

SEPTEMBRE
2023

Rapport de balisage en audit interne

Grande région de Montréal



The Institute of Internal Auditors
L'Institut des auditeurs internes
Canada
Montréal

CONTEXTE

Les données d'étalonnage disponibles sur l'audit interne de la grande région de Montréal sont limitées. À l'exception de balisage effectué par certains bureaux d'audit externe qui ont une portée nationale ou internationale, il y a peu d'informations spécifiques propres au Québec. L'Institut des auditeurs internes de Montréal (« IAIM »), dans un souci de répondre aux besoins de ses membres, a mené un sondage au printemps 2023 auprès des responsables de l'audit interne afin d'obtenir des données spécifiques à la grande région de Montréal et ses environs.

SOMMAIRE

CONTEXTE.....	2
1. Objectif et portée.....	4
1.1. Objectif.....	4
1.2. Portée.....	4
2. Audit interne – positionnement, rôles et responsabilités	5
2.1 Titre du responsable de l’audit interne	5
2.2 Lignes hiérarchiques de l’audit interne	6
3. Les ressources de l’audit interne	7
3.1 Distribution des ressources	7
3.2 Compétences.....	8
3.3 Service de consultation.....	9
3.4 Le modèle des trois lignes.....	9
4. L’étendue des travaux.....	10
4.1. Nombre de mandats d’audit	10
4.2. Durée des mandats d’audit.....	11
4.3. Principaux défis	11
4.4. Utilisation de la technologie	12
5. Gestion de l’audit interne.....	13
5.1 Évaluation externe de la qualité	13
6. Limite et restrictions	14

1 Objectif et portée

1.1. Objectif

L'objectif de ce rapport est de communiquer de façon synthétisée les résultats du balisage, tout en fournissant une référence aux bonnes pratiques mentionnées dans les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

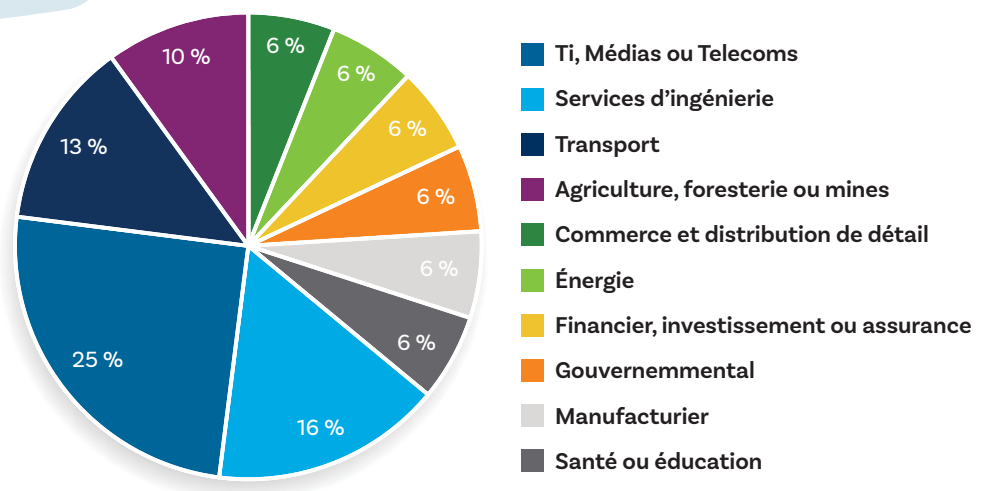
1.2. Portée

Nous avons sondé 45 organisations œuvrant dans diverses industries. Pour chacune d'entre elles, la personne responsable de la fonction d'audit interne (ou son délégué) a été invitée à répondre au sondage par courriel ou par entretien téléphonique entre la période de février à mai 2023. Les répondants provenaient d'entreprises, d'organismes gouvernementaux ou institutionnels, et d'organismes sans but lucratif dans la grande région de Montréal.

Le taux de réponse a atteint 71 % (32 sur 45). Notons que les firmes de consultants n'ont pas été sollicitées du fait que leur fonctionnement et leurs mandats peuvent différer des fonctions d'audit interne dans les organisations.

Les 41 questions du sondage sont réparties entre le balisage de la fonction de l'audit interne et la satisfaction des membres quant aux services fournis par l'IAIM. Les résultats du sondage de satisfaction visent l'amélioration des services et ne sont donc pas inclus dans cette analyse.

Figure 1. Distribution des répondants par industrie.



¹ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017

2 Audit interne – positionnement, rôles et responsabilités

2.1. Titre du responsable de l’audit interne

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne utilisent le terme « Chef de l’audit interne – CAI » (en anglais : *Chief Audit Executive – CAE*) pour désigner une personne occupant un poste de direction qui est responsable de la gestion efficace de l’activité d’audit interne conformément à la charte d’audit interne et aux éléments obligatoires du « Cadre de référence international des pratiques professionnelles ».

Les normes reconnaissent que le titre du poste et/ou les responsabilités du CAI peuvent varier d’une

organisation à l’autre. Un certain nombre de cadres réglementaires et de guides utilisent le terme de « Directeur de l’audit interne » ou « Head of Internal Audit » pour décrire ce poste.

Nous constatons une prépondérance du titre de directeur ou vice-président et des termes audit/vérification, et que les titres donnés aux responsables de l’audit interne dans la plupart des organisations reflètent les bonnes pratiques. (voir figures 2 et 3).

Figure 2. Titres utilisés pour décrire le CAI

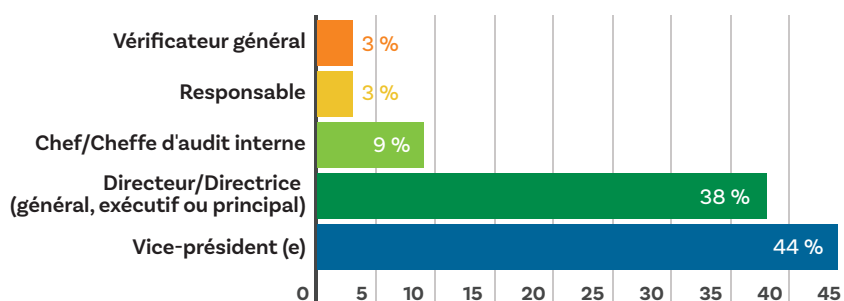
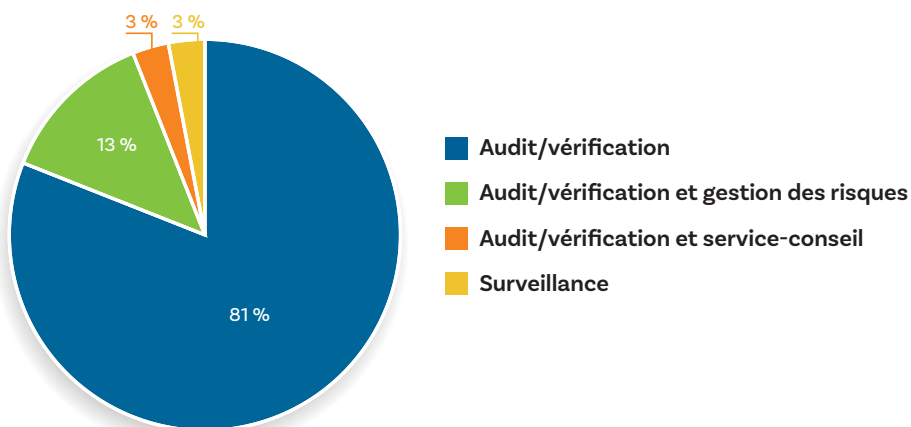


Figure 3. Termes utilisés dans le titre du CAI



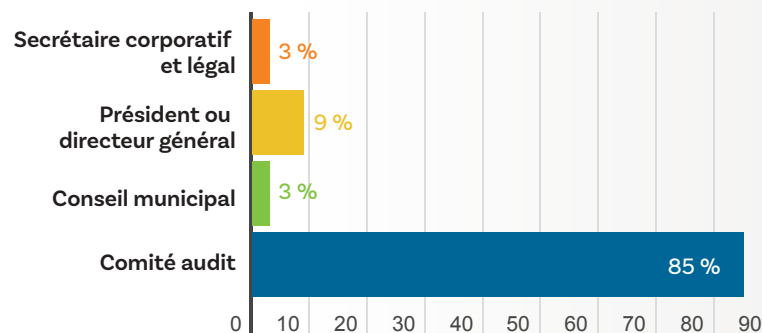
2.2. Lignes hiérarchiques de l'audit interne

L'Institut des Auditeurs Internes (« IIA ») recommande que l'audit interne rende compte au conseil d'administration de l'organisation (ou à son comité d'audit) à des fins fonctionnelles, et au directeur général à des fins administratives.

Dans les grandes organisations, il n'est pas rare que le directeur général délègue son autorité administrative en matière d'audit interne à un cadre supérieur. Ce responsable doit être choisi avec soin afin de ne pas compromettre l'indépendance de la fonction d'audit interne. Il ne doit pas être responsable de processus ou faire part d'un processus de l'organisation et pouvant faire l'objet d'un examen de l'audit interne.

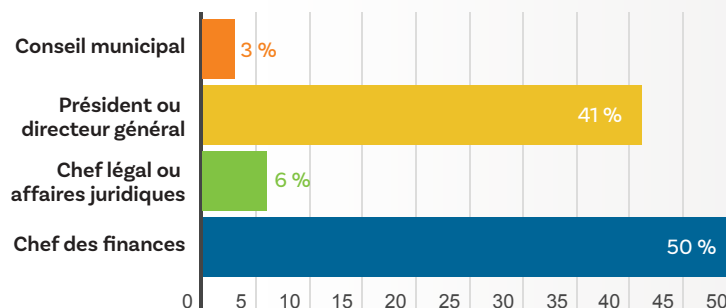
Le tableau suivant indique que presque la totalité des fonctions d'audit interne ont des liens hiérarchiques fonctionnels directs avec le comité d'audit ou le président.

Figure 4. Lien hiérarchique fonctionnel de l'audit interne



Le tableau suivant indique que la majorité des fonctions d'audit interne se rapportent hiérarchiquement ou administrativement au chef des finances, suivi par le président ou directeur général. Ceci pourrait indiquer que l'audit interne est encore souvent perçu comme ayant une orientation financière ou comptable, même si la plupart des fonctions ont des responsabilités plus larges.

Figure 5. Lien hiérarchique administratif de l'audit interne

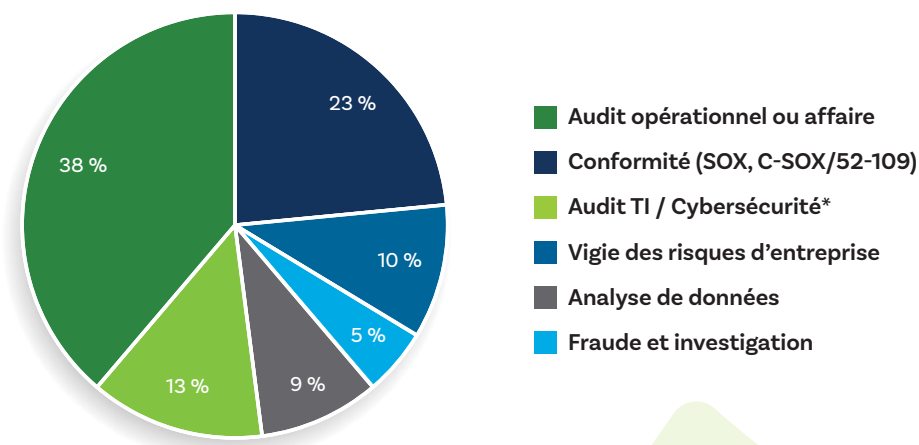


3 Les ressources de l'audit interne

3.1. Distribution des ressources

L'audit interne peut être impliqué dans plusieurs types de mandats selon les besoins de son organisation. Les organisations sondées agissent principalement comme service d'assurance en audit opérationnel, en conformité (SOX/52-109) et en audit des technologies, comme le montre le tableau ci-bas. Seuls 5% des répondants ont indiqué faire des mandats portant sur la fraude, malgré la responsabilité de surveillance des fraudes qui incombe à l'audit interne selon les normes professionnelles.

Figure 6. Distribution moyenne des ressources en audit interne en fonction du nombre d'employés en audit interne

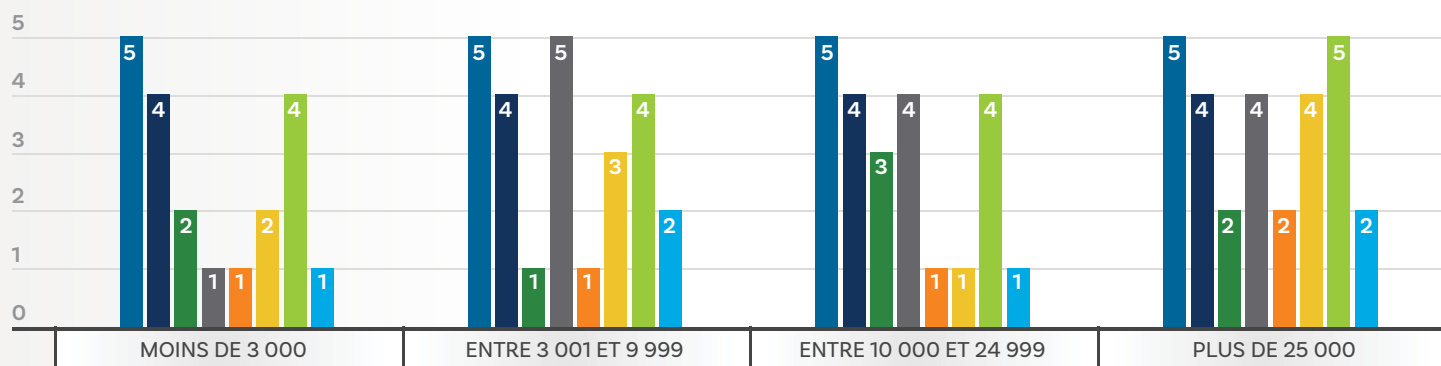


**Notons que pour la grande majorité des organisations, l'utilisation des consultants pour l'audit des technologies et pour la conformité SOX/52-109 est commune, ce qui pourrait sous-entendre un pourcentage supérieur à celui présenté au tableau ci-dessus.*

3.2. Compétences

Les compétences variées au sein de l'audit interne sont un atout. Nous constatons que plus l'organisation est grande, plus les qualifications (certifications) sont variées au sein de l'audit interne. Comme le démontre la figure ci-bas, les titres les plus fréquents chez les employés de l'audit interne sont : Comptabilité/finance (CPA, CGA, CMA), Audit technologique (CISA, CA-IT), et Gouvernance et audit interne (CIA).

Figure 7. Niveau d'expertise moyen des ressources du groupe d'audit interne par taille de l'organisation



Niveau 5 - plus de 60 % des ressources possèdent un titre ou certification dans ce domaine

Niveau 4 - entre 40 % et 59 % des ressources possèdent un titre ou certification dans ce domaine

Niveau 3 - entre 25 % et 49 % des ressources possèdent un titre ou certification dans ce domaine

Niveau 2 - entre 10 % et 24 % des ressources possèdent un titre ou certification dans ce domaine

Niveau 1 - moins de 9% des ressources possèdent un titre ou certification dans ce domaine

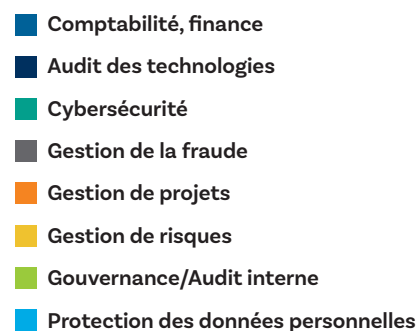
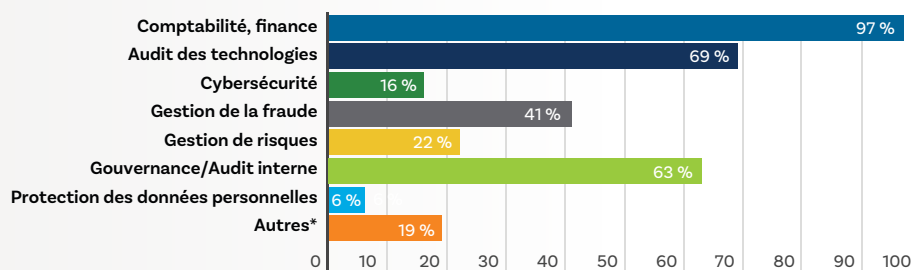


Figure 8. Compétences des ressources pour l'ensemble des répondants



*autre: maîtrise et gestion de projets

3.3. Service de consultation

Les services de consultation liés aux projets ou programmes spécifiques et les services de consultation liés aux technologies de l'information semblent être les plus utilisés par les fonctions d'audit interne. Ceci pourrait s'expliquer par la rareté de la main-d'œuvre dans ces domaines.

Figure 9. L'utilisation de service de consultation pour l'audit interne par taille d'organisation

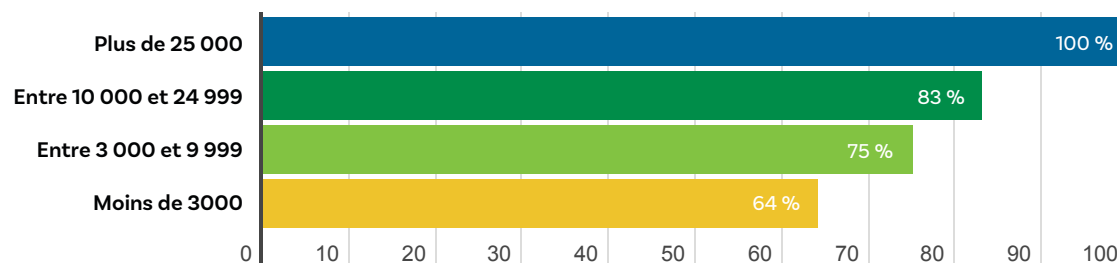
Nombre d'employés dans l'organisation	TI	SOX/ 52-109	Consultation sur projet/ program spécifique	Cybersécurité	Fraude/ Investigation
Plus de 25 000	■	■	■	■	■
Entre 10 000 et 24 999	■	■	■	■	■
Entre 3 000 et 9 999	■	■	■	■	■
Moins de 3000	■	■	■	■	■

3.4. Le modèle des trois lignes

Le modèle des trois lignes (anciennement nommé "trois lignes de défense") aide les organisations à identifier les structures et processus optimaux pour réaliser leurs objectifs et renforcer leurs dispositifs de gouvernance et de gestion des risques. La taille de l'organisation joue un rôle dans la mise en place de ce modèle.

En effet, les grandes organisations tendent à avoir une distinction claire et une plus grande maturité par rapport aux 3 lignes comparativement aux plus petites entreprises.

Figure 10. Utilisation du modèle des trois lignes de défense par taille de l'organisation



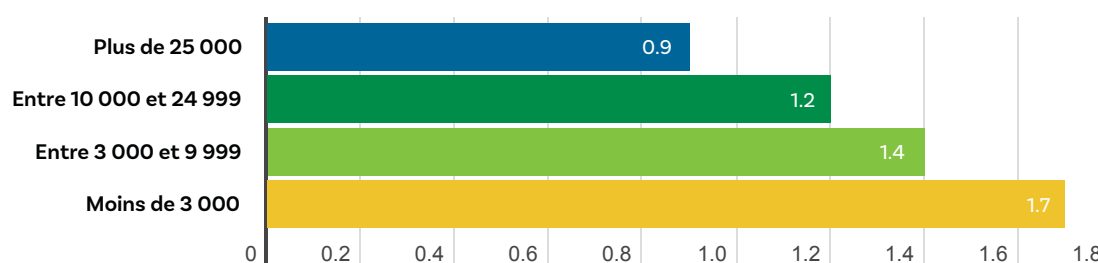
4 L'étendue des travaux

4.1. Nombre de mandats d'audit

Le nombre de mandats effectués sur une année est une métrique de balisage communément utilisée en audit. Afin de comparer les organisations de tailles différentes, nous avons calculé la médiane et la moyenne du nombre de mandats effectués par chaque organisation en une année.

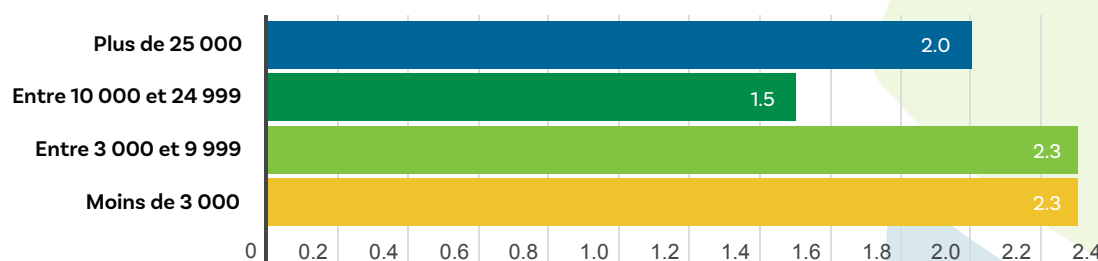
Dans le tableau ci-dessous, le nombre médian de mandats par auditeur diminue lorsque la taille de l'organisation augmente. Ceci pourrait s'expliquer par la complexité croissante des plus grandes organisations, ainsi que le nombre de parties prenantes impliquées au sein de l'organisation.

Figure 11. Médiane du nombre de mandats par auditeur par année et par taille d'organisation



La moyenne du nombre de mandats par année se situe de façon générale à 2 mandats par ressource du groupe d'audit interne. Ce nombre nous semble bas, mais pourrait être dû à l'inclusion des gestionnaires et/ou du personnel de soutien dans le nombre d'employés, tirant la moyenne vers le bas. Les organisations comptant entre 10,000 et 24,999 employés affichent un nombre nettement inférieur, soit 1.5 mandat par ressource au sein du groupe d'audit interne. Cela pourrait s'expliquer par le fait que cette catégorie d'organisation utilise moins les services de consultation, résultant en un nombre inférieur de rapports d'audit produit annuellement par employé.

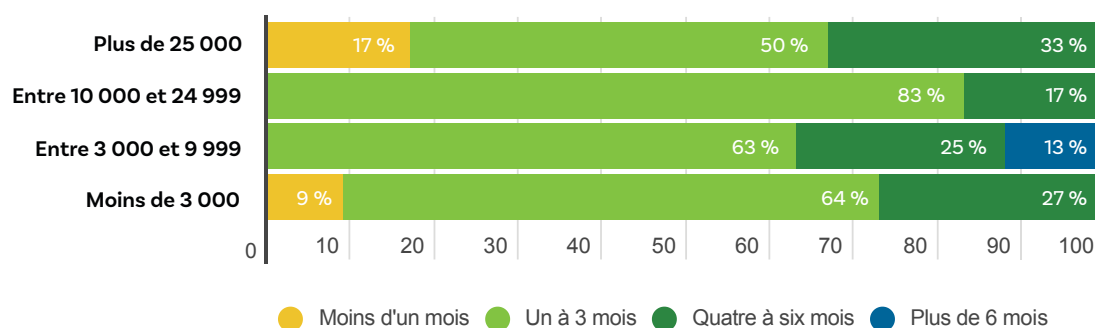
Figure 12. Moyenne du nombre de mandats par auditeur par année et par taille d'organisation



4.2. Durée des mandats d'audit

Nous avons sondé la durée moyenne des mandats d'audit selon la taille de l'organisation. Cette tendance est majoritairement d'un à trois mois pour l'ensemble des organisations. Une minorité des organisations effectuent des mandats qui durent au-delà de six mois, ou de moins d'un mois. Ceci représente un équilibre entre des mandats longs qui prolongent la communication des résultats à la direction, et les mandats courts qui ont une portée restreinte.

Figure 13. Durée moyenne des mandats par taille de l'organisation



4.3. Principaux défis

Les défis auxquels font face les chefs d'audit interne sont similaires dans les différentes organisations. La gestion et la disponibilité des talents en sont les principaux. La gestion des talents comprend l'attraction, la rétention, la mobilisation et le développement des talents dans un monde en changement rapide. La disponibilité de l'expertise pointue en analyse de données et en cybersécurité, la surveillance et la communication des risques émergents et les capacités de livraison de l'équipe d'audit interne et de l'unité d'affaire interne audité de l'organisation ont également été mentionnées comme des préoccupations communes.

Figure 14. Défis des chefs de l'audit interne

1	Gestion des talents	88 %
2	Expertise en analyse de données et cybersécurité	69 %
3	Vigie efficace des risques émergents	41 %
4	Capacité à livrer les mandats d'audit rapidement	28 %
5	Capacité de l'unité d'affaire interne auditée	28 %

4.4. Utilisation de la technologie

Les outils technologiques sont de plus en plus nécessaires à l'accomplissement des tâches de l'audit interne, mais leur utilisation varie selon l'organisation. Le tableau ci-bas indique l'utilisation des outils technologiques pour les mandats d'audit en fonction de la taille de l'organisation. Nous constatons que 60% des organisations utilisent peu les technologies dans le cadre de leurs travaux d'audit. De façon générale, plus l'organisation est grande plus l'utilisation de la technologie est intégrée dans les mandats d'audit.

Figure 15. Utilisation de la technologie pour l'ensemble des répondants

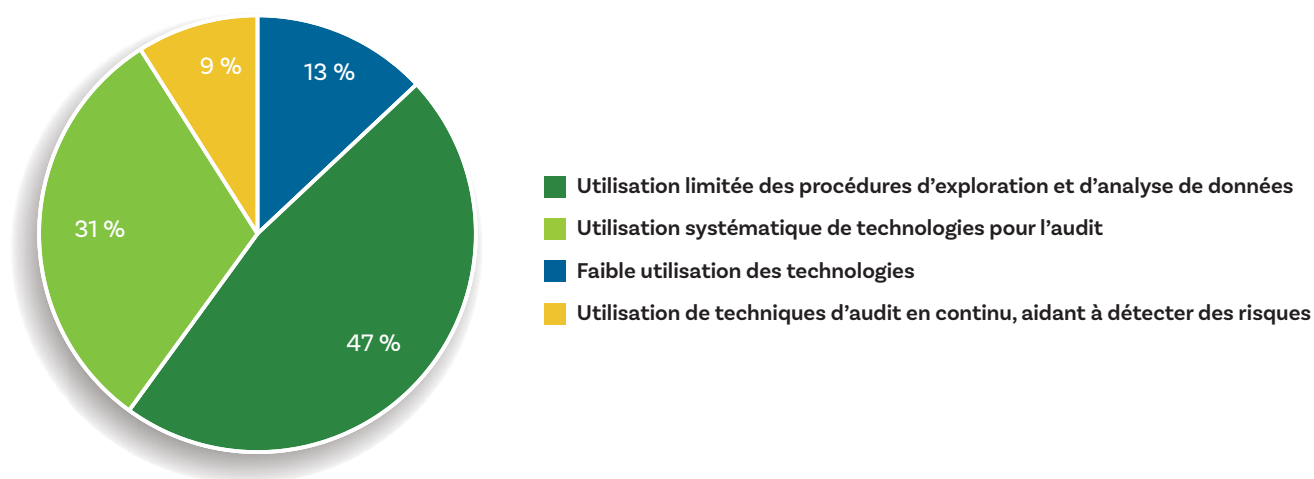


Figure 16. Utilisation de la technologie par taille d'organisation

Taille de l'organisation / Type d'utilisation	Utilisation des technologies (%)
Moins de 3 000 employées	
Faible utilisation	18 %
Utilisation limitée	64 %
Utilisation systématique	9 %
Utilisation des technologies d'audit en continue	9 %
Entre 3 001 et 9 999 employées	
Faible utilisation	12 %
Utilisation limitée	50 %
Utilisation systématique	38 %
Utilisation des technologies d'audit en continue	0 %
Entre 10 000 et 24 999 employées	
Faible utilisation	16 %
Utilisation limitée	17 %
Utilisation systématique	67 %
Utilisation des technologies d'audit en continue	0 %
Entre 25 000 et 91 000 employées	
Faible utilisation	0 %
Utilisation limitée	42 %
Utilisation systématique	29 %
Utilisation des technologies d'audit en continue	29 %

5 Gestion de l'audit interne

5.1. Évaluation externe de la qualité

Les normes de l'audit interne exigent que toutes les fonctions d'audit interne fassent l'objet d'une évaluation externe indépendante de la qualité du service au moins tous les cinq ans. Nous constatons que 31 % des fonctions d'audit interne ne satisfont pas aux exigences, et 10% n'ont pas l'information.

Figure 17. Conformité avec les normes - Évaluation externe de la qualité du service de l'audit interne

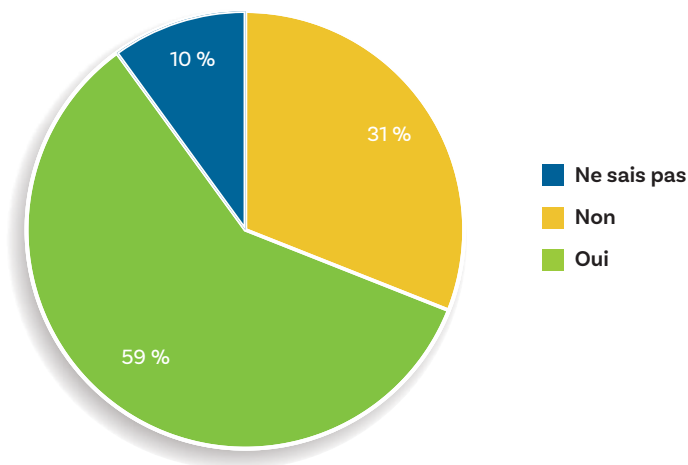
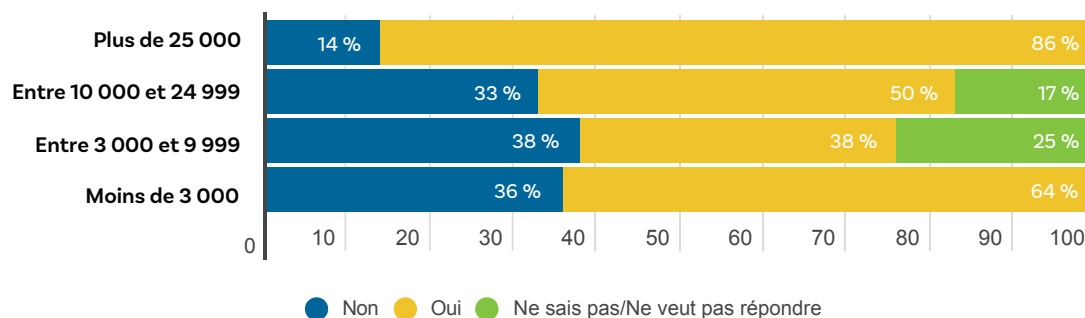


Figure 18. Évaluation externe de la qualité du service de l'audit interne par taille de l'organisation

Ces chiffres suggèrent que les grandes fonctions d'audit interne sont plus susceptibles d'être conformes que les petites fonctions, avec l'exception des organisations du groupe de moins de 3000 employés. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ce groupe comporte des organismes gouvernementaux et dans le domaine financier/ investissement qui sont sujets à des réglementations plus strictes.



6 Limite et restrictions

- Afin d'élaborer ce rapport, nous avons utilisé le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017 en plus de s'inspirer du sondage effectué par l'IIA Australie.
- Les commentaires contenus dans ce rapport incluant les graphiques et les tableaux s'y rattachant, ne constituent pas et ne sauraient être interprétés comme constituant un conseil ou une opinion juridique de la part de l'Institut des Auditeurs Internes de Montréal.
- Ce rapport incluant les annexes, graphiques et les tableaux s'y rattachant n'est pas destiné à être reproduit sans l'autorisation de l'Institut des Auditeurs Internes de Montréal.
- Ce rapport incluant les annexes, graphiques et les tableaux s'y rattachant n'est pas destiné à être distribué en échange d'une quelconque rémunération ou service.

Pour toute question liée au sondage, veuillez contacter:
info@ivim.com



The Institute of Internal Auditors
L'Institut des auditeurs internes
Canada
Montréal