

POINTS DE VUE
D'AUDIT INTERNE

PROGRAMME D'ASSURANCE ET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ



IAI
Canada
Montréal

Introduction

Dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant, le Programme d'Assurance et d'Amélioration de la Qualité (PAAQ) se révèle être un pilier essentiel pour toute fonction d'audit interne. Ce programme, conçu pour garantir la qualité et l'efficacité des activités d'audit, permet non seulement de répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi de renforcer la crédibilité et la valeur ajoutée de l'audit interne au sein de l'organisation.

Cet article se penche sur l'importance du PAAQ et sur les meilleures pratiques pour l'évaluation de la fonction d'audit interne. Nous discutons avec Marielle Perrotin, Directrice Exécutive chez KMPG, pour cerner les éléments clés d'un PAAQ efficace, tels que les évaluations externes, les autoévaluations, et la surveillance continue. Nous explorons également les nouvelles normes, entrées en vigueur en janvier 2025, afin de comprendre comment le PAAQ peut être utilisé pour se conformer à ces exigences et renforcer la fonction d'audit interne.



Biographie

Marielle Perrotin est directrice exécutive chez KPMG avec 25 ans d'expérience, au Québec et précédemment en France. Elle accompagne ses clients dans la mise en place, l'opérationnalisation, et l'amélioration de leur fonction d'audit interne. Elle les conseille notamment sur leur programme d'évaluation et d'amélioration de la qualité, tant au niveau des évaluations externes qu'internes. Son expérience englobe également la gouvernance, la gestion des risques et la conformité contractuelle.

Entrevue

01 Qu'est-ce que le programme PAAQ, et en quoi contribue-t-il à la réussite globale d'une fonction d'audit interne?

Le PAAQ est un dispositif essentiel conçu par la personne responsable de l'audit interne pour garantir la conformité de la fonction d'audit interne aux Normes internationales d'audit interne (les Normes), atteindre les objectifs de performance et favoriser une amélioration continue. Il comprend des évaluations internes et externes permettant d'identifier les points forts et les domaines à améliorer.

Un PAAQ bien structuré offre une perspective critique sur les opérations, assure l'alignement avec

les meilleures pratiques en audit interne, et facilite un dialogue régulier avec les parties prenantes sur la performance de la fonction. Ces parties prenantes incluent le conseil d'administration, la direction, les responsables des activités auditées, ou les membres de l'équipe d'audit interne. Le PAAQ permet également au personnel de l'audit interne de développer leurs compétences et de mieux comprendre les perspectives des audités en faisant eux même l'expérience d'être évalués.

02 Il existe différents types d'évaluations de qualité, tels que les évaluations externes, les auto-évaluations, et les analyses de maturité. Quelles sont les différences entre ces types d'évaluations et quels sont leurs avantages pour une fonction d'audit interne ?

Ces différents types d'évaluations sont en fait complémentaires.

La surveillance continue consiste en un suivi régulier du travail des auditeurs internes. Elle repose sur la supervision et la rétroaction des parties prenantes de la fonction d'audit, notamment les audités. Elle est facilitée par l'utilisation de logiciels et de gabarits alignés avec la méthodologie d'audit interne.

Les auto-évaluations périodiques permettent de vérifier la conformité aux Normes, d'évaluer l'adéquation et l'application des méthodologies d'audit, et d'analyser l'atteinte des objectifs de la fonction. Leur fréquence varie en fonction de la complexité de l'organisation, de la maturité de la fonction d'audit interne, des changements qui affectent la fonction d'audit interne (ex. personnel ou méthodologie), ou l'organisation dans son ensemble (ex. fusion). Elles sont souvent faites pour se préparer aux évaluations externes. L'avantage de ces évaluations est de pouvoir avoir une vue complète et régulière sur la conformité avec les Normes, et d'avoir un bon engagement de l'équipe d'audit interne envers l'amélioration. Après tout, ce sont les auditeurs eux-mêmes qui constatent les besoins d'amélioration.

Les évaluations externes sont généralement moins fréquentes. Elles ont lieu au minimum tous les 5 ans, mais peuvent être plus rapprochées selon les besoins. Une évaluation externe peut notamment

être utile à une personne nouvellement entrée dans un poste de responsable de l'audit interne pour l'aider à faire un état des lieux complet et se bâtir une feuille de route. Ces évaluations apportent une objectivité accrue, grâce à un œil neuf et externe, mais aussi des pistes de d'améliorations nouvelles, puisque l'évaluateur externe peut apporter ses connaissances des meilleures pratiques observées auprès de différentes organisations. Également, comme le travail est réalisé par des ressources externes, des informations supplémentaires peuvent parfois être obtenues grâce à des rétroactions plus anonymes. Enfin, l'équipe interne conserve plus de disponibilité pour exécuter le plan d'audit interne, et autres tâches quotidiennes.

Les autoévaluations suivies d'une validation indépendante combinent les avantages et inconvénients des deux formules précédentes. Elles engendrent des honoraires moins élevés pour les organisations et améliorent l'appropriation des résultats et des plans d'actions par les équipes d'audit interne, mais sont plus consommatrices en temps et énergie, et nécessitent de déployer une méthodologie appropriée.

Les analyses de maturité permettent d'identifier les étapes nécessaires pour atteindre un niveau cible de maturité adapté à l'organisation. Elles ont l'avantage de pousser la fonction d'audit et ses parties prenantes à se poser la question du niveau cible de maturité en fonction de ses réalités d'affaires.

03 Quel est le processus optimal pour planifier une évaluation externe de la qualité dans la fonction d'audit interne ?

Une évaluation de la qualité externe de la fonction d'audit interne constitue un investissement financier, de temps et d'énergie pour l'organisation. Pour en tirer tous les bénéfices, elle doit être planifiée avec soin. Notamment, les éléments suivants sont clés :

- **Collecter les attentes** des parties prenantes par rapport au processus d'évaluation, en particulier auprès du conseil d'administration ou du comité d'audit et de la haute direction, pour être en mesure de porter une attention particulière sur les sujets correspondant à leurs intérêts et préoccupations.
- **Déterminer le bon moment.** Évidemment, le délai obligatoire de 5 ans doit être respecté pour être conforme aux Normes. Après un changement important, le choix du meilleur moment est un délicat équilibre entre attendre un peu pour avoir suffisamment de matière pour faire l'évaluation mais ne pas trop attendre pour obtenir un diagnostic objectif et pouvoir se mettre en marche pour apporter les correctifs requis.
- **Choisir la bonne équipe.** Pour tirer la pleine valeur de l'exercice, il est indispensable d'avoir une équipe d'évaluation de grande expérience, dont les membres ont non seulement une connaissance approfondie des Normes, mais aussi de leur application pratique. L'équipe devrait avoir une expérience extensive démontrée de l'audit interne, au niveau de la réalisation de missions bien sûr, mais également au niveau de la gouvernance et la gestion d'une fonction d'audit interne, y compris les relations avec le conseil d'administration et la haute direction.
- **Établir la portée.** La période couverte doit être assez étendue pour être significative, mais il est suggéré de concentrer les travaux sur des éléments qui sont encore pertinents. Par exemple, si un nouveau logiciel d'audit interne a été implémenté pour aider à structurer la démarche d'audit et standardiser la documentation, il n'y aurait que peu de valeur à évaluer des dossiers réalisés précédemment. Également, dans le cas d'une organisation avec une structure juridique complexe, il faut cibler quelles équipes d'audit interne et quelles entités organisationnelles inclure dans la portée. Quand plusieurs juridictions sont concernées, il faut déterminer quels critères d'évaluation doivent être utilisés, outre les Normes, puisque des réglementations ou d'autres normes peuvent également s'appliquer.
- **Sélectionner les parties prenantes** à interviewer, de sorte à avoir une compréhension holistique, pertinente et objective de la perception de la fonction d'audit interne. Pour cela, des entrevues sont généralement réalisées avec le comité d'audit, des membres de la haute direction, des personnes responsables des activités auditées, la personne responsable de l'audit interne, et des membres de l'équipe d'audit interne.
- **Établir un protocole de communication** entre l'équipe d'audit interne et l'équipe d'évaluation. Des points réguliers sur l'avancement, les documents requis, les points bloquants et les constats préliminaires sont suggérés pour un processus d'évaluation fluide et efficace.



04 Qu'en est-il des analyses de maturité ? Avez-vous des meilleures pratiques à partager ou des exemples de modèles à utiliser?

Les analyses de maturité suivent généralement un processus structuré qui comprend les étapes suivantes :

- Plusieurs axes d'évaluation de la maturité sont identifiés.
- Pour chaque axe, des niveaux de maturité sont définis, en fonction de critères précis.
- Le niveau de maturité cible de l'organisation est déterminé, généralement à travers des entrevues, en tenant compte des besoins, des valeurs, des ressources et de la complexité de l'organisation.
- Le niveau de maturité réel est mesuré pour chaque axe, en utilisant les critères. Pour cela, on recourt à des entrevues, de la revue documentaire et des sondages.

- L'écart entre le niveau de maturité cible et le niveau de maturité réel est mesuré.
- Des recommandations sont proposées et des plans d'action sont établis pour atteindre le niveau de maturité visé.

Il existe plusieurs modèles d'évaluation de la maturité. Par exemple, le modèle d'aspiration en matière d'audit interne développé par l'IIA Pays-Bas est un outil reconnu. Ce modèle est disponible en français et pourrait permettre aux personnes responsables de l'audit interne de comparer les données de l'organisation avec une banque de données. D'autres modèles propriétaires développés par des firmes de consultation peuvent également être utilisés.

05 En ce qui concerne l'amélioration continue dans son ensemble, quelles sont les meilleures pratiques que vous avez observées et qui peuvent être appliquées pour renforcer l'efficacité d'une fonction d'audit interne?

Outre les éléments de planification mentionnés plus tôt, voici quelques pratiques recommandées basées sur mon expérience :

- **Comprendre les attentes de l'organisation :** Il est essentiel de commencer par identifier les attentes de l'organisation envers la fonction d'audit interne. Ceci constitue le point de départ pour calibrer les conclusions et recommandations du programme.
- **Mettre en place des mécanismes de surveillance en continu solides :** Utiliser une méthodologie de travail structurée, idéalement intégrée dans un logiciel approprié, qui guide les auditeurs à travers le processus et les différentes étapes

d'un audit interne. Cela facilite le respect de nombreuses normes. Une étape clé du programme d'assurance qualité est de s'assurer que la méthodologie est alignée avec les Normes. Sans cet alignement, il est difficile de garantir que les travaux respectent les Normes.

- **Travailler sur la clarté du message lors de la reddition de comptes :** Lors de la présentation des résultats du programme d'assurance qualité, il est important que les constats et leur signification concrète pour l'organisation soit parfaitement clairs, en termes de risques et de bénéfices pour l'organisation. Utiliser un langage simple et des termes d'affaires spécifiques à l'organisation et à son secteur d'activité sera plus efficace que d'employer un jargon d'auditeur interne.

06 Je ne peux pas omettre de vous poser une question sur les nouvelles normes, entrées en vigueur en janvier 2025. Pourriez-vous commenter ces nouvelles normes dans le contexte du PAAQ?

Sommairement, voici les principaux changements aux Normes :

- **Réorganisation du cadre de référence :** Les cinq éléments obligatoires de l'ancien cadre sont intégrés dans un document unique en cinq domaines – mission de l'audit interne, éthique et professionnalisme, gouvernance de la fonction d'audit interne, gestion de la fonction d'audit interne et réalisation des activités d'audit interne. Ces domaines sont divisés en 15 principes, déclinés en 52 normes.
- **Support et encouragement du conseil et de la direction :** Les normes 6.1 à 8.4 décrivent les responsabilités de la personne responsable de l'audit interne pour soutenir le conseil d'administration et la haute direction dans leurs responsabilités de surveillance.
- **Développement d'une stratégie pour la fonction d'audit interne :** La norme 9.2 exige que la personne responsable de l'audit interne développe et mette en œuvre une stratégie alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation et prenne en compte les attentes du conseil d'administration, de la direction et d'autres parties prenantes.
- **Définition du plan d'audit interne :** Il doit contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation et être fondé sur une évaluation des stratégies, objectifs et risques de l'organisation, basée sur la compréhension de la personne responsable de l'audit de la gouvernance, la gestion des risques, et des processus liés au contrôle de l'organisation. Il doit tenir compte des domaines couverts par la gouvernance des technologies de l'information, du risque de fraude, et de l'efficacité des programmes de conformité et d'éthique. Il doit identifier les ressources humaines, financières et technologiques nécessaires et être mis à jour en cas de changement dans les activités, risques ou systèmes notamment (norme 9.4).
- **Coordination avec d'autres prestataires d'assurance :** La norme 9.5 exige que la personne responsable de l'audit interne se coordonne avec les autres prestataires d'assurance internes et externes et envisage d'utiliser leurs travaux afin d'optimiser la couverture des risques, tout en réduisant la duplication du travail.
- **Contenu du rapport d'audit :** Une cote globale n'est pas obligatoire, mais la conclusion doit

résumer les résultats. Pour une mission d'assurance, le contenu de la conclusion est précisé (norme 14.5). De plus, les constatations doivent être classées par ordre d'importance (norme 14.3), le caractère significatif devant être établi sur la base de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque associé. Les cotes sont désormais recommandées.

- **Exigence pour le PAAQ :** Au moins une personne de l'équipe d'évaluation indépendante externe doit détenir le titre d'Auditeur interne certifié (CIA), en cours de validité.

À mon sens, il y a plusieurs stratégies pour la mise en conformité qui commence inévitablement par la formation des auditeurs internes. Il faut acquérir une compréhension suffisante des changements, et de la distinction entre les exigences strictes et les éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre qui exposent de façon plus concrète comment les exigences peuvent être rencontrées.

Par la suite, une analyse d'écart doit être réalisée. C'est-à-dire qu'il faut identifier les éléments requis qui ne sont pas en place dans la fonction d'audit interne. Plusieurs approches peuvent être envisagées :

- **Autoévaluation interne :** Effectuer une autoévaluation sur l'ensemble des normes permet d'obtenir un portrait global et de définir des plans d'action holistiques et rationalisés pour la mise en conformité. Cette autoévaluation favorise également des échanges plus riches et structurés avec le conseil d'administration et la direction générale. La difficulté principale de cette approche réside dans la nécessité de prendre des positions dans l'interprétation de certaines normes.
- **Analyse d'écart par un prestataire externe :** Cela offre des avantages similaires à l'approche précédente, mais permet également d'avoir une meilleure visibilité des tendances des pairs dans l'interprétation des normes. De plus, cette approche bénéficie de méthodologie et gabarits souvent déjà développés pour réaliser l'analyse d'écarts.
- **Approche de gestion de projet Agile :** Plutôt que d'aborder tous les changements de front, cette méthode itérative et incrémentale permet de réajuster les priorités en fonction des besoins de l'audit interne. À la fin de chaque « sprint », un résultat tangible est atteint.

Entrevue réalisée par

Maelle Gillet

avec l'assistance de Sabrina Rioux

À propos de l'IAIM

Fondé en mars 1945, l'Institut des auditeurs internes, Section Montréal (IAI Montréal) est un organisme à but non lucratif constitué en vertu de la loi sur les compagnies du Québec. Il regroupe près de 900 membres et est dirigé par un conseil d'administration, supporté par des comités.

Notre chapitre a pour mission de soutenir et développer les professionnels de l'audit interne tout au long de leur carrière, ainsi que de promouvoir le rôle et la valeur de la profession. Sa vision est d'être reconnu comme un partenaire de choix par la communauté d'affaires, qui veille à la pertinence et l'innovation au sein de la profession.

Notre slogan? Le partenaire par excellence pour la croissance de nos membres!



IAI
Canada
Montréal