 de résultats issus d'entités externes telles que des tiers indépendants ou des régulateurs. Le périmètre d'intervention donne le contexte de la conclusion globale 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 valider le référentiel des risques ou des contrôles pertinents ou tout autre critère utilisé pour formuler la conclusion globale. Il devrait en outre expliquer 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, même si aucune exigence en la matière n'est indiquée dans les Normes.

Secteur public

S'il incombe à la fonction d'audit interne de communiquer les résultats de ses missions au grand public ou à des parties prenantes clés extérieures à l'organisation, les résultats définitifs de la mission devrait être disponible en temps utile, comme le prévoient les lois, règlements ou règles applicables.

Bien souvent, les fonctions d'audit interne des organisations du secteur public sont tenues de présenter les résultats de leurs missions dans le cadre de réunions publiques. Si la fonction d'audit interne est rattachée à un Conseil ou à un organe élu, elle peut être autorisée à publier ses résultats sans préalablement consulter la direction générale et le conseiller juridique, mais elle doit néanmoins les communiquer à la direction lors d'une réunion de fin de mission, conformément à la Norme 13.1, Communication relative à la mission.

Preuve de la conformité

- Communications des résultats définitifs de la mission, incluant les constats, recommandations et conclusions.
- Compte-rendu, procès-verbaux de réunions, notes, diapositives ou autres documents du responsable de l'audit interne attestant de ses communications avec la direction générale et le Conseil.
- Analyses fondées sur des études de données, des diagrammes et des graphiques illustrant des tendances.
- Référentiel des risques ou des contrôles ou autres critères utilisés pour formuler la conclusion globale.

Norme 11.4 Erreurs et omissions

Exigences

Si la communication des résultats définitifs d'une mission contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations rectifiées à tous les destinataires de la version initiale en temps utile.

Le caractère significatif d'une erreur ou d'une omission est apprécié au regard des critères convenus avec le Conseil.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne et le Conseil devraient convenir de critères caractérisant une erreur ou une omission significative, ainsi que d'un protocole de communication de la rectification à apporter. Afin d'apprécier le caractère significatif d'une erreur ou d'une omission, le responsable de l'audit interne devrait déterminer si celle-ci pourrait avoir des conséquences sur les plans juridique ou réglementaire ou modifier les constats, les conclusions, les recommandations ou les plans d'actions.

Le responsable de l'audit interne définit la méthode de communication la plus appropriée pour s'assurer que l'information rectifiée est bien reçue par toutes les parties destinataires de la communication initiale. Il devrait en plus identifier la cause de l'erreur ou de l'omission en question et prendre des mesures correctives pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise.

Preuve de la conformité

- Règles et procédures 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 archives documentant 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 internes et courriels évoquant l'erreur ou l'omission en question.
- Documents originaux et corrigés mentionnant les résultats définitifs.
- Documents attestant la réception des communications corrigées par l'ensemble des parties concernées.

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 le management a accepté un niveau de risque dépassant le seuil de tolérance de l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. S'il estime que cette dernière n'a pas résolu le problème, 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 et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le responsable de l'audit interne appréhende mieux les risques et le seuil de tolérance au risque de l'organisation grâce aux échanges avec la direction générale et le Conseil, aux relations régulières et continues et à la communication continue avec les parties prenantes 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 comprendre le niveau de risque que l'organisation considère comme acceptable. Si un processus formel de gestion des risques, qui peut comporter une règle d'acceptation du risque, a été mis en place par l'organisation, le responsable de l'audit interne devrait en avoir connaissance.

Le responsable de l'audit interne peut consulter le Conseil et demander son accord concernant les méthodologies de documentation et de communication de l'acceptation des risques qui dépassent le seuil de tolérance défini par l'organisation. Ces méthodologies devraient tenir compte des exigences des Normes ainsi que des processus, règles et procédures de gestion des risques de l'organisation. Le processus de gestion des risques peut définir une stratégie privilégiée pour communiquer les problèmes significatifs en matière de risques ; il peut notamment indiquer le calendrier de la communication, le niveau d'escalade à respecter ainsi que l'obligation de consulter le conseiller juridique ou le responsable de la conformité de l'organisation. Le protocole d'audit interne devrait également inclure une procédure de documentation des discussions et des mesures prises, qui consignerait, entre autres, les indications suivantes : description du risque, motif de préoccupation, raison pour laquelle la direction n'a pas mis en œuvre les recommandations de l'audit interne ou d'autres mesures, nom de la personne responsable de l'acceptation du risque et 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 plans d'actions convenus. Établir des relations avec les parties prenantes et entretenir avec elles une communication continue est également un moyen de se tenir au fait des activités de gestion des risques et notamment de l'acceptation des risques de la part du management.

Parmi les risques qui peuvent dépasser le seuil de tolérance de l'organisation, citons notamment :

- les risques susceptibles de porter atteinte à la réputation de l'organisation.
- les risques susceptibles de nuire aux collaborateurs ou aux autres parties prenantes de l'organisation.
- les risques susceptibles de se traduire par une amende, une limitation de l'activité de l'organisation ou d'autres pénalités financières ou contractuelles.
- les erreurs significatives ou les fausses déclarations.

- les conflits d'intérêts, fraudes et autres irrégularités.
- les entraves significatives 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 le seuil de tolérance de l'organisation. Par exemple, si ce dernier n'a pas suffisamment progressé dans la mise en œuvre des plans d'actions convenus, le responsable de l'audit interne peut en conclure que le management a accepté un tel niveau de risque. Avant de remonter le problème à la direction générale et/ou au Conseil, le responsable de l'audit interne devrait directement aborder la question avec le management responsable du domaine de risque concerné, afin de lui faire part de ses préoccupations, de comprendre son point de vue et de convenir d'une solution, laquelle pourrait éventuellement intégrer un plan d'action.

Les exigences de la présente norme ne s'appliquent que si le responsable de l'audit interne ne peut parvenir à un accord avec le management responsable du domaine de risque concerné. Si le risque identifié comme inacceptable demeure non résolu à l'issue des discussions avec la direction générale, le responsable de l'audit interne remonte le problème au Conseil, qui doit alors décider comment le régler avec le management.

Secteur public

Si la fonction d'audit interne est financée par une autorité ou un organe de contrôle extérieur(e) à l'organisation, la réglementation peut imposer au responsable de l'audit interne de l'informer en plus du Conseil.

Preuve de la onformité

Documents relatifs aux échanges et accords conclus avec le Conseil concernant les protocoles de communication des préoccupations en matière de risques.

- Documents relatifs aux échanges sur les risques et les mesures recommandées au management opérationnel 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 de remontée du problème du management opérationnel à la direction générale.
- Documents relatifs aux réunions avec le Conseil (séances privées ou à huis clos) au cours desquelles le problème a été porté à son attention.

Principe 12 Améliorer la qualité

Le responsable de l'audit interne veille au respect des Normes et à l'amélioration continue des performances de la fonction d'audit interne.

La qualité est une mesure qui s'apprécie au regard de la conformité aux Normes -ainsi qu'à la réalisation des objectifs de performance de la fonction d'audit interne. Un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité est conçu pour évaluer et s'assurer de la conformité de la fonction d'audit interne avec les Normes, de la réalisation des objectifs de performance et la poursuite de l'amélioration

continue. Ce programme comprend des évaluations internes et externes (cf. Norme 8.3, Qualité ; et la 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 critères et des indicateurs permettant d'évaluer la performance des missions d'audit interne, des auditeurs internes et de la fonction de manière générale. Ces critères et indicateurs servent de références pour apprécier le degré de réalisation des objectifs de performance.

Norme 12.1 Évaluation interne de la qualité

Exigences

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

Le responsable de l'audit interne doit établir une méthodologie d'évaluation interne intégrant :

- Une surveillance continue du degré de réalisation des objectifs de performance de la fonction d'audit interne et de sa conformité aux *Normes*.
- Des auto-évaluations périodiques ou d'autres évaluations effectuées par des personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne. L'objectif est d'apprécier la conformité de la fonction avec l'ensemble des composantes des *Normes*.
- La communication des résultats des évaluations internes au Conseil au moins une fois par an.

Sur la base des résultats de l'auto-évaluation périodique, le responsable de l'audit interne doit élaborer un plan 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 les résultats de cette auto-évaluation périodique ainsi que le plan d'action y afférent. (cf. Norme 8.1, Relation avec le Conseil ; et Norme 9.4, 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 son fonctionnement, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Surveillance continue

La surveillance continue comprend la supervision courante, la revue et le pilotage des indicateurs 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 s'appuie sur 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* est principalement réalisée grâce à des activités récurrentes telles que la planification et la supervision des missions, les méthodologies d'audit interne établis, les procédures relatives aux documents de travail et leurs validations, les revues de supervision des documents de travail et des résultats définitifs de la mission. Ces activités comprennent également l'identification des faiblesses ou des domaines nécessitant des améliorations et des plans d'actions pour y parvenir. Le responsable de l'audit interne peut élaborer des modèles ou des documents de travail automatisés que les auditeurs internes utiliseront lors des missions pour assurer une application normalisée et cohérente des pratiques de travail.

Une supervision adéquate est un élément fondamental de tout 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 claire des attentes, l'encouragement de la communication continue entre les membres de l'équipe tout au long de la mission, ainsi que la revue et la validation des documents de travail en temps opportun (cf. Norme 12.3, Garantie 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 pratiques et procédures établies, et assurer la cohérence dans l'application des normes de fonctionnement.
- 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 la direction.
- 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 de l'adéquation des ressources allouées (tel que l'écart entre le prévisionnel et le réalisé), du 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 traiter ces pistes d'amélioration et élaborer un plan d'action assorti d'indicateurs clés de performance qui, une fois les changements mis en œuvre, peuvent être utilisés pour suivre l'atteinte des objectifs.

Auto-évaluations périodiques

Les auto-évaluations périodiques permettent un examen plus global et exhaustif des *Normes* et de la fonction d'audit interne. Les auto-évaluations périodiques concernent la conformité avec chaque norme, tandis que la surveillance continue est axée sur les normes relatives au fonctionnement des

missions. Les auto-évaluations périodiques peuvent être menées par un membre expérimenté de l'encadrement de la fonction d'audit interne, par une équipe chargée de l'assurance qualité, par une personne au sein de la fonction d'audit interne ayant une expérience approfondie des *Normes*, par des Auditeurs internes certifiés (CIA) ou par d'autres professionnels compétents en audit interne 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, ce qui peut permettre d'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 est effectuée peu de temps avant une évaluation externe, le temps et les efforts nécessaires à la réalisation de l'évaluation externe sont généralement réduits.

Une auto-évaluation périodique permet d'apprécier :

- L'adéquation et le caractère approprié des méthodologies de la fonction d'audit interne.
- La qualité de la contribution de la fonction d'audit interne à la réussite de l'organisation.
- La qualité des travaux d'audit interne 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 évalue habituellement la conformité de la fonction d'audit interne au regard de chaque norme et peut mener des entretiens et des enquêtes auprès des parties prenantes de la fonction. Grâce à ce processus, le responsable de l'audit interne est généralement en mesure d'évaluer la qualité des protocoles de la fonction d'audit interne et du degré de respect des politiques et procédures relatives à la réalisation des missions par la fonction.

Dans le cadre de l'auto-évaluation périodique, la fonction d'audit interne peut réaliser des activités supplémentaires :

- Revue post-mission – La fonction d'audit interne peut sélectionner un échantillon de missions réalisées au cours d'une période donnée et effectuer une revue pour évaluer la conformité avec les protocoles de la fonction et le respect des *Normes*. Ces revues sont généralement effectuées par des auditeurs internes n'ayant pas participé à la mission en question. Dans les organisations de grande taille ou plus matures, ce processus peut être traité par un spécialiste ou une équipe d'assurance qualité.
- Analyse des indicateurs de performance – La fonction d'audit interne peut également surveiller et analyser les indicateurs de performance liés à l'efficacité des pratiques d'audit interne, par exemple :
 - Le rapport entre le nombre d'heures prévisionnelles et réalisées pour une mission.
 - Le pourcentage du plan d'audit interne réalisé.
 - Le nombre de jours entre l'achèvement des travaux sur le terrain et la diffusion des résultats définitifs de la mission.

- Le pourcentage de plans d'actions mis en œuvre par la direction à la suite des missions.
- Le nombre d'auditeurs internes certifiés dans l'équipe, le nombre d'années d'expérience en audit interne et le nombre d'heures de formation professionnelle continue effectuées au cours de l'exercice.

Secteur public

Le mécanisme d'évaluation interne doit également inclure une surveillance continue du respect de la réglementation applicable.

Fonctions d'audit interne de taille restreinte

Les fonctions d'audit interne de taille restreinte peuvent se heurter à des difficultés pour réaliser des évaluations internes de la qualité en raison d'un manque de ressources financières et humaines. En pareil cas, le responsable de l'audit interne peut être amené à envisager de solliciter l'aide d'autres collaborateurs de l'organisation pour réaliser des évaluations périodiques, comme d'anciens auditeurs internes ou d'autres personnes ayant une bonne connaissance de la profession. Le responsable de l'audit interne devrait superviser ces évaluations.

Pour assurer une surveillance continue de la conformité aux *Normes* durant chaque mission, le responsable de l'audit interne peut devoir recourir davantage à des listes de contrôle ou à d'autres outils informatisés.

Preuve de la conformité

- Listes de contrôle complétées qui étayent les revues 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 périmètre d'intervention de la revue et du plan, les documents de travail et la communication.
- Présentations au Conseil et au management et procès-verbaux de réunions évoquant les résultats des évaluations internes.
- Résultats de la surveillance continue et des auto-évaluations périodiques, y compris les plans d'actions correctives.
- Mesures mises en œuvre pour améliorer la conformité, l'efficience et l'efficacité de la fonction d'audit interne.

Norme 12.2 Mesure de la performance

Exigences

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

et du Conseil. Il lui incombe ensuite de veiller à ce que la fonction d'audit interne atteigne ses objectifs de performance.

Le responsable de l'audit interne doit élaborer une méthodologie d'évaluation des performances intégrant des critères et des indicateurs permettant d'évaluer le degré de réalisation des objectifs de performance de la fonction d'audit interne. Lorsqu'il évalue les performances de la fonction d'audit interne, le responsable de l'audit interne doit solliciter l'avis de la direction générale et du Conseil.

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

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

La définition d'indicateurs de performance est essentielle pour déterminer si une fonction d'audit interne atteint ses objectifs de performance conformément aux *Normes* et à sa charte. En premier lieu, le responsable de l'audit interne doit identifier des indicateurs clés de performance pour les services d'audit interne qui, selon les parties prenantes, apportent une valeur ajoutée, contribuent à l'identification des risques, améliorent le fonctionnement de l'organisation et renforcent les dispositifs de maîtrise.

Pour identifier les indicateurs clés de performance permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne, il convient de tenir compte des *Normes*, du mandat et de la charte d'audit interne, de la législation et réglementation applicables, ainsi que des stratégies et des objectifs de performance de la fonction. Ces indicateurs peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif.

Les indicateurs de performance de la fonction d'audit interne devraient inclure des résultats opérationnels et stratégiques. La réalisation du plan d'audit interne ne devrait pas être le seul indicateur de réussite. Peuvent constituer des indicateurs de performance :

- Le niveau de la contribution apportée à l'amélioration des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.
- La réalisation des principaux objectifs.
- Le degré de réalisation du plan d'audit interne.
- La couverture des risques identifiés comme critiques.
- L'amélioration de la productivité du personnel.
- Le gain d'efficacité du processus d'audit.
- L'augmentation du nombre de plans d'actions visant à l'amélioration des processus.
- L'adéquation des processus de planification et de supervision des missions.
- L'évaluation de la satisfaction des besoins des parties prenantes.
- Les résultats des évaluations de la qualité et du programme d'amélioration de la qualité de la fonction d'audit interne.

- La clarté des communications avec les parties prenantes.
- Le délai moyen entre l'achèvement des tests d'audit et la communication des résultats définitifs de la mission.
- La proportion de recommandations acceptées par la direction.
- Le retour sur investissement.
- Le degré de prise en compte du principe d'équité dans le cadre des missions.

Après avoir défini les principaux objectifs et indicateurs d'efficacité et d'efficience, le responsable de l'audit interne devrait établir un processus de surveillance et une méthode de communication avec les parties prenantes (format, calendrier et indicateurs, par exemple). Les principales parties prenantes devraient faire part à la fonction d'audit de leurs réactions quant à l'efficacité des missions d'audit pour lui permettre de procéder à d'éventuels ajustements.

Preuves de la conformité

- Communications internes des indicateurs de performance utilisés pour suivre les progrès.
- Versions synthétiques des communications destinées à la direction générale et au Conseil.

Norme 12.3 Garantie et amélioration de la réalisation de la mission

Exigences

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les missions fassent l'objet d'une supervision appropriée, que la qualité soit assurée et que le développement professionnel des auditeurs soit effectué.

- Pour garantir une supervision appropriée, le responsable de l'audit interne 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 assurer la 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 contribuer au développement professionnel des auditeurs internes, le responsable de l'audit interne doit faire un retour sur leurs performances 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 de l'ensemble des missions, qu'elles soient réalisées par la fonction d'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 adéquats, lesquels doivent être conservés, conformément au protocole établi par la fonction d'audit interne.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Lors de la planification de la supervision de la mission, le responsable de l'audit interne ou le superviseur de la mission désigné devrait passer en revue 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 ou le superviseur de la mission désigné.

L'évaluation des compétences des auditeurs internes est un processus continu qui va au-delà de la revue 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 à même de superviser les missions et attribuer les tâches en conséquence.

La supervision commence dès la planification et se poursuit tout au long de la mission. 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 s'assurer que le programme de travail est réalisé et à valider les modifications qui lui sont apportées.

Le superviseur de la mission devrait communiquer de manière continue avec les auditeurs internes affectés à la mission ainsi qu'avec le management du domaine ou du processus examinés. Il passe en revue 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 sont pertinents, fiables et suffisants pour atteindre les objectifs de la mission et étayer les conclusions de la mission.

La Norme 11.2, Communication efficace, prévoit que les communications devraient être exactes, objectives, claires, concises, constructives, complètes et émises en temps utile. Les superviseurs examinent les communications relatives à la mission et les documents de travail en fonction de ces éléments, car ces derniers constituent le support de base des communications relatives à la mission.

Tout au long de la mission, le superviseur et/ou le responsable de l'audit interne, rencontrent 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 la revue des informations communiquées et des documents de travail visant à étayer tous les aspects du processus de la mission, les superviseurs peuvent demander des éléments probants

supplémentaires ou des éclaircissements. Les auditeurs internes peuvent ainsi améliorer leur travail en répondant aux questions posées par le superviseur de la mission.

Habituellement, les remarques du superviseur ne figurent pas 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/ou aux questions soulevées par le superviseur. La fonction d'audit interne peut également conserver les préoccupations et les questions du superviseur, de même que les mesures prises pour les résoudre et les résultats de ces actions dans un dossier distinct.

Le responsable de l'audit interne à l'entière responsabilité de toutes les missions d'audit interne et de tous les jugements professionnels significatifs formulés tout au long des missions, qu'elles aient été réalisées par la fonction d'audit interne ou par d'autres prestataires d'assurance. Le responsable de l'audit interne élabore des règles et procédures visant à réduire le risque que les auditeurs internes émettent des avis ou prennent des mesures incompatibles avec son propre jugement professionnel qui pourraient nuire à la mission. Le responsable de l'audit interne met en place un moyen de résoudre les divergences de jugement professionnel éventuelles. Il peut, notamment, s'agir de discuter des faits pertinents, d'entreprendre des investigations ou des recherches supplémentaires, de documenter les points de vue divergents et les conclusions dans les documents de travail. 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.

Fonctions d'audit interne de taille restreinte

La réalisation des missions peut s'avérer complexe pour les fonctions d'audit de taille restreinte qui peuvent manquer d'auditeurs pour assurer la supervision et l'évaluation interne continue. Le responsable de l'audit interne peut envisager de recourir à des outils tels que des listes de contrôle ou d'autres outils automatisés pour satisfaire à l'obligation de conformité aux *Normes* lors de chaque mission.

Preuve de la conformité

- Documents de travail de la mission, soit signés ou paraphés et datés par le superviseur (Si la documentation est établie manuellement), soit approuvés électroniquement (en cas d'utilisation d'un logiciel de documentation des papiers de travail).
- Listes de contrôle complétées étayant les revues de documents de travail.
- Résultats d'entretiens et d'enquêtes réalisés auprès des auditeurs internes et autres personnes directement impliqués dans la mission, incluant leurs avis.
- Documents relatifs aux échanges entre le superviseur de la mission et les auditeurs internes concernant les travaux de la mission.

Domaine V Exécution des activités d'audit interne

L'exécution des activités d'audit interne implique que les auditeurs internes planifient les missions avec efficacité, réalisent les travaux afin d'élaborer les constats, recommandations et conclusions, et communiquent de manière participative avec le management et les collaborateurs responsables de l'activité auditée tout au long de la mission et une fois que celle-ci est terminée.

Bien que les normes relatives à l'exécution des missions soient présentées de manière successive, les étapes à réaliser ne sont pas toujours distinctes, linéaires et séquentielles. Dans la pratique, l'ordre dans lequel les étapes sont exécutées peut varier selon les missions, avec des recoupements et des aspects répétitifs. Par exemple, la planification comprend la collecte d'informations et l'évaluation des risques, deux étapes qui peuvent se poursuivre tout au long de la mission. Chaque étape peut avoir une incidence sur une autre ou sur la mission dans son ensemble. C'est pourquoi les auditeurs internes devraient revoir et comprendre les normes présentées dans ce chapitre avant de commencer une mission.

Il est souvent considéré que l'activité d'audit interne consiste à fournir une assurance ou des conseils, 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.

Dans le cadre de missions d'assurance, les auditeurs internes procèdent à des évaluations objectives des écarts constatés entre la situation actuelle d'une activité soumise à l'audit et un ensemble de critères d'évaluation. Les auditeurs internes évaluent ces écarts afin de déterminer le caractère significatif des constats et de formuler les conclusions de la mission sur la base de ces constats, considérés dans leur ensemble. Les missions d'assurance ont pour objectif de renforcer la confiance des parties prenantes de l'organisation, notamment le Conseil, la direction générale et le management de l'activité auditée, en ce qui concerne les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

Les auditeurs internes réalisent des missions et d'autres activités de conseil à la demande du Conseil, de la direction générale ou du management d'une entité. Leur nature et le périmètre d'intervention font l'objet d'un accord avec l'une de ces parties. Parmi les exemples de missions de conseil, citons la fourniture, par les auditeurs internes, de conseils sur la conception de processus ou de systèmes, ainsi que sur l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques. Les autres activités de conseil comprennent notamment les services d'assistance et de formation fournis par les auditeurs internes. Lors de la réalisation de missions de conseil, les auditeurs internes font preuve d'objectivité en n'assumant aucune fonction de management.

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 leur incombe 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 permettront 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 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.

Norme 13.1 Communication relative à la mission

Exigences

Les auditeurs internes doivent communiquer avec efficacité tout au long de la mission.

Pour être efficace, la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile (cf. Norme 11.2, Communication efficace).

La communication relative à la mission avec la direction de l'activité examinée doit se dérouler au début, au cours et à la clôture de la mission. A l'issue de cette dernière étape, sont communiqués les résultats définitifs de la mission.

En début de mission, les informations communiquées comprennent :

- L'annonce du début de la mission.
- Les échanges relatifs à l'évaluation des risques, aux objectifs, au périmètre et au calendrier de la mission.
- Les demandes d'informations et de ressources nécessaires à la réalisation de la mission.
- Les informations supplémentaires attendues se rapportant à la mission.

En cours de mission, il est exigé de faire le point sur l'avancement de la mission. Son étendue dépend de la nature et de la durée de la mission. Le cas échéant, les auditeurs internes doivent communiquer :

- Les problèmes ayant trait à la gouvernance, à la gestion des risques ou au contrôle qui nécessitent une attention immédiate.
- Les modifications concernant le périmètre, les objectifs, le calendrier ou la durée de la mission.

Une fois les travaux de la mission terminés et avant d'en communiquer les résultats définitifs, les auditeurs internes doivent clôturer la mission en communiquant avec la direction de l'activité examinée, généralement dans le cadre d'une réunion. A cette occasion, les auditeurs internes et la direction ont l'opportunité de résoudre leurs divergences relatives aux constats, aux recommandations et aux conclusions de la mission avant la diffusion des résultats définitifs.

En clôture de mission, les échanges doivent porter sur :

- Les constats, les recommandations et les conclusions de la mission.
- Les plans d'action de la direction pour remédier aux constats.
- La faisabilité des recommandations et/ou des plans d'action.

- Le calendrier de remédiation de chaque constat.
- Le responsable du plan d'actions.

Si les auditeurs internes et la direction de l'activité examinée sont en désaccord sur un constat, une recommandation ou une conclusion, ils doivent s'efforcer de parvenir à un consensus lors de la clôture de la mission. Faute de vision commune, les auditeurs internes ne doivent en aucun cas se sentir obligés de modifier même en partie les résultats de la mission, à moins d'avoir une raison valable de le faire. Ils doivent faire état des points de vue de chacun, des raisons du désaccord dans la communication des résultats définitifs de la mission (cf. Norme 15.1, Communication finale des résultats de la mission).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Afin d'assurer une communication efficace, plusieurs méthodes devraient être utilisées : officielle et informelle, et 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. En règle générale, c'est au responsable de l'audit interne qu'il appartient de fixer les exigences relatives à la qualité et au contenu de ces communications, en conformité avec les attentes de la direction générale et du Conseil. Ces exigences sont ensuite consignées dans les méthodes d'audit interne (cf. Norme 11.2, Communication efficace).

Annoncer à l'avance la mission permet aux auditeurs internes d'informer les parties prenantes concernées (généralement la direction et/ou le personnel concerné de l'activité examinée) et de jeter les bases d'une coopération et d'un dialogue ouvert. Les auditeurs internes devraient suivre la politique arrêtée par le responsable de l'audit interne pour déterminer le délai de préavis. Cette annonce devrait préciser à la direction le motif de l'audit, la date de début envisagée et la durée approximative de la mission.

Annoncer une mission peut prendre plusieurs formes, mais elle prend généralement une forme écrite telles qu'un message, une notification, une note ou un courrier. Pour s'assurer que les travaux envisagés n'entrent en conflit avec aucun autre événement significatif au sein de l'activité examinée, on communique le calendrier de la mission. Les auditeurs internes demandent en outre les informations et la documentation qui leur seront 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. Elle a généralement lieu après l'évaluation des risques et une première définition des objectifs et du périmètre de la mission par les auditeurs internes. C'est l'occasion, pour ces derniers, de s'assurer 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 également faire des ajustements et identifier des attentes supplémentaires en termes de communication, comme la fréquence et les destinataires de la communication des résultats définitifs.

À l'issue de la réunion d'ouverture, les auditeurs internes devraient consigner l'échange dans une note de planification, qui devrait être intégrée aux 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 à son périmètre. Communiquer en cours de mission permet aux auditeurs internes et à la direction de l'activité examinée d'apporter des éclaircissements et d'éviter ou de dissiper les malentendus et les différends.

La communication obligatoire en clôture de mission (également appelée « réunion de clôture ») planifiée à l'avance et structurée est une opportunité pour les auditeurs internes, la direction de l'activité examinée et les autres membres du personnel concernés de valider et finaliser les constats, les recommandations et les conclusions de la mission avant communication des résultats définitifs. Elle permet également à la direction et aux auditeurs internes de discuter de tout différend ou désaccord concernant les constats, les recommandations et/ou les conclusions, et éventuellement de les résoudre. S'ils ne peuvent parvenir à un accord (en dépit de leur volonté commune), cette norme exige que soient communiqués les points de vue et de la direction et des auditeurs internes dans les résultats définitifs de la mission.

L'échange sur la faisabilité des recommandations des auditeurs internes peut porter sur l'analyse des coûts, tels que la criticité du risque rapportée aux avantages de la mise en œuvre des recommandations. Les plans d'action de la direction peuvent ne pas être complètement finalisés avant la réunion de clôture. Quand bien même, la direction peut avoir des idées de plans d'action qui répondraient aux constats formulés. 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 place envisagé ainsi que le personnel responsable leur mise en œuvre.

Preuve de la conformité

Communication en début de mission :

- Courriels, procès-verbaux de réunions ou documents de planification préalables à la mission (notes ou mémos) indiquant que l'on a communiqué sur la mission avant son démarrage.
- Procès-verbal de la réunion d'ouverture de la mission fournissant la preuve d'échanges relatifs à l'évaluation des risques, aux objectifs, au périmètre et au calendrier de la mission.
- Notes de planification de la mission mentionnant les sujets évoqués lors de la réunion d'ouverture.
- Réactions de la direction de l'activité examinée (dans le cadre d'enquêtes, par exemple).

Communication en cours de mission :

- Documents (courriels, procès-verbaux de réunions, documents de travail ou notes) attestant d'une communication tout au long de la mission, dont les points sur l'état d'avancement de celle-ci, les notifications obligatoires concernant des problèmes et des changements urgents et les réactions exprimées par la direction de l'activité examinée.

Communication en clôture de mission :

- Procès-verbaux ou notes de réunions attestant d'un dialogue structuré sur les constats, les recommandations et les conclusions de l'audit interne, ainsi que sur les plans d'action du de la direction.

- Projets de constats, de recommandations et de conclusions de l'audit interne, ainsi que les réponses en termes de plans d'action de la direction.
- Documents relatifs aux réactions de la direction de l'activité examinée suite aux sollicitations dont elle a fait l'objet (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 et évaluer les risques afférents.

A cette fin, les auditeurs internes doivent identifier et réunir suffisamment d'informations et procéder à une évaluation des risques.

Les auditeurs internes doivent comprendre :

- Les stratégies, objectifs et risques propres à l'organisation qui concernent l'activité examinée.
- La tolérance au risque de l'organisation.
- L'évaluation des risques à l'appui du plan d'audit interne.
- Les objectifs de l'activité examinée.
- Les processus de gouvernance, de gestion des risques et de maîtrise de l'activité examinée.
- Les cadres, lignes directrices et critères de référence qui peuvent être utilisés afin d'évaluer l'efficacité de ces processus.

Pour évaluer les risques de la mission, les auditeurs internes doivent :

- Identifier les risques significatifs associés aux objectifs de l'activité examinée.
- Identifier les dispositifs de maîtrise des risques de l'activité en deçà de la tolérance au risque de l'organisation.
- Évaluer la criticité des risques (en termes d'impact et de probabilité).
- Évaluer l'adéquation de la conception des processus de maîtrise de l'activité.
- Tenir compte des risques spécifiques, notamment ceux liés à la fraude et aux technologies et systèmes d'information.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

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 se dégagent de l'évaluation des risques réalisée à l'échelle de l'organisation par la fonction d'audit interne.

Lorsque les auditeurs internes débutent une mission, ils devraient prendre en compte les risques associés, et s'enquérir des éventuels changements intervenus 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 le management) peut aider les auditeurs internes à identifier les risques de l'activité examinée.

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

On peut trouver des informations utiles dans :

- Les évaluations des risques récentes réalisées par la fonction d'audit interne ou le management.
- Les résultats des missions antérieures réalisées par la fonction d'audit interne et d'autres prestataires d'assurance et de conseil.
- Les rapports établis par d'autres prestataires d'assurance et de conseil, comme les rapports financiers et extra-financier.
- Les évaluations des risques à l'échelle de l'organisation et les plans d'audit interne.
- Les documents de travail des missions antérieures.

Pour collecter des informations, les auditeurs internes peuvent :

- Examiner la documentation de référence, notamment les lignes directrices de l'IIA et autres normes, directives, lois et règlements applicables au secteur d'activité ou industriel de l'organisation et en vigueur dans le pays ou sur le territoire où opère l'organisation.
- Consulter les organigrammes et les descriptions de fonction afin d'identifier qui est responsable des informations, processus concernés et d'autres aspects de l'activité examinée.
- Inspecter les actifs matériels de l'activité examinée.
- Examiner la documentation du propriétaire des informations ou de sources externes, comme les politiques, les procédures, les logigrammes et les rapports du management.
- Examiner des sites Internet, des bases de données et des systèmes.
- Se renseigner au moyen d'entretiens, de discussions ou d'enquêtes.
- Observer le déroulement d'un processus.
- S'entretenir avec d'autres prestataires d'assurance et de conseil.

Les auditeurs internes examinent les informations recueillies afin de comprendre comment les processus sont sensés fonctionner et identifier les critères utilisés par la direction pour mesurer l'atteinte des objectifs de l'activité. Les enquêtes, les entretiens, les contrôles physiques et les tests de cheminement

des processus leur permettent d'observer les conditions actuelles de fonctionnement de l'activité examinée. Les auditeurs internes devraient consigner et synthétiser les informations pertinentes dans un document unique relatif à la planification à conserver à titre de document de travail de la mission (cf. Norme 14.6, Documentation de la mission).

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.

Les auditeurs internes peuvent consigner les risques et leurs dispositifs de maîtrise dans un graphique, un tableau ou un outil équivalent. Cette documentation couramment dénommée « matrice des risques et des contrôles » permet aux auditeurs internes d'exercer leur jugement professionnel, de faire appel à leur expérience et à leur capacité de raisonnement. De cette façon ils prennent en compte les informations recueillies dans le contexte de l'activité examinée et évaluent approximativement l'importance des risques en termes d'impact et de probabilité et, éventuellement, d'autres facteurs de risque.

Par conscience professionnelle, les auditeurs internes devraient tenir compte des réactions de la direction de l'activité examinée. Des échanges avec le management du domaine ou du processus examiné procurent souvent des points de vue et des éclairages supplémentaires sur les objectifs de l'entreprise, les risques inhérents, les dispositifs de maîtrise et le caractère significatif des risques associés à l'activité. Instaurer une compréhension mutuelle des risques relatifs à l'activité examinée renforce l'utilité de l'évaluation des risques. Les auditeurs internes devraient également prendre conseil auprès du superviseur de la mission lors de sa planification.

La matrice des risques et des contrôles évolue en principe tout au long de la mission. Durant la phase de test de la mission, la matrice peut servir à documenter la cause, le risque, les effets (conséquences), l'évaluation du risque inhérent et le dispositif de maîtrise (qui peut être préventif, détectif ou correctif). Les risques visés par la mission peuvent ensuite être classés par ordre de priorité en fonction de leur importance. En règle générale, le tout est illustré sous la forme d'un graphique simple (une carte de chaleur), qui devrait être conservé à titre de documents de travail de la mission.

En ce qui concerne les risques les plus significatifs, l'évaluation de l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise aide les auditeurs internes à déterminer quels sont ceux dont les tests sont poursuivis. Les objectifs et le périmètre de la mission, comme indiqué à la Norme 13.3, Objectifs et périmètre d'intervention de la mission, s'appuient sur les risques jugés les plus prioritaires. Lors des analyses effectuées dans le cadre de la mission, les auditeurs internes cherchent à estimer le risque résiduel et recensent tout risque qui dépasse le seuil de tolérance acceptable de l'activité (cf. Norme 14.2, Analyses et constats potentiels de la mission).

Preuve de la conformité

Documents de travail consignant :

- 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 maîtrise de l'activité examinée.

- Les organigrammes et les descriptions 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 règlements applicables et les évaluations de conformité documentées.
- Les informations pertinentes rassemblées 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 des travaux d'autres prestataires d'assurance et des missions et évaluations de risques précédentes.
- La matrice des risques et des contrôles ou tout autre document indiquant le caractère significatif de chaque risque et l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise associés.

Norme 13.3 Objectifs et périmètre d'intervention de la mission

Exigences

Les auditeurs internes doivent définir et documenter les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission.

Les objectifs de la mission doivent en expliciter la finalité et prendre en compte les résultats de l'évaluation des risques.

Le périmètre de la mission précise ses priorités et ses limites, c'est-à-dire les activités, les sites, les processus, les systèmes, les composants et autres éléments examinés ainsi que la période que couvre la mission. Il doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission. Les limites apportées au périmètre doivent être révélées en début de mission et à l'occasion de la communication des résultats définitifs.

Le responsable de l'audit interne, ou la personne à qui il a délégué cette tâche doit approuver les objectifs et le périmètre de la mission.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Les objectifs et le périmètre de la mission permettent aux auditeurs internes de concentrer leurs efforts sur les risques significatifs de l'activité examinée, d'élaborer le programme de travail de la mission, de communiquer clairement avec le management et le Conseil. C'est également à partir des objectifs et du périmètre que les auditeurs internes définissent le calendrier, le budget de la mission et les ressources qu'elle exige.

La définition des objectifs et du périmètre de la mission exige des auditeurs internes qu'ils réunissent les informations nécessaires pour :

- Comprendre l'objet de la mission et la raison pour laquelle elle figure dans le plan d'audit interne.
- Prendre en compte les stratégies et les objectifs de l'activité examinée.
- Évaluer les risques de la mission afin d'établir un ordre de priorité (cf. Norme 13.2, Évaluation des risques dans le cadre de la mission).

Les auditeurs internes devraient déterminer la nature de la mission, car, selon qu'il est demandé une prestation d'assurance ou de conseil, les attentes des parties prenantes et les exigences des *Normes* sont différentes suivant le type de mission. Les objectifs et le périmètre d'une mission d'assurance peuvent également différer de manière significative de ceux d'une mission de conseil. Dans le cas d'une mission d'assurance, ce sont principalement les auditeurs internes qui les déterminent, tandis que dans le cas d'une mission de conseil, c'est généralement le donneur d'ordre.

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 significatifs liés à l'activité examinée.
- D'éviter les interventions redondantes et les travaux dépourvus de valeur ajoutée.
- D'allouer les ressources adéquates et suffisantes pour mener à bien la mission.

Les objectifs de la mission sont des énoncés généraux élaborés par les auditeurs internes et définissant ce qu'il est prévu de réaliser pendant la mission. Ils précisent ce qui est attendu de la mission et ils permettent aux auditeurs internes de déterminer les procédures à mettre en œuvre. Les auditeurs internes devraient s'assurer qu'ils concordent avec les objectifs opérationnels de tout ou partie du processus examiné ainsi qu'avec ceux de l'organisation.

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 tout ou partie de l'organisation d'atteindre ses objectifs opérationnels. Dans le cadre de ces missions, l'objectif prioritaire consiste à tester 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 des pouvoirs et des responsabilités.
- Le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements.
- La fiabilité et l'exactitude des rapports.
- L'utilisation efficace et efficiente des ressources.
- La protection des actifs.

Une fois les objectifs de la mission arrêtés, les auditeurs internes devraient exercer leur jugement professionnel et, si nécessaire, consulter le superviseur de la mission pour définir le périmètre du programme de travail. Celui-ci doit être suffisamment général pour atteindre les objectifs de la mission. Ce faisant, les auditeurs internes devraient examiner 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.

En règle générale, les auditeurs internes prennent en compte et documentent toute limitation de périmètre ainsi que les demandes des parties prenantes de la mission concernant les éléments à inclure ou à exclure du périmètre. Voici des exemples de limitations de périmètre :

- La durée de la mission.
- Les limitations de ressources (financières, humaines et technologiques).
- L'accès aux données, documents et autres informations, ainsi qu'aux personnes et aux biens.

Les auditeurs internes communiquent les objectifs, le périmètre et le calendrier de la mission lors de la réunion d'ouverture ou de lancement. Ces informations devraient être consignées dans les notes de planification de la mission, lesquelles devraient être intégrées aux documents de travail de la mission (cf. Norme 13.1, Communication relative à la mission).

Preuve de la conformité

- Notes de planification de la mission.
- Communication des résultats définitifs de la mission.
- Documents de travail de la mission consignant.
 - L'alignement des objectifs sur l'évaluation des risques.
 - Un périmètre permettant d'atteindre les objectifs de la mission.
 - Le programme de travail de la mission 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 limitations de périmètre et les demandes des parties prenantes de la mission concernant les éléments à inclure ou à exclure.

Norme 13.4 Critères d'évaluation

Exigences

Les auditeurs internes doivent identifier des critères mesurables pour évaluer les aspects de l'activité examinée définis dans les objectifs et le périmètre de la mission.

Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management ou le Conseil a défini des critères adéquats pour apprécier 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.

S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent identifier les critères d'évaluation appropriés, en discutant avec le management et/ou le Conseil..

En voici des exemples :

- 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, normes, lignes directrices et benchmarks propres à un secteur, à une activité ou à une profession).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Dans le cadre du recueil de l'information 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. Ils se concentrent ensuite sur les critères d'évaluation les plus pertinents pour la mission. Ces critères devraient représenter l'état souhaité d'une activité et fournir des caractéristiques pratiques et mesurables permettant de les comparer à l'état actuel de l'activité (la situation). Par exemple, si un objectif de la mission est d'évaluer l'efficacité des processus de contrôle de l'activité examinée, les critères ou l'état souhaité pourraient être les résultats ou les effets escomptés des processus en question, tandis que la situation est mise en évidence par les effets réels.

Des critères adéquats sont essentiels pour i) identifier un écart entre l'état souhaité et la situation, qui donne lieu à des constats potentiels, ii) déterminer le caractère important des constats, et iii) tirer des conclusions significatives. Les auditeurs internes exercent 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. Outre les exemples énumérés dans la présente norme, peuvent aussi être considérés comme des critères les pratiques organisationnelles bien établies, les résultats attendus d'un dispositif de maîtrise bien conçu ou encore des 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 caractérisant les pratiques appropriées en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Ils devraient en outre vérifier si le management a clairement explicité son niveau de tolérance au risque, notamment les seuils de matérialité propres aux différents processus, fonctions et unités opérationnelles. Ils devraient également vérifier si l'organisation a adopté ou clairement formulé une définition de ce que maîtriser veut dire, et devrait identifier la compréhension par le management de ce qui constitue 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 contrôles dans leur ensemble fonctionnent comme prévu.

Par ailleurs, les auditeurs internes devraient rechercher les pratiques recommandées et comparer les critères de la direction avec ceux utilisés par d'autres organisations. Pour déterminer les critères les plus appropriés au regard des objectifs de la mission, ils doivent aussi faire preuve de jugement professionnel. Ils peuvent établir que les politiques, procédures et/ou autres critères documentés ne sont pas suffisamment détaillés ou ne sont pas par ailleurs adéquats. 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 inexistant, les auditeurs internes peuvent recommander à la direction d'appliquer ceux que les auditeurs internes ont identifiés. Les discussions autour de l'absence de critères adéquats peuvent aboutir à des missions de conseil.

Les auditeurs internes devraient s'assurer que la direction de l'activité examinée comprend les critères qui seront utilisés au cours de la mission. Les critères fixés d'un commun accord devraient d'ailleurs être consignés, de façon à éviter toute interprétation erronée ou toute contestation de la part de tout membre du personnel responsable de l'activité examinée.

Preuve de la conformité

- Documents de travail consignants les sources des critères considérés et le processus utilisé pour évaluer l'adéquation de ces critères.
- 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 les ressources nécessaires pour en atteindre les objectifs.

Les auditeurs internes doivent déterminer les types et la quantité de ressources qui seront nécessaires pour réaliser la mission, en tenant 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 ou la personne à qui il a délégué la responsabilité de l'allocation des ressources.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

En règle générale, l'identification et l'affectation des ressources est une étape de la planification de la mission qui relève 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 doit ensuite porter un jugement professionnel sur les étapes à franchir pour atteindre les objectifs de la mission et sur le temps nécessaire pour chacune. Il est également important de prendre en compte les spécifications et les contraintes existantes qui peuvent peser sur l'exécution de la mission, comme le nombre d'heures budgétées pour la mission ainsi que les contraintes de temps, linguistiques et logistiques.

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 prendre connaissance auprès du responsable de l'audit interne des compétences spécialisées des membres de la fonction d'audit interne. Pour organiser l'affectation des ressources de la mission, il convient de déterminer si les ressources disponibles sont appropriées et suffisantes pour mener à bien la mission ou si des ressources supplémentaires sont nécessaires.

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 pour examiner les conséquences de telles limitations et déterminer la marche à suivre. 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. Norme 10.1, Gestion des ressources financières ; Norme 10.2, Gestion des ressources humaines ; et Norme 10.3, Ressources technologiques).

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.

Preuve de la conformité

- Inventaire des compétences de la fonction d'audit interne tenu par le responsable de l'audit interne.
- Politiques et procédures de la fonction d'audit interne relatives à l'affectation des ressources pour les missions.
- Programme de travail de la mission approuvé attestant l'utilisation de ressources appropriées et suffisantes.
- Documents de planification (documents de travail) analysant les besoins de la mission en ressources et décrivant 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 propre à la mission permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

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

Le programme de travail de la mission doit préciser :

- Les travaux prévus pour atteindre les objectifs de la mission.
- Les méthodes appliquées et les outils utilisés pour mener à bien les travaux.
- Les auditeurs internes affectés à l'exécution des travaux.

Avant d'être mis en œuvre, le programme de travail de la mission doit être examiné et approuvé par le responsable de l'audit interne ou par la personne à qui il a délégué cette tâche. Les modifications qui pourraient en découler doivent faire l'objet d'une discussion et être approuvées par le responsable de l'audit interne ou la personne à qui il a délégué cette tâche.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Les programmes de travail consignent les tâches à remplir dans le cadre d'une mission ainsi que les rôles et responsabilités attribués à chaque membre de l'équipe affectée à la mission. Ils sont revus par le responsable de l'audit interne ou par le superviseur de mission qu'il a désigné, et comprennent généralement une méthode d'examen et d'approbation des différents travaux exécutés, ainsi que les noms des auditeurs internes ayant réalisé les travaux et leur date d'exécution.

Le programme de travail de la mission repose sur les informations identifiées et recueillies pendant la planification de la mission. Il détaille les procédures qui seront appliquées pour analyser et évaluer les informations sur lesquelles les auditeurs internes s'appuieront pour formuler les constats, les recommandations et les conclusions de la mission. Les travaux effectués pendant la phase de planification sont généralement documentés dans les documents de travail et référencés dans le programme de travail.

Pour élaborer le programme de travail, les auditeurs internes peuvent compléter la matrice des risques et des contrôles en reliant les risques et les contrôles à des procédures de tests à mettre en œuvre. Au fil des analyses et des évaluations, la matrice peut être complétée pour relier les risques et les contrôles aux constats, aux recommandations et aux conclusions. Les programmes de travail devraient préciser les objectifs, les critères et les méthodes de vérification, tels que les procédures analytiques à suivre pour tester l'efficacité des contrôles clés, en complément des spécifications de la norme. Ils devraient en outre décrire la méthode d'échantillonnage, la population et la taille de l'échantillon.

Le niveau et la granularité de l'analyse effectuée pendant la phase de planification varient selon la fonction d'audit interne et la mission. L'évaluation de l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise est souvent réalisée lors de la planification de la mission. En effet, cette évaluation aide les

auditeurs internes à identifier clairement les contrôles clés dont l'efficacité sera testée ultérieurement. Le programme de travail peut intégrer une évaluation documentée de l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise.

Cependant, le moment le plus approprié pour effectuer cette évaluation dépend de la nature de la mission. Si elle n'est pas terminée au cours 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.

Preuve de la conformité

- Documents de travail à l'appui de l'élaboration du programme de travail.
- Matrice des risques et des contrôles complétée par des procédures de tests
- Cartographies ou descriptions des processus de contrôle.
- Notes sur l'évaluation de l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise.
- Tests complémentaires envisagés.
- Procès-verbaux, notes ou documents se rapportant aux réunions de planification au cours desquelles les travaux et les procédures à exécuter ont été définis.
- Programme de travail de la mission complet avec approbation documentée.
- Documents relatifs à l'approbation des modifications apportées au programme de travail.

Principe 14 Réaliser les travaux

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

Lors de la planification d'une mission, les auditeurs internes recueillent des informations qu'ils organisent en vue d'élaborer un programme de travail. Ce dernier précise les travaux et les méthodes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la mission.

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme de travail, les auditeurs internes rassemblent des informations et procèdent à des analyses et à des évaluations. Ces étapes permettent d'identifier des constats potentiels, d'en déterminer les causes, les effets et leur importance, et de formuler des recommandations et des conclusions.

Norme 14.1 Collecte d'informations pour analyse et évaluation

Exigences

Les auditeurs internes doivent collecter des informations pertinentes, fiables et suffisantes pour procéder à des analyses et à des évaluations.

Les auditeurs internes doivent recueillir des informations et les analyser pour formuler et étayer les constats de la mission.

Les auditeurs internes doivent évaluer si ces informations sous-jacentes à leurs analyses sont pertinentes, fiables et suffisantes pour leurs analyses et constituent une base raisonnable sur laquelle formuler les constats potentiels de la mission. On parle d' « éléments probants » pour désigner collectivement les résultats des analyses et les informations sur lesquelles ils s'appuient (cf. Norme 14.2, Analyses et constats potentiels de la mission).

Les informations sont jugées pertinentes lorsqu'elles sont cohérentes avec les objectifs et s'inscrivent dans le périmètre de la mission, et si elles contribuent à la formulation des constats, recommandations et conclusions de la mission.

Les informations sont jugées fiables si elles sont factuelles et à jour. Les auditeurs internes font preuve de scepticisme professionnel pour en apprécier la fiabilité. L'information sera d'autant plus fiable si elle est :

- 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.

Les informations sont jugées suffisantes lorsqu'elles permettent aux auditeurs internes de procéder à des analyses et à des évaluations. Les éléments probants sont suffisants s'ils permettent 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. Si les éléments probants ne sont pas suffisants pour formuler ou étayer les constats de la mission, les auditeurs internes doivent collecter des informations supplémentaires pour analyse et évaluation.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

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 d'intervention. 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 pour analyse peuvent inclure :

- Des entretiens ou enquêtes auprès de personnes impliquées dans l'activité.
- L'observation directe d'un processus, également dénommé « 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 de preuve matériels (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 peuvent envisager de tester une population complète de données ou un échantillon représentatif. S'ils 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.

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 leurs 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 formuler les constats potentiels de la mission.

Les auditeurs internes doivent analyser les informations afin de déceler d'éventuels 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). Pour déterminer la situation, ils s'appuient sur les informations et les éléments probants collectés au cours de la mission. Un écart entre les critères et la situation est signe d'un constat potentiel de la mission qui doit être consigné puis analysé de manière plus approfondie. Parmi les exemples de constats potentiels de la mission, citons une erreur, une irrégularité, un acte illégal ou encore des opportunités d'amélioration de l'efficacité ou de l'efficience.

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. Dans l'affirmative, le programme de travail doit être adapté en conséquence et approuvé par le responsable de l'audit interne ou la personne à qui il a délégué cette tâche.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

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.
- Tests de vraisemblance.
- Analyses de ratios, de tendances ou de régression.
- Comparaisons entre les informations relatives à la période considérée et i) les budgets et prévisions, ou ii) 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, ou comparaisons d'informations concernant différents domaines de l'organisation.
- Analyses comparatives externes, ou comparaisons d'informations concernant d'autres organisations.

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 pertinente entre les critères d'évaluation et la situation. En cas d'écart, des procédures complémentaires devraient être mises en œuvre pour en déterminer les causes et les effets et pour évaluer l'importance des constats potentiels. On peut également parler d'« observations » au lieu et place de constats, notamment dans le cadre des missions de conseil.

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, effets et leur caractère significatif. Ils peuvent consulter le responsable de l'audit interne et les méthodologies d'audit interne 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 approfondies.
- Du rapport coûts/avantages lié à la réalisation d'analyses supplémentaires.

Preuve de la conformité

- Documents de travail consignant les analyses réalisées (programmes ou logiciels d'analyse de données utilisés, populations soumises aux tests, processus et méthodes d'échantillonnage).
- Documents de travail faisant l'objet de références croisées avec le programme de travail et/ou les résultats définitifs de la mission.
- Documents relatifs à la communication des résultats définitifs de la mission.
- Travaux de supervision de la mission.
- Résultats des évaluations internes et externes (cf. Norme 8.3, Évaluation externe de la qualité ; et Norme 12.1, Évaluation interne de la qualité).

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 en identifier la cause racine et ses possibles effets, et mesurer l'importance du problème. Pour ce faire, ils tiennent compte de la probabilité d'occurrence du risque en question et de l'impact qu'il peut avoir sur l'organisation ou sur ses processus de gouvernance, de management des risques ou de contrôle.

Si les auditeurs internes estiment que l'organisation est exposée à un risque significatif, le problème doit être signalé sous la forme de constat.

Les auditeurs internes doivent, attribuer une notation à chaque constat de la mission, le classer au regard des autres constats ou utiliser tout autre ordre de priorité établi sur la base du caractère significatif du constat, en appliquant les méthodes établies par le responsable de l'audit interne.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Pour formuler les constats de la mission, les auditeurs internes commencent par comparer 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, ils approfondissent le constat potentiel en tentant de déterminer :

- La cause racine de l'écart, laquelle est en général liée à une défaillance des dispositifs de maîtrise. Pour ce faire, le plus simple consiste souvent à poser une série de questions sur la raison de cet écart.
- L'effet ou l'impact de l'écart, qui explique pourquoi la situation peut être préoccupante. Dans certains cas, l'effet peut être objectivement quantifiable. Néanmoins, bien souvent, le degré d'exposition sera estimé par les auditeurs internes s'appuyant sur leur conscience professionnelle et les réactions de la direction de l'activité examinée (cf. Principe 4, Pratiquer avec conscience professionnelle).

Pour déterminer le caractère significatif d'un constat, les auditeurs internes appliquent les méthodes établies par le responsable de l'audit interne. Ils identifient et évaluent d'abord l'adéquation de la conception des dispositifs de maîtrise existants et leur efficacité opérationnelle, puis déterminent le niveau de risque résiduel, ou le risque qui subsiste malgré la mise en place de dispositifs de maîtrise.

Les auditeurs internes attribuent une notation selon la méthode établie par le responsable de l'audit interne, de façon à en garantir une application cohérente à toutes les missions d'audit interne. Pour ce faire, ils devraient prendre en compte :

- L'impact et la probabilité d'occurrence du risque.
- Le seuil de tolérance au risque de l'organisation.
- Les méthodes établies par le responsable de l'audit interne.
- Tout autre facteur important pour l'organisation.

Une notation peut s'avérer être un outil de communication efficace pour décrire le caractère significatif de chaque constat. La direction peut s'y référer pour classer ses plans d'action par ordre de priorité. « Faible », « moyen », « élevé » et « critique » sont des exemples de notations.

Le responsable de l'audit interne peut procurer des modèles de constat de mission que les auditeurs internes peuvent utiliser en prenant soin d'y spécifier correctement notamment les éléments suivants :

- Les critères .
- La situation.
- Les causes.
- Les effets.
- Le classement de son caractère significatif.
- Les recommandations pour remédier aux constats (cf. Norme 14.4, Recommandations et plans d'action).

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. Ils devraient expliquer l'écart entre les situations et les critères, et devraient être étayés par des éléments probants documentés à l'appui de l'évaluation faite par les auditeurs internes et du jugement qu'ils ont exercé pour déterminer le caractère significatif des constats.

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, les effets (risque ou exposition potentielle) et la notation de son caractère significatif.

- Document de travail ou autre document justifiant les seuils de matérialité, de tolérance au risque et tout élément utilisé pour l'analyse coûts/avantages pris en compte aux fins de l'analyse des constats.
- Politiques, modèles et lignes directrices pertinentes 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 formuler des recommandations et, le cas échéant, se procurer les plans d'action de la direction.

Les recommandations désignent des suggestions d'actions visant à :

- Remédier aux écarts entre les critères établis et la situation rencontrée.
- Atténuer les risques identifiés.
- Renforcer ou améliorer l'activité examinée.

Les auditeurs internes doivent discuter des recommandations avec la direction de l'activité examinée.

Dans le cas de missions d'assurance, les auditeurs internes doivent se procurer les plans d'action élaborés par la direction pour traiter la cause racine de chaque constat.

Si les auditeurs internes et la direction ne sont pas d'accord sur les recommandations et/ou les plans d'action et qu'ils ne peuvent se résoudre à se mettre d'accord, les résultats définitifs de la mission doivent faire état du point de vue de chacun ainsi que des raisons de leur désaccord (cf. Norme 13.1, Communication relative à la mission).

Bien que les auditeurs internes doivent formuler des recommandations d'actions correctives, il incombe à la direction de déterminer la ligne de conduite appropriée et de mettre en œuvre des plans d'action pour remédier aux constats (cf. Norme 15.1, Communication finale des résultats de la mission). Les missions de conseil ne nécessitent pas de plan d'action.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Les auditeurs internes sont tenus de communiquer avec la direction tout au long de la mission (cf. Norme 13.1, Communication relative à la mission). Les auditeurs internes devraient discuter de leurs recommandations et constats avec la direction de l'activité examinée tout au long de la mission. L'échange obligatoire, qui doit intervenir à l'issue des travaux sur place mais avant la diffusion des résultats définitifs de la mission est une opportunité de formaliser et structurer cette discussion. (cf. Norme 13.1, Communication relative à la mission). Les auditeurs internes devraient utiliser les méthodes établies par le responsable de l'audit interne pour déterminer les constats qui méritent d'être remontés.

Les recommandations devraient être adressées aux parties ayant une autorité suffisante pour apporter des changements à l'activité examinée et pour les superviser. Le responsable de l'audit interne peut élaborer une politique ou des lignes directrices pour aider les auditeurs internes à identifier les parties concernées. Par exemple, une politique d'audit interne peut exiger que la réponse aux recommandations de l'audit interne et l'élaboration de plans d'action relèvent de la compétence exclusive d'une fonction ou d'un échelon particulier (comme un manager, un directeur ou un vice-président).

Si les auditeurs internes identifient une action corrective particulière pour remédier à un constat, ils devraient la communiquer sous la forme d'une recommandation. Ils peuvent, autrement, soumettre plusieurs possibilités à la direction. Dans certains cas, ils peuvent lui recommander de chercher des options et de décider de la marche à suivre appropriée. Il peut être recommandé plusieurs actions correctives pour un seul constat.

Si les auditeurs internes et la direction de l'activité examinée sont en désaccord sur les constats ou les recommandations de la mission, le responsable de l'audit interne et la direction des échelons supérieurs devraient œuvrer conjointement à la recherche d'un consensus. Conformément aux exigences de la Norme 13.1 portant sur la communication relative à la mission, si aucun consensus ne peut être dégagé, les auditeurs internes doivent consigner et diffuser les points de vue de chacune des parties dans les résultats définitifs de la mission. En outre une déclaration formelle de chacune des parties être annexée à cette diffusion. À défaut, les commentaires complets de chacune des parties devraient être mis à disposition sur demande.

Les auditeurs internes et la direction devraient évaluer conjointement et discuter de la faisabilité et du caractère raisonnable des recommandations et des plans d'action. Cette évaluation et ces échanges intègrent généralement une analyse du rapport coûts/avantages et une détermination de la capacité des plans d'action à remédier au risque de manière satisfaisante au regard du seuil de tolérance au risque de l'organisation.

Secteur public

La législation et la réglementation imposent souvent aux auditeurs internes du secteur public de l'intégralité des commentaires du management lors de la communication des résultats définitifs de la mission.

Preuve de la conformité

- Documents de travail précisant, pour chaque constat, les critères, la situation, les effets, la cause racine et la ou les recommandations.
- Politiques, procédures, modèles et lignes directrices de l'audit interne pertinentes.
- Notes, documents de travail ou autres documents attestant des échanges menés avec la direction concernant les constats et la faisabilité des recommandations et des plans d'action.
- Les résultats définitifs de la mission communiqués.

Norme 14.5 Élaboration des conclusions de la mission

Exigences

Les auditeurs internes doivent élaborer une conclusion de la mission.

La conclusion de la mission correspond au jugement de l'auditeur interne sur le caractère significatif global des constats de la mission, considérés dans leur ensemble. Elle doit inclure une synthèse des constats et des résultats de la mission, rapportés aux objectifs et au périmètre d'intervention de celle-ci.

La conclusion de la mission doit être élaborée conformément aux méthodes établies de la fonction d'audit interne.

En fonction de la conclusion de la mission, les auditeurs internes doivent attribuer une notation, un classement ou tout autre type d'appréciation du caractère significatif des constats considérés 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 management des risques et/ou de contrôle de l'activité examinée.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Les notations individuelles des constats de la mission devraient être regroupées pour en dégager une conclusion ou une synthèse globale de la mission concernant l'activité examinée. Les méthodes d'audit interne établies en amont par le responsable de l'audit interne pour sa fonction fournissent une échelle 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 ».

En règle générale, les auditeurs internes utilisent les critères et les méthodes (système de notation y compris) élaborés par le responsable de l'audit interne et revus par la direction générale et le Conseil avant la mission. Le système de notation devrait reposer sur l'appétence globale de l'organisation pour le risque et la tolérance au risque de l'activité soumise à l'audit, et devrait servir de base à l'élaboration des conclusions de la mission et des notations pour l'ensemble des missions d'audit interne. Le fait que toutes les parties disposent d'une compréhension commune des conclusions et des notations permet de garantir la cohérence des conclusions entre les missions.

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 l'atteinte des objectifs ou sur la gestion des risques à un niveau micro, mais pas à un niveau macro (par exemple, l'incapacité à gérer d'éventuels doubles paiements peut avoir des conséquences importantes pour une filiale, mais pas pour l'organisation dans son ensemble). Les auditeurs internes devraient envisager dans quelle mesure les dispositifs en place permettent de maîtriser le risque pesant sur l'atteinte des objectifs de la direction.

Preuve de la conformité

- Document de travail indiquant les raisons qui ont conduit à la conclusion générale de la mission et faisant le lien avec le système de notation des missions du responsable de l'audit interne.
- Politique ou notes de réunion attestant le consensus auquel le responsable de l'audit interne, le management et le Conseil sont parvenus quant au système de notation devant être utilisé par la fonction d'audit interne.

Norme 14.6 Documentation de la mission

Exigences

Les auditeurs internes doivent consigner les informations et les éléments probants à l'appui des constats, des recommandations et des conclusions 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 toute autre personne informée et compétente, puisse réitérer les travaux réalisés et en tirer mêmes constats, recommandations et conclusions.

Les documents de la mission doivent préciser :

- La date ou la période de la mission.
- Le programme de travail.
- L'évaluation des risques dans le cadre de la mission.
- Les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission.
- Les descriptions des analyses, incluant les procédures détaillées et la ou les sources des données.
- Les constats, recommandations et conclusions.
- Les justificatifs de la communication avec les parties concernées.
- Les noms ou initiales des personnes ayant effectué et supervisé les travaux.

Les auditeurs internes doivent s'assurer que l'exactitude, la pertinence et l'exhaustivité des documents de la mission sont soumis à un examen. Le responsable de l'audit interne, ou la personne à qui il a délégué cette tâche, doit examiner et approuver les documents de la mission.

Les auditeurs internes doivent conserver l'intégralité des documents de la mission conformément aux lois et 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 et pour la preuve de la conformité

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 conclusions et les résultats de la mission. Elle constitue 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. Une documentation adéquate permet également de faire la preuve de la conformité de la fonction d'audit interne aux *Normes*.

Les auditeurs internes devraient appliquer les méthodes établies par le responsable de l'audit interne pour documenter la mission (y compris les étapes à suivre et le modèle à utiliser). Il peut s'agir de modèles ou de logiciels pour l'élaboration des documents de travail, ainsi que d'un système d'archivage. Les documents de travail contiennent les informations sur lesquelles reposent les constats, les recommandations et les conclusions de la mission.

Généralement, les documents de travail sont organisés selon la structure développée dans le programme de travail et renvoient à d'autres sources d'information pertinentes.

Le résultat au final est une compilation complète des documents correspondant aux procédures mises en œuvre, informations obtenues, conclusions auxquelles on est arrivé, recommandations que l'on a déduit et de l'enchaînement logique qui sous-tend chacune des étapes de la mission réalisée. Cette documentation constitue la principale source sur laquelle s'appuie la communication des auditeurs internes avec les parties prenantes, notamment avec la direction générale, le Conseil et la direction de l'activité examinée. Finalement, et c'est probablement là le plus important, les documents de travail contiennent des informations suffisantes et pertinentes 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.

Voici le modèle 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.
- 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.
- Source(s) des données analysées 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).

- Détails des vérifications et des analyses effectuées.
- Conclusions, y compris le renvoi au document de travail sur les observations de l'audit.
- Proposition de travaux de suivi de la mission à effectuer.
- Communication des résultats définitifs de l'audit interne intégrant les réponses du management.
- Nom du ou des auditeurs internes ayant effectué les travaux de la mission.
- Note de la revue des travaux d'audit et nom du ou des auditeurs internes chargé(s) de celle-ci.

Le responsable de l'audit interne devrait élaborer une méthode de revue des documents de travail. Il devrait mettre en place un processus fiable visant à garantir que les auditeurs internes atteignent les objectifs de la mission et bénéficient d'une formation, d'accompagnements, recueillent les réactions entraînées par ses travaux, afin de garantir que le fonction d'audit interne développe et améliore continuellement la qualité de ses travaux.

Secteur public

Les auditeurs internes du secteur public doivent comprendre la manière dont les lois et règlements en vigueur dans le pays ou sur le territoire où opère l'organisation peuvent affecter ou déterminer les exigences en matière de publication des documents de travail. Dans certains pays ou territoires, il est interdit aux auditeurs internes de rendre publics les documents de travail. Dans d'autres au contraire, tout ou partie des documents de travail peuvent être rendus publics dès lors que la direction reçoit un projet de rapport ou au moment de la communication des résultats définitifs de la mission.

Preuve de la conformité

- Méthode d'audit interne et modèles ou logiciels en place pour la préparation, la rédaction, la révision et à la conservation des documents de travail et des informations relatives à la mission.
- Documents de travail conformes à la méthode.
- 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 conclusions de la mission et assurer le suivi des plans d'action

Les auditeurs internes communiquent les constats et les conclusions de la mission aux parties concernées et suivent l'avancement des plans d'action réalisés par la direction.

Au terme de la mission et après avoir échangé avec la direction sur les constats, les recommandations, les conclusions et les plans d'action, il incombe aux auditeurs internes de publier les résultats définitifs. Les auditeurs internes continuent de communiquer avec la direction de l'activité examinée afin de confirmer la mise en œuvre des mesures convenues.

Norme 15.1 Communication finale des résultats de la mission

Exigences

Pour chaque mission, les auditeurs internes doivent communiquer les résultats définitifs de la mission intégrant ses objectifs, son périmètre d'intervention et ses conclusions. Les recommandations et/ou les plans d'action convenus doivent aussi y figurer.

S'agissant des missions d'assurance, les résultats définitifs communiqués doivent également inclure :

- Les constats et les notations, classements ou autres appréciations de leur caractère significatif.
- Une explication des éventuelles limitations de périmètre.

Les résultats définitifs communiqués doivent préciser les personnes chargées de la mise en œuvre des plans de remédiation aux constats ainsi que la date à laquelle les actions 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 reprises dans les résultats définitifs.

La communication des résultats définitifs doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile, comme indiqué par la Norme 11.2 relative à la communication efficace. Les auditeurs internes doivent s'assurer que les résultats définitifs sont examinés et approuvés par le responsable de l'audit interne ou par une personne à qui il a délégué cette tâche avant leur diffusion.

Les auditeurs internes doivent suivre les politiques et procédures établies par le responsable de l'audit interne concernant la publication ou la communication des résultats définitifs. Les documents de travail qui étayent les résultats définitifs communiqués doivent être conservés et mis à disposition de l'organisation et de la fonction d'audit interne y compris si la mission a été réalisée par un prestataire de services sous contrat.

Une déclaration de conformité aux *Normes* doit être intégrée dans les résultats définitifs communiqués de la mission si les auditeurs internes ont respecté les dispositions des *Normes* et si les résultats du dernier programme d'assurance et d'amélioration qualité en date le confirment.

Si la mission n'a pas été conduite conformément aux dispositions des *Normes*, les auditeurs internes doivent préciser :

- La ou les *Normes* qui n'ont pas été respectées.
- La ou les raisons de la non-conformité.
- L'incidence de la non-conformité sur les constats et les conclusions de la mission.

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

Le style et le format de la communication des résultats définitifs de la mission varient selon les organisations, mais ils sont généralement déterminés par le responsable de l'audit interne qui peut procurer des modèles et établir 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, et ce en fonction de leur degré de connaissance de l'activité examinée, et de la manière dont ils seront touchés par les constats et conclusions et dont ils prévoient d'utiliser les informations.

Lorsqu'ils se présentent sous forme de rapport, les résultats définitifs comprennent généralement les éléments suivants :

- Titre.
- Objectifs (finalité de la mission).
- Périmètre d'intervention (activités, nature et étendue des travaux, limitations de périmètre).
- Contexte (brève présentation de l'activité examinée ou description du processus).
- Reconnaissance des points forts de l'activité examinée et/ou de la coopération de son personnel.
- Constats pris individuellement ou regroupés par domaine ou par processus, le cas échéant, et classés selon leur caractère significatif, avec :
- Un titre et une référence.
- Un énoncé des faits (situation, critères, cause, effet/risque), pouvant être étayé par des exemples, des données, des analyses, des tableaux ou des graphiques pertinents.
- Le caractère significatif du constat (notation, classement ou autre type d'appréciation de son caractère significatif).
- Les recommandations (actions correctives visant à atténuer le risque identifié dans le constat).
- Plans d'action de la direction (actions correctives, personnes chargées de leur mise en œuvre et date de fin d'exécution prévue).
- Conclusion de la mission (évaluation synthétique de la mission, mettant souvent en exergue les constats les plus significatifs).
- Notation de la mission dans son ensemble (sur la base de la conclusion ; par exemple : satisfaisante, sans incidence notable. non satisfaisante, réussite ou échec).
- Liste de diffusion.
- Déclaration de conformité aux *Normes*.

L'examen des résultats définitifs communiqués consiste généralement à s'assurer que :

- Les travaux réalisés et documentés concordent avec les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission, ainsi qu'avec les dispositions des *Normes* en cas de déclaration de conformité (cf. Norme 8.3 relative à la qualité ; et Norme 12.1 relative à l'évaluation interne de la qualité).
- Les constats, recommandations, conclusions et plans d'action sont clairement formulés et étayés par des informations pertinentes, fiables et suffisantes (cf. Norme 14.1 relative à la collecte d'informations pour analyse et évaluation).
- Les aspects nécessitant une explication ou une documentation supplémentaire sont évoqués.
- L'obligation de communication avec l'activité examinée a été remplie.
- Toutes les informations nécessaires y figurent, sans détails superflus.

Le responsable de l'audit interne, ou la personne à qui il a délégué cette tâche, fixe les modalités de diffusion 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.

S'agissant de la diffusion des résultats définitifs de la mission, les auditeurs internes devraient se conformer à toute autre loi et réglementation applicables à un secteur spécifique comme le secteur public ou à une branche d'activité donnée telle que celle des services financiers.

Preuve de la conformité

- Communications écrites des résultats définitifs.
- Diapositives et/ou notes prises lors de la présentation orale des résultats définitifs.
- Documents confirmant la revue 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 plans d'action

Exigences

Les auditeurs internes doivent confirmer que la direction a mis en œuvre les plans d'action convenus.

Les auditeurs internes doivent suivre une méthode bien définie pour confirmer que la direction a mis en œuvre les actions visant à remédier aux constats de la mission.

Cette méthode consiste à :

- S'enquérir de l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action.
- Procéder à des évaluations et des analyses de suivi.
- Actualiser l'état d'avancement des plans d'action dans un système de suivi.

Les auditeurs internes doivent demander à être informés par direction de toute modification apportée à l'activité examinée qui remet en cause la validité des constats de la mission et rend inapplicable les plans d'action. Ils doivent vérifier les changements signalés par la direction et déterminer à quel

moment ils ont été effectués. S'ils estiment que des constats restent valides et que des plans d'action sont encore nécessaires, ils doivent consigner cette information et la transmettre au responsable de l'audit interne.

Si la direction n'a pas mis en œuvre les plans d'action convenus selon le calendrier établi, elle doit fournir des explications aux auditeurs internes qui les consignent. Les auditeurs internes doivent discuter du problème avec le responsable de l'audit interne, à qui incombe la responsabilité de déterminer si la direction générale a accepté le risque de reporter ou de refuser la mise en œuvre d'actions (cf. Norme 11.5 portant sur la communication relative à l'acceptation des risques).

Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et pour la preuve de la conformité

Mise en œuvre

La méthode établie par le responsable de l'audit interne décrit comment les auditeurs internes doivent suivre les progrès réalisés et veiller à la mise en œuvre effective des plans d'action de la direction.

Les auditeurs internes utilisent généralement un logiciel, un tableur ou un système pour surveiller si les plans d'action sont mis en œuvre selon le calendrier établi. Le système de suivi indique également si des actions sont encore en cours ou ont pris du retard, et il est un outil de communication utile avec la direction générale et le Conseil. 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 pourrait inclure l'envoi de courriels informant les parties concernées des actions dont la date de fin d'exécution approche.

Les auditeurs internes suivent l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action de la direction et communiquent avec elle, le Conseil et le responsable de l'audit interne selon les modalités décrites dans la méthodologie d'audit interne. Cette dernière précise comment et quand assurer le suivi des actions en cours. Elle intègre les évaluations et les analyses des résultats du suivi pour confirmer que les plans d'action ont effectivement permis de remédier aux constats et d'atténuer les risques significatifs ainsi que les critères permettant de déterminer le rythme auquel ce suivi est réalisé. Des évaluations et des analyses de suivi peuvent être conduites pour tous les plans d'action achevés, au cas par cas, en fonction du caractère significatif du risque. Dans certaines circonstances, les régulateurs peuvent exiger un rapport sur les plans d'action de la direction.

Si, en s'informant de l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action, les auditeurs internes découvrent que tout ou partie de ceux-ci n'ont pas été exécutés, ils devraient demander à la direction de leur fournir une explication. 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.

Secteur public

Certaines lois et règlements en vigueur dans le pays ou sur le territoire où opère l'organisation peuvent exiger des auditeurs internes de produire un rapport public sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations.

Preuve de la conformité

- Système de suivi des écarts régulièrement mis à jour (par exemple, un tableur, une base de données ou tout autre outil), intégrant les observations des précédentes missions d’audit, les plans d’actions correctives associés, leur état d’avancement et la confirmation afférente par l’audit interne.
- Rapports sur l’état d’avancement des actions correctives préparées à l’attention de la direction générale et du Conseil.
- Éléments probants attestant de la communication périodique au Conseil de rapports sur l’état d’avancement de la mise en œuvre des plans d’action.
- Rapports publics sur l’état d’avancement de la mise en œuvre des plans d’action.

Ne pas reproduire