

# PRISE DE POSITION

## LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DES ORGANES DE GOUVERNANCE / DES COMITÉS EXÉCUTIFS

### Introduction

La valeur apportée par l'audit interne à une organisation est largement influencée par la façon dont le comité de direction et le conseil d'administration conçoivent son champ d'action. Certaines organisations considèrent que la mission de l'audit interne se limite à donner une assurance sur l'exactitude des rapports financiers. D'autres, considèrent que l'audit interne a un rôle plus large et lui confient en outre l'assurance relative aux questions opérationnelles et stratégiques ainsi que l'activité de conseil étendues à de divers domaines.

La valeur de l'audit interne est à son plus haut niveau lorsqu'elle permet à l'organisation d'avoir une vue d'ensemble et une vision prospective :

- En apportant une perspective à l'échelle de l'entreprise.
- En utilisant diverses compétences critiques.
- En fournissant une assurance indépendante et des conseils qui favorisent une transparence saine dans les processus de maîtrise des risques.

La participation consultative de l'audit interne aux organes de gouvernance et aux comités exécutifs permanents permet de partager cette valeur dans ces contextes stratégiques.

### Quelle est la place de l'audit interne ?

Dans de nombreuses organisations, la croissance et l'évolution rapides du panorama des risques ont rendu la mise en place d'un certain nombre de comités quasiment obligatoires notamment :

- Comité des risques.
- Comité technique.
- Comité exécutif.
- Comité de direction ou comité stratégique.
- Comité d'évaluation des performances.

**L'audit interne peut renforcer et supporter un certain nombre de comités permanents ou spéciaux de l'équipe dirigeante et des administrateurs.** En revanche, avant de le solliciter, il est essentiel que l'organisation réfléchisse à sa façon de contribuer, et définisse notamment clairement son rôle et prenne les précautions nécessaires pour préserver son indépendance et son objectivité dans la continuité.

### ÉLÉMENTS CLÉS

*La valeur de l'audit interne est à son plus haut niveau lorsqu'elle permet à l'organisation d'avoir une vue d'ensemble et une vision prospective ayant pour moteur une perspective à l'échelle de l'entreprise, diverses compétences critiques, ainsi qu'une assurance indépendante et des conseils qui favorisent une transparence saine dans les processus de maîtrise des risques.*

*L'audit interne peut renforcer et supporter un certain nombre de comités permanents ou spéciaux de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration.*

*L'organisation doit réfléchir sur la façon de contribuer de l'audit interne serait autorisé à intervenir au sein de ces comités, notamment en définissant clairement le rôle de l'audit interne et en prenant les précautions nécessaires pour préserver son indépendance et son objectivité.*

*Dans les cas où le poste de responsable de l'audit interne ou son équivalent est externalisé, l'IIA recommande que l'organisation évalue avec soin les avantages de la participation de cette personne aux réunions des instances, en raison des problèmes potentiels de confidentialité.*

Afin de définir quels comités auront le plus à gagner à faire participer l'audit interne, ou à l'inviter en qualité d'observateur, les organes de gouvernance peuvent solliciter l'avis de la direction générale et de l'audit interne. Voici des rôles utiles à considérer :

- Observateur ou invité.
- Contributeur ou participant.
- Consultant ou conseiller.
- Formateur.
- Expert dans un domaine spécifique.

## Maintenir une vue d'ensemble claire

La gouvernance doit avoir une vision claire de ses objectifs pour encourager ou non la participation de l'audit interne à l'organe de gouvernance et/ou aux comités exécutifs. Comme nous l'avons indiqué précédemment, il est impératif de prendre les précautions nécessaires pour préserver l'indépendance de l'audit interne. Avec des mesures de protection adéquates en place, l'organisation peut toutefois tirer profit des compétences et des connaissances uniques de l'audit interne quant à la structure.

Du fait de leur formation et de leurs qualités, les auditeurs internes sont prêts à poser des questions difficiles. Ils peuvent élever le niveau de discussion et de débat sur des questions sensibles et apporter un intérêt et des connaissances particulières dans des domaines clés comme la lutte anti-fraude, la déontologie et la culture d'organisation.

La participation de l'audit interne à la gouvernance et aux comités exécutifs contribue à renforcer le caractère proactif de l'audit interne et confère une valeur ajoutée immédiate au processus de gestion. La fonction d'audit interne profite ainsi de ses connaissances des priorités organisationnelles, des risques émergents et des stratégies d'entreprise, ce qui lui permet de mieux connaître l'organisation et ses activités.

Une collaboration équilibrée avec les dirigeants améliore la compréhension, pour l'audit interne, du processus de prise de décision, favorise la qualité des communications internes et renforce dans leur ensemble ses relations avec les organes de gouvernance et les dirigeants.

Chacun de ces avantages doit toutefois être pondéré à l'aune de toute atteinte réelle ou perçue à l'indépendance et à l'objectivité de l'audit interne. Le responsable de l'audit interne et l'organe de gouvernance doivent également être conscients de tout conflit d'intérêts perçu ou réel créé par la participation de l'audit interne à ces instances.

## Précautions et garde-fous

Il existe un certain nombre de précautions et de règles de base qui peuvent être mises en place pour se protéger des conflits d'intérêts ou des atteintes à l'indépendance et à l'objectivité de l'audit interne. Par exemple :

## CINQ QUESTIONS

*Inviter les auditeurs internes à participer aux principaux conseils d'administration et comités de direction est une étape importante pour une organisation. Elle doit être soigneusement réfléchie, bien préparée et nécessite une compréhension approfondie des risques et des avantages.*

*Voici cinq questions essentielles que l'organe de gouvernance et la direction devraient se poser :*

- 1.**  
*Quelle est le périmètre de travail actuel de l'audit interne et comment celui-ci influe-t-il sur sa capacité à fournir une prestation de conseils aux administrateurs et aux comités exécutifs ?*
- 2.**  
*Quel est le point de vue du comité d'audit sur l'implication de l'audit interne au conseil d'administration et aux comités de direction ?*
- 3.**  
*Quelles précautions ont été mises en place pour garantir l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne ?*
- 4.**  
*Quelles dispositions ont été prises pour garder l'audit interne exclus du processus de prise de décision ?*
- 5.**  
*La participation de l'audit interne va-t-elle compromettre sa capacité à auditer le travail du comité à l'avenir ?*

- L'audit interne ne devrait pas participer à la prise de décision lors des réunions des comités.
- L'audit interne doit toujours se conformer aux normes applicables de l'IIA, notamment la norme 1112 de l'IIA : Rôles du responsable de l'audit interne au-delà de l'audit interne.
- L'audit interne doit respecter le Code de déontologie de l'IIA.
- Le rôle de l'audit interne au sein des comités devrait être clairement défini dans la charte d'audit interne.
- Le comité d'audit devrait définir l'étendue de la participation de l'audit interne.
- Toutes les minutes devraient être transmises au comité d'audit.
- Les contributions de l'audit interne prennent la forme de questions et d'éclairages, et non de conclusions ou de recommandations formelles.

## Autres sujets de préoccupation

Avant de s'engager sur cette voie et de faire participer l'audit interne aux comités, il existe des considérations pratiques différemment influencées selon si l'activité est 100 % internalisée, co-sourcée ou pleinement externalisée. Aussi l'organe de gouvernance devrait-il avoir conscience de l'impact potentiel de ces considérations relatives au rattachement de l'activité d'audit interne.

La participation de l'audit interne à l'organe de gouvernance et aux comités exécutifs se limiterait vraisemblablement au seul responsable de l'audit interne. Aussi, si la fonction d'audit est assurée en co-traitance ou en sous-traitance, cela peut impliquer que des personnes externes à l'entreprise assistent au conseil d'administration.

La position officielle de l'IIA sur la sous-traitance est de conserver le poste de responsable de l'audit interne au sein de l'organisation, mais toutes les organisations ne peuvent pas suivre ce modèle. Dans les cas où le poste de responsable de l'audit interne ou son équivalent est externalisé, l'IIA recommande que l'organisation évalue avec soin les avantages de la participation de cette personne aux réunions des instances, en raison des problèmes potentiels de confidentialité.

*Outre la valeur ajoutée qu'elle apporte à l'équipe dirigeante, à l'organe de gouvernance et à l'organisation dans son ensemble, avec les précautions appropriées et la supervision du comité d'audit, la participation d'un responsable de l'audit interne aux comités peut apporter une dynamique de scepticisme sain, ainsi que des éclairages très fins sur le risque de fraude, la déontologie et la culture.*

## Conclusion

**Toute organisation peut tirer un gain substantiel à disposer d'une fonction d'audit interne dotée de ressources suffisantes, indépendante et fiable.** Quand elle est en mesure de travailler aux plus hauts niveaux, elle peut être un conseiller de confiance pour les organes de gouvernance ainsi que pour la direction générale, et peut jouer un rôle essentiel pour améliorer et protéger la valeur de l'organisation. Dans de telles circonstances, l'audit interne peut avoir un rôle consultatif précieux pour la gouvernance et pour les comités exécutifs.

Outre la valeur ajoutée qu'elle apporte à l'équipe dirigeante, à l'organe de gouvernance et à l'organisation dans son ensemble, avec les précautions appropriées et la supervision du comité d'audit, la participation d'un responsable de l'audit interne aux comités susmentionnés peut apporter une dynamique de scepticisme sain, ainsi que des éclairages très fins sur le risque de fraude, la déontologie et la culture.

### 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 200 000 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.

Décembre 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)