

### Introduction

La **gouvernance** est devenue un mot-clé dans le vocabulaire des conseils d'administration et des directions générales, pour autant sa signification peut parfois être confuse. En principe, la gouvernance désigne tout simplement les processus et les structures conçus pour aider l'organisation à réaliser ses objectifs. Ces dispositifs ne dépendent pas uniquement des risques qui peuvent empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs, mais ils sont également fonction des efforts qu'elle met en œuvre pour maîtriser les risques identifiés et détecter ceux qui lui sont encore inconnus.

L'IIA considère que l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance. L'audit interne donne avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance.

### Le rôle de l'audit interne

L'audit interne donne une **assurance** en évaluant et en rendant compte de l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle conçus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

L'audit interne est d'autant plus en mesure de fournir une assurance lorsque le niveau, la qualité et la structure de ses ressources sont en phase avec la stratégie de l'organisation et les Normes de l'IIA. La capacité de l'audit interne à fournir ce service est renforcée lorsqu'il ne subit aucune influence inappropriée. En maintenant son indépendance, l'audit interne peut effectuer ses évaluations de manière objective, et délivrer à la direction et au Conseil une analyse éclairée et sans biais concernant les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne. A partir de ces constats, l'audit interne recommande des évolutions pour améliorer ces processus et suit leur mise en œuvre.

Fonctionnant en toute indépendance au sein de l'organisation, l'audit interne est mené par des professionnels qui savent reconnaître toute l'importance d'une gouvernance solide. Ils ont également une connaissance approfondie des systèmes et processus métiers et sont fondamentalement motivés par la contribution qu'ils apportent au succès de leur organisation.

L'audit interne donne des **points de vue** et agit comme un catalyseur permettant à la direction et au Conseil de mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance. Pour l'IIA, la mise en perspective de la gouvernance, des risques et des dispositifs de contrôle par l'audit interne suscitent des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation. Elle renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions avisées. De plus, un audit interne performant peut avoir la maturité nécessaire pour proposer à l'organisation une **vision** proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents, avant qu'ils ne se transforment en crises.

#### POINTS CLÉS

*L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance. L'audit interne donne avec objectivité une assurance et des points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance.*

*Les points de vue de l'audit interne concernant la gouvernance, les risques et les dispositifs de contrôle entraînent des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation.*

*Des relations basées sur une confiance mutuelle et sur des interactions fréquentes et pertinentes avec le responsable de l'audit permettent de conforter un soutien solide de la direction et du Conseil envers l'audit interne.*

*Un audit interne dynamique et agile peut être une ressource indispensable pour soutenir une gouvernance saine.*

Par ses missions de conseil destinées à améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, l'audit interne peut créer de la valeur ajoutée, pour autant qu'il n'assume aucune responsabilité opérationnelle. Cet aspect est essentiel pour maintenir l'objectivité de l'audit interne et éviter les conflits d'intérêt. La sélection des missions et des activités d'audit à réaliser devrait se fonder tout aussi bien sur le mandat, la maturité et le but de la fonction d'audit interne que sur les besoins et problématiques de l'organisation.

## Rôles du Conseil et du comité d'audit

Le **Conseil** établit les structures et processus qui définissent la gouvernance au sein de l'organisation, en prenant en compte le point de vue des investisseurs, des régulateurs, du management, et des autres acteurs. Le Conseil supervise et surveille l'exposition aux risques stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité de l'organisation. Il fixe également, en collaboration avec la direction, l'appétence pour le risque, les limites de tolérance au risque ainsi que l'alignement des priorités stratégiques.

Il est d'usage pour les sociétés cotées (parfois mandatées), d'avoir un **comité d'audit** qui procède à un suivi renforcé de l'intégrité financière et éthique de ces organisations. Le comité d'audit, constitué d'administrateurs indépendants, peut renforcer l'indépendance, l'intégrité et l'efficacité des activités d'audit par une surveillance indépendante des plans et des conclusions de l'audit interne et de l'audit externe, une analyse des besoins en termes de ressources et de qualité de l'audit et une facilitation des interactions des auditeurs au sein de l'organisation. Les membres du comité d'audit s'assurent également que les résultats de l'audit sont diffusés et que toutes les améliorations recommandées ou les mesures correctives sont prises en compte et résolues. Les comités d'audit peuvent avoir des rôles similaires dans des entreprises privées non cotées et dans le secteur public.

En principe, l'audit interne devrait être fonctionnellement rattaché au Conseil ou au comité d'audit, et administrativement à la direction générale.

*L'IIA estime que des relations basées sur une confiance mutuelle et sur des interactions fréquentes et pertinentes avec le responsable de l'audit interne permettent de conforter un soutien solide de la direction et du Conseil envers l'audit interne.*

### CINQ QUESTIONS

*Pour tirer le meilleur parti de cet outil de gouvernance essentiel qu'est l'audit interne, il est primordial que les parties prenantes aient une bonne compréhension de son rôle dans la gouvernance.*

*Voici cinq questions clés qui devraient être posées :*

- 1.**  
*Dans quelle mesure l'audit interne participe-t-il activement aux discussions de l'organisation concernant les risques ?*
- 2.**  
*L'audit interne dispose-t-il des ressources et du positionnement adéquats pour être en mesure de fournir, de manière professionnelle, une assurance et un conseil de qualité ?*
- 3.**  
*Le directeur de l'audit interne est-il libre de développer des relations étroites avec le Conseil et/ou avec le président du comité d'audit ?*
- 4.**  
*Les membres du Conseil/du comité d'audit connaissent-ils les conditions optimales d'exercice de l'audit interne et soutiennent-ils leur mise en place ?*
- 5.**  
*De quelle manière la direction générale et le Conseil peuvent-ils soutenir les efforts entrepris pour que l'audit interne soit innovant et agile ?*

## Conclusion

L'audit interne renforce la gouvernance grâce à des missions fondées sur une approche par les risques qui donnent une assurance et des points de vue sur les processus et structures qui mèneront au succès de l'organisation. À mesure que les risques augmentent et deviennent plus complexes, le rôle de l'audit interne est susceptible de s'étendre à d'autres domaines, tels que la gouvernance des risques, la culture et les comportements, la durabilité, et d'autres indicateurs de reporting extra-financiers.

Alors que les organisations font face à un éventail croissant de risques générés par les nouvelles technologies, le contexte géopolitique, la cybersécurité et les innovations de rupture, un audit interne dynamique et agile peut être une ressource indispensable pour renforcer une gouvernance saine.

---

*À mesure que les risques augmentent et deviennent plus complexes, le rôle de l'audit interne est susceptible de s'étendre à d'autres domaines, tels que la gouvernance des risques, la culture et les comportements, la durabilité, et d'autres indicateurs extra-financiers.*

---

### 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 © 2018 *The Institute of Internal Auditors, Inc* et l'IFACI pour la traduction française.

Mai 2018



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)