

L'audit interne vu par ses parties prenantes



Poursuivre la transformation
pour gagner en impact

SYNTHÈSE



Synthèse

Avec plus de 14 500 participants, le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude mondiale sur l'audit interne. Elle est réalisée par la Fondation de la Recherche de l'IIA. Pour la première fois, l'édition 2015 permet en plus de connaître le point de vue de 1 200 parties prenantes¹. Dans cette étude, les pratiques professionnelles françaises sont comparées à celles décrites en Europe de l'Ouest² et dans le monde. Ce panorama est mis en regard avec la vision des principales parties prenantes de l'audit interne. Nous en tirons trois principaux enseignements qui témoignent de transformations déjà engagées par la profession pour intégrer les attentes des parties prenantes :

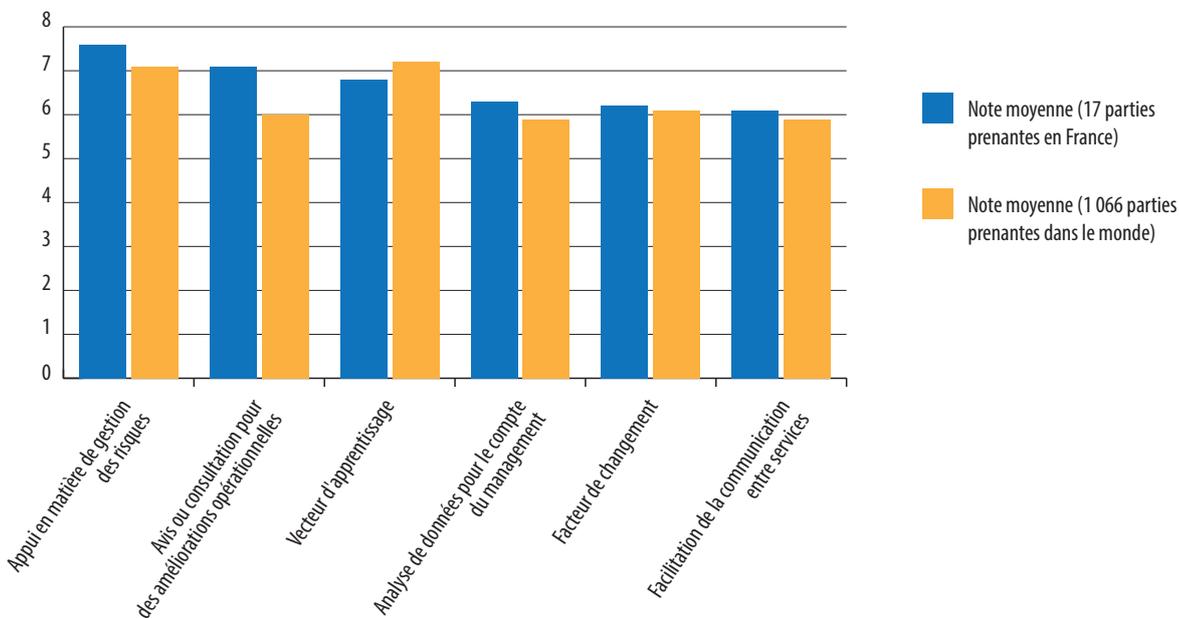
>> Une contribution plurielle pour gagner en impact

Les parties prenantes reconnaissent à l'audit interne une valeur ajoutée qui dépasse les missions d'assurance. En France, loin de l'image de l'auditeur-censeur, ce sont la **contribution au processus de management des risques et le rôle dans la diffusion de la culture du risque** au sein de l'organisation qui sont particulièrement mis en exergue.

« Promouvoir la culture de l'analyse, la sensibilisation aux risques, la transparence. »

Administrateur. (Allemagne)

Leviers de valeur ajoutée



Q15 : Sur une échelle de 1 à 10, dans laquelle "1" correspond à "sans intérêt" et "10" à "intérêt considérable", quelle valeur apporte l'audit interne en jouant les rôles suivants ?

¹ Ces « stakeholders » sont les clients internes de l'audit interne. Les membres de conseil d'administration ou de direction générale, les risk managers et les autres responsables interrogés bénéficient directement ou indirectement des prestations d'audit interne.

² La liste des pays concernés est précisée dans le rapport détaillé. Dans la suite du rapport nous utiliserons « Europe ». Ces données ne concernent que les réponses des auditeurs et des responsables de l'audit interne.



« L'audit interne participe activement aux discussions sur les nouveaux produits et marchés.

Ils connaissent parfaitement l'entreprise, ses implantations, le management local et peuvent donc apporter une plus-value y compris à propos de nouvelles stratégies. »

**Président comité d'audit.
(France)**

« Il y a un risque que l'audit interne devienne un sous-traitant « low cost ». Ce n'est pas parce qu'on a affaire à une personne fiable et de confiance qu'il faut dévoyer cette expertise et considérer que l'audit est corvéable à merci. [...] Les demandes d'activités de conseil sont néanmoins un signe de reconnaissance pour une fonction d'audit interne. Elles lui permettent également de se renouveler, de faire preuve d'inventivité et d'ambition. »

**Présidente comité d'audit.
(France)**

En France, le rôle d'alerte et de vigilance sur l'appétence pour le risque, les risques émergents, les nouveaux produits et systèmes d'information mérite d'être encore plus valorisé.

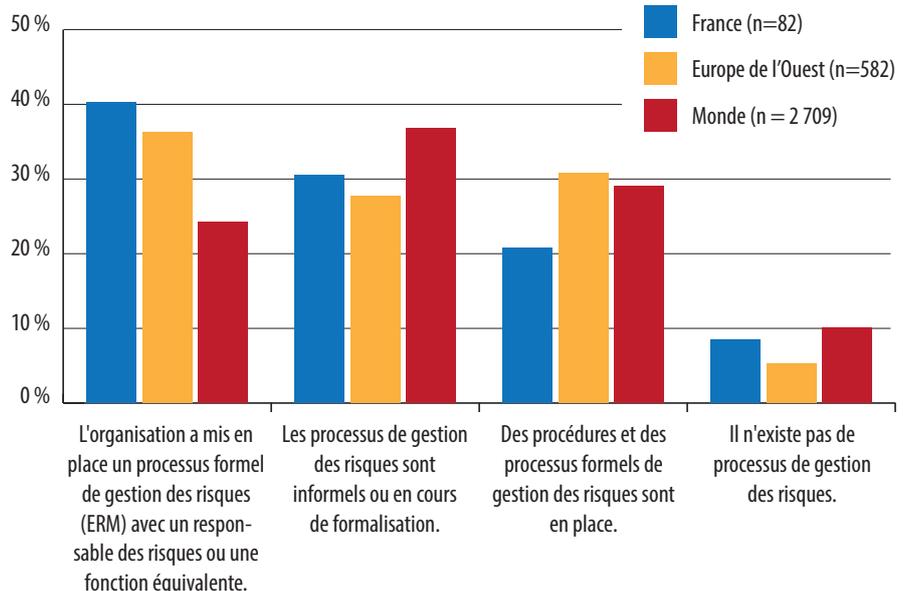
Afin de lever toute ambiguïté sur leur rôle de pédagogue et qu'il ne porte pas atteinte à leur objectivité, les directeurs d'audit interne doivent discuter avec les instances de gouvernance, dont la direction générale, pour avoir une réponse claire aux questions suivantes :

- Jusqu'où faut-il s'investir pour susciter les bons réflexes en termes de contrôle interne et de gestion des risques ?
- Au-delà de la vision transversale et des apports méthodologiques, comment développer de nouveaux rôles pour améliorer les connaissances (notamment par l'analyse des données) et la vigilance (en particulier sur les risques émergents, les nouveaux produits et systèmes d'information, l'évolution de l'appétence au risque au sein de l'organisation) ?
L'ancrage organisationnel de l'audit interne est-il suffisant ? La veille interne et externe du service réalisée par la direction de l'audit interne est-elle fiable ?
- Comment faire bénéficier cette offre diversifiée de services à l'ensemble des parties prenantes, y compris le comité d'audit ?

Les responsables de l'audit interne doivent veiller au juste équilibre entre assurance et conseil.

Dans la majorité des cas (67 % en France), l'essentiel des ressources de l'audit interne est alloué aux missions d'assurance. En France, les responsables de l'audit interne mettent spécialement l'accent sur la valeur ajoutée des missions d'assurance relatives au processus de gestion des risques et de conformité réglementaire. Ils sont également plus nombreux à avoir en charge le pilotage du management des risques. Dans 23 % des cas (10 % en Europe), l'audit interne a également la responsabilité de la fonction de gestion des risques à l'échelle de l'organisation (ERM - *Enterprise Risk Management*).

Niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation



Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ?



Autre spécificité européenne et plus encore française, la majorité des responsables de l'audit interne (72 %) considèrent qu'ils ont la **responsabilité de l'évaluation globale des processus de management des risques** (63 % dans le monde). De même, ces processus sont plus matures (40 % indiquent un processus formalisé et animé par un risk manager contre seulement 24 % dans le monde).

Cette maturité facilite la coordination de l'audit interne avec les fonctions en charge de la gestion des risques et du contrôle interne. Néanmoins, avant de décider de s'appuyer sur les travaux de ces prestataires d'assurance, le responsable de l'audit interne doit, conformément aux normes professionnelles³, s'assurer de la robustesse de leurs processus et de leurs conclusions.

>> Une priorité accordée aux risques stratégiques à confirmer dans les missions importantes

Les risques stratégiques sont ceux qui sont susceptibles d'avoir des impacts sur l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation c'est-à-dire sur la réalisation de sa mission. Ils doivent être traités lors de la conception et de l'exécution de la stratégie. Parmi les exemples cités dans le questionnaire adressé aux parties prenantes figuraient les risques liés aux plans d'expansion internationale, aux nouveaux produits, à des nouveaux canaux de distribution.

Au niveau mondial, deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques. Cette légitimité repose sur la connaissance et la compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque. En France, **les perceptions des directions générales et des responsables de l'audit interne convergent à propos de l'importance des risques stratégiques** (l'écart de perception est de 4 % en France contre 21 % en Europe). Pourtant, cette proximité de vue ne se traduit pas encore par un alignement stratégique plus élevé de la fonction : 41 % des responsables de l'audit interne indiquent un tel alignement (55 % en Europe) quand, **en pratique, les risques stratégiques ne concernent que 10 % du plan d'audit.** Cette situation devrait interpeller les responsables de l'audit interne et leurs parties prenantes. Ils doivent convenir de la manière dont l'audit interne intègre ces risques ou compte le faire à l'avenir. Les éventuelles limitations de périmètre devraient être explicitement actées par le conseil ou le comité d'audit.

Trois domaines d'intervention donnent à l'audit interne l'occasion d'affirmer son rôle concernant les risques stratégiques, de mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes et de respecter les exigences professionnelles :

1- Evaluer les processus de gouvernance. Une montée en puissance dans ces domaines ne se justifie pas uniquement par leur mention dans la définition de l'audit interne. C'est la condition d'une plus-value durable car ces processus sont le fondement d'une bonne articulation entre la stratégie, l'efficacité de la gestion des risques et la performance opérationnelle.

« L'utilisation des travaux de la deuxième ligne dépend de la maturité de ces fonctions de contrôle de deuxième niveau c'est-à-dire la qualité de leurs travaux, la compétence des collaborateurs, les méthodes et outils utilisés... »

Universitaire. (Italie)

Les risques stratégiques sont pris en compte dans l'évolution des référentiels professionnels tels que les normes internationales d'audit interne applicables au 1^{er} janvier 2017 ou la mise à jour du COSO ERM (Enterprise Risk Management) prévue en 2017.

Pour d'autres exemples de décisions stratégiques voir [page 15 Audit interne et décision](#).⁴

Selon la norme internationale d'audit interne 2110 – Gouvernance
L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation.
Les modifications récentes apportées aux normes précisent que ces recommandations doivent en particulier viser les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ainsi que la surveillance des processus de management des risques et de contrôle.

³ Cf. Norme internationale d'audit interne 2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux.

⁴ Cf. Audit interne et décision - Décryptages / IFACI, mars 2015.



Exemples de missions relatives à la gouvernance proposées dans le questionnaire

Revue des politiques et procédures de gouvernance en général

Revue des politiques et procédures de gouvernance relatives à l'utilisation des systèmes d'information

Audits de due diligence pour les acquisitions et/ou les cessions

Audits des activités internes relatives aux prestataires des principaux services

Audits liés à la déontologie

Revue du lien entre la stratégie et les performances

Évaluations de la rémunération des dirigeants

Audits environnementaux

Q72 : Quelle est l'étendue des revues du gouvernement d'entreprise par votre département d'audit interne ?

Pour mémoire, l'IFA et l'IFACI ont pris position sur l'audit interne et la gouvernance⁵.

[Retrouver les propositions de l'IFACI sur le rôle de l'audit interne dans le reporting intégré.](#)

2- Investir la question du reporting intégré. Les auditeurs internes doivent jouer un rôle de premier plan dans les réflexions sur le reporting intégré comme moyen d'améliorer la prise de décision et l'exécution de la stratégie à court, moyen et long terme. Cet engagement est d'autant plus pertinent que les obligations d'information sociale et environnementale ont donné une longueur d'avance aux organisations françaises.

3- Intégrer les risques liés aux systèmes d'information. Quelle stratégie pourrait s'affranchir aujourd'hui de systèmes d'information(SI) robustes dont la maîtrise prémunit de défaillances opérationnelles critiques. Cette réalité, notamment en matière de sécurité et d'usage maîtrisé des réseaux sociaux, doit plus largement être intégrée dans les missions. En effet, à l'ère de la digitalisation intensive des pratiques, les auditeurs internes peuvent aider à gérer la diversification et la complexité des SI au sein de l'organisation et en interface avec son environnement.

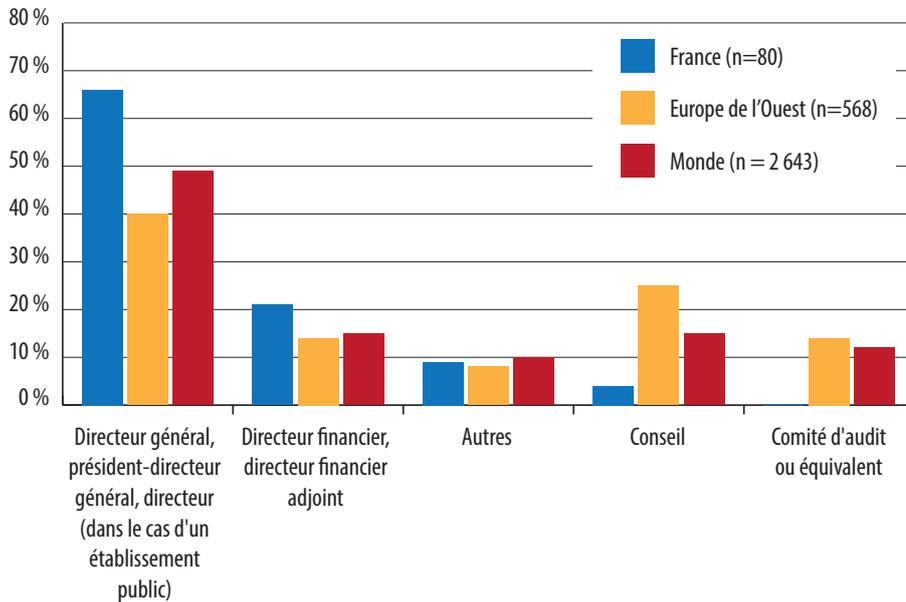
>> Un niveau de service qui exige une communication et des ressources appropriées

Pour répondre aux enjeux d'une offre de services équilibrée, de la maturité croissante des processus de management des risques et d'une approche globale ancrée dans la stratégie de l'organisation, les responsables de l'audit interne ont, particulièrement en France, des atouts à valoriser, en adoptant une communication appropriée et en mobilisant les ressources adaptées.

⁵ Cf. Prise de position IFA/IFACI sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, mai 2009.



Principal rattachement administratif du responsable de l'audit interne



Q73 : Quel est le principal rattachement administratif du responsable de l'audit interne ou de son équivalent au sein de votre organisation ?

- **Tirer pleinement parti du rattachement à la direction générale.**

En France, deux tiers des responsables de l'audit interne sont rattachés au directeur général et 21 % au directeur financier (respectivement 40 % et 14 % en Europe). Ce rattachement formel doit s'accompagner d'une légitimité organisationnelle forte (reconnaissance de l'appartenance au « top management », présence aux instances clés ou à défaut, accès aux informations essentielles pour un plan d'audit à très forte valeur ajoutée. . .). En effet, comme le souligne une des parties prenantes, penser en termes stratégiques nécessite d'être connecté aux points névralgiques de l'organisation.

- **Profiter du développement des comités d'audit qui sont plus fréquents en France** (88 % en France, 83 % en Europe et 79 % dans le monde). Pourtant, par rapport à leurs pairs, les responsables de l'audit interne en France ont des relations formelles moins étroites avec le comité d'audit que ce soit en termes de rattachement fonctionnel, de réunions hors de la présence du management, de recrutement ou d'évaluation du responsable de l'audit interne.

« Il est essentiel que l'audit interne soit dans la boucle du cycle managérial, participe aux réunions clés de la direction générale. . . pour être en permanence au fait des priorités stratégiques (et opérationnelles) du groupe. »

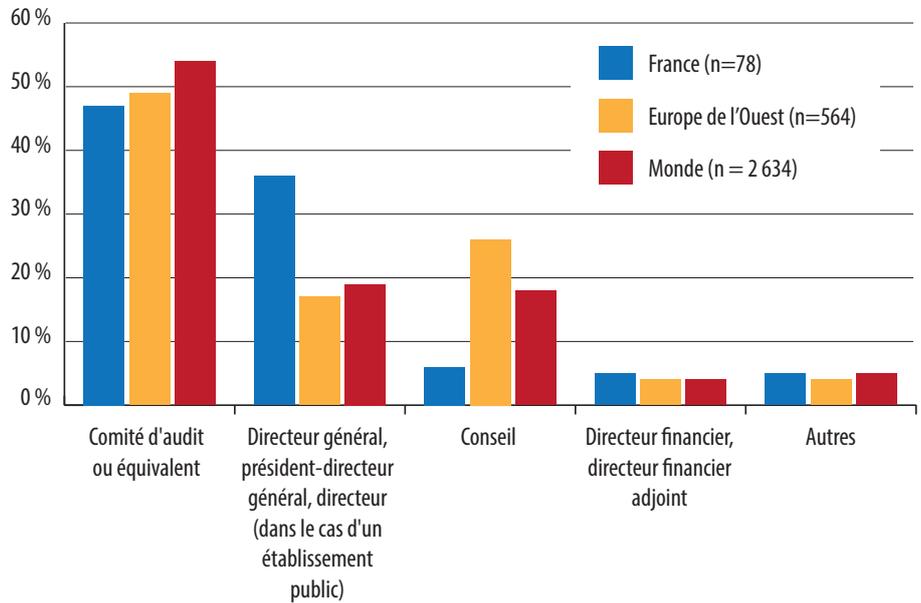
Responsable du contrôle financier. (France)

« Le directeur de l'audit interne est membre du comité exécutif ; je ne suis pas sûr que ce soit décisif. Dans tous les cas, il faut que ce soit un cadre dirigeant, plutôt senior. »

Président Directeur Général. (France)



Principal rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne



Q74 : Quel est le principal rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne ou de son équivalent au sein de votre organisation ?

Ces liens contribuent à l'indépendance de l'audit interne et à sa capacité à réaliser sa mission : « accroître et protéger la valeur de l'organisation »⁶.

- **Cultiver l'ancrage dans l'organisation.** Par exemple, la qualité des relations de l'audit interne avec les directions opérationnelles et fonctionnelles constitue un critère clé pour l'optimisation de la hiérarchisation des missions.
- **Faire reconnaître ses compétences professionnelles.** Avec en toile de fond les normes professionnelles, l'usage des outils informatiques et la maîtrise des fondamentaux du métier doivent être acquis. Il s'agit désormais, de démontrer les compétences nécessaires au traitement des sujets stratégiques et de gouvernance. Or, les certifications professionnelles, les formations sur le leadership ou l'esprit critique sont moins courantes en France qu'en Europe ou dans le reste du monde. Pourtant ces compétences sous-tendent la capacité à aller chercher les niches de création (ou de destruction) de valeur et à les faire fructifier (ou maîtriser).
- **Maîtrise sa communication avec ses principales parties prenantes.**

⁶ Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne.

Perception du rôle de l'audit interne

(% des parties prenantes ayant répondu « ne sait pas »)

	France (n=17)	Monde (n=1 062)
L'audit interne vérifie effectivement que la direction générale promeut une éthique et des valeurs adéquates au sein de l'organisation	18 %	6 %
L'audit interne évalue l'efficacité des processus de gestion des risques utilisés par le management pour atteindre les objectifs de l'organisation	18 %	4 %
L'audit interne indique les risques ou les activités de l'organisation non couverts par le plan d'audit interne	12 %	6 %
L'équipe d'encadrement de l'audit interne est au fait des mutations au niveau opérationnel, du secteur d'activité et des questions réglementaires pertinentes	12 %	3 %
L'audit interne communique suffisamment ses plans d'audit au management	6 %	2 %

Q18 : Répondez à chacun des énoncés ci-après en utilisant l'échelle suivante: tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord et ne sait pas.

Les responsables de l'audit interne devraient commencer par définir, avec leurs parties prenantes, une vision partagée de la plus-value de l'audit interne pour l'organisation. Dire ce que l'on fait bien sûr, mais ne pas se contenter des aspects techniques. Etre transparents sur ses atouts (notamment en termes de veille, de compétences ou de processus qualité) et ses contraintes (Qu'est-ce qui est hors champs ? Pourquoi ? Quelles sont les implications pour l'organisation ?).

En résumé, les directeurs de l'audit interne doivent répondre à une forte demande de diversification de leurs services attendue par la direction générale et le conseil, notamment pour renforcer l'apprentissage organisationnel. Néanmoins, la convergence entre ces attentes et les atouts de l'audit interne leur permet d'engager des transformations majeures. Les opportunités, nombreuses, passent par une explicitation de l'impact réel et potentiel de l'audit interne, puis par une clarification des priorités de l'audit interne entérinée par le comité d'audit.

Retrouvez le rapport détaillé sur www.ifaci.com



CBOK

The Global Internal Audit
Common Body of Knowledge

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

Le CBOK est piloté 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. Elle poursuivra cet engagement sous sa nouvelle dénomination : *the Internal Audit Foundation*.

protiviti®

À propos de Protiviti

Protiviti, qui a soutenu l'enquête auprès des parties prenantes, est un acteur majeur du conseil en management dont les solutions globales visent à permettre aux dirigeants d'appréhender l'avenir avec confiance. Les 3 500 consultants de Protiviti assistent leurs clients dans les domaines de la finance et des projets, des technologies de l'information, de la gouvernance, de la gestion des risques et de l'audit interne. Au travers d'un réseau de plus de 70 bureaux répartis dans 20 pays, ils ont accompagné plus de 60 % des sociétés composant le FORTUNE® 1000. Ils accompagnent également des organisations en croissance, y compris celles visant à être cotées et celles du secteur public. Protiviti est une société détenue par le groupe Robert Half International (NYSE : RHI). Fondée en 1948, Robert Half International est membre du S&P500.



À propos de l'IFACI

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) rassemble plus de 5 600 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'Institut favorise la diffusion des normes internationales de l'audit interne et des meilleures pratiques des métiers de la maîtrise des risques. Lieu de partage et d'accompagnement, il est l'organisme de référence en matière de formation professionnelle dans ces domaines.

Ainsi, l'IFACI constitue le partenaire privilégié des organisations publiques et privées de toutes tailles souhaitant améliorer l'efficacité de leurs dispositifs de gouvernance, de maîtrise des risques et de contrôle interne.

L'IFACI est affilié à *The Institute of Internal Auditors* (The IIA) qui bénéficie d'un réseau de 180 000 adhérents.



98 bis, boulevard Haussmann - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00 - www.ifaci.com