

# Normes internationales d'audit interne

Elaboré par eXacom Audit

Source site de l'IIA : [www.theiia.org/Copyright](http://www.theiia.org/Copyright)

# Sommaire

- ▶ Cadre de référence international des pratiques professionnelles
- ▶ Normes internationales d'audit interne
- ▶ Domaine I: Mission d'audit interne
- ▶ Domaine II : Éthique et professionnalisme
- ▶ Domaine III Gouvernance de la fonction d'audit interne
- ▶ DOMAINE IV - RÉALISATION DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE
- ▶ DOMAINE V - ASSURANCE ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ
- ▶ Gouvernance et structure organisationnelle dans le secteur public

# Cadre de référence international des pratiques professionnelles

- ▶ Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP)  
Le CRIPP fournit une structure cohérente pour l'audit interne, regroupant les Normes internationales, les Exigences thématiques et les Lignes directrices internationales.
- ▶ Il reflète la pratique actuelle de l'audit interne tout en offrant aux professionnels du monde entier la flexibilité nécessaire pour répondre aux défis variés des organisations, quelle que soit leur taille, mission ou structure.

# Obligatoires

## Normes internationales d'audit interne

- ▶ Cadre mondial guidant la pratique et garantissant la qualité de l'audit interne.
- ▶ Basées sur **15 principes directeurs** pour une audit interne efficace.
- ▶ Chaque principe s'accompagne d'exigences, d'éléments de mise en œuvre et d'exemples de preuves.
- ▶ Ensemble, ils permettent aux auditeurs internes de remplir pleinement leur **Mission**.

# Obligatoires

- ▶ Exigences thématiques
- ▶ Renforcent la cohérence et la qualité des missions d'audit sur des **thèmes spécifiques**.
- ▶ Obligatoires lorsque le thème est inclus dans la mission.
- ▶ Maintiennent la pertinence de l'audit interne face à un **environnement de risques en évolution**, tous secteurs confondus.

# Complémentaire

- ▶ Les Lignes directrices internationales détaillent différentes approches, décrivent des processus pas à pas et fournissent des exemples sur des thèmes variés :
  - Services d'assurance et de conseil
  - Planification, réalisation et restitution de missions
  - Services financiers
  - Fraude et autres risques omniprésents
  - Stratégie et gestion de la fonction d'audit interne
  - Secteur public
  - Développement durable

# Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP)

## 1. Fondamentaux

- ▶ Fournit un cadre structuré pour l'audit interne, garantissant cohérence et qualité.
- ▶ Comprend les Normes internationales, les Exigences thématiques et les Lignes directrices internationales.
- ▶ Permet aux auditeurs de rester flexibles et réactifs face à des organisations de tailles, missions et structures variées.

# Normes internationales d'audit interne

- ▶ Cadre mondial guidant la pratique et assurant la qualité.
- ▶ Basées sur 15 principes directeurs pour une audit interne efficace.
- ▶ Chaque principe comprend :
  - ❖ Exigences
  - ❖ Éléments de mise en œuvre
  - ❖ Exemples de preuves
- ▶ Permettent de respecter les principes et de remplir pleinement la Mission de l'audit interne.



## Exigences thématiques

- ▶ Renforcent la cohérence et la qualité des missions sur **thèmes spécifiques**.
- ▶ Obligatoires lorsque le thème est inclus dans la mission.
- ▶ Maintiennent la pertinence face à un **environnement de risques en constante évolution**, tous secteurs confondus.

## Lignes directrices internationales

- ▶ Fournissent conseils, informations et meilleures pratiques pour compléter les Normes.
- ▶ Usage **facultatif**, mais approuvé par l'IIA.
- ▶ Ciblent : assurance et conseil, missions, services financiers, fraude, stratégie, secteur public, développement durable.
- ▶ **GTAG®** : guides spécialisés pour auditer les risques liés aux **technologies** et à la sécurité de l'information.

## L'intérêt général et l'audit interne

- ▶ L'intérêt général couvre le bien-être socio-économique des sociétés et de leurs organisations (secteur privé, associations, régulateurs, organes étatiques, etc.).
- ▶ L'audit interne renforce gouvernance, gestion des risques et contrôle, tout en contribuant à la **stabilité, durabilité et confiance du public**.
- ▶ L'IIA élabore des normes avec la participation des parties prenantes, sous la supervision de l'IPPF Oversight Council, pour refléter les **besoins et priorités de la société**.

# Normes internationales d'audit interne : structure et application

- **S'appliquent à tous :**

Auditeurs internes, fonction d'audit interne, interne ou externe.

- **Domaines :**

1. Mission de l'audit interne
2. Éthique et professionnalisme
3. Gouvernance de la fonction
4. Gestion de la fonction
5. Réalisation des activités

- **Contenu des Domaines II à V :**

- **Principes** : description générale
- **Exigences** (*doit/must*) : pratiques obligatoires
- **Éléments à prendre en compte** (*devrait/should, peut/may*) : pratiques recommandées
- **Exemples de preuves** : aident à démontrer la conformité
- **Compréhension des termes du glossaire** essentielle pour une mise en œuvre correcte.

## Preuve de la conformité aux Normes

- Les exigences, éléments de mise en œuvre et exemples de preuves sont conçus pour aider les auditeurs internes à respecter les Normes. Le respect des exigences reste la règle, mais certaines situations peuvent empêcher une conformité complète sans contrevenir à l'esprit de la norme.
- Des limites de ressources, des spécificités de secteur ou d'autorité peuvent justifier des ajustements. Dans ces cas exceptionnels :
- Des mesures alternatives doivent être mises en œuvre pour respecter l'esprit de la norme.

## Preuve de la conformité aux Normes

- ▶ Le responsable de l'audit interne doit expliquer la logique de l'écart, les actions alternatives adoptées et consigner ces informations.
- ▶ Ces principes sont détaillés dans la **Norme 4.1 : Respect des Normes internationales d'audit interne**, ainsi que dans le **Domaine III : Gouvernance de la fonction d'audit interne**.
- ▶ Certaines situations soulèvent régulièrement des questions, notamment :
  - a. Les fonctions d'audit interne de **taille restreinte**
  - b. Les fonctions du **secteur public**

## Audit interne d'entité de petite taille

- ▶ La conformité aux Normes peut être limitée par la taille de la fonction ou de l'organisation.
- ▶ Ressources réduites : certaines tâches difficiles à réaliser.
- ▶ Fonction composée d'une seule personne : recours à une aide externe nécessaire.
- ▶ Références : Norme 10.1, Norme 12.1, Norme 12.3.

# Audit interne dans le secteur public

- ▶ Les Normes s'appliquent à toutes les fonctions d'audit interne, y compris dans le secteur public.
- ▶ Les auditeurs évoluent dans un cadre politique spécifique avec gouvernance, organisation et financement différents du secteur privé.
- ▶ La terminologie et le fonctionnement propres au secteur public peuvent influencer l'application des Normes.
- ▶ Référence : chapitre Application des Normes dans le secteur public (après le Domaine V)



## Domaine 1: Mission d'audit interne

- ▶ L'audit interne renforce la capacité de l'organisation à créer de la valeur et à assurer sa protection et sa pérennité, en fournissant au Conseil et à la direction :
- ▶ Assurance, conseil, éclairage et prospective, indépendants et fondés sur les risques.
- ▶ Contributions de l'audit interne :
  - ▶ Atteinte des objectifs organisationnels
  - ▶ Renforcement des processus de gouvernance, gestion des risques et contrôle
  - ▶ Amélioration des prises de décision et de la surveillance
  - ▶ Consolidation de la réputation et de la crédibilité auprès des parties prenantes
  - ▶ Renforcement de la capacité à servir l'intérêt général

## Domaine 1: Mission d'audit interne

- ▶ L'audit interne renforce la capacité de l'organisation à créer de la valeur et à assurer sa protection et sa pérennité, en fournissant au Conseil et à la direction :
- ▶ Assurance, conseil, éclairage et prospective, indépendants et fondés sur les risques.
- ▶ Contributions de l'audit interne :
- ▶ Atteinte des objectifs organisationnels
- ▶ Renforcement des processus de gouvernance, gestion des risques et contrôle
- ▶ Amélioration des prises de décision et de la surveillance
- ▶ Consolidation de la réputation et de la crédibilité auprès des parties prenantes
- ▶ Renforcement de la capacité à servir l'intérêt général

## Domaine 1: Mission d'audit interne

- ▶ Conditions d'efficacité maximale :
- ▶ Audits réalisés par des **professionnels qualifiés**, conformément aux Normes et dans l'intérêt général
- ▶ Fonction d'audit interne **indépendante**, rendant compte directement au Conseil
- ▶ Auditeurs internes **libres de toute influence indue**, engagés dans des évaluations objectives

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Responsabilités en matière d'éthique et de professionnalisme
- ▶ Tous les auditeurs internes doivent respecter les principes et normes d'éthique et de professionnalisme.
- ▶ Même s'ils adhèrent à d'autres codes (organisation, secteur, etc.), ils doivent **se conformer aux normes de l'IIA**.
- ▶ L'absence de mention spécifique d'un comportement dans les normes **n'empêche pas** de le considérer comme inacceptable ou déshonorant.
- ▶ Les auditeurs sont **responsables de leur propre conformité**, tandis que le **responsable de l'audit interne** doit :
  - ▶ Soutenir et promouvoir l'adhésion aux principes
  - ▶ Offrir **formation et orientation**
- ▶ La délégation de certaines responsabilités est possible, **mais le responsable reste garant** de l'éthique et du professionnalisme de la fonction.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

### ► Principe 1 : Faire preuve d'intégrité

#### Définition

- Agir avec honnêteté, courage et transparence.
- Base des autres principes : objectivité, compétence, conscience professionnelle, confidentialité
- **Norme 1.1 - Honnêteté et courage professionnel**
- Communiquer sincèrement et avec précision.
- Révéler tous les faits matériels pertinents.
- Affronter les dilemmes difficiles avec courage.
- Environnement sûr pour exprimer les résultats fondés sur des preuves.
- Preuves possibles :
- Formations éthique, évaluations de performance, retours parties prenantes.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ **Norme 1.2 - Attentes éthiques de l'organisation**
- ▶ Comprendre, respecter et promouvoir les attentes éthiques de l'organisation.
- ▶ Signaler tout **comportement contraire aux attentes éthiques**.
- ▶ Intégrer les **risques et contrôles liés à l'éthique** dans le plan d'audit.
- ▶ **Preuves possibles :**
- ▶ Participation à ateliers, attestations d'engagement, documentation des communications au Conseil.
- ▶ **Norme 1.3 - Aspects légaux et comportements éthiques**
- ▶ Ne pas s'engager dans des activités **illégales ou déshonorantes**.
- ▶ Respecter les lois et règlements applicables.
- ▶ Signaler **violations légales ou réglementaires** selon les procédures.
- ▶ **Exemples de comportements déshonorants :**
- ▶ Harcèlement, mensonges, dissimulation de constats, divulgation non autorisée, prétendre respecter les Normes sans preuve.
- ▶ **Preuves possibles :**
- ▶ Formations législation/éthique, méthodologies et communications documentées, validation documents de travail, communication des résultats.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

### ► Principe 2 : Faire preuve d'objectivité

#### Définition

- Adopter une attitude impartiale et non biaisée dans la réalisation des missions et la prise de décisions.
- Permet de porter des jugements professionnels équilibrés et de maintenir la crédibilité de la fonction d'audit interne.
- **Norme 2.1 - Objectivité individuelle**
- Maintenir un **esprit impartial et non biaisé**.
- Connaître et gérer les **biais potentiels** :
  - Auto-évaluation
  - Familiarité
  - Préjugés inconscients (culture, genre, origine, etc.)
- **Preuves** : charte d'audit interne, politiques/procédures, formations, attestations, notes de supervision

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ **Norme 2.2 - Garantir l'objectivité**
- ▶ Identifier et atténuer les atteintes réelles, potentielles ou perçues.
- ▶ Éviter cadeaux, faveurs, conflits d'intérêts.
- ▶ Ne pas auditer des activités dont on était responsable récemment (12 derniers mois).
- ▶ Transparence dans les missions de conseil précédentes.
- ▶ Supervision et mentorat pour préserver l'objectivité.
- ▶ Exemples de conflits d'intérêts :
  - ▶ Concurrence avec les intérêts de l'organisation
  - ▶ Gain personnel illégitime
  - ▶ Népotisme ou favoritisme
- ▶ Preuves : politiques, formations, déclarations d'objectivité, notes de supervision, plan de rémunération, procès-verbaux, résultats d'évaluation externe.



## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Norme 2.3 - Signalement des atteintes à l'objectivité
- ▶ Communiquer sans délai toute atteinte réelle ou perçue.
- ▶ Réaffectation, replanification, ajustement du périmètre ou externalisation si nécessaire.
- ▶ Documenter les discussions et décisions.
- ▶ Le responsable de l'audit interne signale toute atteinte le concernant au Conseil.
- ▶ Preuves : méthodologies, déclarations écrites, mesures d'atténuation documentées.

### Principe 3 : Compétence et développement professionnel

#### Définition

- ▶ Les auditeurs internes doivent appliquer **savoirs, savoir-faire et aptitudes** pour exercer efficacement leur rôle.
- ▶ La compétence repose sur la combinaison de **connaissances théoriques, expérience pratique et développement continu**

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Norme 3.1 – Compétence
- ▶ Exigences :
  - ▶ Posséder ou acquérir les compétences nécessaires pour réaliser les missions confiées.
  - ▶ Ne fournir que des services pour lesquels ils sont compétents ou en mesure de développer les compétences requises.
  - ▶ Maintenir la connaissance des Normes internationales d'audit interne.
  - ▶ Éléments clés pour la mise en œuvre :
    - ▶ Développement des compétences en :
      - ▶ Gouvernance, gestion des risques et contrôle
      - ▶ Fonctions organisationnelles (finances, IT, etc.)
      - ▶ Gestion des risques (fraude, environnement, juridique, social, politique)
      - ▶ Techniques d'analyse et d'évaluation de données
      - ▶ Supervision et leadership
  - ▶ Opportunités de développement : mentorat, formations internes et externes, missions spécifiques, certifications (CIA®, autres).
  - ▶ Responsabilité du responsable de l'audit interne :
    - ▶ S'assurer que la fonction possède collectivement les compétences requises
    - ▶ Inventaire des compétences, planification des besoins de formation et recrutement
    - ▶ Programme d'assurance et amélioration de la qualité

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Exemples de preuve de conformité :
  - ❖ Liste de certifications et parcours professionnels
  - ❖ Auto-évaluations et plans de développement
  - ❖ Revues de performance et retours des parties prenantes
  - ❖ Évaluations internes et externes de la qualité
  
- ▶ Éléments clés pour la mise en œuvre :
  - ❑ Formation théorique et pratique : auto-formation, mentorat, missions variées, webinaires, conférences.
  - ❑ Développement sur les tendances émergentes, risques et innovations affectant l'organisation et la profession.
  - ❑ Planification par le responsable de l'audit interne : budget et calendrier de formation, équilibre entre développement collectif et individuel.
  - ❑ Maintien des certifications professionnelles et conformité aux obligations d'éthique.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Exemples de preuve de conformité :
- ▶ Plans de participation à des formations et conférences
- ▶ Attestations et certificats obtenus
- ▶ Revues de performance et plans de développement
- ▶ Implication dans des associations professionnelles (IIA, bénévolat, comités, etc.)

### Principe 4 : Pratiquer avec conscience professionnelle

#### Définition

- ▶ Les auditeurs internes planifient et réalisent les services d'audit interne avec **diligence, jugement et scepticisme professionnel**, dans le respect des Normes internationales d'audit interne (IIA) et dans l'intérêt des bénéficiaires des services

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Norme 4.1 – Conformité aux Normes internationales d’audit interne
- ▶ Exigences :
  - ▶ Planifier et réaliser les missions conformément aux Normes IIA.
  - ▶ Maintenir des méthodologies documentées alignées sur les Normes.
  - ▶ Signaler toute non-conformité et expliquer les mesures alternatives, l’impact et les raisons.
- ▶ Éléments clés pour la mise en œuvre :
  - ▶ Mise à jour régulière des méthodologies.
  - ▶ Vérification de la conformité des programmes de travail et de la réalisation des missions.
  - ▶ Documentation des dérogations et communication appropriée aux parties concernées.
- ▶ Exemples de preuves :
  - ▶ Méthodologies et dates de mise à jour.
  - ▶ Signalement des non-conformités dans les rapports de mission.
  - ▶ Référence aux textes législatifs, réglementaires ou exigences d’autres organismes d’autorité

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Norme 4.2 - Conscience professionnelle
- ▶ Exigences :
  - ▶ Évaluer la nature, le contexte et l'objectif de la mission : stratégie, objectifs de l'organisation, parties prenantes, gouvernance, risques, coûts/bénéfices, complexité et délais.
  - ▶ Utiliser des techniques, outils et technologies appropriés.
  - ▶ **Éléments clés pour la mise en œuvre :**
    - ▶ Compréhension de la charte et du plan d'audit interne.
    - ▶ Analyse des risques, matérialité et priorisation des activités.
    - ▶ Optimisation des ressources et de la valeur ajoutée des missions.
    - ▶ Supervision et programme d'assurance qualité pour soutenir la conscience professionnelle.
  - ▶ Exemples de preuves :
    - ▶ Notes de planification et évaluations documentées.
    - ▶ Documents relatifs aux coûts/bénéfices, étendue des travaux et délais.
    - ▶ Retours des parties prenantes et évaluations internes/externes de la qualité.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Norme 4.3 – Scepticisme professionnel
- ▶ Exigences :
  - ▶ Faire preuve de scepticisme : curiosité, évaluation critique, vérification des informations, recherche d'éléments probants supplémentaires.
- ▶ Éléments clés pour la mise en œuvre :
  - ▶ Remise en question constante de la fiabilité des informations.
  - ▶ Analyses complémentaires pour traiter les informations incomplètes, incohérentes ou trompeuses.
  - ▶ Formation et ateliers pour renforcer le scepticisme professionnel.
- ▶ Exemples de preuves :
  - ▶ Documents de formation et listes de présence.
  - ▶ Documents de travail démontrant l'évaluation et validation des informations.
  - ▶ Preuves que les informations fausses ou trompeuses ont été traitées.
  - ▶ Validation par le superviseur des documents de travail.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ **Exigence principale**
- ▶ Les auditeurs internes doivent adopter un **scepticisme professionnel** dans la planification et la réalisation des missions d'audit interne.
- ▶ **Comportements attendus**
- ▶ Faire preuve d'un esprit de curiosité et d'analyse critique ;
- ▶ Évaluer la **fiabilité et la cohérence** des informations recueillies ;
- ▶ Exprimer **ouvertement** leurs doutes et demander des précisions en cas d'incohérence ;
- ▶ Chercher des **éléments probants complémentaires** lorsque les données paraissent incomplètes, fausses ou trompeuses.
- ▶ **Mise en œuvre**
- ▶ Le scepticisme professionnel repose sur une attitude de **questionnement et de remise en cause constructive**.  
L'auditeur doit se baser sur des faits et des raisonnements logiques plutôt que sur la confiance.  
Il s'agit de **vérifier, valider et recouper** les informations de la direction, en gardant un esprit critique et ouvert.
- ▶ Le responsable de l'audit interne doit :
- ▶ **Encourager et renforcer** cette compétence à travers la supervision, des formations et des ateliers dédiés ;
- ▶ S'assurer que les auditeurs savent identifier les **informations incohérentes, incomplètes ou trompeuses**.



## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Preuves de conformité
- ▶ Traçabilité des formations et ateliers sur le scepticisme professionnel (listes de présence, supports, attestations).
- ▶ Documents de travail illustrant la démarche critique de l'auditeur (vérifications, recoupements, analyses).
- ▶ Validation et signature des dossiers par le superviseur ou le responsable de mission.
- ▶ Preuves de traitement d'informations erronées ou trompeuses dans les constats d'audit.
- ▶ **Principe 5 – Préserver la confidentialité**
- ▶ Les auditeurs internes doivent **utiliser et protéger l'information** de manière appropriée. Ils ont accès à des données confidentielles (financières, personnelles, stratégiques, etc.) et doivent les traiter avec **rigueur, loyauté et sécurité**.
- ▶ **Norme 5.1 – Utilisation de l'information**
- ▶ **Exigences**
- ▶ Les auditeurs internes doivent :
  - ▶ Respecter les **politiques internes**, la **législation** et la **réglementation** applicables ;
  - ▶ Ne jamais utiliser l'information à des fins personnelles ou contraires aux intérêts de l'organisation.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Mise en œuvre
- ▶ L'usage et le traitement des informations confidentielles doivent être conformes aux **procédures internes** : collecte, transfert, stockage, destruction.
- ▶ Les auditeurs doivent **signer une attestation** reconnaissant avoir pris connaissance de ces règles.
- ▶ En cas de données sensibles, des **mesures de sécurité numérique** (mots de passe, chiffrement, contrôle d'accès) doivent être appliquées.
- ▶ Norme 5.1 – Utilisation de l'information
- ▶ Exigences
- ▶ Les auditeurs internes doivent :
  - ▶ Respecter les **politiques internes**, la **législation** et la **réglementation** applicables ;
  - ▶ Ne jamais utiliser l'information à des fins personnelles ou contraires aux intérêts de l'organisation.
- ▶ Mise en œuvre
- ▶ L'usage et le traitement des informations confidentielles doivent être conformes aux **procédures internes** : collecte, transfert, stockage, destruction.
- ▶ Les auditeurs doivent **signer une attestation** reconnaissant avoir pris connaissance de ces règles.
- ▶ En cas de données sensibles, des **mesures de sécurité numérique** (mots de passe, chiffrement, contrôle d'accès) doivent être appliquées.

## Domaine II : Éthique et professionnalisme

- ▶ Exemples d'abus
- ▶ Utilisation d'informations internes pour :
- ▶ Influencer des transactions boursières,
- ▶ Développer des produits concurrents,
- ▶ Tirer un avantage personnel.

### Preuves de conformité

- ▶ Contrôles d'accès efficaces ;
- ▶ Politiques et formations documentées sur le bon usage de l'information ;
- ▶ Procès-verbaux de réunions et attestations signées des auditeurs ;
- ▶ Revue des performances prouvant le respect des règles en vigueur.

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

- ▶ Une gouvernance solide est essentielle pour garantir l'efficacité et l'indépendance de la fonction d'audit interne. Ce domaine met l'accent sur la collaboration étroite entre le responsable de l'audit interne et le Conseil, afin d'assurer une supervision adéquate et une performance optimale de la fonction.
- ▶ Il précise également le rôle de la direction générale, qui doit soutenir le Conseil et favoriser un environnement propice à une gouvernance transparente et efficace de l'audit interne.
- ▶ Bien que ces exigences s'adressent principalement au responsable de l'audit interne, la participation active du Conseil et de la direction générale constitue une condition indispensable au bon fonctionnement de la fonction. Ce cadre de coopération tripartite fonde un dialogue constructif et continu, garantissant que la mission d'audit interne soit pleinement réalisée.
- ▶ La nature et la fréquence de ces échanges dépendent des circonstances et des changements intervenus au sein de l'organisation. Par exemple, le responsable de l'audit interne devrait s'entretenir avec le Conseil et la direction générale dans les cas suivants :
  - Des modifications significatives sont apportées aux Normes ou une nouvelle fonction d'audit interne est mise en place ;
  - Un nouveau responsable de l'audit interne prend ses fonctions ou rejoint l'organisation ;
  - La relation entre le Conseil et le responsable de l'audit interne est affectée par des changements importants, comme le rattachement du responsable de l'audit interne à un nouveau président ou encore un remaniement au sein du Conseil (structure ou composition) ;
  - La structure ou la composition de la direction générale est profondément modifiée, ce qui a une incidence sur la position du responsable de l'audit interne au sein de l'organisation.

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

- ▶ Le responsable de l'audit interne doit fournir au Conseil et à la direction générale les informations qui leur sont nécessaires pour établir le mandat d'audit interne. Dans les pays et les secteurs où ce mandat est partiellement ou totalement prescrit par les lois ou règlements, les prescriptions en question doivent être reportées dans la charte d'audit interne (cf. Norme 6.2, Charte d'audit interne, ainsi que la section « Application des Normes internationales d'audit interne dans le secteur public »).
- ▶ Afin d'aider le Conseil et la direction générale à définir le périmètre d'intervention et la nature des services d'audit interne, le responsable de l'audit interne doit se coordonner avec les autres prestataires d'assurance, internes comme externes, de sorte que tous comprennent le rôle et les responsabilités de chacun (cf. Norme 9.5, Coordination et utilisation d'autres travaux).
- ▶ Le responsable de l'audit interne doit consigner le mandat, ou y faire référence, dans la charte d'audit interne approuvée par le Conseil (cf. Norme 6.2, Charte d'audit interne).
- ▶ Périodiquement, le responsable de l'audit interne doit déterminer si des changements de situation nécessitent qu'il s'entretienne avec le Conseil et la direction générale au sujet du mandat d'audit interne. Si c'est le cas, Il doit évaluer si l'autorité, le rôle et les responsabilités qui y sont définis permettent toujours à la fonction d'audit interne de mettre en œuvre sa stratégie et d'atteindre ses objectifs.

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

### Conditions indispensables

- ❑ Définir avec le responsable de l'audit interne et la direction générale le caractère approprié de l'autorité, du rôle et les responsabilités de la fonction d'audit interne.
- ❑ Approuver la charte d'audit interne, laquelle intègre le mandat d'audit interne ainsi que le périmètre d'intervention et la nature des services d'audit interne. Direction générale
- ❑ Participer aux échanges avec le Conseil et le responsable de l'audit interne et exprimer son point de vue quant à ses attentes au regard du responsable d'audit interne. Le Conseil devrait en tenir compte pour définir le mandat d'audit interne.
- ❑ Apporter son soutien au mandat d'audit interne dans l'ensemble de l'organisation et promouvoir l'autorité dont est investie la fonction d'audit interne

### Application des Normes internationales d'audit interne dans le secteur public

- ▶ Les **Normes internationales d'audit interne** s'appliquent à toutes les fonctions d'audit interne, mais les auditeurs du **secteur public** évoluent dans un **cadre politique et organisationnel spécifique**. La gouvernance, l'organisation et le mode de financement des structures publiques peuvent différer de ceux du secteur privé. La **terminologie** et les modalités propres au secteur public influencent également l'application des Normes.
- ▶ L'**évaluation externe de la qualité** d'une fonction d'audit interne publique doit être réalisée par une équipe connaissant les structures et activités propres au secteur public (**Norme 8.4 : Évaluation externe de la qualité**).

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

Assurer une gouvernance solide de la fonction d'audit interne (FAI) afin de garantir son indépendance, son efficacité et sa contribution à la gouvernance globale de l'organisation.

### 1. Indépendance et objectivité

- ▶ La FAI doit être indépendante des activités qu'elle évalue.  
Le **responsable de l'audit interne (RAI)** relève **fonctionnellement du Conseil** (ou comité d'audit) et **administrativement de la direction générale**, pour préserver son autonomie et son jugement impartial

### 2. Charte de l'audit interne

- ▶ Une charte formelle approuvée par le Conseil définit la mission, la portée, les responsabilités, les relations hiérarchiques, ainsi que les principes d'éthique, d'indépendance et de confidentialité.

### 3. Ressources et compétences

- ▶ La FAI doit disposer de ressources adéquates et de compétences adaptées. Les auditeurs doivent maintenir leurs connaissances techniques et comportementales à jour grâce à la formation continue.

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

### 4. Assurance qualité et amélioration

- ▶ Un programme d'assurance qualité et d'amélioration (QAIP) doit être mis en place, incluant :
- ▶ Des évaluations internes continues ;
- ▶ Des évaluations externes périodiques; (au moins tous les 5 ans).  
Objectif : assurer la conformité aux Normes et l'amélioration continue.

### 5. Communication et coordination

- ▶ Le RAI doit entretenir une communication transparente avec le Conseil et la direction. La FAI collabore avec les autres fonctions de gouvernance (audit externe, conformité, gestion des risques) pour renforcer la cohérence du dispositif global.



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

### 4. Assurance qualité et amélioration

- ▶ Un programme d'assurance qualité et d'amélioration (QAIP) doit être mis en place, incluant :
- ▶ Des évaluations internes continues ;
- ▶ Des évaluations externes périodiques; (au moins tous les 5 ans).  
Objectif : assurer la conformité aux Normes et l'amélioration continue.

### 5. Communication et coordination

- ▶ Le RAI doit entretenir une **communication transparente** avec le Conseil et la direction. La FAI collabore avec les autres fonctions de gouvernance (audit externe, conformité, gestion des risques) pour renforcer la cohérence du dispositif global.

### 6. Supervision et suivi

- ▶ Le Conseil assure la **supervision** de la FAI en approuvant :
- ▶ Le plan d'audit fondé sur les risques ;
- ▶ Le budget et les ressources ;
- ▶ L'évaluation du rendement du RAI.
- ▶ Le RAI rend compte périodiquement des activités, des résultats et des recommandations.

## DOMAINE IV – RÉALISATION DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE

- ▶ Objectif du domaine
- ▶ Assurer que les **missions d'audit interne** sont planifiées, exécutées et communiquées de manière **efficace, systématique et conforme aux normes**, afin de fournir une **assurance et des conseils fiables** à l'organisation.
- ▶ 3. Exécution des missions
- ▶ Réaliser les travaux conformément aux **plans d'audit** et aux **procédures standard**.
- ▶ Vérifier la **conformité**, l'**efficacité des contrôles internes**, et l'**atteinte des objectifs organisationnels**.
- ▶ Documenter les **travaux effectués**, les **constats** et les **preuves collectées**.
- ▶ 4. Communication des résultats
- ▶ Rédiger des **rapports d'audit clairs et précis**, incluant :
  - ▶ Constatations et analyses ;
  - ▶ Recommandations concrètes et priorisées ;
  - ▶ Plans d'action proposés par la direction.
- ▶ Présenter les résultats au **Conseil et à la direction** pour faciliter la prise de décision.

## DOMAINE IV – RÉALISATION DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE

- ▶ 5. Suivi des recommandations
  - ▶ Assurer un **suivi régulier** de la mise en œuvre des recommandations d'audit.
  - ▶ Vérifier que les **mesures correctives** sont efficaces et respectent les délais convenus.
  - ▶ Documenter les **actions réalisées** et leur **impact** sur la gestion des risques et le contrôle interne
- ▶ 6. Scepticisme professionnel et éthique
  - ▶ Les auditeurs doivent faire preuve de **scepticisme professionnel** :
    - ▶ Remettre en question les informations reçues ;
    - ▶ Chercher des preuves objectives et fiables ;
    - ▶ Maintenir **intégrité, objectivité et confidentialité** tout au long de la mission.

## DOMAINE IV – RÉALISATION DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE

### 1. Planification des missions

- ▶ Définir les objectifs, le périmètre et les priorités de chaque mission. Evaluer les risques et les contrôles associés aux processus audités. Identifier les ressources nécessaires, le budget et le calendrier. Documenter un plan d'audit détaillé pour garantir la cohérence et la traçabilité.

### 2. Collecte et analyse des informations

- ▶ Obtenir des informations fiables et pertinentes par des méthodes adaptées : Entretiens, observations, examens de documents, analyses de données, tests de contrôle. Evaluer la fiabilité des informations et détecter les risques, anomalies ou inefficacités.

## Application des Normes internationales d'audit interne dans le secteur public

- ▶ Le secteur public est régi par un **cadre juridique** comprenant lois, règlements et actes administratifs, désigné dans les Normes par « **lois et/ou règlements** ». Ce cadre peut déterminer :
  - Le mandat de la fonction d'audit interne
  - Sa position dans l'organisation et ses rattachements hiérarchiques
  - Son périmètre et ses modalités de financement

En pratique, les fonctions d'audit interne du secteur public se concentrent souvent sur :

- ▶ La conformité aux **lois et règlements**
- ▶ L'amélioration de l'efficacité, l'efficacité et l'économie des processus et programmes publics
- ▶ La protection et l'utilisation adéquate des **ressources publiques**
- ▶ La réalisation des **objectifs stratégiques** de l'organisation

## Impact des lois et règlements sur l'audit interne du secteur public

- ▶ Le **responsable de l'audit interne** doit connaître les lois et règlements qui influencent la capacité de la fonction à se conformer aux Normes. Une **charte ou un document équivalent** peut expliquer comment la fonction satisfait aux exigences légales tout en respectant l'esprit des Normes. En cas d'impossibilité de conformité totale, le responsable doit **documenter les raisons**, fournir les informations appropriées et se conformer aux autres exigences (cf. Normes 4.1, 6.1, 6.2, 8.3, 8.4, 12.1, 15.1).

### Situations courantes affectant la conformité :

- ▶ **Mandat et charte d'audit interne** : les lois peuvent limiter la capacité du responsable à les modifier. Un **examen ciblé périodique** et sa documentation permettent d'assurer une trajectoire de conformité.
- ▶ **Diffusion de l'information** : les lois peuvent régir quels documents sont communiqués au public, à intégrer dans les méthodologies internes (Normes 5.1, 5.2).
- ▶ **Échanges à huis clos avec le Conseil** : les lois peuvent restreindre ces échanges (Normes 6.3, 7.1).
- ▶ **Présentation publique des résultats** : certaines lois exigent que les résultats soient communiqués lors de réunions publiques (Normes 11.2, 15.1).
- ▶ **Coordination avec un prestataire externe ou une institution supérieure de contrôle** : la planification et la réalisation peuvent être dictées par ces autorités (Normes 6.1, 9.5, 11.1).

## Impact des lois et règlements sur l'audit interne du secteur public

### Parties prenantes et transparence :

- ▶ Les auditeurs internes du secteur public servent un **large éventail de parties prenantes**, incluant administrés, élus et fonctionnaires. La fonction d'audit interne peut être légalement tenue à **rendre compte et à être transparente** envers le public. Les apports du grand public, provenant des usagers de services publics, infrastructures, permis, etc., peuvent être pris en compte dans la **planification et la réalisation des missions** (Normes 9.4, 11.1, 13.2).

## Gouvernance et structure organisationnelle dans le secteur public

- ▶ Les fonctions d'audit interne du secteur public peuvent être régies par **divers niveaux de gouvernance**, internes ou externes, ce qui peut complexifier :
- ▶ Les **rattachements hiérarchiques** du responsable d'audit interne
- ▶ La **surveillance et le financement** de la fonction

### Concepts clés

- ▶ Les Normes font référence au « **Conseil** » et à la « **direction générale** ».
- ▶ Dans le secteur public, le Conseil peut définir des politiques publiques mais **ne doit pas exercer d'autorité directe** sur la fonction d'audit interne (nomination, révocation, rémunération).
- ▶ La direction générale peut différer de celle des Normes. Lorsque le terme désigne la direction de l'activité auditée, des **mesures de protection** doivent être mises en œuvre pour garantir l'indépendance.
- ▶ Le responsable d'audit interne **évite de prendre des instructions d'élus** sans consultation préalable du Conseil et de la direction générale, sauf si ces élus exercent des responsabilités de surveillance directe.



## Gouvernance et structure organisationnelle dans le secteur public

- ▶ Exemples de structures organisationnelles (liste non exhaustive)
- ▶ Fonction détachée et rattachée à un organe législatif faisant office de Conseil.
- ▶ Fonction placée au **plus haut niveau de l'administration**, rattachée au responsable principal.
- ▶ Fonction rattachée à une autre unité, avec rattachement soit au plus haut responsable, soit à un comité non exécutif ou conseil de surveillance.
- ▶ Fonction détachée avec responsable élu par les électeurs, sans rattachement à un organe de surveillance.
- ▶ Fonction placée à un **niveau inférieur**, rattachée à un membre de la direction générale.

### Maintien de l'indépendance

- ▶ Certaines situations peuvent ne pas respecter pleinement les exigences d'indépendance des Normes. La création d'un **comité d'audit indépendant**, composé de personnalités extérieures, permet de :
- ▶ Préserver l'indépendance
- ▶ Assurer une **surveillance régulière**
- ▶ Fournir des **conseils et retours d'information**
- ▶ Références : Normes 6.2, 6.3, 8.1, Principe 7 et normes associées.

## DOMAINE V – ASSURANCE ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

- ▶ 1. Programme d'assurance qualité et d'amélioration (QAIP) La FAI doit établir un programme formel QAIP couvrant l'ensemble des activités. Il inclut : Évaluations internes continues (revues des missions, suivi des recommandations) ; Évaluations externes périodiques (au moins tous les 5 ans par un évaluateur indépendant). Objectif : s'assurer de la conformité aux Normes et identifier des pistes d'amélioration. Auto-évaluation et contrôle continu La FAI doit effectuer des auto-évaluations régulières de ses processus et pratiques. Permet de détecter : Les écarts par rapport aux Normes ; Les inefficacités dans les méthodes ou les pratiques ; Les besoins en formation ou en ressources.
- ▶ Évaluations externes Des audits externes indépendants permettent de confirmer la conformité aux Normes et la performance de la FAI.
- ▶ Fournit des retours objectifs et des recommandations pour l'amélioration continue.
- ▶ Amélioration continue La FAI doit mettre en œuvre les recommandations issues des évaluations. Encourager l'innovation, l'optimisation des méthodes et la formation continue du personnel. Objectif : renforcer la crédibilité, l'efficacité et la valeur ajoutée de l'audit interne. Communication de la qualité Les résultats des évaluations internes et externes doivent être communiqués au Conseil et à la direction générale. Assure la transparence et la confiance dans la fonction d'audit interne

## Financement des fonctions d'audit interne dans le secteur public

- ▶ Les **processus de financement** varient considérablement selon la structure et la gouvernance. Dans certaines organisations, le Conseil ou la direction générale n'a aucune autorité sur le budget, ce qui limite la capacité du responsable d'audit interne à obtenir des ressources supplémentaires.
- ▶ Certaines fonctions soumettent des **demandes indépendantes de financement** au Conseil ou à un organe législatif.
- ▶ Dans d'autres cas, le financement est inclus dans le **budget global de l'organisation**, et l'allocation est déterminée par le plus haut responsable, souvent approuvée par un organe législatif externe.
- ▶ Même lorsque le budget est fixé par **lois et règlements**, le responsable doit respecter les autres exigences des Normes concernant la **gestion des ressources financières** (Normes 6.3, 7.1, 8.2, 10.1).

### Situations spécifiques limitant la flexibilité financière :

- ▶ **Rémunération du personnel** : catégories de postes et conventions collectives limitent la capacité à fixer la rémunération (Norme 10.2, Gestion des ressources humaines).
- ▶ **Logiciels et technologies** : obligation d'utiliser des outils approuvés par l'organisation ; la fonction peut plaider ses besoins auprès du Conseil et optimiser l'usage des outils disponibles (Norme 10.3, Ressources technologiques).
- ▶ **Évaluation externe de la qualité** : contraintes financières peuvent être compensées par des programmes d'évaluation par les pairs (Normes 8.4 et 10.1).
- ▶ **Financement externe** : si la fonction est financée par une autorité extérieure, le responsable peut être tenu de **communiquer les résultats définitifs** à cette autorité (Normes 11.1, 11.2, 15.1).



eXacom audit



[contact@exacomaudit.com](mailto:contact@exacomaudit.com)



+216 70 698 845



[www.exacomaudit.com](http://www.exacomaudit.com)

---