

Programme d'assurance et d'amélioration qualité de l'audit interne

NORMES ET
CERTIFICATIONS



Gros plan

Appel à l'action

Christie J. O'Loughlin

CGAP, CRMA

Jodi Swauger



À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants

166 pays

23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne 26%

Directeurs de missions ou *senior managers* 13%

Superviseurs ou *managers* 17%

Auditeurs internes 44%

*Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la Recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

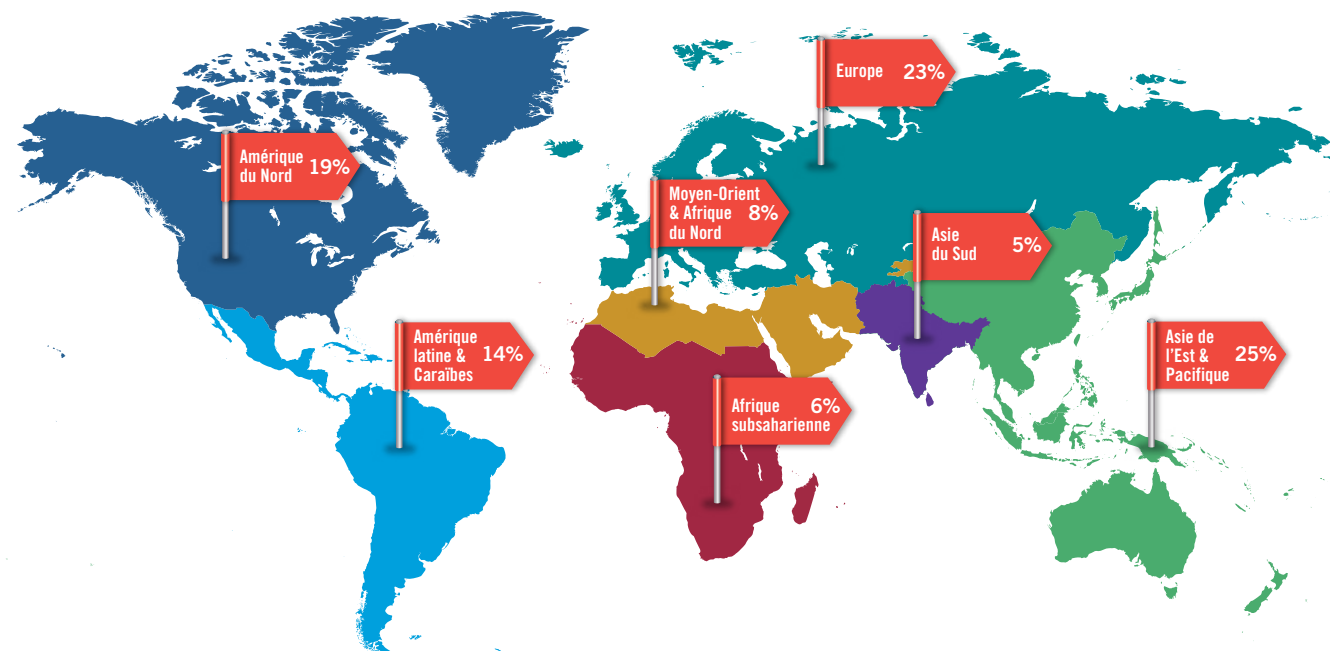
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous formes de :

- rapports portant sur des thématiques générales ;
- gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse www.theiia.org/goto/CBOK pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1^{er} avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

Les thèmes du CBOK

Le futur



Les perspectives internationales



La gouvernance



La gestion du service



Les risques



Normes et certifications



La gestion des talents



Les technologies



Sommaire

Synthèse	4
Introduction	5
1 Non-conformité généralisée : Impacts et implications	7
2 Taux de conformité à travers le monde : De nombreuses incohérences	9
3 L'atout de la qualité : Positionnement des services d'audit interne conformes vis-à-vis de leurs pairs	14
4 Qualité et surveillance de l'audit interne	15
Conclusion	17
Annexe A : Exigences des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne en matière d'assurance qualité	23
Annexe B : Ressources complémentaires	25

Synthèse

Cette étude donne un aperçu des résultats de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne relatifs aux programmes d'assurance et d'amélioration qualité (QAIP). Elle évalue le respect, par l'audit interne, des normes professionnelles en la matière.

L'édition 2015 de l'enquête du CBOK révèle des différences importantes et inquiétantes entre les normes professionnelles et la pratique sur le terrain. Si les *Normes internationales pour la pratique professionnelle* de l'audit interne exigent le développement et le maintien de programmes d'assurance et d'amélioration qualité couvrant tous les aspects de l'activité d'audit interne, seuls 34 % des responsables de l'audit interne ayant participé à l'enquête déclarent s'y conformer totalement. Bon nombre de responsables de l'audit interne qui ne satisfont pas à cette exigence, ne font pas état de leur non-conformité à leur comité d'audit et autres organes de gouvernance.

L'incapacité de la profession à se conformer à ses propres normes en matière de qualité peut avoir de lourdes conséquences compte tenu des différences constatées entre les services d'audit interne dotés de programmes complets d'assurance et d'amélioration qualité et les autres. Ainsi, comparé aux autres participants à l'étude du CBOK, les responsables de l'audit interne qui déclarent se conformer aux normes professionnelles en matière de qualité :

- sont plus enclins à relever fonctionnellement d'un Conseil, d'un comité d'audit ou d'une autre entité similaire ;
- sont davantage susceptibles d'avoir accès sans restriction à toutes les informations dont ils ont besoin pour mener à bien leurs activités d'audit ;
- travaillent pour des organisations dont les processus de management des risques sont plus poussés ;
- font appel à un plus large éventail de ressources pour développer leurs plans d'audit ;
- mobilisent davantage les systèmes d'information dans le cadre des procédures d'audit interne ;
- ont davantage tendance à s'appuyer sur des procédures consignées dans un manuel d'audit interne ;
- ont plus d'heures de formation et sont davantage susceptibles de bénéficier de programmes de formation formalisés ;
- sont plus enclins à juger « entièrement suffisants » les budgets de la fonction d'audit interne.

Introduction

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est un processus continu destiné à évaluer l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne et à identifier toutes opportunités d'amélioration. Ces programmes visent à améliorer la qualité et la valeur des services d'audit interne. Ils évaluent la conformité de la fonction d'audit interne aux règles, procédures, normes, valeurs et codes de déontologie pertinents.

Cette étude donne un aperçu des résultats de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne relatifs aux programmes d'assurance et d'amélioration qualité (QAIP). Elle évalue le respect, par l'audit interne, des normes professionnelles en la matière. L'édition 2015 de l'enquête du CBOK révèle des différences importantes et inquiétantes entre les normes professionnelles et la pratique sur le terrain.

L'impératif de qualité

Les programmes d'assurance qualité sont plébiscités par la profession d'audit interne – au moins en théorie. Les exigences minimales pour ces programmes sont définies dans les Normes 1300 à 1322 des *Normes**. Ces exigences ont été approuvées par la profession à travers un processus dynamique de consultations publiques destinées à recueillir les commentaires des auditeurs internes et des parties prenantes à travers le monde entier. Ce processus a montré que les auditeurs internes et l'ensemble des principales parties prenantes approuvaient les dispositions obligatoires en matière de qualité de l'audit interne.

Point clé: La plupart des auditeurs internes sont favorables aux dispositions obligatoires en matière de programmes d'assurance et d'amélioration qualité. Les parties prenantes de l'audit interne soutiennent aussi ces exigences.

Il convient de noter que 11 % des responsables de l'audit interne qui ont participé à l'enquête 2015 du CBOK sur la pratique de l'audit interne déclarent ne pas appliquer les *Normes*. Dans de nombreux cas, cependant, ceux qui n'utilisent pas les *Normes* utilisent d'autres normes, qui contiennent généralement des dispositions en matière d'assurance et d'amélioration qualité. Ainsi, en Inde, les *Normes sur l'audit interne* exigent des évaluations indépendantes de la qualité au moins une fois tous les trois ans, contre cinq ans pour les *Normes*. Aux États-Unis, les responsables de l'audit interne qui se conforment aux *Government Auditing Standards* doivent également entreprendre une évaluation externe au moins tous les trois ans. Au Royaume-Uni, les *Public Sector Internal Audit Standards* s'appuient sur les *Normes* et intègrent toutes les exigences de qualité prévues par les *Normes*, et vont un peu plus loin encore avec des dispositions supplémentaires qui ne s'y trouvent pas dans les *Normes*.

Indépendamment des normes professionnelles appliquées par différentes équipes d'auditeurs internes à travers le monde, la profession et ses parties prenantes sont convaincues que des programmes d'assurance et d'amélioration qualité doivent être mis en œuvre dans tous les services d'audit interne, quels que soient le secteur d'activité, la taille du service ou sa localisation.

* Voir Annexe A pour l'intégralité des Normes 1300 à 1322.

LES TROIS VOLETS DES PROGRAMMES D'ASSURANCE ET D'AMÉLIORATION QUALITÉ

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité couvre l'ensemble des missions d'assurance et de conseil effectuées par l'audit interne. Ces programmes comportent trois volets :

- **La surveillance continue** comprend la supervision courante, la revue et le pilotage des indicateurs de l'audit interne. Elle est intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion de la fonction d'audit interne. Elle s'appuie sur les processus, les outils et les informations nécessaires pour évaluer la conformité avec le Code de déontologie et les *Normes*.
- **Les évaluations périodiques** sont conduites pour apprécier également la conformité avec le Code de déontologie et les *Normes*. Ces évaluations portent également sur la charte d'audit interne, les plans, les règles, les procédures et les pratiques de l'audit interne, ainsi que la législation et réglementation en vigueur.
- **Des évaluations externes** doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation.

1 Non-conformité généralisée : impacts et implications

L'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne montre qu'en pratique, la conformité des auditeurs internes aux normes professionnelles est hétérogène et ne peut pas être considérée comme acquise – surtout en ce qui concerne les exigences de qualité.

Si les programmes d'assurance et d'amélioration qualité bénéficient d'un large soutien, seuls 34 % des responsables de l'audit interne indiquent que leur service d'audit interne se conforme totalement à la Norme 1300, selon laquelle les responsables de l'audit interne doivent développer et maintenir des programmes d'assurance qualité couvrant tous les aspects de l'activité d'audit interne (voir **annexe 1**). Non moins de 29 % des responsables de l'audit interne déclarent que leur programme d'assurance et d'amélioration qualité est « inexistant ou élaboré au cas par cas » et 37 % qu'il est « en cours de développement ». Seulement un tiers environ des responsables de l'audit interne ayant participé à l'enquête du CBOK indiquent que leur programme d'assurance et d'amélioration qualité est « bien défini » et en parfaite conformité avec la Norme 1300.

Point clé : Si les dispositions obligatoires sont largement adoptées, la plupart des services d'audit interne ne se conforment pas aux normes professionnelles relatives à la qualité de l'audit interne.

Figure 1 Développement des programmes d'assurance et d'amélioration qualité

Bien défini, comprend une revue externe de la qualité et un lien formel avec des activités d'amélioration et de formation continues du personnel.	34 %
En cours de développement	37 %
Inexistant ou ad hoc	29 %
TOTAL	100 %

Note : Q47 : Quel est le niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 875

Conséquences potentielles de la non-conformité

L'incapacité de la profession d'audit interne à respecter et à faire appliquer ses propres normes en matière de qualité peut avoir de lourdes conséquences. L'absence de programme d'assurance et d'amélioration qualité ou son inefficacité peuvent augmenter le risque pour les auditeurs internes de passer à côté de problèmes importants. De telles carences peuvent également se traduire par une utilisation inefficace ou inefficace des ressources, non seulement au sein de la fonction d'audit interne, mais également à travers l'organisation du fait de l'inefficacité des missions réalisées. Dans certaines juridictions, les conseils d'administration commencent de plus en plus à devoir répondre du non-respect, par les auditeurs internes, des normes professionnelles en vigueur.

Certains estiment que l'audit interne ne sera pas reconnu universellement comme une profession à part entière tant que, d'une part, les auditeurs internes ne seront pas soumis à des normes obligatoires, et que, d'autre part, ils ne les mettront pas en œuvre et ne les respecteront pas de manière homogène. Le manuel de l'IIA relatif à l'évaluation de la qualité de l'audit interne (*Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*) souligne que la crédibilité vis-à-vis des parties prenantes constitue l'un des principaux atouts de l'audit interne. Selon ce manuel :

*« Les auditeurs internes doivent, pour proposer au management une aide crédible et des critiques constructives, être perçus comme des professionnels. Le professionnalisme passe par le respect d'un ensemble de normes professionnelles. »**

Point clé : L'incapacité à se conformer aux normes en matière de qualité peut être lourde de conséquences – pour la profession comme pour les organisations auxquelles l'audit interne offre ses services.

* Copeland, Patrick, Donald Espersen, Martha Catherine, Judith Grobler ET James Roth, *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*. Altamonte Springs, Floride : Fondation de la Recherche de l'IIA.

L'enjeu de la conformité

À première vue, le pourcentage d'auditeurs internes qui n'arrivent pas à appliquer leurs propres normes professionnelles peut sembler surprenant. Outre les normes spécifiques à la qualité de l'audit interne, elle est de plus en plus mise en exergue dans d'autres parties du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP). En 2015, à l'issue de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne, le CRIPP a été mis à jour pour tenir compte d'une nouvelle mission et d'un ensemble de principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. Ces 10 principes fondamentaux, considérés dans leur ensemble, sont destinés à orienter l'efficacité de l'audit interne. Ainsi, l'un des nouveaux principes fondamentaux

du CRIPP invite à « démontrer la qualité et l'amélioration continue ».

La plupart des professions sont soumises à des règles qui définissent des niveaux de performance minimum acceptables, et dans certains métiers comme la comptabilité, la médecine et le droit, le non-respect de ces normes professionnelles est considéré comme peu courant. Mais à cet égard, l'audit interne se distingue de nombreuses autres professions. En effet, la pratique de l'audit interne varie considérablement d'une organisation à une autre. La profession est en grande partie auto-régulée et la plupart des parties prenantes à l'audit interne sont internes à l'organisation.

* Voir <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatoryguidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx> (consulté en septembre 2016).

2 Taux de conformité à travers le monde : de nombreuses incohérences

Selon l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne, les taux de conformité aux normes en matière de qualité varient selon les régions et dépendent de différents facteurs, comme la taille du département, l'adéquation du budget de l'audit interne, le secteur d'activité, ou le nombre d'années d'expérience du responsable de l'audit interne. Les résultats de l'enquête montrent que la conformité peut poser de réels problèmes aux services d'audit interne de taille très réduite.

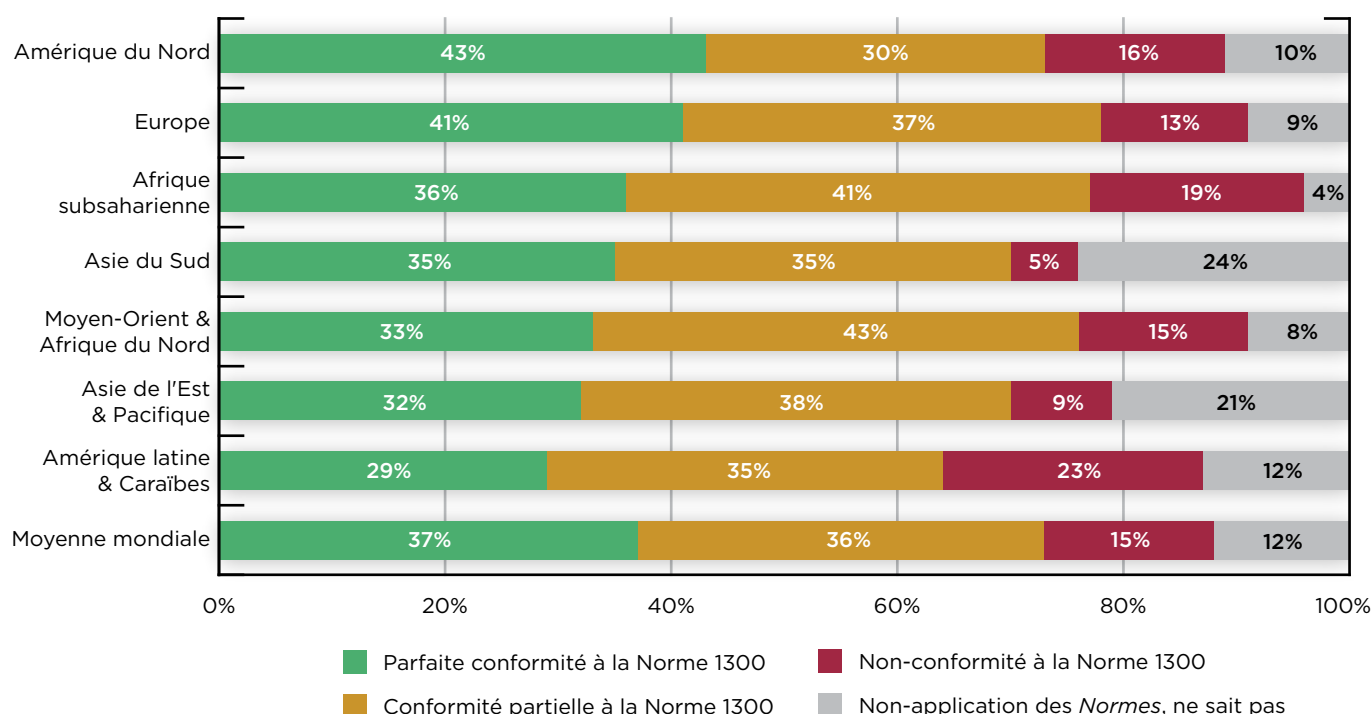
Conformité à travers le monde

Les responsables de l'audit interne sont plus nombreux à se dire en conformité totale avec la Norme 1300 en Amérique

du Nord (43 %) et en Europe (41 %). Les programmes d'assurance et d'amélioration qualité sont en revanche moins souvent en conformité totale avec la Norme 1300 dans les régions suivantes : Moyen-Orient et Afrique du Nord (33 %), Asie de l'Est et Pacifique (32 %) et Amérique latine et Caraïbes (29 %) (Voir **figure 2**).

Point clé : La conformité aux exigences de qualité n'est pas homogène, et seulement un tiers des responsables de l'audit interne environ indiquent avoir un programme d'assurance et d'amélioration qualité clairement défini.

Figure 2 Conformité à la Norme 1300 : disparités régionales



Note : Q99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 478.

L'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne fait apparaître des disparités importantes non seulement entre les régions mais également entre les pays au sein de ces régions. À titre d'exemple, dans la région Asie de l'Est et Pacifique, les pays d'Océanie, notamment l'Australie et la Nouvelle-Zélande, indiquent un taux de conformité à la Norme 1300 de 42 %, contre seulement 16 % en Asie de l'Est (Japon et Corée).

Comme indiqué dans la **figure 3**, les taux de conformité à certaines exigences au sein des normes qualité varient également sensiblement d'une région à l'autre. Ainsi, en Europe, 51 % des responsables de l'audit interne indiquent que leur programme d'assurance et d'amélioration qualité prévoit régulièrement des évaluations internes, la même proportion de répondants indiquent une évaluation externe au moins une fois tous les cinq ans. En Asie du Sud, 43 % conduisent

des évaluations internes, mais seulement 27 % ont des évaluations externes au moins une fois tous les cinq ans.

Judy Grobler, directrice générale, IA Professionals, qui a co-écrit l'ouvrage *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*, constate, avec son expérience d'évaluateur indépendant en Afrique du Sud, que la plupart des organisations donnent la priorité à l'évaluation des risques et à la production de plans annuels d'audit. « Dans ce cadre, l'attention est centrée sur les normes de fonctionnement (série 2000) et les normes de qualification (série 1000). Par conséquent, le processus ne couvre pas ni ne met l'accent sur la conformité aux *Normes* de la série 1300. Il peut exister une forme d'évaluation continue, mais, dans la plupart des cas, aucune évaluation interne périodique n'est, réalisée et communiquée. »

Figure 3 Composantes du programme d'assurance et d'amélioration qualité mises en œuvre (parmi les services qui appliquent les Normes)

Composante	Europe	Amérique du Nord	Afrique subsaharienne	Moyen-Orient & Afrique du Nord	Asie de l'Est & Pacifique	Asie du Sud	Amérique latine & Caraïbes	Moyenne mondiale
Évaluation interne continue (Norme 1311)	44%	43%	48%	36%	39%	35%	30%	40%
Évaluation interne périodique (Norme 1311)	51%	47%	44%	44%	40%	43%	33%	44%
Évaluation externe au moins une fois tous les cinq ans (Norme 1312)	51%	48%	42%	39%	27%	27%	26%	39%
Communication d'informations sur le programme au Conseil au moins une fois par an (Norme 1320)	46%	47%	40%	36%	39%	27%	27%	40%
Indication de non-conformité (Norme 1322)	28%	33%	28%	20%	22%	18%	13%	25%
Aucun/Ne sait pas/non applicable/N'applique pas les Normes	26%	31%	25%	33%	37%	44%	46%	33%

Note : Q100 : Quelles composantes d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ont été mises en œuvre dans votre département d'audit interne ? (Plusieurs choix possibles). n = 9 229

Judy Grobler et Andrew Cox, manager, Services qualité, IIA–Australie, estiment tous deux que les normes de la série 1300 des normes sont les moins bien comprises. Toujours selon Judy Grobler, « Rien ne justifie qu'un programme continu et périodique d'évaluation qualité ne soit pas systématiquement mis en œuvre dans les services d'audit interne. Le programme d'assurance et d'amélioration qualité devrait être intégré au sein même des procédures d'audit interne, et non pas venir s'y ajouter. » Andrew Cox recommande la réalisation d'auto-évaluations chaque année, et la rédaction d'un rapport écrit afin de communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale et au Conseil.

« La perception des ressources nécessaires à la conduite d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité doit être changée, lorsque la mise en œuvre des trois composantes d'un tel programme s'inscrit dans l'activité courante. Certains responsables de l'audit interne et leurs parties prenantes (management, conseils; comités d'audit, etc.) présumant qu'un programme d'assurance et d'amélioration qualité est un exercice bureaucratique, chronophage et inutilement coûteux. »

— Judy Grobler, directrice générale, IA Professionals, Afrique du Sud

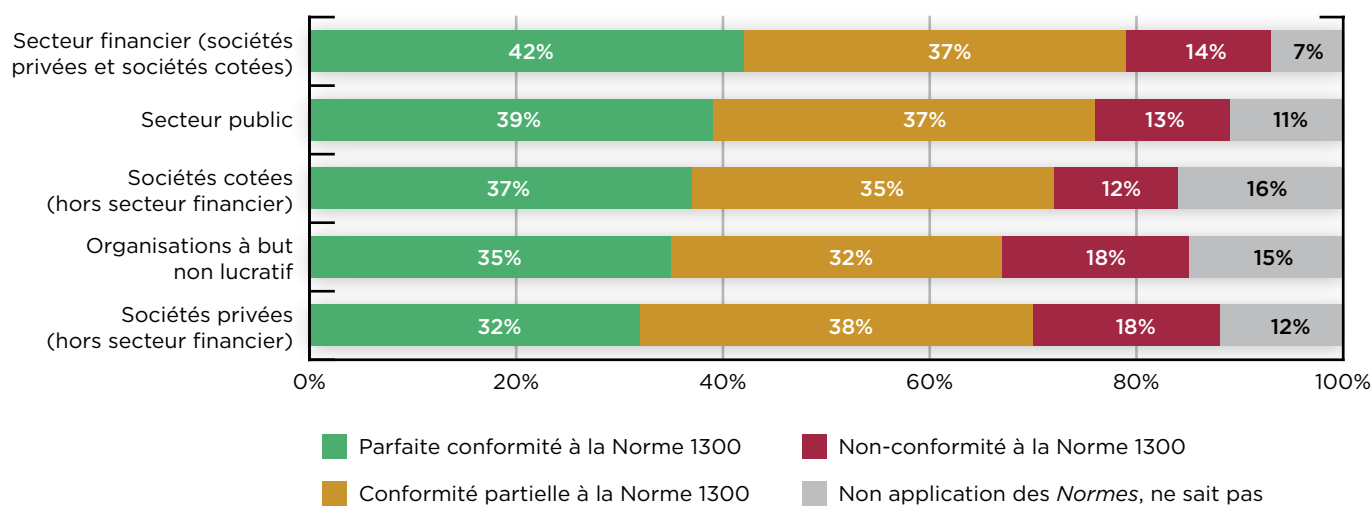
Selon son expérience en matière de validations et d'évaluations externes à travers le monde, Andrew Cox indique que rares sont les responsables de l'audit interne qui documentent leur programme d'assurance et d'amélioration qualité. Un tel document n'est pas prévu dans le manuel de procédures d'audit interne. Si le manuel reproduit parfois les normes de la série 1300, il peut ne pas être spécifiquement adapté à la fonction d'audit interne.

Disparités sectorielles en matière de conformité

Les responsables de l'audit interne dans les établissements financiers et dans les organisations du secteur public sont plus nombreux que les autres à indiquer que leur service d'audit interne est conforme à la Norme 1300. Néanmoins, même au sein de ces secteurs, la plupart des responsables de l'audit interne ne considèrent pas que leur programme d'assurance et d'amélioration qualité soit bien défini. Les participants à l'enquête du CBOK qui travaillent dans des organisations du secteur privé (hors secteur financier) et à but non lucratif sont moins enclins que leurs pairs à déclarer être en conformité (voir **figure 4**).

Si les données de l'enquête CBOK révèlent des différences sectorielles de maturité du programme d'assurance et d'amélioration qualité, l'étude ne s'intéresse pas aux raisons de ces disparités. Nous proposons deux principaux facteurs d'explication : Premièrement, les programmes d'assurance et d'amélioration qualité semblent plus courants dans la plupart des secteurs fortement réglementés, où des

Figure 4 Conformité à la Norme 1300 selon le type d'organisation



Note : Q99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 513.

réglementations spécifiques ou l'intervention des organes de supervision peuvent contribuer à renforcer le taux de conformité.

Deuxièmement, les programmes spécifiques de revue par les pairs du même secteur ont un impact bénéfique direct sur la qualité de l'audit interne. Dans de nombreuses régions, les auditeurs internes qui travaillent dans les services financiers ou l'assurance, pour des universités ou dans l'administration, ont développé des programmes de revue par les pairs afin de s'assurer que des évaluations indépendantes de la qualité seront facilement réalisables, même dans les services d'audit interne ayant des contraintes budgétaires. L'étude CBOK n'examine pas l'impact de ces initiatives sectorielles de revue par les pairs sur les programmes d'assurance et d'amélioration qualité, mais le fait que les responsables de l'audit interne de ces secteurs d'activité soient plus nombreux à considérer leurs programmes d'assurance et d'amélioration qualité comme bien définis n'est peut-être pas une coïncidence. Des recherches supplémentaires peuvent être nécessaires pour déterminer si l'existence de programmes sectoriels plus accessibles de revue par les pairs tend à accroître la maturité des programmes d'assurance et d'amélioration qualité ou à renforcer leur conformité aux normes correspondantes.

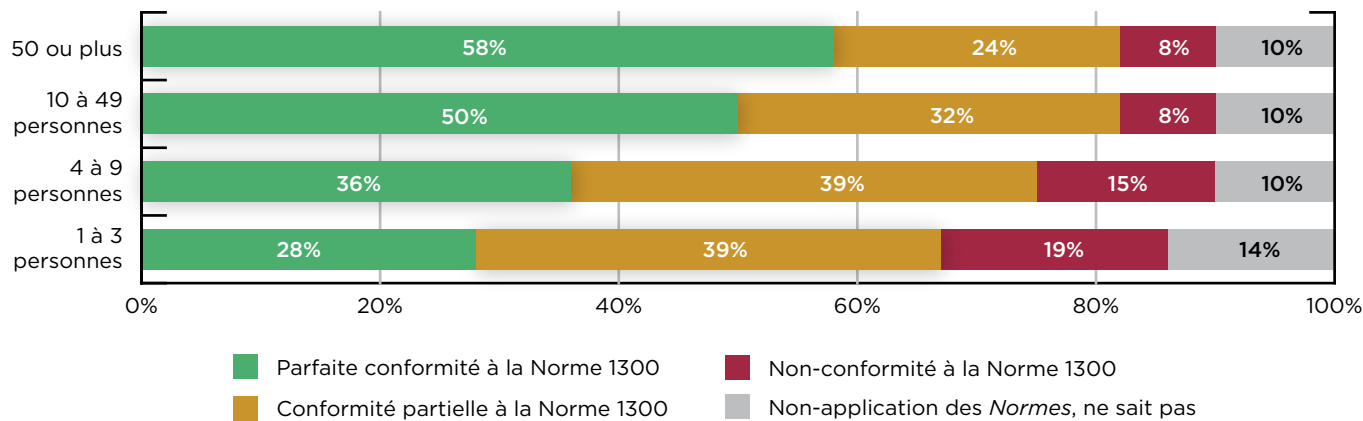
Le défi qualité des services de taille modeste

Comme le montre la **figure 5**, seuls 28 % des responsables de l'audit interne qui exercent leur activité au sein de services composés de trois personnes ou moins déclarent se conformer totalement à la Norme 1300. Par opposition, 58 % des responsables de l'audit interne qui supervisent 50 personnes ou plus se disent en parfaite conformité.

Si l'ensemble des services d'audit interne doivent se conformer à la Norme 1300, un tel objectif est indéniablement plus difficile à atteindre pour les services de taille plus modeste. Nombreux sont les responsables d'audit interne à la tête de petits services en conformité à déclarer qu'il est possible pour les départements de taille modeste de mettre en œuvre des programmes d'assurance et d'amélioration qualité de façon efficace et rentable, mais qu'il leur est peut-être nécessaire d'adopter une approche différente. Heureusement, plusieurs ressources sont désormais disponibles pour aider les plus petits services d'audit interne à rendre le « défi qualité » plus facile à relever. (Voir **Annexe B**).

Point clé : Les *Normes* sont conçues pour être adaptées à tous les services d'audit interne, quelle que soit leur taille, mais les petits services sont beaucoup moins susceptibles d'être en conformité.

Figure 5 Conformité à la Norme 1300 selon la taille du service



Note : Q99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 437.

ECHOS DU TERRAIN : LA QUALITÉ VUE PAR LES SERVICES DE TAILLE MODESTE

Les commentaires ci-après sont représentatifs des remarques de responsables de petits services d'audit interne qui ont réussi à mettre en œuvre des programmes d'assurance et d'amélioration qualité.

« Il est difficile pour les petits services de trouver les ressources nécessaires à la mise en œuvre de programmes d'assurance et d'amélioration qualité. Nous avons eu la chance que d'autres auditeurs internes proches de nous aient été disposés à participer à des revues par les pairs parce que cela a nettement facilité l'obtention de la validation de notre évaluation indépendante. »

« Nous avons bien entendu besoin d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Nous n'avons que trois auditeurs internes dans notre équipe, mais si nous n'appliquons pas les procédures définies et si nous n'avons pas de procédures formalisées, comment pouvons-nous espérer que nos parties prenantes aient confiance dans nos rapports ? »

« Nous n'avons réussi à trouver le temps de réaliser une évaluation indépendante de la qualité que lorsque nous avons inscrit le service d'audit interne au sein de notre univers d'audit et que nous avons fait de l'évaluation indépendante un aspect formel de notre plan annuel d'audit interne. Toutefois, lorsqu'on y pense, il est logique d'intégrer l'audit interne dans l'univers de l'audit. Après tout, nous représentons une part importante du système de contrôle interne de notre entreprise, et nous n'accepterions pas qu'un autre élément essentiel de notre système de contrôle ne soit pas audité pendant plus de cinq ans. »

« La réalisation d'évaluations indépendantes de la qualité est tout particulièrement importante pour les services qui ne comptent qu'une seule personne, parce que nous travaillons alors de façon isolée, sans retour de la part d'auditeurs plus expérimentés. Cette validation m'a permis d'attester que je travaillais dans la bonne direction. »

3 L'atout de la qualité : positionnement des services d'audit interne en conformité vis-à-vis de leurs pairs

Les services d'audit interne qui se conforment à la Norme 1300 semblent différents des autres par de nombreux aspects. Comparé aux autres services d'audit interne, ceux qui déclarent être en parfaite conformité avec la Norme 1300 :

- Sont davantage susceptibles d'avoir un accès non restreint à l'exhaustivité des informations appropriées pour les activités d'audit (voir **figure 7**).
- Travaillent pour des organisations dont les processus de management des risques sont plus développés, surtout en ce qui concerne l'ERM (*Entreprise Risk Management*) (voir **figure 8**).
- Font appel à un large éventail de ressources pour développer leurs plans d'audit (voir **figure 9**).
- S'appuient davantage sur les systèmes d'information dans les procédures d'audit interne (voir **figure 10**).
- Sont davantage susceptibles d'avoir des procédures formalisées au sein d'un manuel d'audit interne (voir **figure 11**).

- Ont plus d'heures de formation et sont davantage susceptibles de bénéficier de programmes de formation formalisés (voir **figures 12 et 13**).
- Sont plus enclins à juger « entièrement suffisants » le budget accordé à la fonction d'audit interne (voir **figure 14**).

Il est difficile d'établir le lien de causalité entre ces différences et l'existence d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Ces différences peuvent tout autant être la conséquence d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité efficace ou en être la cause. Il semble probable que ces deux facteurs soient corrélés. En tout cas, il est clair que les services d'audit interne qui se conforment totalement à la Norme 1300 ont tendance à être différents des autres.

4 Qualité et surveillance de l'audit interne

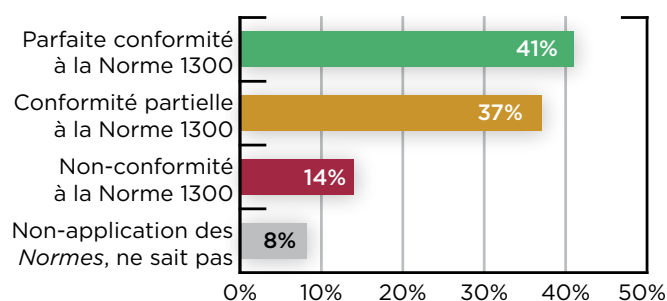
Les résultats de l'enquête CBOK indiquent qu'il existe un lien fort entre le rattachement de l'audit interne et la conformité à la Norme 1300. Plus de 40 % des responsables de l'audit interne qui se disent en conformité partielle ou totale avec la Norme 1300 sont rattachés fonctionnellement à un Conseil, à un comité d'audit ou à un organe équivalent. Dans les organisations où ces rattachements n'existent pas, seuls 14 % des responsables de l'audit interne se déclarent en parfaite conformité ou en conformité partielle (voir **figure 6**).

On constate sans surprise un lien entre la surveillance du comité d'audit et la conformité aux Normes. Dans le cadre d'une enquête distincte du CBOK, il a été demandé aux parties prenantes à l'audit interne si elles avaient connaissance des Normes, et si, dans cette hypothèse, elles estimaient que les Normes contribuaient à la performance de l'audit interne. La moitié environ des personnes interrogées (53 %) avaient connaissance des Normes, et la quasi-totalité d'entre elles estimaient que le respect des Normes était source de

valeur (94 %)*. Comme l'a affirmé un administrateur aux États-Unis, « nous nous attendons à une conformité aux Normes et elle doit être effective. »

Point clé : Plus de 40 % des responsables de l'audit interne qui se conforment totalement à la Norme 1300 sont rattachés fonctionnellement à un Conseil, à un comité d'audit ou à un organe équivalent, tandis que 14 % ne s'y conforment pas.

Figure 6 Conformité à la Norme 1300 et rattachement fonctionnel à un Conseil, à un comité d'audit ou à un organe équivalent



Note : Q74 : Quel est le principal rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne ou de son équivalent au sein de votre organisation ? Comparé à la Q 99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 474.

« J'estime que l'audit interne est particulièrement important pour renforcer le cadre de gouvernance de toute organisation. Toutefois, il ne suffit pas d'avoir un service d'audit interne : cette fonction doit être performante, ce que le programme d'assurance et d'amélioration qualité contribue à assurer. »

— Jorge Badillo Ayala,
responsable de l'audit interne de Sierra Gorda
SCM Santiago, Chili, et président du Conseil de la
fédération latino-américaine des auditeurs internes
(FLAI)

Indication de non-conformité

Une surveillance active est essentielle pour garantir la qualité de l'audit interne, mais elle est impossible si les organes de gouvernance n'ont pas accès aux informations dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités. Les données de l'édition 2015 de l'enquête CBOK indiquent

* Angela Witzany et Larry Harrington, Voice of the Customer—Stakeholders' Messages for Internal Audit: A Component of the CBOK Study (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2016).

qu'une proportion inquiétante d'organisations qui ne sont pas en conformité avec les normes en matière de qualité, pourraient ne pas en avertir le comité d'audit ou tout autre organe de gouvernance.

Dans la région Amérique latine et Caraïbes, par exemple, 74 % des responsables de l'audit interne déclarent ne pas avoir encore donné suite à l'obligation de conduire une évaluation externe au moins tous les cinq ans. La plupart des responsables de l'audit interne indiquent également qu'ils ne respectaient pas les exigences concernant les évaluations continues et périodiques. Malgré ces faibles taux de conformité, seuls 13 % des responsables de l'audit interne qui déclarent avoir mis en œuvre les *Normes* indiquent appliquer la Norme 1322 concernant l'indication de non-conformité (voir **figure 3**).

Selon la Norme 1322, quand la non-conformité de l'audit interne avec les *Normes* a une incidence sur le périmètre ou sur le fonctionnement de l'audit interne, « le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences. » Comme indiqué dans les Sections 2 et 4, l'absence de mise en œuvre d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité peut avoir un impact notable sur le périmètre ou le fonctionnement de l'audit interne.

Après l'enquête CBOK sur la pratique de l'audit interne, la modalité pratique d'application (MAP) 1322-1 : Indication de non-conformité aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes)*, a été révisée pour fournir des exemples spécifiques de non-conformité qui devraient être signalés en vertu de la Norme 1322. La MPA révisée cite notamment la non-réalisation d'une évaluation externe de la qualité tous les cinq ans comme un exemple typique de manquement qui doit être signalé à la direction générale et au Conseil.*

Point clé : Même lorsqu'ils déclarent utiliser les *Normes*, nombreux sont les responsables de l'audit interne qui ne rendent pas compte au Comité d'audit ou au Conseil lorsqu'ils ne sont pas en conformité.

* Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'Institute of Internal Auditors, Modalité pratique d'application 1322-1, révision de mai 2015.

Conclusion

Un consensus se dégage de la revue de littérature et des avis des professionnels ayant participé à l'élaboration de cette étude : l'élaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité apporte de la valeur aux services d'audit interne. Ainsi, un programme d'assurance et d'amélioration qualité :

- favorise l'amélioration continue ;
- permet de renforcer et d'améliorer la conformité aux *Normes* ;
- permet d'évaluer la performance en mesurant et en analysant des indicateurs de performance clés ;
- favorise une surveillance effective des processus d'audit interne ;
- permet des évaluations régulières externes et indépendantes des travaux d'audit interne ;
- contribue à s'assurer que le responsable de l'audit interne, le Comité d'audit et la direction générale ont une vision cohérente des ambitions que le service d'audit interne devrait réaliser ;
- améliore l'efficacité et l'efficacité de l'audit interne, et renforce la valeur des services d'audit interne ;
- contribue à la réussite de l'audit interne.

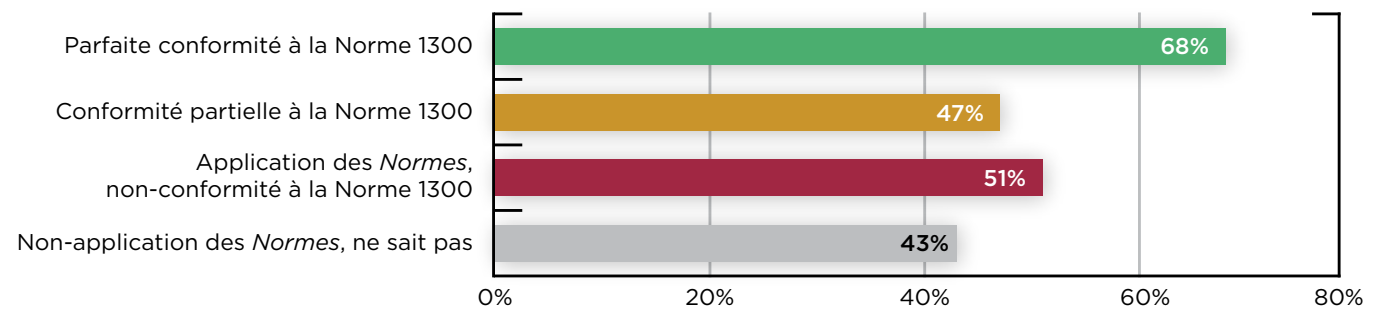
Si les normes en matière de qualité obligatoires bénéficient d'un large soutien, l'édition 2015 de l'enquête CBOK sur la pratique de l'audit interne fait apparaître d'importantes et troublantes disparités entre les pratiques réelles de l'audit interne et celles décrites dans les *Normes*. Ces disparités peuvent avoir d'importantes répercussions sur la profession d'audit interne et ses parties prenantes.

Le moment est venu pour les auditeurs internes de travailler main dans la main pour améliorer tant la conformité aux *Normes* que la réponse à ces attentes essentielles. Ce n'est que de cette façon que la profession pourra progresser :

- En l'absence de surveillance continue, des procédures de suivi doivent être mises en place.
- Lorsque des évaluations internes ne sont pas réalisées périodiquement, il convient de les intégrer dans les plans et les programmes d'audit.
- Pour les absences d'évaluation externe dont vous avez connaissance, portez-vous volontaire pour aider ses services à préparer une évaluation ou une validation indépendante, ou la réaliser.
- Lorsqu'il n'existe pas de programme de revue par les pairs, il convient de s'efforcer de les développer.
- Développer la communication avec les comités d'audit et les autres parties prenantes et communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité afin de s'assurer qu'ils ont connaissance de tous les éléments importants de non-conformité.

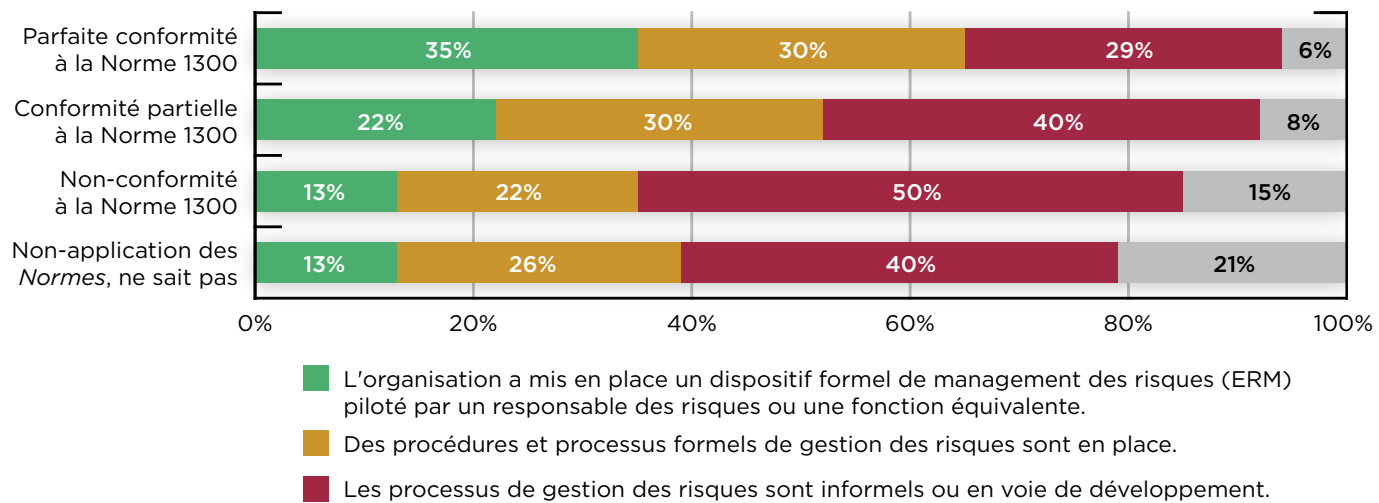
Les professionnels ayant participé à l'enquête 2015 du CBOK témoignent de l'efficacité des programmes continus d'assurance et d'amélioration qualité, qui permettent de créer de la valeur et de renforcer la fonction d'audit interne de différentes façons. Les **figures 7 à 14** identifient les domaines dans lesquels les services d'audit interne en conformité avec la Norme 1300 diffèrent de façon positive des autres services d'audit interne.

Figure 7 Conformité à la Norme 1300 et accès sans restriction aux informations



Note : Q. 53 : À votre avis, le département d'audit interne de votre organisation a-t-il complètement et librement accès aux biens et aux documents des salariés nécessaires à la réalisation des activités d'audit ? Comparé à la Q 99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 439.

Figure 8 Conformité à la Norme 1300 et développement de processus de management des risques



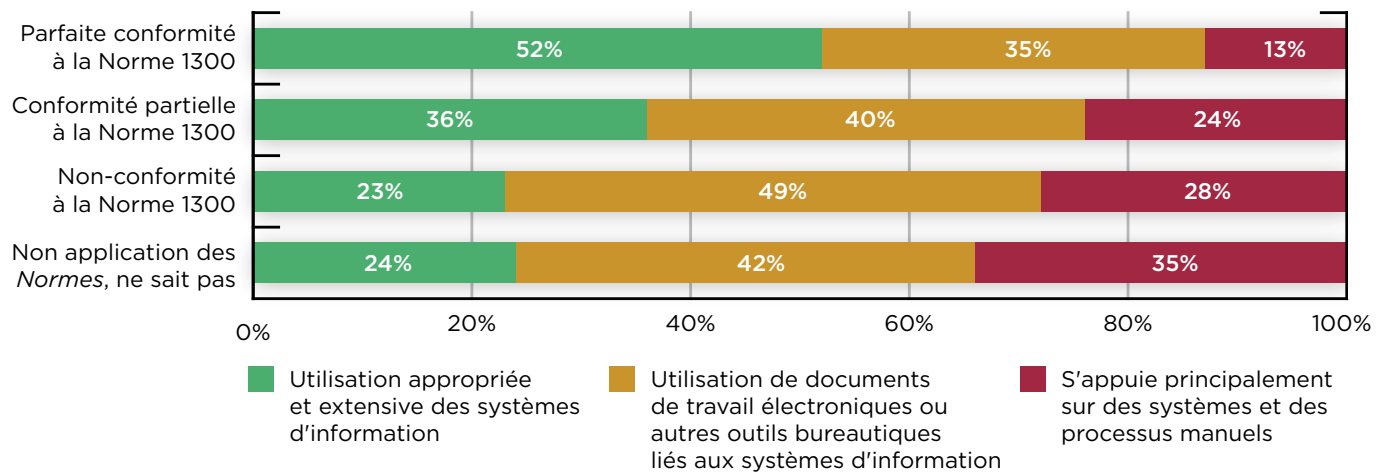
Note : Q. 58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 462.

Figure 9 Conformité à la Norme 1300 et élaboration du plan d'audit

Ressources du plan d'audit	Parfaite conformité à la Norme 1300	Conformité partielle à la Norme 1300	Non-conformité à la Norme 1300	Non application des Normes, ne sait pas	Moyenne
Utilisation d'une approche par les risques	94%	88%	83%	69%	87%
Demandes émanant du management	78%	74%	78%	61%	75%
Analyse de la stratégie ou des objectifs opérationnels de l'organisation	76%	68%	58%	47%	67%
Exigences réglementaires / obligations de conformité	70%	61%	59%	54%	63%
Entretiens avec les responsables des entités ou de divisions opérationnelles	70%	64%	64%	45%	64%
Demandes émanant du comité d'audit	66%	57%	59%	37%	58%
Le plan d'audit de l'année passée	64%	62%	60%	62%	63%
Consultations avec les auditeurs externes	35%	26%	20%	18%	28%
Demandes émanant des auditeurs externes	22%	18%	15%	20%	19%
Autres	6%	4%	6%	7%	5%

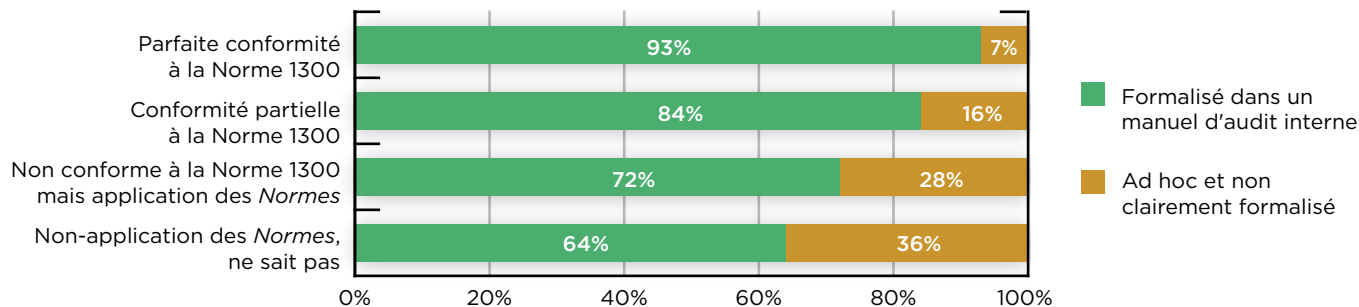
Note : Q48 : Comment élaborerez-vous votre plan d'audit ? (Plusieurs choix possibles). Comparé à la Q 99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité aux Normes ? (Réponses possibles : Oui, parfaite conformité ; oui, conformité partielle ; non, absence de conformité ; ne sait pas.) n = 2 512. *Application néanmoins des Normes.

Figure 10 Conformité à la Norme 1300 et utilisation des systèmes d'information



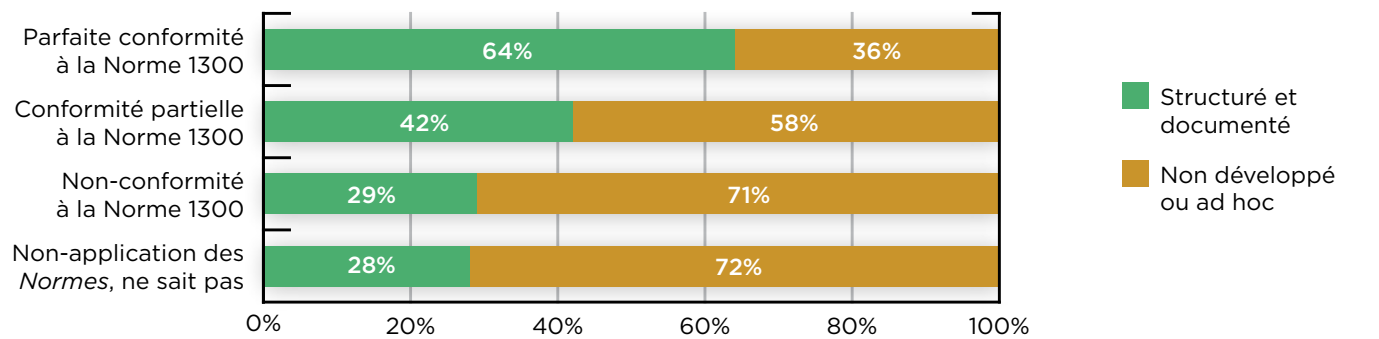
Note : Q44 : Comment décririez-vous l'utilisation des systèmes d'information en appui des processus d'audit interne de votre organisation ? (Responsables de l'audit interne seulement). Comparé à la Q 99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 452.

Figure 11 Conformité à la Norme 1300 et procédures d'audit



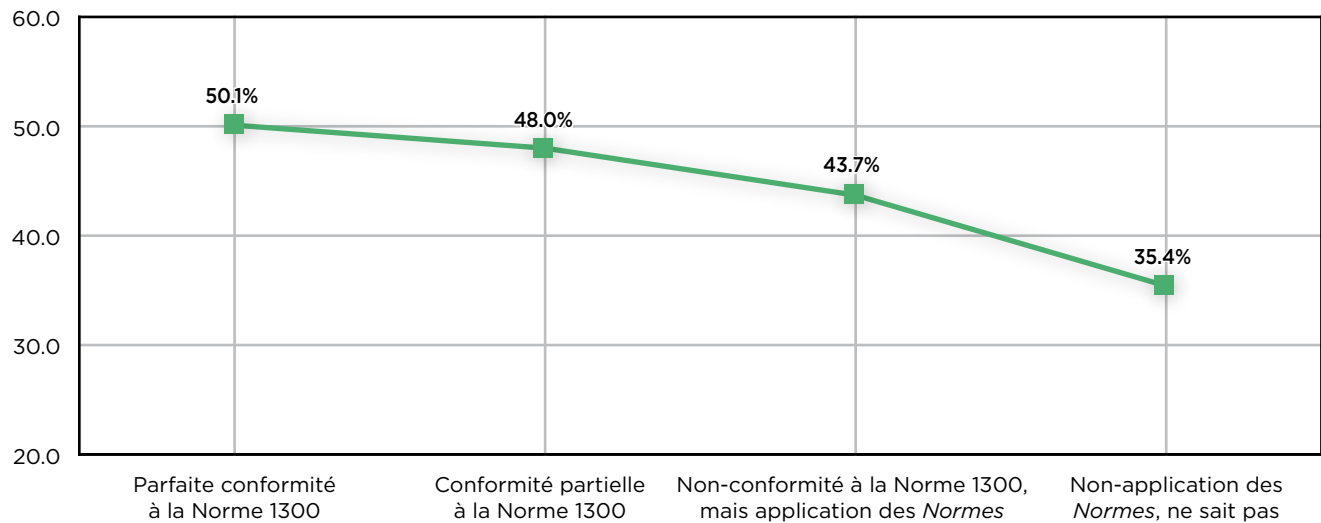
Note : Q39 : Comment décririez-vous les procédures opérationnelles de l'audit interne au sein de votre organisation ? Comparé à la Q 99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 454.

Figure 12 Conformité à la Norme 1300 et formalisation des programmes de formation



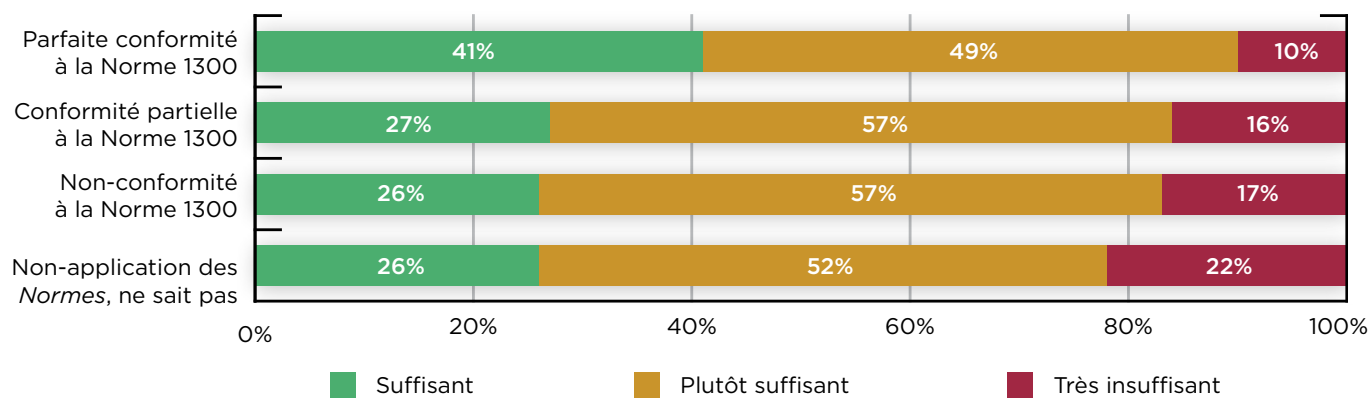
Note : Q99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 374.

Figure 13 Conformité à la Norme 1300 et nombre d'heures de formation à l'audit interne par an



Note : Q14 : Combien d'heures de formation sur l'audit interne suivez-vous chaque année ? Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 512.

Figure 14 Conformité à la Norme 1300 selon le budget



Note : Q28 : À votre avis, dans quelle mesure le budget de votre département d'audit interne est-il suffisant au regard de l'étendue de ses responsabilités ? Responsables de l'audit interne seulement. Comparé à la Q 99 : Votre organisation exerce-t-elle son activité en conformité avec les Normes ? Thème : 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Responsables de l'audit interne seulement. n = 2 418.

Annexe A

Exigences des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne en matière d'assurance qualité

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

Interprétation :

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer la conformité de l'audit interne avec les Normes et le respect du Code de déontologie par les auditeurs internes. Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'audit interne et d'identifier les opportunités d'amélioration.

1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

1311 – Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

Interprétation :

La surveillance continue comprend la supervision courante, de la revue et le pilotage des indicateurs de l'audit interne. La surveillance continue est intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion de la fonction d'audit interne. Elle s'appuie sur les processus, les outils et les informations nécessaires pour évaluer la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.

Les évaluations périodiques sont conduites pour apprécier également la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.

Une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne suppose au moins la compréhension de l'ensemble des éléments du cadre de référence international des pratiques professionnelles.

1312 – Évaluations externes

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ; et
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

Interprétation :

Les évaluations externes peuvent être effectuées par une évaluation entièrement externalisée ou une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante externe.

Un évaluateur ou une équipe d'évaluation qualifiés possède des compétences dans deux domaines : la pratique professionnelle de l'audit interne et le processus d'évaluation externe. Ces compétences peuvent être démontrées à travers une combinaison d'expériences professionnelles et de connaissances théoriques. L'expérience acquise dans des organisations de taille, de complexité, de secteur d'activité, et de problématiques techniques similaires est à privilégier. Dans le cadre d'une équipe d'évaluation, il n'est pas nécessaire que chaque membre de l'équipe possède toutes les compétences requises ; c'est l'équipe dans son ensemble qui est qualifiée. Le responsable de l'audit interne doit se servir de son jugement professionnel pour apprécier si un évaluateur ou une équipe d'évaluation possède suffisamment de compétences pour pouvoir mener à bien la mission d'évaluation.

La personne ou l'équipe qui procèdent à l'évaluation doivent être indépendantes de l'organisation dont la fonction d'audit interne fait partie et ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts, réel ou perçu comme tel.

1320 – Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale ainsi qu'au Conseil.

Interprétation :

La forme, le contenu ainsi que la fréquence des communications relatives aux résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité sont définis lors de discussions avec la direction générale et le Conseil, et tiennent compte des responsabilités de la fonction d'audit interne et de celles du responsable de

l'audit interne comme définies dans la charte d'audit interne. Pour démontrer la conformité au Code de déontologie et aux Normes, les résultats des évaluations internes périodiques et des évaluations externes doivent être communiqués dès l'achèvement de ces évaluations. Les résultats de la surveillance continue sont quant à eux communiqués au moins une fois par an. Ces résultats incluent l'appréciation de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation sur le degré de conformité de l'audit interne.

1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

Indiquer que l'audit interne est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* est approprié seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.

Interprétation :

L'audit interne est en conformité avec le Code de déontologie et les Normes lorsqu'il respecte ces exigences. Les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité incluent les résultats des évaluations internes et des évaluations externes. Toute fonction d'audit interne disposera des résultats d'évaluations internes. Les fonctions d'audit interne qui ont plus de cinq ans d'ancienneté disposeront également des résultats de leurs évaluations externes.

1322 – Indication de non-conformité

Quand la non-conformité de l'audit interne avec le Code de déontologie ou les *Normes* ont une incidence sur le périmètre ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

Annexe B

Ressources complémentaires

Bailey, James A, *IIA Standards: Conformance and Trends: A Component of the CBOK Study* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2016).

Copeland, Patrick, Espersen, Donald, Grobler, Martha Catherine Judith et James Roth. 2013. *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*. (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2013).

Guide pratique de l'IIA, *Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2011).

Guide pratique de l'IIA, Programme d'assurance et d'amélioration qualité (Altamonte Springs, Floride: The Institute of Internal Auditors, 2012).

Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) (Altamonte Springs, Floride: The Institute of Internal Auditors, 2013, édition-mise à jour ; Mission et principes fondamentaux, ajout du 1^{er} juillet 2015).

MacRae, Elizabeth, *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2009).

Pitt, Sally-Anne, *Internal Audit Quality: Developing a Quality Assurance and Improvement Program* (Wiley, 2014).

Site Internet de l'IIA, « *Quality Toolkit* » de modèles, lignes directrices, présentations, « *model Quality policy* », « *Capacity Model matrix* » et autres supports à l'intention des personnes chargées de mettre en œuvre un processus continu d'assurance et d'amélioration qualité - <https://www.ii.org.au/quality/QualityToolkit.aspx>.

Dispositions supplémentaires : *Implementing a New Internal Audit Function in the Public Sector* (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2012). Disponible à l'adresse : <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/SG%20-%20Implementing%20a%20New%20Internal%20Audit%20Function.pdf>.

Site Web de l'IIA, « Assurance Qualité », septembre 2016, <https://na.theiia.org/services/quality/Pages/Quality-Assurance.aspx>.

The Value of Quality Assurance and Improvement Programs: A Global Perspective (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2014). Disponible à l'adresse : <https://na.theiia.org/special-promotion/PublicDocuments/The-Value-of-Quality-Assurance-and-Improvement-Programs.pdf>.

À propos des auteurs

Christie J. O'Loughlin, CGAP, CRMA, est principal chez Christie O'Loughlin & Associates. Depuis 1999, elle est consultante en audit et conduit dans ce cadre un large éventail de missions de conseil en management, d'audit de performance, de revue d'assurance qualité, et de projets de formation pour le compte d'administrations fédérales, d'État et locales et d'organisations à but non lucratif. Elle a travaillé auparavant pendant 30 années et à différents échelons, pour divers programmes et agences de l'État de Washington.

Jodi Swauger est PDG de Swauger Consulting Services. Elle a exercé auparavant les fonctions de vice-Présidente de l'IIA et responsable de l'audit interne pour deux organisations de services financiers.

Équipe du projet

Comité de revue du rapport et enquêteurs

Jorge Badillo Ayala, responsable de l'audit interne pour Sierra Gorda SCM et Président du Conseil de la Fédération des auditeurs internes d'Amérique latine (FLAI) (Chili)

Andrew Cox, Responsable, services qualité, Institute of Internal Auditors (Australie)

Tracy Darakjian, Responsable, services qualité, Institute of Internal Auditors (États-Unis)

James J. Gourrah, Responsable de l'audit interne, Capitec Bank, (Afrique du Sud)

Judy Grobler, Directeur général, IA Professionals (Afrique du Sud)

Pascal Guillet, Directeur de l'Audit chez Veolia Environnement (France)

Cindy Kailly-Smith, Services d'audit, British Columbia Lottery Corporation (BCLC), (Canada)

Elizabeth MacRae, chercheur en audit interne, auteur et consultant en management (Canada)

Mark Pearson, Directeur, audit interne et sécurité d'entreprise, Packaging Corporation of America (États-Unis)

Gualter Ramalho Portella, conseiller auprès de l'un des juges du Tribunal de Contas da União (TCU), Superior Audit Office of Brazil (Cour fédérale des Comptes du Brésil)

Debi Roth, directeur général, normes et lignes directrices mondiale de l'IIA, Institute of Internal Auditors, (États-Unis)

Beatriz Sanz-Redrado, Directrice européenne de l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) ; Direction C, Soutien aux enquêtes (Belgique)

Hajime Yoshitake, Président, Comité d'audit et de supervision, Saitama Resonabank, Ltd. (Japon)

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données : Po-ju Chen

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra et

Kayla Manning

Revue qualité et analyse des données Tameca Alexander

Comité de revue du rapport

Andrew Cox (Australie)

Deborah Poulalion (États-Unis)

Hajime Yoshitake (Japon)

Judy Grobler (Afrique du Sud)

Mark J. Pearson (États-Unis)

Tracy Darakjian (États-Unis)

Debi Roth (États-Unis)

Elizabeth Macrae (Canada)

Joyce Vassiliou (États-Unis)



Vos dons ont un impact

Les rapports du CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de branches et d'instituts de l'IIA du monde entier.

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

À propos de la Fondation de la recherche de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de la recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

Limite de responsabilité

L'IIARF publie ce document à titre informatif et pédagogique uniquement. La Fondation ne fournit aucun service juridique ou de conseil, et ne garantit, par la publication de ce document, aucun résultat juridique ou comptable. En cas de problèmes juridiques ou comptables, il convient de recourir à l'assistance de professionnels.

Contacts

The Institute of Internal Auditors (siège mondial)
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis

Copyright © 2016 par la Fondation de la Recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*, IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID # 2016-0421