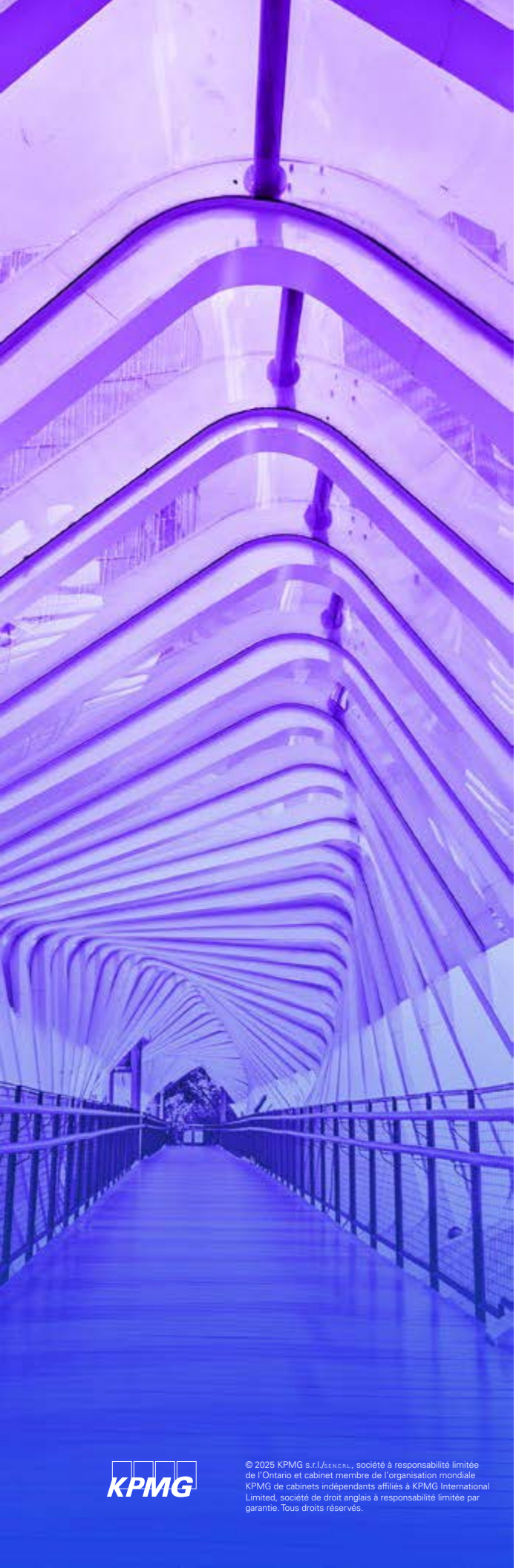
KPMG

Boîte à outils du Guide à l'intention des comités d'audit – Édition canadienne

Exemples de cadres destinés à fournir un soutien pratique aux membres des comités d'audit



Sommaire

À propos du Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG au Canada

Le Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG au Canada soutient la gouvernance exceptionnelle pour aider à créer de la valeur à long terme pour l'entreprise. Il collabore avec les administrateurs et les chefs d'entreprise pour les aider à cerner les enjeux et à promouvoir l'amélioration continue.

S'appuyant sur les observations de professionnels et d'experts en gouvernance de KPMG, le Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG offre un leadership éclairé concret axé sur les risques et la stratégie, les talents et la technologie, la mondialisation et la conformité, la présentation de l'information financière et la qualité de l'audit, et plus encore, du point de vue du conseil d'administration.

En guise de suivi au Guide à l'intention des comités d'audit – Édition canadienne, cette boîte à outils procure un large éventail de cadres pratiques et utiles qui fournissent aux membres des comités d'audit des exemples qu'ils peuvent consulter et adapter lorsqu'ils s'acquittent de certaines tâches dans le cadre de leurs obligations de surveillance.

Dans le cadre de nos interactions avec les comités d'audit, nous avons appris que, pour de nombreuses tâches et activités, il est utile que les membres des comités d'audit aient accès à des modèles génériques pouvant être adaptés et utilisés au sein de leur organisation pour s'acquitter de leurs responsabilités au quotidien. Les annexes fournies dans le guide et cette boîte à outils supplémentaire visent à apporter un appui pratique et ne constituent pas une liste prescriptive ou définitive des cadres de travail à disposition des membres des comités d'audit.

Janet Rieksts Alderman
Associée, Services-conseils – Gestion des risques, Présidente, Centre des leaders pour conseils d'administration
KPMG au Canada

Jim Newton
Associé en Audit, Institutions financières
KPMG au Canada

Table des matières

ANNEXE 1

Séance à huis clos avec l'auditeur

La plupart des comités d'audit souhaitent rencontrer l'auditeur externe lors d'une séance privée, en l'absence de la direction.

Habituellement, il devrait y avoir peu d'éléments à discuter. Toutes les questions clés relatives à l'information financière devraient avoir été traitées de manière franche et rigoureuse avec la direction, le comité d'audit et l'auditeur au cours de la réunion du comité d'audit. Le comité d'audit peut utiliser la séance privée comme une réunion de suivi pour approfondir les réponses reçues pendant la réunion du comité d'audit ou pour poser davantage de questions ouvertes, comme celles énumérées ci-dessous. La séance à huis clos peut être axée sur des domaines à l'égard desquels l'auditeur peut formuler de nouveaux commentaires francs, voire confidentiels, au comité d'audit sur d'autres questions. Elle offre aussi au comité d'audit l'occasion d'avoir des discussions franches et ouvertes à propos de ces questions. De plus, puisqu'il est possible que le comité d'audit connaisse mieux ces questions que l'auditeur externe, la séance à huis clos lui permet d'en discuter avec celui-ci.

Dans l'ensemble, les séances à huis clos peuvent jouer un rôle important dans l'établissement d'une relation de confiance et de respect entre le comité d'audit et l'auditeur. Les questions abordées lors des séances à huis clos sont souvent axées sur les domaines suivants :

Attitudes : attitude de la direction à l'égard de la présentation de l'information financière, des contrôles internes et de l'auditeur externe.

Ressources : adéquation des ressources humaines et autres affectées à la gestion financière et à la fonction d'audit interne.

Relations : nature des relations entre l'auditeur, la direction et l'auditeur interne.

Autres sujets : autres sujets de préoccupation pour le comité d'audit ou pour l'auditeur.

Des exemples de questions sont fournis ci-dessous à titre illustratif. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle vise à stimuler la réflexion quant aux types de questions qui pourraient être posées à l'auditeur. En plus d'aborder les questions correspondant aux préoccupations actuelles, chaque séance à huis clos devrait ordinairement n'aborder qu'un nombre limité de sujets, qui peuvent varier d'une séance à l'autre.

Attitudes

- Que pensez-vous du « ton donné par la direction »?
- Selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles la direction n'a pas ajusté les écarts d'audit non corrigés?
- La direction fait-elle des plans pour corriger ces écarts d'audit dans l'avenir?
- La direction appuyait-elle pleinement les écarts d'audit corrigés?
- Quelle est votre évaluation de la qualité de la présentation de l'information financière de la société, de son information narrative et de ses communiqués de presse?
- Comment l'approche de la société à l'égard de la présentation de l'information financière se compare-t-elle à celle d'autres sociétés du secteur?
- La direction ou le personnel d'exploitation subissent-ils d'énormes pressions pour que soient atteints certains objectifs financiers, notamment en ce qui concerne le chiffre d'affaires ou la rentabilité?
- D'énormes pressions sont-elles exercées pour que la société réponde à des attentes irréalistes ou trop ambitieuses des analystes ou d'autres parties?
- Quelle est votre évaluation de l'approche de la direction en matière de contrôles de communication de l'information et de contrôle interne à l'égard de l'information financière?

Ressources

- Le personnel des fonctions finance et audit interne est-il suffisant?
- Ce personnel possède-t-il des connaissances et une expérience suffisantes pour être en mesure de traiter les opérations auxquelles se livre l'organisation?
- Par le passé, la direction a-t-elle réagi adéquatement aux recommandations?
- La fonction d'audit interne devrait-elle avoir des activités dans d'autres domaines que ceux dont elle s'occupe actuellement?
- Si la société ne s'est pas dotée d'une fonction d'audit interne, dans quelle mesure croyez-vous qu'elle devrait le faire?

Relations

- Avez-vous obtenu la pleine coopération de tous pendant la mission d'audit? Avez-vous reçu des réponses complètes et franches à toutes vos questions?
- La direction s'est-elle montrée avenante, ouverte et franche dans ses échanges avec vous?
- Que pensez-vous de vos relations avec le personnel de gestion financière? Avec la fonction d'audit interne? Avec le chef de la direction? Avec le chef des finances?
- Quelle était la nature des consultations auprès d'autres comptables ou auditeurs?

Autres sujets

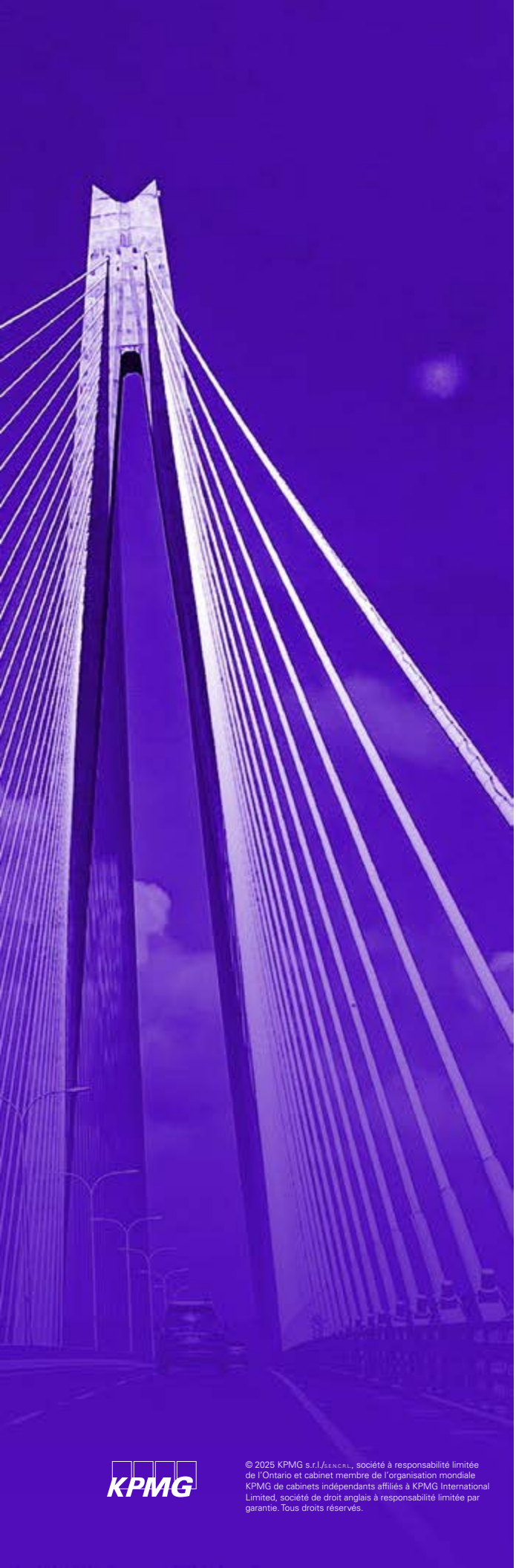
- Avez-vous obtenu en temps voulu tout ce que vous aviez demandé?
- Avez-vous eu suffisamment de temps pour mettre en œuvre toutes vos procédures d'audit?
- Les honoraires d'audit sont-ils appropriés?
- À quelles questions avez-vous consacré la plus grande partie du temps prévu pour l'audit?
- Quelle est la question la plus complexe qui se soit posée au cours de l'audit et dont il n'a pas été discuté lors de la réunion du comité d'audit?
- Quels sont les deux ou trois aspects dont vous avez discuté le plus longuement avec la direction?

ANNEXE 2

Spécimen de calendrier de fin d'exercice

Les calendriers de présentation de l'information financière de fin d'exercice peuvent différer pour toute une série de raisons. Le calendrier ci-dessous est un calendrier habituel pour une société dont l'exercice se termine en décembre.

Fin d'exercice	31 décembre
La direction prépare le projet d'états financiers.	À la mi-janvier au plus tard
Audit des états financiers par l'auditeur externe (travaux sur le terrain).	Entre la mi-janvier et la mi-février
Réunion avec le chef des finances pour discuter des conclusions de l'audit, et ébauche du rapport sur les constatations découlant de l'audit destiné au comité d'audit.	Fin de la 2e semaine de février
Diffusion des documents du comité d'audit (notamment le projet d'états financiers et les observations de la direction et des auditeurs à leur égard).	Début de la 3e semaine de février
Réunion entre le président du comité d'audit et l'associé en audit pour discuter des conclusions avant la réunion du comité d'audit.	Fin de la 3e semaine de février
Réunion du comité d'audit pour : examiner le rapport annuel (y compris les états financiers) et l'annonce préliminaire (et la présentation des analystes), et en recommander l'approbation; revoir les lettres d'affirmation du chef de la direction, du chef des finances, etc.	Début de la 4e semaine de février
Réunion du conseil pour approuver le rapport annuel (y compris les états financiers), l'annonce préliminaire et la présentation des analystes.	Début de la 4e semaine de février



ANNEXE 3

Exemples de questions entourant l'identification et l'appréciation des risques

Compte tenu des différentes approches que les conseils peuvent adopter pour attribuer les responsabilités au comité d'audit en ce qui concerne la gestion des risques et le cadre de contrôle, il est essentiel de comprendre clairement ce dont le conseil d'administration, le comité d'audit et les autres comités du conseil sont responsables dans ce domaine important de la gouvernance d'entreprise. Les responsabilités du comité d'audit devraient se refléter dans son mandat.

Pour s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en vertu de son mandat, le comité d'audit doit évaluer si des informations appropriées sur la gestion des risques lui parviennent assez régulièrement et selon un format qui répond aux besoins de ses membres. Au moins une fois l'an, il doit évaluer si la direction lui présente en temps utile des rapports adéquats sur les tendances actuelles et nouvelles en matière de risques financiers et non financiers. Le comité d'audit doit également discuter de la gestion des risques financiers avec la haute direction, la fonction d'audit interne et les auditeurs externes. L'étendue de ces discussions devrait être en lien avec le mandat du comité d'audit.

Le comité d'audit pourrait vouloir prendre en considération les questions générales qui suivent lors de ses discussions avec la direction. Cette liste n'est pas exhaustive, et il faudra l'adapter en fonction du mandat du comité d'audit ainsi que des circonstances particulières de l'organisation.

Cadre de gestion des risques	Évaluation du cadre de gestion des risques
Stratégie en matière de risque : approche à adopter pour associer et gérer les risques en fonction des stratégies et des objectifs de l'organisation.	– Quels sont les risques inhérents à nos stratégies et objectifs d'affaires? – Comment notre stratégie en matière de risque est-elle reliée à notre stratégie d'affaires? – Notre politique de gestion des risques est-elle clairement établie et diffusée dans l'ensemble de l'organisation? Dans la négative, pourquoi n'est-ce pas le cas? Dans l'affirmative, de quelle manière cela a-t-il été fait? – Notre tolérance au risque (niveau de risque que l'organisation est disposée à assumer) est-elle définie clairement? Comment est-elle reliée à nos objectifs? – Comment le point de vue du conseil, en ce qui concerne les risques, est-il diffusé dans l'ensemble de l'organisation et intégré à sa culture?
Structure de risque : approche à adopter pour étayer et intégrer la reddition de comptes et la stratégie en matière de risque.	– Le langage utilisé pour parler de la gestion des risques est-il le même dans l'ensemble de l'organisation? Dans la négative, pourquoi n'est-ce pas le cas? – La reddition de comptes en matière de gestion des risques a-t-elle été établie de façon transparente au niveau de la direction? Dans la négative, pourquoi n'est-ce pas le cas? Dans l'affirmative, de quelle manière cela a-t-il été fait? – Les activités et les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles indiquées dans les descriptions de tâches? – De quelle manière notre système de gestion du rendement et nos programmes d'intéressement sont-ils reliés à nos pratiques de gestion des risques?
Mesure et surveillance : établissement d'indicateurs clés de performance (« ICP ») et de procédures de mesure et d'amélioration continue de la performance.	– Les responsables de chacun des risques sont-ils clairement identifiés? Dans la négative, pour quelles raisons? Dans l'affirmative, comment le sont-ils? – Des systèmes ont-ils été mis en place pour mesurer et surveiller les risques? – Comment les risques, y compris les actes répréhensibles suspectés, sont-ils signalés aux échelons appropriés de l'organisation? – Comment le cadre de gestion des risques est-il relié au cadre d'assurance global de l'organisation?
Portefeuille de risque : processus d'identification, d'évaluation et de classement par catégorie des risques au sein de l'organisation.	**Profil de risque** – Un profil de risque complet a-t-il été établi pour la société? Dans la négative, pourquoi n'est-ce pas le cas? – Le profil de risque démontre-t-il l'identification et l'évaluation des risques non traditionnels? – Les relations entre les risques sont-elles clairement définies et comprises? **Risques opérationnels** – Quels sont les risques inhérents aux processus sélectionnés en vue de la mise en œuvre des stratégies? – Comment l'organisation s'y prend-elle pour identifier, quantifier et gérer ces risques, compte tenu de sa tolérance au risque? – Comment l'organisation adapte-t-elle ses activités à mesure que ses stratégies et ses processus changent? **Risque d'atteinte à la réputation** – Quels risques la mise en œuvre des stratégies de l'organisation présente-t-elle pour son image de marque et sa réputation?

Cadre de gestion des risques	Évaluation du cadre de gestion des risques
Portefeuille de risque : processus d'identification, d'évaluation et de classement par catégorie des risques au sein de l'organisation.	**Risque lié à la réglementation ou aux contrats** – Quels risques financiers et non financiers sont liés au respect de la réglementation ou des ententes contractuelles? **Risques financiers** – Les processus opérationnels mettent-ils indûment en danger les ressources financières? – L'organisation a-t-elle contracté des obligations exagérées pour soutenir ses processus opérationnels? – L'organisation réussit-elle à atteindre des objectifs d'affaires mesurables? **Risques liés aux technologies de l'information** – Nos données/informations/connaissances sont-elles fiables, pertinentes et produites ou accessibles en temps utile? – Nos systèmes d'information sont-ils fiables? – Nos systèmes de sécurité tiennent-ils compte du degré d'appui sur les technologies? – La cybersécurité est-elle adaptée à la taille et à la complexité de notre organisation? **Risques liés aux enjeux ESG** – Les risques susceptibles de compromettre la réalisation de nos objectifs ESG sont-ils identifiés et surveillés? – La gestion des risques liés aux enjeux ESG est-elle intégrée dans tous nos processus d'affaires? – Quelles sont les responsabilités en matière d'identification et de gestion des risques liés aux enjeux ESG? **Nouveaux risques** – Dans un environnement commercial en constante évolution, des processus ont-ils été mis en place pour identifier les nouveaux risques? Dans la négative, pourquoi cela n'a-t-il pas été fait? Dans l'affirmative, décrivez-les. – Quels sont les risques qui peuvent encore surgir? Pensez, entre autres choses, à l'émergence de nouveaux concurrents ou de nouveaux modèles d'affaires, aux risques de récession, aux risques liés aux relations d'affaires, à l'externalisation, à la politique ou à la criminalité, aux risques financiers découlant des activités de courtiers malhonnêtes et aux autres risques liés à des crises ou à des catastrophes, notamment les risques liés aux changements climatiques et aux pandémies.
Optimisation : atteinte d'un équilibre entre les risques potentiels et les occasions d'affaires, compte tenu de la tolérance au risque de l'organisation.	– L'approche axée sur les risques tient-elle compte de la recherche systématique de nouveaux marchés, d'occasions de partenariats et d'autres stratégies d'optimisation? Dans la négative, pourquoi n'est-ce pas le cas? Dans l'affirmative, de quelle manière cela est-il fait? – Les risques sont-ils toujours pris en compte lorsque les processus d'affaires sont améliorés? Dans la négative, pourquoi n'est-ce pas le cas? Dans l'affirmative, de quelle manière cela est-il fait?

ANNEXE 4

Contrôle interne et gestion des risques

Les comités d'audit devraient examiner de façon critique la conception des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière de la société au moins une fois par an, y compris la documentation et les informations à fournir pertinentes. La liste de contrôle ci-après vise à aider les comités d'audit à s'acquitter de ce rôle.

Les éléments ci-après proviennent pour l'essentiel du document *Internal Control – Integrated Framework 2013*, publié par le Committee of Sponsoring Organizations (« COSO ») de la Treadway Commission. Ils comprennent les principes du cadre pour un contrôle interne efficace et les informations qui devraient être fournies dans le cadre de la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques liés à l'information financière par le conseil d'administration, dans la mesure où ils sont pertinents pour l'entité. Dans tous les cas, la description fournie devrait être adaptée à la nature et au degré de complexité de l'entité, à ses opérations et à son profil de risque.

Le cadre du COSO décrit trois catégories d'objectifs.

1. **Objectifs d'exploitation :** ces objectifs sont liés à l'efficacité et à l'efficience de l'exploitation de l'entité, notamment les objectifs de performance opérationnelle et financière ainsi que la protection des actifs contre la perte.
2. **Objectifs de présentation de l'information :** ces objectifs sont liés à la présentation interne et externe de l'information financière et non financière aux parties prenantes, ce qui comprend la fiabilité, la rapidité, la transparence et d'autres critères établis par les organismes de réglementation ou de normalisation, ou énoncés dans les politiques de l'entité.
3. **Objectifs de conformité :** ces objectifs sont liés au respect des textes légaux et réglementaires auxquels l'entité est assujettie.

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Principes

1. L'organisation démontre l'importance qu'elle attache aux valeurs d'intégrité et d'éthique.
2. Le conseil d'administration et le comité d'audit démontrent leur indépendance par rapport à la direction et exercent une surveillance de l'élaboration et de l'exécution du contrôle interne.
3. La direction établit, sous la surveillance du conseil, les structures, les liens hiérarchiques, de même que les pouvoirs et les responsabilités appropriés en vue de la réalisation des objectifs.
4. L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs.
5. L'organisation tient les personnes concernées responsables des contrôles internes en vue de la réalisation des objectifs.

Valeurs d'intégrité et d'éthique

Contexte

Les domaines qui ont trait directement à la fiabilité de la préparation des états financiers comprennent les suivants :

- Attitude de la direction à l'égard du contournement des procédures de contrôle établies principalement dans le but d'atteindre les objectifs de présentation de l'information financière.
- Interactions de la direction avec les auditeurs internes et externes ainsi qu'avec des conseillers juridiques externes sur les questions d'information financière, comme la mesure dans laquelle la direction communique toutes les informations à fournir sur les questions qui peuvent avoir une incidence négative sur les états financiers.
- Intégrité de la direction dans le cadre de la préparation des états financiers (voir plus loin la rubrique « Philosophie et style de gestion de la direction »).

Informations attendues

- Existence et application de codes de déontologie et d'autres politiques concernant les pratiques d'affaires acceptables, les conflits d'intérêts ou les normes attendues en matière de comportement éthique et moral.
- Mesures correctives prises en cas d'écart par rapport aux politiques et procédures approuvées ou de violation du code de déontologie. Mesure dans laquelle les mesures correctives sont communiquées ou sont autrement portées à la connaissance de l'ensemble de l'entité.
- Attitude de la direction à l'égard de l'intervention ou du contournement des contrôles établis.
- Approche visant à équilibrer la rémunération au rendement et les objectifs de rendement à court terme par rapport aux objectifs à long terme, et mesure dans laquelle la rémunération est fondée sur l'atteinte de résultats à court terme.

Engagement envers la compétence

Contexte

La fiabilité des états financiers d'une entreprise peut être compromise si des personnes incompétentes ou peu sûres d'elles participent au processus d'information financière. La fiabilité des états financiers est directement affectée par les connaissances et les compétences du personnel impliqué dans le processus de préparation en ce qui concerne la nature et l'ampleur des questions liées à l'exploitation et à l'information financière, et par la question de savoir si ces connaissances et compétences sont suffisantes pour tenir dûment compte des activités, produits ou services nouveaux ou existants face à une réduction des effectifs.

Informations attendues

- Descriptions de poste officielles ou non officielles ou autres moyens de définir les tâches prévues dans le cadre de certains emplois; annonces des descriptions de poste au sein de la société.
- Processus visant à analyser les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer les emplois de manière adéquate.
- Politiques et procédures d'embauche et d'évaluation du rendement.
- Processus visant à déterminer la séparation des responsabilités entre le conseil et la haute direction.

Philosophie et style de gestion de la direction

Contexte

La délégation des pouvoirs en matière d'information financière est importante pour l'atteinte des objectifs de l'entité à cet égard, en particulier en ce qui a trait aux jugements et aux estimations comptables qui entrent dans la présentation de l'information financière. Parmi les questions connexes, citons le caractère raisonnable des méthodes et des estimations comptables relativement à la préparation des états financiers, en particulier la question de savoir si les estimations et les politiques de la direction sont prudentes ou audacieuses (c'est-à-dire à la limite du « caractère raisonnable »). L'attitude de la direction à l'égard de l'information financière influe également sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs en la matière.

Informations attendues

- Nature des risques d'entreprise acceptés (p. ex., la question de savoir si la direction prend souvent part à des projets présentant un risque particulièrement élevé ou si elle est extrêmement prudente dans l'acceptation des risques).
- Processus visant à établir les valeurs et la stratégie de l'organisation.
- Fréquence des interactions entre la haute direction et les responsables de l'exploitation, y compris en ce qui concerne les emplacements géographiquement éloignés.
- Rôles et responsabilités dans le choix des méthodes comptables, y compris l'attitude de la direction à l'égard de l'information financière (p. ex., le choix de méthodes comptables conservatrices ou libérales).
- Établissement d'un manuel de méthodes et procédures de comptabilité financière (portant notamment sur les échéances, l'exécution et le contrôle des tâches financières).
- Ressources suffisantes pour mettre en œuvre la ou les fonctions financières et comptables en vue d'un processus d'information financière adéquat.

Structure organisationnelle

Contexte

Les aspects de la structure organisationnelle d'une entité qui sont spécifiquement liés aux objectifs d'information financière comprennent des facteurs relatifs au personnel comptable, par exemple :

- le caractère approprié des liens hiérarchiques;
- l'adéquation de la dotation en personnel et des niveaux d'expérience;
- la clarté dans la délégation des pouvoirs et des tâches;
- la mesure dans laquelle la structure organisationnelle permet au personnel comptable d'interagir avec d'autres services et activités au sein de l'organisation, d'avoir accès aux données clés et de tenir dûment compte des conclusions qui en découlent.

Informations attendues

- Structure organisationnelle, flux d'information permettant de gérer les activités.
- Liens hiérarchiques.
- Processus permettant de définir les responsabilités des dirigeants clés, et leur compréhension de ces responsabilités.
- Processus visant à assurer le caractère adéquat des connaissances et de l'expérience des dirigeants clés au regard de leurs responsabilités.

Attribution des pouvoirs et des responsabilités

Contexte

Les déficiences dans la façon dont les pouvoirs et les responsabilités sont attribués aux employés des fonctions de comptabilité, de garde de biens et de gestion d'actifs peuvent affecter la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs en matière d'information financière. Les questions à prendre en considération comprennent le caractère adéquat de la main-d'œuvre et la question de savoir si les employés sont déployés de façon à permettre la séparation des tâches incompatibles.

Informations attendues

- Processus d'attribution des responsabilités et de délégation des pouvoirs pour atteindre les cibles et les objectifs organisationnels, gérer les fonctions opérationnelles et les exigences réglementaires, y compris la responsabilité concernant les systèmes d'information et les autorisations de changements.
- Existence de normes et de procédures liées au contrôle, y compris des descriptions des postes des employés.

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines

Contexte

La capacité d'une entité à atteindre ses objectifs en matière de présentation de l'information financière peut refléter ses politiques et procédures de recrutement, de formation, de promotion, de rétention et de rémunération, dans la mesure où elles ont une incidence sur le rendement du personnel comptable et des employés qui ne font pas partie de la fonction de comptabilité et qui administrent les contrôles à l'égard de l'information financière.

Informations attendues

- Nombre approprié de personnes (particulièrement en ce qui concerne les fonctions traitement des données et comptabilité) possédant les compétences voulues, compte tenu de la taille de l'entité ainsi que de la nature et de la complexité des activités et des systèmes.
- Mesure dans laquelle les employés sont informés de leurs responsabilités et des attentes à leur égard.
- Caractère approprié des mesures correctives prises en cas d'écart par rapport aux politiques et procédures approuvées.
- Mesure dans laquelle les politiques relatives au personnel tiennent compte du respect de normes éthiques et morales appropriées.
- Adéquation des critères de rétention et de promotion des employés et des techniques de collecte de renseignements (p. ex., évaluations du rendement), et lien avec le code de déontologie ou d'autres lignes directrices en matière de comportement.

Conseil d'administration et comité d'audit

Contexte

Les principaux aspects de l'environnement de contrôle sont la composition et l'indépendance du conseil et de son comité d'audit, ainsi que la façon dont ses membres s'acquittent de leurs responsabilités en lien avec le processus d'information financière. La participation du conseil ou du comité d'audit à la surveillance du processus d'information financière – et notamment à l'évaluation du caractère raisonnable des jugements et des estimations comptables de la direction et à l'examen des principaux documents déposés auprès des organismes de réglementation – est particulièrement importante pour les contrôles à l'égard de l'information financière. Les autres comités du conseil ne constituent souvent pas un élément clé des contrôles à l'égard de l'information financière.

Informations attendues

- Indépendance par rapport à la direction.
- Connaissances et expérience des administrateurs.
- Processus d'établissement et de publication du mandat du conseil et des comités.
- Processus de création d'un comité d'audit et d'une fonction interne (ou de détermination d'un tel besoin).
- Fréquence à laquelle se tiennent les réunions avec le chef des finances et/ou le chef de la comptabilité, les auditeurs internes et les auditeurs externes.
- Processus permettant d'informer le conseil en temps opportun des questions significatives.
- Processus permettant d'informer le conseil ou le comité d'audit en temps opportun des informations sensibles, des enquêtes et des irrégularités.
- Suivi de la détermination de la rémunération des dirigeants et du chef de l'audit interne, ainsi que de la nomination et de la résiliation des contrats de ces personnes.
- Rôle joué pour donner le ton approprié aux échanges.
- Mesures prises par le conseil ou le comité en réponse à ses conclusions, y compris des enquêtes spéciales au besoin.

ÉVALUATION DES RISQUES

Principes

1. L'organisation énonce les objectifs avec suffisamment de clarté pour permettre l'identification et l'évaluation des risques s'y rattachant.
2. L'organisation identifie les risques qui menacent l'atteinte de ses objectifs dans l'ensemble de l'entité et analyse ces risques afin de disposer d'une base lui permettant de déterminer comment les gérer.
3. L'organisation tient compte de la possibilité que des fraudes soient commises lorsqu'elle évalue les risques qui menacent l'atteinte des objectifs.
4. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir une incidence importante sur le système de contrôle interne.

Contexte

Les objectifs à l'échelle de l'entité et les objectifs connexes au niveau des activités sont-ils fixés et en corrélation? Les risques internes et externes qui déterminent le succès ou l'échec de l'atteinte des objectifs sont-ils identifiés et mesurés? Des mécanismes sont-ils en place pour cibler les changements qui affectent la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs? Les politiques et procédures sont-elles modifiées au besoin?

Informations attendues

- Processus d'élaboration d'objectifs à l'échelle de l'entité, liés à la stratégie ainsi qu'au processus d'information financière, qui fournissent des indications suffisantes sur ce que l'entité souhaite atteindre, notamment l'identification des objectifs importants (facteurs clés de succès) pour l'atteinte des objectifs à l'échelle de l'entité.
- Établissement de procédures officielles de gestion des risques.
- Processus de communication des objectifs à l'échelle de l'entité et de la politique en matière de risques aux employés et au conseil d'administration.
- Processus visant à déterminer et à mobiliser des ressources suffisantes par rapport aux objectifs et à la gestion des risques.
- Mécanismes permettant d'identifier les risques (p. ex., les risques stratégiques, d'atteinte à la réputation, de non- conformité, financiers, liés aux TI et liés aux RH) découlant de sources externes et internes.
- Établissement d'une cartographie ou d'un tableau des risques pour tous les risques externes et internes.
- Processus d'analyse des risques, notamment l'estimation de l'importance des risques, l'évaluation de la probabilité qu'ils se produisent et la détermination des mesures nécessaires.
- Mécanismes permettant d'anticiper et d'identifier les activités ou les événements courants ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs à l'échelle de l'entité ou au niveau des activités, ainsi que les risques qui y sont liés, et d'y réagir.
- Mécanismes permettant d'identifier les changements susceptibles d'avoir une incidence plus grave et plus étendue sur l'entité et qui peuvent exiger d'être communiqués à la haute direction, et d'y réagir.
- Processus visant à mettre en œuvre une langue et une culture de gestion des risques communes dans toute la société.
- Processus de communication des résultats des analyses des risques au conseil, au comité d'audit, aux responsables des risques et aux parties externes (p. ex., conformité de l'information financière).
- Établissement d'un niveau acceptable de propension et de tolérance au risque.
- Mise en œuvre d'un plan de gestion de crise.
- Processus visant à apporter, au besoin, des changements aux procédures de gestion des risques existantes.
- Processus d'évaluation et d'amélioration continue du système de gestion des risques.

ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Principes

1. L'organisation choisit et met au point des activités de contrôle qui contribuent à l'atténuation des risques qui menacent l'atteinte des objectifs, de façon à les ramener à des niveaux acceptables.
2. L'organisation choisit et met au point des activités de contrôle générales à l'égard de la technologie afin de favoriser l'atteinte des objectifs.
3. L'organisation met en œuvre les activités de contrôle au moyen de politiques qui établissent les attentes et de procédures qui régissent leur exécution.

Contexte

Des activités de contrôle sont-elles en place pour assurer le respect de la politique établie et la mise en œuvre de mesures visant à gérer les risques connexes? Existe-t-il des activités de contrôle appropriées pour chacune des activités de l'entité?

Informations attendues

- Existence de politiques et de procédures appropriées nécessaires pour chacune des activités de l'entité.
- Processus en vigueur pour veiller à ce que les activités de contrôle identifiées en place soient correctement appliquées.
- Existence de politiques et de procédures appropriées nécessaires pour la mise en œuvre et le suivi du manuel financier.
- Processus permettant de veiller à ce que les principales activités de contrôle identifiées soient en place relativement aux processus financier et comptable (y compris les sujets liés à la consolidation).

INFORMATION ET COMMUNICATION

Principes

1. L'organisation obtient ou produit et utilise de l'information pertinente et de bonne qualité pour appuyer le fonctionnement du contrôle interne.
2. L'organisation communique à l'interne l'information nécessaire pour appuyer le fonctionnement du contrôle interne, y compris en ce qui a trait aux objectifs et aux responsabilités qui y sont associés.
3. L'organisation communique avec des parties externes au sujet de questions touchant le fonctionnement du contrôle interne.

Contexte

Des systèmes d'information ont-ils été mis en place pour identifier et saisir les informations pertinentes, de nature financière et non financière, relativement à des événements externes et internes, et pour les communiquer au personnel sous une forme qui lui permette de s'acquitter de ses responsabilités? La communication des informations pertinentes se fait-elle? Les attentes et les responsabilités concernant les individus et les groupes sont-elles claires? Qu'en est-il de la communication des résultats? La communication se fait-elle de manière descendante, horizontale ou ascendante au sein de l'entité? Et entre l'entité et les autres parties?

Informations attendues

- Processus visant à obtenir des informations externes et internes, et à fournir à la direction les rapports nécessaires sur la performance de l'entité par rapport aux objectifs établis.
- Processus et répartition en ce qui concerne les responsabilités en lien avec l'élaboration d'un plan stratégique pour les systèmes d'information qui est lié à la stratégie globale de l'entité et qui s'adapte à l'atteinte des objectifs à l'échelle de l'entité et au niveau des activités.
- Approche visant à assurer l'exhaustivité, la suffisance et la communication en temps opportun de l'information pour permettre aux employés de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.
- Processus de communication des tâches et des responsabilités des employés en matière de contrôle.
- Existence de moyens de communication permettant aux personnes de signaler les actes répréhensibles suspectés.
- Processus en place pour assurer un suivi approprié et en temps opportun par la direction en cas de communications reçues de clients, de fournisseurs, d'autorités de réglementation ou d'autres parties externes.
- Existence d'une politique et d'une procédure de dénonciation.
- Existence de systèmes et de procédures d'information afin de satisfaire aux critères de préparation et de communication d'informations financières pertinentes et adéquates en temps opportun.

SURVEILLANCE

Principes

1. L'organisation choisit, élabore et exécute des évaluations continues ou distinctes afin d'établir si les composantes du contrôle interne sont présentes et fonctionnent adéquatement.
2. L'organisation évalue et communique en temps opportun les déficiences du contrôle interne aux responsables de la prise de mesures correctives, y compris la haute direction et le conseil d'administration, au besoin.

Contexte

Des procédures appropriées ont-elles été mises en place pour surveiller de façon continue ou évaluer périodiquement le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne? Les déficiences sont-elles signalées aux bonnes personnes? Les politiques et procédures sont-elles modifiées au besoin?

Informations attendues

- Existence d'un mécanisme par lequel les communications émanant des parties externes sont utilisées pour corroborer les informations produites en interne ou signaler des problèmes.
- Existence d'un processus visant à comparer les montants enregistrés dans le système comptable avec les actifs physiques.
- Portée et fréquence de l'évaluation du système de contrôle interne.
- Processus permettant de déceler et de signaler les déficiences constatées en matière de contrôle interne et de veiller à ce que des mesures de suivi appropriées soient prises, y compris le signalement au comité d'audit, si les déficiences sont importantes.
- Existence de procédures concernant la publication périodique d'informations financières.
- Existence d'un processus permettant à la direction et/ou aux employés de confirmer régulièrement leur respect du code de déontologie de l'entité.
- Principales caractéristiques du service d'audit interne :
  - compétences et expérience;
  - position au sein de l'organisation;
  - accès au conseil d'administration ou au comité d'audit;
  - processus permettant de définir la portée, les responsabilités et les plans d'audit en fonction des besoins de l'organisation.

ANNEXE 5

Exemple de politique de dénonciation

Source : Osler, Hoskin & Harcourt LLP

Fourni par Osler, Hoskin & Harcourt LLP et reproduit avec leur autorisation. Ce texte ne vise pas à fournir des conseils professionnels en matière de droit ou en toute autre matière. Des conseils spécifiques devraient être obtenus pour une utilisation adaptée à votre situation.

I. OBJECTIF ET APPLICATION

Le **[Code de conduite et d'éthique]** (le « **Code** ») de **[Société]** et de ses filiales (collectivement, la « **Société** ») exige des administrateurs, des dirigeants, des employés ainsi que des entrepreneurs et des agents indépendants qui représentent la Société (les « **membres du personnel de la Société** ») qu'ils observent des normes rigoureuses en matière d'éthique professionnelle et personnelle dans l'exercice de leurs fonctions et de leurs responsabilités, et qu'ils les exécutent en faisant preuve d'honnêteté et d'intégrité et en conformité avec tous les textes légaux et réglementaires applicables. Des violations intentionnelles et non intentionnelles du Code, des textes légaux applicables, des pratiques d'audit ainsi que des normes et pratiques comptables applicables peuvent néanmoins survenir. En cas de violation, la Société a pour responsabilité de procéder à une investigation et, au besoin, de signaler ces violations et d'indiquer les mesures qu'elle a prises pour y répondre.

La présente politique établit les procédures au moyen desquelles les membres du personnel de la Société doivent signaler les violations avérées, potentielles ou suspectées du Code, des textes légaux applicables, des pratiques d'audit, des normes et pratiques comptables applicables ainsi que d'autres questions, tel qu'indiqué ci-dessous.

Il est attendu des membres du personnel de la Société qu'ils parlent avec les directeurs, les chefs de service ou de groupe ou d'autres membres du personnel appropriés de leurs préoccupations concernant des comportements illégaux ou contraires à l'éthique et la meilleure ligne de conduite à adopter. Les membres du personnel de la Société peuvent également effectuer un signalement ou déposer une plainte de façon confidentielle ou anonyme pour violation du Code, comme il est indiqué ci-après.

II. QUELS SONT LES COMPORTEMENTS À SIGNALER?

Les membres du personnel de la Société peuvent effectuer des signalements (les « **signalements** ») en vertu de la présente politique en lien avec des préoccupations exprimées de bonne foi concernant toute violation avérée, potentielle ou suspectée du Code ou des textes légaux applicables, notamment toute question de comptabilité ou d'audit qui est considérée comme une violation du Code ou des textes légaux applicables, y compris :

- une fraude ou une erreur délibérée dans la préparation, l'évaluation, l'examen ou l'audit des états financiers de la Société;
- une fraude ou une erreur délibérée dans l'enregistrement ou la tenue des documents financiers de la Société;
- les déficiences ou le non-respect du système de contrôles internes de la Société;
- les déclarations fausses ou trompeuses effectuées à ou par un haut dirigeant ou un comptable au sujet d'une question contenue dans les documents financiers, les rapports financiers ou les rapports d'audit de la Société;
- les écarts par rapport à la communication complète et fidèle de la situation financière de la Société;
- toute question qui constitue une menace importante pour la santé et la sécurité d'autres membres du personnel de la Société et/ou du grand public;
- toute autre violation avérée, potentielle ou suspectée du Code ou des textes légaux applicables;
- les circonstances dans lesquelles les membres du personnel de la Société estiment qu'on leur demande de commettre un acte répréhensible. (ensemble, les « **questions à signaler** »).

III. COMMENT EFFECTUER UN SIGNALEMENT?

A. Généralités

Les signalements en vertu de la présente politique doivent être effectués en toute honnêteté et de bonne foi. Ils devraient en outre décrire la question à signaler de façon aussi détaillée que possible et mentionner les dates, les personnes ou les témoins impliqués ainsi que tout document ou pièce justificative digne d'intérêt en lien avec ladite question.

Les membres du personnel de la Société peuvent effectuer des signalements auprès du conseiller juridique de **[Société]** (le « **délégué aux affaires confidentielles** »). Ces signalements doivent être adressés au conseiller juridique à l'adresse suivante **[Adresse]** et porter la mention « confidentiel ». Les signalements peuvent également être effectués par courriel.

Avant d'effectuer un signalement, les membres du personnel de la Société devraient, dans la mesure du possible, discuter de la question à signaler avec leur directeur, leur chef de service ou de groupe ou un autre membre du personnel approprié qui est susceptible de contribuer à résoudre la question. Toutefois, lorsque la question à signaler demeure non résolue à l'issue d'une telle discussion, qu'il n'est pas possible pour les membres du personnel de la Société d'avoir une telle discussion avec leur directeur, leur chef de service ou de groupe ou un autre membre du personnel approprié, que les membres du personnel de la Société ne sont pas à l'aise de tenir pareille discussion, ou encore que la question à signaler doit être traitée rapidement, le signalement doit être fait auprès du délégué aux affaires confidentielles.

Si un autre membre du personnel de la Société (autre que le délégué aux affaires confidentielles) reçoit un signalement effectué en vertu de la présente politique par écrit sous quelque forme que ce soit, ce signalement doit être transmis immédiatement au délégué aux affaires confidentielles. De la même manière, tout signalement soumis par messagerie vocale ou de vive voix devrait être transcrit ou résumé de façon raisonnable, et cette transcription ou ce résumé devrait être transmis au délégué aux affaires confidentielles.

B. Signalements anonymes

Les signalements peuvent être transmis de façon anonyme au délégué aux affaires confidentielles ou selon les modalités décrites ci-dessous. Nonobstant toutes les mesures raisonnables prises par la Société pour préserver l'anonymat de l'auteur d'un signalement anonyme, la source ou la nature du signalement, ou les mesures nécessaires pour enquêter sur ledit signalement, peuvent, en pratique, rendre difficile ou impossible cet anonymat.

La présente politique permet également aux membres du personnel de la Société d'effectuer un signalement de manière anonyme par le truchement de **[Fournisseur de ligne éthique],** un tiers fournisseur de services de signalement confidentiel auquel a recours la Société, selon l'une des méthodes suivantes :

Par téléphone : [numéro de téléphone] – un agent qualifié sera disponible 365 jours par année, 24 heures par jour. Cette personne recueillera les informations sans demander le nom ou les renseignements personnels du membre du personnel de la Société effectuant le signalement.

Par écrit en ligne : [adresse électronique] – Il s'agit d'une application Web sécurisée par le biais de laquelle des questions générales sont posées au sujet de la question signalée et qui ne demande pas non plus le nom ou les renseignements personnels du membre du personnel de la Société effectuant le signalement.

Dans les deux cas, le signalement confidentiel, dépourvu de tout nom, sera transmis à un représentant du service juridique de la Société dans un environnement sûr pour que des mesures supplémentaires soient prises.

IV. RÉCEPTION DE SIGNALEMENTS PAR D'AUTRES PERSONNES

Tous les signalements reçus par le délégué aux affaires confidentielles seront examinés rapidement et, si le signalement concerne une question douteuse de comptabilité ou d'audit ou si le délégué aux affaires confidentielles détermine que le signalement est requis de par sa nature, il sera immédiatement porté à l'attention du président du comité d'audit et, s'il y a lieu, du chef de la direction et du chef des finances (l'**« équipe de la haute direction »**) et examiné sous leur supervision. Le conseiller juridique veillera à ce que les membres appropriés du comité d'audit et de l'équipe de la haute direction soient tenus informés de toutes les situations impliquant des activités frauduleuses avérées ou suspectées, à moins que l'objet du signalement n'exige le contraire.

Le conseiller juridique tiendra un registre de l'ensemble des plaintes et des signalements qui lui sont adressés, dans lequel il fera le suivi de leur réception, de l'investigation menée et de leur règlement. Le conseiller juridique fera part au comité d'audit des plaintes reçues et ayant fait l'objet d'une investigation en vertu de la présente politique sur une base trimestrielle. Les documents relatifs à un signalement concernant une question à signaler appartiennent à la Société et seront conservés conformément à ses politiques en matière de conservation des documents.

V. TRAITEMENT ET INVESTIGATION DES SIGNALEMENTS

A. Confidentialité

Tous les signalements seront traités de façon confidentielle, qu'ils soient ou non faits de manière anonyme, et ils ne seront accessibles qu'aux personnes qui, selon le délégué aux affaires confidentielles, l'équipe de la haute direction ou le président du comité d'audit, ont « besoin de savoir » de quoi il retourne. Habituellement, le besoin de savoir découle d'une obligation de procéder à une investigation sur les informations contenues dans le signalement ou de prendre des mesures correctives ou disciplinaires sur la base de ces informations. Par souci de clarté, le partage d'informations concernant un signalement selon la manière prescrite par la présente politique ne sera pas considéré comme une violation de la confidentialité.

Le délégué aux affaires confidentielles peut déléguer les responsabilités qui lui incombent en vertu de la présente politique à un autre membre de l'équipe juridique et, aux fins de l'application de ladite politique, le terme « délégué aux affaires confidentielles » désigne le conseiller juridique ou son délégué.

À moins que le signalement n'ait été fait de façon anonyme, le délégué aux affaires confidentielles avisera son auteur lorsqu'il l'aura reçu et lorsque l'investigation (le cas échéant) sera terminée.

Il incombe au délégué aux affaires confidentielles d'examiner et d'évaluer les signalements et de mener ou de coordonner les investigations. Afin d'établir si un signalement doit faire l'objet d'une investigation et, le cas échéant, la portée de cette

investigation, le délégué aux affaires confidentielles déterminera, en consultation avec l'équipe de la haute direction et, s'il le juge approprié, le président du comité d'audit, si les faits allégués constituent une violation du Code, des textes légaux applicables ou d'autres politiques de la Société, en prenant notamment en considération les facteurs suivants :

- l'identité du fautif présumé;
- la nature de l'acte répréhensible allégué;
- le degré de gravité de l'acte répréhensible allégué.

Les signalements portant sur des questions douteuses de comptabilité ou d'audit, sur des fraudes ou sur des faits de nature criminelle doivent être présentés à l'équipe de la haute direction et au comité d'audit par le délégué aux affaires confidentielles afin de définir le processus d'investigation approprié et de déterminer qui participera à l'investigation.

Dans certains cas, le délégué aux affaires confidentielles, en consultation avec le groupe juridique, peut déterminer qu'un signalement devrait être transmis à la police ou à un autre organisme d'application de la loi ou de réglementation lorsqu'il semble qu'une activité illégale ou une violation de la réglementation se soit produite ou ait pu se produire.

À tout moment au cours de l'investigation relative à un signalement, le délégué aux affaires confidentielles, en consultation avec le groupe juridique, peut déterminer qu'il est approprié d'aviser les auditeurs externes de la Société du signalement ou de l'avancement de l'investigation, et il peut fournir des informations suffisamment détaillées pour permettre une prise en considération appropriée par ces parties sans compromettre la nature confidentielle ou anonyme du signalement.

Au cours de l'investigation relative à un signalement, le membre du personnel de la Société visé par l'investigation peut être placé en congé administratif si le groupe juridique le juge approprié. un tel congé ne doit pas être interprété comme une accusation ou un verdict de culpabilité envers quiconque, y compris envers la personne mise en congé. Les membres du personnel de la Société qui ont connaissance d'une investigation ou d'une demande d'informations les concernant relativement à un signalement seront informés de la conclusion de ladite investigation ou demande d'informations. Les membres du personnel de la Société qui font l'objet d'une investigation auront la possibilité d'être entendus avant que la moindre mesure disciplinaire soit prise à leur encontre.

Au terme de toute investigation ou demande d'informations relative à un signalement, le délégué aux affaires confidentielles, en consultation avec le groupe juridique, informe sans délai dans une lettre le président du comité d'audit de toute mesure corrective proposée. Le président du comité d'audit adressera une recommandation au conseil d'administration, si cela s'avère approprié en l'espèce.

Le membre du personnel de la Société qui a fait le signalement ne sera pas informé des résultats de l'investigation ou de la demande d'informations (le cas échéant), à moins que le conseiller juridique, l'équipe de la haute direction ou le comité d'audit n'en décide autrement.

Les documents relatifs à un signalement concernant une question à signaler appartiennent à la Société et seront conservés conformément à ses politiques en matière de conservation des documents.

Tous les membres du personnel de la Société ont l'obligation de coopérer et de se conformer à toute investigation ou demande d'informations ouverte par le délégué aux affaires confidentielles aux termes de la présente politique, tel qu'il est énoncé dans le Code.

VI. PROTECTION DES DÉNONCIATEURS

La Société ne tolérera aucune forme de représailles (licenciement, rétrogradation, transfert, suspension, menace, harcèlement ou autre forme de discrimination) de la part d'une personne ou d'un groupe, directement ou indirectement, à l'encontre d'un membre du personnel de la Société qui, en toute honnêteté et de bonne foi :

- a signalé une question à signaler;
- a fourni légalement des informations ou une aide dans le cadre d'une investigation concernant tout comportement dont le membre du personnel de la Société pense raisonnablement qu'il constitue une violation des lois sur les valeurs mobilières applicables ou des lois fédérales applicables relativement à la fraude à l'encontre des porteurs de titres de la Société;
- a déposé ou fait déposer des documents, a témoigné, a participé ou a apporté son aide dans le cadre d'une procédure liée à une violation des lois sur les valeurs mobilières applicables ou des lois fédérales applicables relativement à la fraude à l'encontre des porteurs de titres de la Société;

- a fourni à un agent de l'application de la loi des informations en toute sincérité concernant la commission ou l'éventuelle commission d'une infraction, à moins que la personne qui signale l'infraction soit l'un des contrevenants; ou
- a fourni son assistance au délégué aux affaires confidentielles, au comité d'audit, à la direction ou à toute autre personne ou tout autre groupe dans le cadre de l'investigation menée sur un signalement.

Des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement peuvent être prises si des représailles sont exercées à l'encontre d'un membre du personnel de la Société qui a signalé un incident en toute honnêteté et de bonne foi conformément à la présente politique ou a pris une telle mesure.

Les membres du personnel de la Société ne devraient jamais avoir peur de faire part de leurs préoccupations en toute honnêteté et de bonne foi selon leurs convictions raisonnables, même s'il est constaté ultérieurement que celles-ci sont erronées.

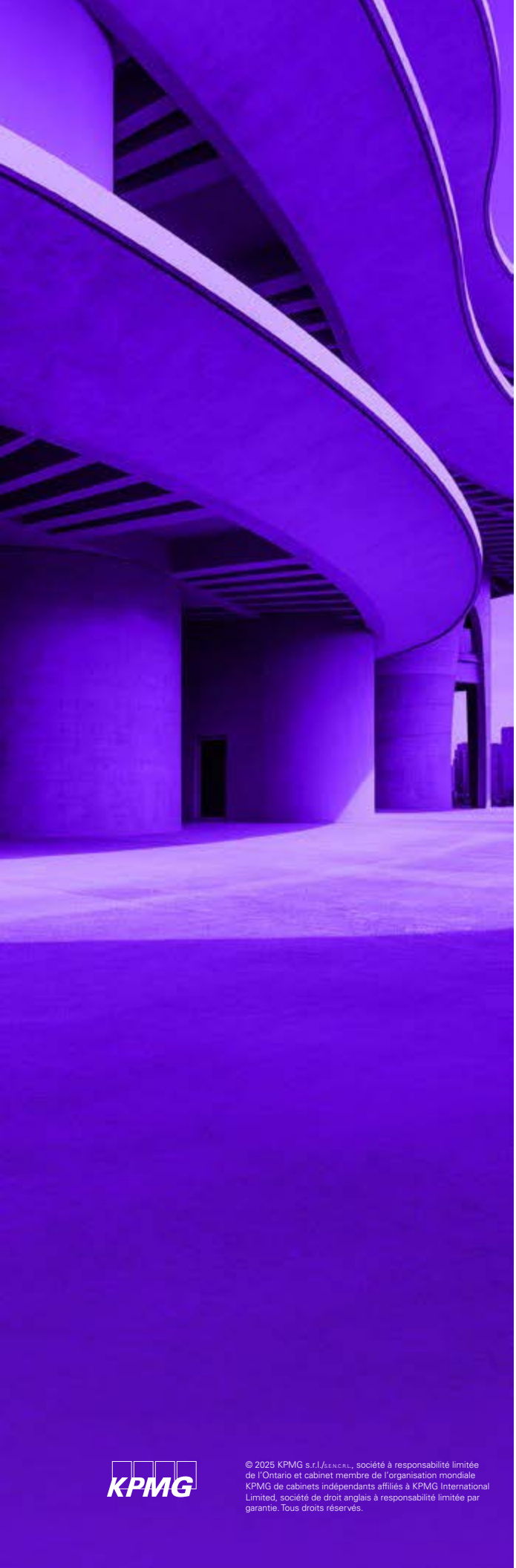
S'exprimer haut et fort est un comportement qui doit être encouragé. Toutefois, la Société estime qu'il est également important de s'assurer que les représentants sont protégés contre les accusations frivoles ou malveillantes, comme les allégations faites de mauvaise foi ou par rancune personnelle, et que porter de telles accusations constitue une violation du Code.

Le délégué aux affaires confidentielles, le comité d'audit et toute personne qui participe ou est invitée à contribuer à une investigation sur un signalement doivent prendre toutes les mesures raisonnables pour ne pas révéler l'identité de l'auteur d'un signalement fait de façon anonyme, sauf si la loi l'exige.

VII. QUESTIONS

Toute question concernant la présente politique doit être adressée au service de la conformité et des questions juridiques.
Signé ce _____e jour de _____20 _____. •

Traduit en français par KPMG au Canada



ANNEXE 6

Options d'impartition de l'audit interne

Les avantages et les inconvénients de différents modèles d'impartition sont présentés ci-dessous.

Modèle d'impartition	Avantages	Inconvénients
Fonction interne	✓ Stabilité du personnel	✗ Peut ne pas être employée de manière suffisamment efficace et efficiente
	✓ Coûts prévisibles et contrôlables	✗ Difficulté à acquérir les compétences et l'expérience nécessaires et à les conserver pour correspondre au profil de risque de l'entreprise
	✓ Contrôle intégral de la fonction	✗ Nécessité d'investir en permanence dans la formation et le perfectionnement
	✓ Bassin de ressources pour les activités	Difficultés liées au recrutement
	✓ Bonne école de formation pour les employés	Démarrage inefficace/ inefficient
	✓ Meilleur alignement culturel	✗ Stratégies de rétention et de perfectionnement nécessaires
	✓ Personnel en interne	✗ Réduit la possibilité de nouvelles perspectives / risque de complaisance ou de familiarité

Modèle d'impartition	Avantages	Inconvénients
Cotraitance	✓ Présence permanente sur place à long terme grâce aux responsables de l'audit interne	✗ Temps consacré au recrutement des responsables de l'audit interne
	✓ Accès à un large éventail de compétences par l'intermédiaire de l'associé	✗ Incidence possible sur les coûts
	✓ Recours à des compétences spécialisées selon les besoins et au moment voulu uniquement	✗ Ressources de gestion nécessaires au recrutement et à l'établissement de relations
	✓ Stabilité grâce aux responsables de l'audit interne	✗ Dépendance à l'égard d'un tiers
	✓ Acquisition des compétences et de l'expérience les plus récentes au besoin	✗ Possible manque de stabilité du personnel
	✓ Mise en œuvre rapide	✗ Autres enjeux concernant les ressources internes (voir ci-dessus)
	✓ Transfert des compétences à l'équipe interne	
	✓ Approche flexible, définition claire du niveau de service et ICP	
	✓ Crédibilité aux yeux des tiers	
	✓ Coûts liés à la formation nuls ou réduits	

Modèle d'impartition	Avantages	Inconvénients
Externalisation complète	✓ Méthodes établies et avantages liés aux nouvelles idées fondés sur l'expérience acquise dans différentes organisations	✗ Pas de ressources permanentes sur place pour aider d'autres secteurs d'activité de l'entreprise
	✓ Personnel de pointe et qualifié	✗ Incidence potentielle sur les coûts
	✓ Aptitude à tirer parti d'un large éventail de compétences selon les besoins	✗ Possible manque de stabilité du personnel
	✓ Gestion des services et des ressources non chronophage	✗ Éloignement par rapport à l'évolution, la culture et les politiques de l'entreprise
	✓ Niveau de service et mesures de performance clairement définis	✗ Temps consacré à la gestion pour établir et maintenir les relations
	✓ Facilité de mise en place et efficacité rapidement obtenue	
	✓ Crédibilité aux yeux des tiers	
	✓ Aptitude à gérer les coûts en évitant les périodes non productives	

ANNEXE 7

Exemple de plan d'audit interne

L'audit interne fournit une assurance indépendante et objective quant aux processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance qui sont en place au sein d'une organisation afin de garantir l'efficacité et l'efficience des activités et la conformité.

Chaque plan d'audit sera différent et adapté aux besoins de l'organisation. Toutefois, le comité d'audit s'attend à retrouver certains éléments communs lors de l'examen du plan d'audit, même si, dans la pratique, ces éléments pourraient être présentés de plusieurs façons différentes. Ces éléments font l'objet d'une analyse plus détaillée ci-dessous.

Aperçu de la stratégie d'audit

Le comité d'audit devrait s'attendre à ce que le document de planification de l'audit indique que le plan d'audit a été élaboré :

- en tenant compte des risques identifiés par l'organisation dans son registre des risques et dans d'autres documents tels que des plans stratégiques et des plans d'affaires, des projets clés et les plans et résultats d'audit des exercices précédents;
- en s'appuyant sur l'expérience que l'auditeur interne a de l'organisation et du secteur en général pour identifier d'autres domaines de risque qui pourraient nécessiter une attention particulière :

- discussion avec la direction de l'organisation de tous les risques et autres problèmes pertinents identifiés, afin de déterminer l'étendue potentielle de l'audit interne;
- discussion avec le comité d'audit et prise en considération de ses observations.

Étendue des travaux d'audit interne selon les risques

Lorsque le programme de gestion des risques de l'organisation attribue à chaque risque un niveau de probabilité et d'incidence compris entre « élevé » et « faible », le plan d'audit pourrait, par exemple, mettre l'accent sur les risques prioritaires « élevés » et « moyens » au cours d'une période d'un ou deux ans, et sur les risques prioritaires « faibles » sur le plus long terme. Le comité doit être pleinement informé des éléments suivants :

- les aspects traités;
- le nombre d'heures consacrées à l'audit de chaque aspect;
- le moment où les travaux sur place sont entrepris;
- le moment où les auditeurs internes communiqueront leurs constatations.

Le document 1 (ci-après) illustre les risques identifiés par l'organisation dans le registre des risques qui sont pris en compte dans le plan d'audit interne. Le document 2 place ces risques dans le contexte d'un plan d'audit triennal. Il est également utile de tenir le comité d'audit au fait des risques qui ne sont pas pris en compte dans le plan d'audit interne (voir le document 3).

Autres examens

La stratégie d'audit interne peut tenir compte de certains aspects ad hoc qui ne sont pas considérés comme des risques. Il s'agit néanmoins d'aspects à l'égard desquels l'organisation tirerait profit d'un examen par la fonction d'audit interne, ou d'aspects en cours d'examen afin de fournir au comité d'audit et aux auditeurs externes une assurance quant au fonctionnement des principaux systèmes d'information financière et de gestion. Pour ces aspects, les attentes quant au temps consacré à l'audit, aux travaux sur place et à la fréquence des communications devraient également figurer dans le plan d'audit.

Éventualités

Il est important d'adopter une approche flexible dans l'affectation des ressources aux fins de l'audit interne, afin de pouvoir répondre aux besoins imprévus liés à l'audit ou de permettre des audits d'aspects spécifiques. Le plan d'audit doit donner une indication du nombre d'heures prévues pour les éventualités.

Suivi

Pour que la fonction d'audit interne soit aussi efficace que possible, ses recommandations doivent être mises en œuvre. Le plan devrait inclure des ressources spécifiques pour fournir à l'organisation et au comité d'audit l'assurance que les recommandations convenues ont été mises en pratique de manière efficace et en temps opportun. un programme de « suivi » devrait être intégré au plan d'audit annuel.

Planification, rapports et contacts

Le comité d'audit devrait s'attendre à ce que le plan d'audit interne précise les activités liées aux aspects suivants :

- revue de contrôle qualité par le directeur;
- production de rapports, notamment le plan stratégique et le rapport annuel d'audit interne;
- participation aux réunions du comité d'audit;
- contacts réguliers avec la direction de l'organisation;
- contacts avec les auditeurs externes;

Équipe d'audit interne

Le plan d'audit devrait préciser la structure organisationnelle de la fonction d'audit interne ainsi que le nombre total d'employés, avec une comparaison d'une année sur l'autre et l'identification des ressources spécialisées. Si l'audit interne a recours à l'impartition, le comité d'audit (et la direction) devrait s'attendre à être brièvement présenté aux personnes clés qui participent à l'audit. Il pourrait s'agir d'associés, de directeurs et de conseillers spécialisés.

Calendrier

Le plan d'audit doit établir le calendrier des travaux sur place et confirmer la forme et l'échéancier des rapports adressés à la direction et au comité d'audit. Par exemple :

- un rapport pour chaque aspect des travaux entrepris dans les x jours suivant la fin des travaux sur place;
- un rapport sur l'état d'avancement pour chaque réunion du comité d'audit;
- un rapport annuel adressé au comité d'audit sur l'étendue des travaux d'audit interne (les rapports doivent correspondre aux dates des réunions du comité).

Le document 4 indique comment le calendrier pourrait être présenté aux fins d'un audit interne effectué en trois phases pour correspondre au calendrier du comité d'audit.

Indicateurs de performance de l'audit interne

L'auditeur interne pourrait proposer une série d'indicateurs de performance par rapport auxquels la direction et le comité d'audit peuvent mesurer la performance de la fonction d'audit interne. un exemple d'indicateurs proposés figure dans le document 5.

Document 1 : Plan d'audit interne – Accent sur les principaux risques de l'organisation

Risque identifié dans le registre des risques	Classement	Examens de l'audit interne sur une période de trois ans
Défaillance du nouveau système financier	Élevé	Mise en œuvre d'un système financier
Objectifs ESG non atteints ou mesures inexactes	Élevé	ESG et services connexes
Atteintes à la cybersécurité non évitées	Élevé	TI
Inefficacité des procédures d'évaluation des projets	Moyen	Gestion des contrats
Inexécution de contrats	Moyen	Examen des contrats par la direction / les services concernés
Mauvais approvisionnement des projets	Moyen	Gestion des actifs
Incapacité à protéger la propriété intellectuelle	Moyen	Gestion de la propriété intellectuelle
Non-respect des exigences légales (santé et sécurité)	Moyen	Santé et sécurité
Défaut de prévention des accidents prévisibles	Moyen	Santé et sécurité
Incapacité à gérer adéquatement le stress professionnel	Moyen	Ressources humaines
Incapacité à attirer et à retenir du personnel de qualité	Moyen	Ressources humaines
Défaillance d'un contrôle non financier	Moyen	Examens des principaux systèmes financiers / examens par les services concernés
Fraude, vol et utilisation abusive d'actifs	Moyen	Examens des principaux systèmes financiers / examens par les services concernés
Réputation floue ou fragmentée	Moyen	Planification stratégique
Planification inefficace des activités	Moyen	Planification stratégique / examens par les services concernés
Incapacité à envisager des stratégies futures	Moyen	Planification stratégique
Retrait du financement de projets	Faible	Examen des contrats par la direction / les services concernés
Procédures d'approvisionnement non satisfaisantes	Faible	Principaux systèmes financiers – achats

Document 2 : Plan mobile triennal

Examens de l'audit interne	Exercice courant	Exercice 2	Exercice 3	Nombre total de jours
Examens axés sur le risque				
Gestion des contrats	–	–	15	15
ESG	30	30	30	90
Cybersécurité	–	25	20	45
Gestion des actifs	–	–	15	15
Mise en œuvre d'un système financier	50			50
Principaux systèmes financiers	–	25	25	50
Santé et sécurité	15	–	–	15
ressources humaines	15	–	–	15
Gestion de la propriété intellectuelle	15	–	–	15
Systèmes informatiques	20	15	15	50
Planification stratégique	20	–	–	20
Total	**165**	**95**	**120**	**380**
Autres examens				
Gestion des risques	10	8	8	26
Gouvernance d'entreprise	–	7	–	7
Structures d'entreprise	–	–	22	22
Processus d'établissement des coûts	–	15	–	15
Total	**10**	**30**	**30**	**70**
Autres				
Éventualités / audits d'aspects spécifiques	8	8	8	24
Programme de suivi	8	8	8	24
Planification, rapports et réunions	34	9	9	52
Total	**50**	**25**	**25**	**100**
Nombre total de jours	**225**	**150**	**175**	**550**

Document 3 : Risques non assujettis aux examens de l'audit interne

Risque	Classement
Diffamation / négligence professionnelle	Moyen
Besoin d'excédents de personnel	Moyen
Incendie/explosion	Moyen
Risque d'atteinte à la réputation	Moyen
Incapacité à empêcher un incident majeur	Moyen
Absence de dispositions relatives à l'équité salariale	Moyen
Incapacité à empêcher les congédiements	Moyen
Occasions d'affaires manquées	Faible
Incapacité à gérer adéquatement le changement	Faible
Incapacité à empêcher un incident sanitaire majeur	Faible
Non-respect des exigences légales – services	Faible
Incapacité à prévenir un foyer d'empoisonnement alimentaire	Faible
Effondrement d'un bâtiment	Faible
Exposition à un rehaussement des taux d'intérêt	Faible

Document 4 : Plan annuel

Examens de l'audit interne	Exercice courant	Phase	Travaux sur place	Rapport au comité d'audit
Examens axés sur le risque				
ESG	240	Phase 1	04.02.20xx	Réunion de mai
Mise en œuvre d'un système financier	400	Toutes les phases	Toutes les visites d'audit	Réunion de février/ mai/ octobre
Santé et sécurité	120	Phase 2	Semaine du 26.02.20xx	31.05.20xx
Ressources humaines	120	Phase 1	Semaine du 20.11.20xx	08.02.20xx
Gestion de la propriété intellectuelle	120	Phase 2	Semaine du 26.02.20xx	31.05.20xx
Systèmes informatiques	160	Phase 1	Semaine du 20.11.20xx	08.02.20xx
Planification stratégique	160	Phase 1	Semaine du 20.11.20xx	08.02.20xx
Total	**1320**			
Autres examens				
Gestion des risques	80	Phase 2	Semaine du 26.02.20xx	31.05.20xx
Total	80			
Autres				
Éventualités	64			
Suivi	64	Phase 3	Semaine du 14.05.20xx	09.10.20xx
Planification, rapports et contacts	272			
Total	400			
Nombre total d'heures	**2280**			

Document 5 : Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Cible
Pourcentage des travaux d'audit réalisés par des spécialistes des domaines concernés	60 %
Plan opérationnel à soumettre chaque année en septembre au plus tard	Septembre de chaque année
Suivi à effectuer dans l'année suivant la réalisation de l'audit	Dans l'année suivant les travaux
Publication des projets de rapport dans les 30 jours suivant la fin des travaux	30 jours ouvrables
Publication du rapport définitif dans les 10 jours ouvrables suivant la réception des réponses de la direction	10 jours ouvrables
Participation de l'audit interne aux réunions du comité d'audit	100 %
Publication du rapport annuel de l'audit interne	Septembre de chaque année

ANNEXE 8

Activités d'audit interne – étapes clés du cycle d'audit annuel

Étapes clés d'un cycle annuel

Élaboration du plan de travail annuel

- Discuter des priorités de l'audit interne avec le conseil d'administration afin de les harmoniser avec les stratégies, les objectifs et les risques de l'organisation.
- Créer un plan annuel d'audit interne devant être approuvé par le comité d'audit, généralement dans le cadre d'un plan triennal ou quinquennal indicatif lié à un univers de risque / d'audit plus large.
- Déterminer les exigences en matière de ressources, y compris l'expertise pertinente et l'expérience du secteur pour ajouter de la valeur au processus, aux ressources technologiques et aux budgets connexes.
- Convenir d'un calendrier pour l'exécution des mandats individuels convenus dans le plan.
- D'autres examens peuvent s'avérer nécessaires : l'approche doit être flexible pour répondre aux besoins du comité d'audit et de l'équipe de direction.
- Tenir compte également à ce stade des interactions avec les activités de gestion des risques et du lien spécifique entre les risques et l'assurance.
- Discuter avec l'auditeur externe afin d'obtenir des renseignements et d'aligner les positions, dans la mesure du possible.

Planification des missions d'audit individuelles

- Pour chaque mission d'audit attribuée, le cadre de référence devrait être convenu au préalable.
- Les exigences en matière de personnel devraient être confirmées et communiquées à l'équipe dans un délai raisonnable avant le début des travaux pour faciliter la continuité.
- Planification des réunions avec le responsable du projet et le responsable des processus désignés, collecte de l'information et séances d'information à l'intention des membres de l'équipe avant chaque mission.

Exécution des travaux sur place

- Les travaux sur place devraient commencer par une réunion d'ouverture à laquelle participent tous les membres de l'équipe concernés, de sorte que :
  - les attentes soient comprises;
  - les objectifs, l'étendue, les techniques et la priorité de l'examen soient clairs.
- Une approche sans surprise est essentielle. Le responsable du projet désigné devrait être informé des problèmes à mesure qu'ils se posent.
- Les méthodes de travail devraient être définies, appliquées de façon uniforme et mesurées (y compris les responsabilités de l'entreprise).
- Les écarts par rapport au calendrier ou aux budgets devraient être surveillés et signalés aux principaux responsables dès qu'ils seront repérés.

Réunion de fin de mission

- Avant la production du rapport officiel, une réunion de fin de mission devrait se tenir avec le promoteur et les autres employés pertinents, tel que convenu.
- La réunion a pour objectif de :
  - confirmer que les attentes ont été satisfaites;
  - mettre en évidence et confirmer à nouveau les conclusions de l'examen;
  - valider les conclusions;
  - au besoin, obtenir l'approbation et le soutien de la direction concernant les recommandations formulées, y compris leur engagement à prendre des mesures assorties de dates précises pour leur mise en œuvre.

Rapports

- Préparer un projet de rapport à délivrer à la direction dans le nombre de jours ouvrables convenu suivant l'achèvement de chaque audit et finaliser le rapport dans le nombre de jours convenu suivant la réception des réponses de la direction.
- Communiquer les constatations, préciser qui y donnera suite et la date prévue de leur traitement.
- Faire rapport selon les gabarits standard.
- Déterminer qui devrait assister aux réunions des parties prenantes et du comité d'audit et y faire une présentation.

Suivi de la résolution de problèmes

- Après la publication des rapports définitifs, surveiller les plans d'action de la direction et les rapports ultérieurs destinés à la haute direction et au comité d'audit.
- Protocoles clairs pour les travaux de suivi au besoin.

Considérations générales

- Définition de la charte d'audit
- Définition de la stratégie
- Sensibilisation continue aux principaux risques d'entreprise et à la façon dont ils influencent l'audit
- Définition de rôles clairs concernant les activités connexes (investigations, missions ad hoc, etc.)
- Protocoles de communication convenus
- Analyses de rentabilité / de coûts claires et suivi de ces analyses
- Protocoles sur les méthodes de travail
- ICP visant à suivre les progrès et la prestation
- Sondage de satisfaction auprès des parties prenantes

ANNEXE 9

Évaluation de la fonction d'audit interne

Périodiquement, la fonction d'audit devrait être évaluée afin d'apprécier sa perception et sa valeur au sein de l'organisation. Le présent document donne un exemple d'approche d'évaluation interne. Les Normes mondiales d'audit interne de l'Institute of Internal Auditors précisent qu'une activité d'audit interne doit également faire l'objet d'une évaluation externe au moins tous les cinq ans par un examinateur ou une équipe d'examen indépendants. Au moins une fois l'an, le chef de l'audit doit communiquer les résultats de l'évaluation interne de la qualité au conseil d'administration et à la haute direction. Les résultats des évaluations externes de la qualité doivent être communiqués lorsqu'ils sont achevés.

Cet exemple de processus d'évaluation met l'accent sur votre perception personnelle de la fonction d'audit interne dans son ensemble; il ne vise pas à évaluer les individus ni leur personnalité. Le président du comité d'audit devrait déterminer par qui le questionnaire devrait être rempli. Il n'est pas inhabituel que les membres du comité d'audit le remplissent (avant que les commentaires d'autres secteurs de l'organisation soient reçus), tout comme les chefs des principales unités opérationnelles / filiales et le chef des finances ainsi que le chef de la fonction d'audit interne (dans ce cas, il s'agit d'une autoévaluation). L'auditeur externe peut également être invité à formuler des commentaires.

Le questionnaire prend environ 10 minutes à remplir et doit être rempli de la manière suivante :

- Selon une échelle de **1** (faible) à **10** (élevé), répondez à chaque question en inscrivant votre note dans les deux cases situées à côté de la question. « **Réelle** » correspond à votre point de vue sur la situation réelle de la fonction d'audit interne concernant cette question. « **Idéale** » correspond à la note que vous aimeriez voir. La différence peut être utilisée pour déterminer la priorité relative de chaque question.

Vous vous demandez peut-être pourquoi il est possible de choisir une note pour la situation idéale, car on peut penser qu'elle devrait toujours être de dix (le maximum). Bien que cela soit souvent le cas, vous pouvez estimer dans certains cas qu'un domaine est moins important et peut donc mériter une note idéale inférieure à dix. nous voudrions souligner que nous demandons deux notes principalement pour savoir où se trouvent les écarts les plus importants entre la situation réelle et la situation idéale, car cela permet de déterminer les priorités de perfectionnement.

- Un espace est réservé pour les commentaires à côté de chaque question. Vous n'êtes pas obligé d'en rédiger, mais les commentaires contribuent à améliorer la qualité de l'examen et sont par conséquent encouragés.
- Vous pouvez utiliser l'option « s. o. » lorsque vous n'avez pas d'avis sur la question concernée.
- Toutes les réponses demeureront confidentielles, sauf si la personne qui remplit le questionnaire souhaite que cela ne soit pas le cas.

Les réponses typiques se présentent comme suit :

	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
1. L'audit interne a un plan stratégique exhaustif qui a été élaboré en collaboration avec le comité d'audit, la haute direction et les principales parties prenantes, et qui cadre avec la stratégie et le profil de risque de l'organisation.	6	10		Le plan d'audit interne est exhaustif, mais une participation préalable plus rapide, plus précoce, pourrait améliorer le processus.
2. L'audit interne tire parti de la technologie tout au long de ses processus d'audit et d'administration afin de maximiser les efficiences et d'améliorer l'efficacité de l'audit.	7	7		La technologie utilisée est appropriée à la taille actuelle de notre organisation, mais nous devrons en utiliser davantage à mesure que l'organisation gagnera en taille et en envergure.

A. Positionnement

Mandat et stratégie	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
1. L'audit interne a un plan stratégique exhaustif qui a été élaboré en collaboration avec le comité d'audit, la haute direction et les principales parties prenantes, et qui cadre avec la stratégie et le profil de risque de l'organisation.				
2. Les dirigeants reconnaissent l'audit interne comme une fonction permettant une remise en question au chapitre de la qualité (par exemple, en leur disant des choses qu'ils ne savent pas déjà, et en identifiant les causes profondes des défaillances des contrôles et les occasions d'améliorer la conception des contrôles ainsi que les tendances en matière de risques et de contrôles).				

Mandat et stratégie	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
3. L'audit interne possède-t-il une bonne compréhension de la stratégie d'affaires et des risques connexes? Est-il est en mesure de remettre en question l'environnement et l'infrastructure de contrôle à l'appui de la stratégie, et est-il disposé à le faire? Est-il en mesure de faire des liens entre les différentes parties de l'organisation?				
4. L'audit interne fait partie intégrante de la structure de gouvernance (en tant que « troisième ligne de défense »), qui est clairement alignée sur les parties prenantes, définie sans équivoque dans son mandat et largement comprise dans l'ensemble de l'organisation.				
Organisation et structure	**Réelle**	**Idéale**	**S. O.**	**Commentaires**
5. L'audit interne est-il indépendant de l'entreprise et fait-il rapport de façon claire et libre au comité d'audit? A-t-il un accès direct au président du conseil?				
6. L'audit interne est structuré de manière à permettre à la fois d'une part, l'indépendance et l'objectivité et, d'autre part, la proximité avec l'entreprise (de façon à établir et à maintenir des relations avec l'entreprise et une compréhension globale de l'entreprise).				
7. L'audit interne consulte les fonctions de contrôle des risques, et collabore avec elles, pour assurer une répartition appropriée des responsabilités au sein de l'organisation.				
8. L'audit interne consulte les fonctions de technologie de l'information et de sécurité de l'information et collabore avec elles pour assurer une utilisation efficace et responsable des ressources technologiques.				
9. L'audit interne est représenté dans les principaux forums sur la gouvernance et le contrôle à l'échelle de l'organisation, par exemple dans les autres comités.				

Parties prenantes	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
10. L'audit interne est caractérisé par des relations étroites au plus haut niveau (p. ex., le responsable de l'audit interne et des collègues chevronnés entretiennent des relations directes et solides avec les membres du conseil, les chefs de service et la haute direction).				
11. L'audit interne assiste régulièrement aux réunions des dirigeants pour présenter les conclusions de l'audit, les tendances et les points de vue actuels (concernant l'environnement de contrôle).				
12. L'audit interne assiste régulièrement aux réunions d'audit pour présenter les conclusions de l'audit, les tendances et les points de vue actuels (concernant l'environnement de contrôle).				
13. Par le biais de ses activités, l'audit interne peut expliquer clairement à la haute direction les risques liés aux actions de celle-ci de manière structurée et équilibrée, et il est en mesure de formuler des recommandations crédibles pour atténuer ces risques.				
14. L'audit interne entretient des relations solides avec les principales parties prenantes externes (en particulier, les auditeurs internes ou les organismes de réglementation pertinents).				
15. L'audit interne gère de façon proactive les relations avec les principales parties prenantes.				
Financement	**Réelle**	**Idéale**	**S. O.**	**Commentaires**
16. L'audit interne n'est pas soumis à des contraintes budgétaires déraisonnables qui limitent sa capacité à s'acquitter de son mandat, compte tenu de la tolérance au risque de l'organisation.				
17. L'audit interne gère ses ressources de façon efficace afin de maximiser la valeur de son service pour les affaires.				

B. Personnel

Leadership	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
1. L'audit interne a le statut, la crédibilité et l'autorité pour présenter ses points de vue au comité d'audit (et des risques) et pour influencer l'organisation.				
2. L'audit interne comprend un nombre suffisant de personnes chevronnées et expérimentées, ayant une compréhension suffisante des affaires, pour faire preuve de jugement et de courage sur le plan professionnel afin de remettre en question l'entreprise sur un large éventail de sujets.				
Compétences	**Réelle**	**Idéale**	**S. O.**	**Commentaires**
3. L'audit interne se compose d'un bassin de talents diversifié, qui présente une panoplie de compétences et d'expériences acquises dans le cadre de l'audit interne et du monde des affaires.				
4. L'audit interne comprend des personnes reconnues (par l'entreprise) comme des experts en gouvernance, en contrôle et en atténuation des risques.				
5. Un mécanisme approprié est en place pour déterminer les compétences et les aptitudes nécessaires à l'exécution du plan annuel, pour cerner et combler les lacunes, et pour réagir face à l'évolution du profil de risque de l'organisation.				
Stratégie d'affectation de personnel	**Réelle**	**Idéale**	**S. O.**	**Commentaires**
6. L'audit interne fait preuve d'avant-gardisme dans sa stratégie d'affectation de personnel (p. ex., en tenant compte des possibilités de croissance dans l'entreprise, des secteurs de risque nouveaux et émergents, ainsi que des facteurs internes et externes qui influent sur la capacité de la fonction à attirer des talents).				
7. L'audit interne est capable d'attirer des ressources en fournissant une possibilité de perfectionnement professionnel qui apporte une valeur ajoutée aux meilleurs talents de l'organisation.				
8. L'audit interne est en mesure de renforcer son personnel grâce à des programmes exhaustifs de formation et de perfectionnement professionnel.				

Culture d'entreprise	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
9. L'audit interne est caractérisé par une culture favorisant l'équilibre entre la collaboration et la remise en question efficace.				
10. L'audit interne se caractérise par une culture favorisant l'amélioration continue du processus d'audit interne.				
11. L'audit interne sert de modèle et respecte des normes et des valeurs éthiques élevées.				
Récompenses et évaluation	**Réelle**	**Idéale**	**S. O.**	**Commentaires**
12. L'audit interne applique des politiques de rémunération compétitives fondées sur l'atteinte d'indicateurs de performances définis (par exemple, en fonction de la qualité du travail et des retombées pour l'entreprise, et non pas seulement selon la réalisation du plan et des résultats de l'entreprise).				

C. Processus

Évaluation des risques et planification	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
1. L'audit interne dispose d'un plan d'audit axé sur les risques, fondé sur une évaluation des risques acceptée et approuvée par le conseil.				
2. L'audit interne agit de façon prospective lorsqu'il détermine le plan d'audit et est suffisamment flexible pour adapter ses activités prévues, parfois rapidement, en cas de risques nouveaux ou émergents.				
3. L'audit interne soumet son plan au comité d'audit en vue de son approbation en temps opportun (au moins une fois par an) et, le cas échéant, lorsque des mises à jour sont nécessaires.				

Exécution	Réelle	Idéale	S. O.	Commentaires
4. L'audit interne réfléchit et adapte sa méthodologie pour s'assurer qu'elle reste d'actualité et pertinente, par des programmes intégrés (et non post hoc) d'assurance de la qualité et d'apprentissage.				
5. L'audit interne mène des activités d'audit de bout en bout / à l'échelle de l'organisation qui lui permettent d'obtenir une vision globale (par exemple, au niveau des unités opérationnelles, des fonctions, des processus et des compétences, et entre eux) quant à la question de savoir si les principaux risques auxquels l'organisation est confrontée sont adéquatement atténués.				
6. L'audit interne tire parti de la technologie tout au long de ses processus d'audit et d'administration afin de maximiser les efficiences et d'améliorer l'efficacité de l'audit.				
7. L'audit interne gère et favorise des systèmes exhaustifs de gestion des connaissances, largement utilisés par son personnel.				
Rapports	**Réelle**	**Idéale**	**S. O.**	**Commentaires**
8. L'audit interne produit des rapports étayés relativement à chaque audit en utilisant une échelle de notation claire, qui cernent tant les causes profondes que les conséquences des problèmes, qui sont présentés en temps opportun avec clarté et autorité, et qui contiennent des recommandations crédibles à l'intention de la direction.				
9. L'audit interne élabore des rapports étayés à l'intention du comité d'audit qui présentent des informations de manière claire, concise et efficace, notamment l'identification des thèmes et des tendances, et leurs conséquences pour l'organisation dans son ensemble.				
10. L'audit interne a mis en place des mécanismes rapides et efficaces pour la transmission des problèmes qui nécessitent l'attention de la haute direction.				
Vue d'ensemble	**Réelle**	**Idéale**	**S. O.**	**Commentaires**
11. L'audit interne apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Donnez des exemples.				

D. Comparaison de la fonction d'audit interne de XYZ avec d'autres fonctions d'audit interne dont vous avez une certaine expérience :

Risque	Commentaires

kpmg.com/ca/fr