

# 4 PISTES DE RÉFLEXION pour une fonction d'audit interne performante

Vous êtes responsable d'une fonction d'audit interne, vous faites partie de l'équipe, vous êtes membre d'un comité d'audit ou encore le dirigeant d'une organisation. Vous vous demandez quelles devraient être les priorités de l'audit interne pour que cette fonction soit en mesure de donner la meilleure valeur ajoutée à votre organisation, je vous propose les 4 pistes de réflexion suivantes :



**PAR MARC OUELLET, CPA**

Conseiller stratégique gouvernance, audit, gestion et conformité  
Quantum Juricomptable inc

Marc Ouellet a œuvré pendant près de 35 ans au sein de la fonction publique, dont plus de 25 années à titre de gestionnaire. Au cours des dernières années, il a occupé des postes d'importance dans le secteur privé, en plus de siéger au sein de plusieurs conseils d'administration et comités d'audit. Il est passionné par la gouvernance des organisations et le coaching des ressources.

## 1

### EXISTE-T-IL UNE CULTURE DE TRAVAIL D'ÉQUIPE AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE L'AUDIT INTERNE?

Avec la technologie qui évolue constamment, de même que les nouvelles exigences en ce qui a trait à la conformité réglementaire et aux normes professionnelles, la fonction d'audit interne est appelée à se complexifier de plus en plus. Dans ce contexte, il devient indispensable de miser sur une culture de travail d'équipe où la synergie des membres est mise à contribution pour donner la valeur ajoutée aux travaux d'audit effectués. Les auditeurs ont intérêt à échanger régulièrement avec leurs collègues pour bénéficier de leur avis ou de leur expérience. De plus, il est reconnu qu'il est préférable de se remettre en question en équipe, à l'interne, avant d'émettre un projet de rapport aux gestionnaires audités. Il faut tenter d'éviter que les mandats d'audit interne ne soient réalisés que par une seule personne.

**Une suggestion :**

- Prévoir des rencontres régulières pour chacun des mandats d'audit impliquant à la fois les membres de l'équipe qui y sont directement affectés mais aussi les membres d'autres équipes, selon la taille de la direction. Ces rencontres devraient normalement s'effectuer en début de mandat, à la fin de l'étude préliminaire et lors de la discussion des projets de rapport. L'idée est d'aller chercher l'avis de tous et de bénéficier des connaissances et de l'expérience de chacun pour exploiter les meilleures idées. Avec le temps, cela contribuera positivement au développement professionnel de chacun, particulièrement pour le personnel moins expérimenté, tout en créant un climat favorisant l'esprit d'équipe.

## 2

### EST-CE QUE LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ANNUELLE ET PLURIANNUELLE DE L'AUDIT INTERNE EST ADÉQUAT?

La fonction d'audit interne doit pouvoir compter sur une planification annuelle et sur une planification pluriannuelle de ses travaux à la fois solide et souple. Cette planification présentée au comité d'audit et au dirigeant de l'organisation constitue non seulement une base essentielle pour guider l'ensemble des travaux, mais aussi pour être en mesure d'effectuer une reddition de compte adéquate. Trop souvent, le temps consacré à la confection d'un tel plan est trop important, au détriment du temps

Pour de plus amples renseignements sur les éléments abordés dans cet article, communiquez avec nous :

disponible pour réaliser les travaux d'audit proprement dit. Aussi, idéalement, la planification pluriannuelle qui pourrait être par exemple triennale, devrait être remise à jour à chaque année, en considérant ce qui a été réalisé au cours de la dernière année et les nouveaux événements qui pourraient avoir un impact sur les travaux planifiés et non encore réalisés.

#### Deux suggestions :

- À partir de documents stratégiques de votre organisation (plan stratégique, organigramme, rapport d'activités, etc.), de votre connaissance ou parfois d'entrevues, bâtir votre univers d'audit. On entend par univers d'audit l'ensemble des projets potentiels d'audit qui sont susceptibles d'être effectués et réalisables dans votre organisation.
- Pour chacun des projets potentiels, établir une cote de risque (élevée, modérée, faible). Pour établir cette cote, on peut utiliser les travaux de l'équipe de gestion de risque de votre organisation si une telle équipe est en fonction. Le fait de ne pas pouvoir bénéficier de tels travaux ne devrait pas constituer un obstacle. Il faudra alors attribuer une cote de risque selon son bon jugement. Pour nous guider dans notre jugement, voici la question de mise à se poser : En faisant l'hypothèse que le secteur ou l'activité à auditer soit vraiment mal géré, quel est l'impact que cela pourrait avoir sur l'organisation? Une fois que les risques auront été déterminés pour chacun de vos projets potentiels, déterminez des cotes de priorité pour la sélection des projets.

## 3

### QU'EN EST-IL DE LA RIGUEUR?

Au fil des ans, j'ai souvent mentionné, pour attirer l'attention, que les 3 mots les plus importants pour un auditeur (externe ou interne) sont : rigueur, rigueur, rigueur. La réputation d'une fonction d'audit interne ne peut que passer par cette rigueur. Les rapports d'audit doivent être supportés par une information probante de qualité, être exempts d'erreurs et formuler des recommandations pertinentes.

#### Deux suggestions :

- L'obtention d'une certification externe en vertu des normes internationales de l'audit interne est une démarche importante et nécessaire. Pour un comité d'audit et un dirigeant d'organisme, cela procure l'assurance que les choses soient effectuées comme elles se doivent. De plus, cela procure à l'audit interne une plus grande crédibilité auprès des gestionnaires,
- Faire accompagner les équipes d'audit interne par un expert externe indépendant et spécialisé dans le domaine faisant l'objet du mandat (par exemple, un ingénieur, un actuaire, un ancien haut gestionnaire) peut contribuer grandement à aider l'équipe à bien orienter le mandat et définir des objectifs et critères d'audit plus réalistes. Cet expert peut aussi s'impliquer dans la révision des projets de rapports et guider l'équipe dans la rédaction des messages les plus importants.

## 4

### LA QUESTION QUI TUE : COMBIEN DE RAPPORTS D'AUDIT FAUT-IL PRODUIRE ANNUELLEMENT?

Les fonctions d'audit interne sont appelées à effectuer des travaux de plusieurs natures. Mentionnons, à titre d'exemple, ceux reliés à la conformité, comme la validation du rapport annuel de gestion. Aussi, les travaux d'audit de performance et les rapports afférents sont essentiels et indispensables pour aider les comités d'audit à jouer pleinement leur rôle. À partir d'un rapport d'audit, des plans d'action sont préparés par les gestionnaires. Les rapports et les plans d'action sont examinés par le comité d'audit et font l'objet d'un suivi systématique. Cet exercice contribue, lorsqu'il est bien effectué, à inculquer une culture d'amélioration continue où tous les intervenants ont le souci de considérer les observations de l'audit interne en cherchant toujours à progresser. Mais est-ce que le nombre annuel de rapports d'audit déposé au comité d'audit est optimal ou suffisant?

#### Une suggestion :

- Parmi les indicateurs de performance de l'audit interne, le nombre de rapports d'audit et particulièrement le nombre de rapports d'audit de performance devraient y figurer. Ce sujet devrait être discuté avec le dirigeant de l'organisation et le comité d'audit lors de l'approbation de la planification annuelle et triennale de l'audit interne. Pour contribuer à favoriser une culture d'amélioration continue, l'audit interne devrait viser, lors de son processus de planification, à produire minimalement un rapport d'audit interne à chacune des réunions de son comité d'audit.