

## Introduction

**Les relations de travail peuvent parfois se révéler délicates.** Ce que chacun exige ou attend d'une relation peut devenir compliqué, contribuant ainsi à des malentendus, des pertes d'efficacité, voire même à du ressentiment.

Mais une relation médiocre, tendue ou superficielle entre le comité d'audit et le responsable de l'audit interne n'est pas seulement source d'incertitude. Elle peut sérieusement menacer la bonne gouvernance en favorisant les malentendus, l'inadéquation des ressources dédiées à l'audit interne, un affaiblissement de son indépendance, l'élaboration d'une assurance superficielle, une perte d'efficacité, des opportunités manquées et une dégradation de la qualité des services fournis à l'organisation.

L'audit interne devrait être fonctionnellement rattaché au président du comité (ou équivalent) et administrativement à la direction générale, ouvrant ainsi une voie de communication directe entre le responsable de l'audit interne et les instances de gouvernance. Ce partenariat unique reflète l'importance d'une bonne gestion de la relation entre les différentes parties. En effet, ce lien direct avec les organes de gouvernance établit et entretient le concept même d'indépendance et d'objectivité nécessaire pour garantir l'efficacité de l'audit interne.

Par conséquent, il est impératif que le responsable de l'audit interne et le comité d'audit aient une claire compréhension de leurs responsabilités en matière de reporting et de coopération ainsi que de leurs attentes et exigences respectives. La façon dont chaque partie interagit avec l'autre contribue également à définir les exigences et attentes fondamentales qui constituent les bases de la confiance et du soutien à l'égard de chacune d'elles.

Le responsable de l'audit interne a besoin de clarté quant aux demandes et aux attentes du comité, du directeur financier, du directeur général et des autres parties prenantes. En effet, une relation claire et saine où la confiance, la transparence et la vérité prévalent est idéale pour définir les exigences respectives.

En ce qui concerne le comité d'audit, il est recommandé que ses responsabilités soient détaillées dans une charte. Sa principale mission est de superviser la qualité et l'intégrité de l'environnement de contrôle de l'organisation, y compris des pratiques opérationnelles, financières, informatiques, comptables et de reporting.

Il est intéressant de noter que de nombreux travaux de recherche décrivent avec éloquence les bonnes pratiques en matière de supervision du responsable de l'audit et de la fonction d'audit interne par le comité d'audit. Pourtant, peu examinent les bonnes pratiques concernant les attentes et les exigences que le responsable de l'audit pourrait avoir envers le comité.

## ÉLÉMENTS CLÉS

*Il est impératif que le responsable de l'audit interne et le comité d'audit aient une claire compréhension de leurs responsabilités en matière de reporting et de coopération ainsi que de leurs attentes et exigences respectives.*

*Le comité d'audit devrait faciliter et exiger du responsable de l'audit interne et de la fonction d'audit interne qu'ils agissent en toute indépendance et qu'ils soient disposés à « dire la vérité aux décideurs ».*

*Les membres du comité d'audit devraient être prêts à critiquer de manière constructive le responsable de l'audit et la fonction d'audit interne, mais aussi à les soutenir plutôt que les laisser seuls en première ligne.*

*Le comité d'audit devrait exiger du responsable de l'audit et de la fonction d'audit interne qu'ils respectent les Normes de l'IIA, qu'ils agissent en conseillers de confiance et qu'ils représentent le comité dans leurs travaux.*

*Le comité d'audit devrait régulièrement rencontrer le responsable de l'audit interne afin de discuter des activités stratégiques et opérationnelles.*

La position de l'IIA sur le rôle de l'audit interne et, plus particulièrement, du responsable de l'audit est claire : Suivre les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA. Être ferme. Être stratégique. Être courageux. Dire la vérité aux décideurs. S'efforcer de devenir un conseiller de confiance.

Des enquêtes révèlent que la plupart des comités d'audit entretiennent des relations saines avec l'audit interne. Mais **l'IIA estime que les attentes émanant des différentes parties doivent être plus transparentes si l'on souhaite renforcer et améliorer l'assurance ainsi que la gouvernance**. Des relations exigeantes fondées sur le respect mutuel devraient être instaurées, dès lors que l'amélioration des performances représente un objectif commun à toutes les parties.

## Ce que le comité d'audit devrait exiger de la fonction d'audit interne

**L'essentiel :** La fonction d'audit interne est plus efficace lorsqu'elle observe les Normes de l'IIA et que ses ressources, ses compétences et sa structure sont conformes à la stratégie de l'organisation et à son cœur de métier. Le comité d'audit confie au responsable de l'audit interne le soin d'exercer ses activités avec intégrité et compétence afin d'atteindre son objectif.

Le comité d'audit devrait exiger :

- le respect des Normes de l'IIA ;
- que les auditeurs internes possèdent les certifications nécessaires démontrant leur expertise, leurs connaissances et leurs compétences ;
- que le responsable de l'audit interne puisse répondre à deux questions clés :
  - Les actes/comportements du management sont-ils conformes à ce qu'il présente ?
  - Que devrait faire le comité d'audit pour aider l'audit interne à être plus efficace ?

**Une fonction d'audit interne mature :** Les fonctions d'audit interne matures devraient démontrer un haut niveau de compétence en matière d'analyse de données, faire preuve d'une agilité continue pour la couverture des risques, mais aussi disposer de programmes d'audit sophistiqués, d'un modèle de mobilité interne permettant de développer les talents et d'un environnement de travail automatisé. Elles devraient être à l'avant-garde s'agissant des risques émergents et disposer d'indicateurs démontrant la valeur ajoutée qu'elles apportent. Tous ces éléments permettront de mener des opérations optimales et efficaces générant une valeur maximale pour l'organisation.

Le comité d'audit devrait exiger :

- l'élaboration d'un « plan stratégique d'audit interne » formel ;
- des mises à jour régulières de l'audit interne sur les progrès et les changements apportés au plan ;
- un feedback de la direction générale sur les constats de l'audit interne et sur la mission du responsable de l'audit interne ;
- une relation efficace entre l'audit interne et l'audit externe ainsi que des preuves de réels avantages synergiques ;
- un équilibre entre le périmètre d'audit traditionnel et la revue des objectifs stratégiques intégrés aux « nouveaux » domaines couverts ;
- que le responsable de l'audit interne recueille régulièrement des rapports d'appréciation à 360° de la part de ses collaborateurs directs et du management, et qu'il en soumette un compte rendu exhaustif au comité d'audit.

Enfin, le comité devrait attendre du responsable d'une fonction d'audit mature qu'il participe activement aux réunions de la direction générale abordant les questions opérationnelles et stratégiques en soulevant des interrogations pertinentes et en fournissant des éclairages appropriés. En d'autres termes, la fonction d'audit interne devrait avoir voix au chapitre.

Le comité d'audit devrait accepter l'idée que son rôle est essentiel à la réussite globale du modèle de gouvernance de l'organisation. Il doit demander des comptes au responsable de l'audit interne et attendre de ce dernier des performances identiques à celles du directeur général.

## Ce que l'audit interne devrait attendre du comité d'audit

**Les meilleures relations sont des relations de partenariat.** Le responsable de l'audit interne doit lui aussi faire preuve de transparence avec le comité d'audit quant à la façon dont celui-ci peut améliorer son soutien à la fonction d'audit.

La fonction d'audit interne devrait exprimer clairement ce dont elle a besoin et ce qu'elle attend du comité d'audit en termes de soutien et d'orientation. Ce point vaut particulièrement en cas d'émergence de représailles de la part du management ou de difficultés pour le responsable de l'audit interne à siéger à la table des dirigeants. Le responsable et la fonction d'audit interne devraient exiger du comité d'audit qu'il les soutienne et ne les laisse pas seuls en première ligne.

**L'essentiel :** Un responsable de l'audit interne devrait attendre du comité d'audit qu'il consacre du temps et de l'attention à ses travaux, comme il en est attendu de tout manager chargé du développement et de la réussite de son équipe. Souvent, le temps limité dont les membres du comité d'audit disposent en raison de leurs autres engagements constitue un obstacle à ce type d'interactions. En dépit de cette contrainte, l'activité de surveillance ne devrait pas se restreindre aux réunions du comité d'audit qui ont lieu quatre à six fois par ans. Il est impératif de maintenir un dialogue ouvert et constant.

Le responsable de l'audit interne devrait contacter chaque trimestre le président du comité d'audit pour un entretien téléphonique d'au moins 30 minutes balayant les sujets pertinents telles que la rotation du personnel, les audits complexes à venir nécessitant des ressources externes, les nouvelles réglementations (en place ou à venir) pouvant affecter la profession, la perception de la présidence du comité quant aux informations de la direction générale ou du comité, ou encore les activités émergentes de l'organisation qui pourraient avoir une incidence sur le plan d'audit.

Ces mêmes contraintes de temps pour le comité d'audit peuvent le pousser à confier à la direction générale certaines de ses prérogatives en matière de supervision, rémunération, licenciement ou embauche du responsable de l'audit interne ce qui pourrait compromettre l'intégrité, l'indépendance, l'objectivité et l'efficacité de ce dernier.

**Un soutien renforcé du comité d'audit :** Il est important d'encourager le comité d'audit à s'entretenir régulièrement (par exemple une fois par an) avec le responsable de l'audit interne et les cadres de la fonction d'audit interne afin d'aborder :

- la stratégie et la méthode d'audit ;
- la manière dont la fonction d'audit interne analyse les données ;
- les risques mettant en danger la réussite de l'organisation ;
- la participation à des enquêtes d'investigation sur les questions d'éthique et de conformité ;
- la vision du comité d'audit concernant les risques ;
- les limites du périmètre d'audit et les défis posés par la direction générale.

Il est également essentiel de prendre le temps de tisser ces liens étroits qui doivent exister.

## CINQ QUESTIONS

*Établir une relation saine entre le comité d'audit et l'audit interne peut avoir un impact significatif sur la capacité de ce dernier à fournir les meilleurs services d'assurance et de conseil.*

*Voici cinq questions clés que les organes de gouvernance devraient poser :*

- 1.**  
*Le responsable de l'audit interne a-t-il librement accès au comité d'audit ?*
- 2.**  
*Le responsable de l'audit interne cherche-t-il à renforcer sa relation avec le comité d'audit ?*
- 3.**  
*L'audit interne a-t-il la possibilité de s'entretenir avec le comité d'audit sans la présence de la direction générale ?*
- 4.**  
*Le responsable de l'audit interne est-il redevable de la meilleure qualité de services d'audit conformes aux Normes de l'IIA et de la promotion de la certification des auditeurs internes ?*
- 5.**  
*Quels obstacles empêchent le responsable de l'audit interne de siéger à la table des dirigeants ?*

Grâce à la visioconférence et aux autres technologies, le responsable de l'audit interne peut inviter les membres du comité à se rendre disponibles pour répondre aux questions au cours des journées de formation ou de communication de l'audit interne. Une implication visible du comité d'audit donne une toute autre perspective au sein de la fonction d'audit interne lorsque ce dernier est disponible et accessible aux membres de l'équipe.

Le comité d'audit devrait également démontrer son soutien aux auditeurs internes. Les discordes naturelles entre la fonction d'audit interne et l'exécutif existeront toujours, mais le comité devrait faire savoir que le rôle de l'audit interne est indispensable à une bonne gouvernance et qu'aucun auditeur ne devrait être pénalisé (dans le cadre de sa carrière ou d'une toute autre manière) pour avoir posé des questions délicates ou abordé un sujet épineux lors d'une mission.

*Les meilleures relations sont des relations de partenariat. Le responsable de l'audit interne doit lui aussi faire preuve de transparence avec le comité d'audit quant à la façon dont celui-ci peut améliorer son soutien à la fonction d'audit.*

## Conclusion

**La relation qui unit le comité d'audit et l'audit interne est essentielle à une bonne gouvernance.** Une relation ouverte qui permet d'améliorer la communication et la performance contribue à bâtir une fonction d'audit interne efficace et efficiente, mieux armée pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Toutefois, cela requiert que les deux parties s'engagent à faire de cette relation un partenariat dynamique basé sur la confiance.

### À propos des prises de position

L'IIA (*The Institute of Internal Auditors*) publie des prises de position sur les principaux enjeux d'intérêt pour les parties prenantes et les professionnels dans le but de promouvoir une gouvernance saine et d'informer tous ceux qui sont impliqués. Les positions exprimées offrent un éclairage sur les différents aspects du processus de gouvernance. Elles rappellent le rôle essentiel de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance à tous les niveaux, et dans la création de valeur ajoutée pour l'organisation. Les prises de position sont élaborées et révisées selon un processus rigoureux qui intègre les points de vue et commentaires de professionnels de l'audit interne en exercice ainsi que ceux des bénévoles participant à différents comités de l'IIA (*Global Advocacy Committee "Standards Board" Professional Responsibility and Ethics Committee*).

### À propos de l'Institute of Internal Auditors

Porte-parole mondial de la profession de l'audit interne, l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Créé en 1941, l'IIA est aujourd'hui au service de plus de 190 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Le siège mondial de l'IIA est situé à Lake Mary, en Floride. Pour plus d'informations, rendez-vous sur [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Avertissement

L'IIA publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette publication n'a pas vocation à apporter de réponses définitives aux situations spécifiques et est donc uniquement destinée à servir de guide. L'IIA recommande de consulter systématiquement des experts indépendants sur les points concernant les situations spécifiques. L'IIA décline toute responsabilité pour les cas où quiconque s'appuierait exclusivement sur cette publication.

### Copyright

Copyright © 2019 *The Institute of Internal Auditors, Inc* et l'IFACI pour la traduction française.

Mai 2019



The Institute of Internal Auditors.  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Téléphone : +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)