

L'audit interne vu par ses parties prenantes



Poursuivre la transformation
pour gagner en impact

RAPPORT DÉTAILLÉ



Table des matières

Synthèse	3
1. Une contribution plurielle pour gagner en impact	10
1.1. Assurance et conseil : trouver le juste équilibre	10
1.2. Management des risques : soutenir une maturité croissante	12
2. Alignement stratégique : répondre aux attentes des dirigeants	15
2.1. Risques stratégiques : une priorité des directions générales	15
2.2. Intégrer les risques stratégiques : 3 opportunités de valeur ajoutée accrue	17
2.2.1. Audit de la gouvernance : un domaine sensible mais à fort impact	17
2.2.2. Reporting intégré : une opportunité de positionnement stratégique	19
2.2.3. Risques liés aux systèmes d'information : les incontournables à avoir dans le radar	19
3. Légitimité et professionnalisme : une crédibilité à conforter	22
3.1. Positionnement et communication : pouvoir agir et valoriser son impact	22
3.2. Hiérarchisation des missions : arbitrer pour plus d'efficacité	25
3.3. Compétences : être à la hauteur des nouveaux enjeux	27
3.4. Qualité et d'amélioration continue : gérer ses risques et sa performance	28
Vous avez dit CBOK ?	31
Les rapports du CBOK	33
Annexe 1. Enquête mondiale CBOK 2015 auprès des professionnels de l'audit interne	35
Annexe 2. Enquête mondiale CBOK 2015 auprès des parties prenantes de l'audit interne	37

Comité de pilotage :

- Marie-Caroline Beer, Directrice de l'audit interne, CNRS
- Jean Coroller, Co-Président du CBOK 2015,
- Bernard Drui, Managing Director, Protiviti France
- Béatrice Ki-Zerbo, Directeur de la recherche et des partenariats techniques, IFACI
- Philippe Mocquard, Délégué Général, IFACI
- Jean-Marie Pivard, Vice-Président de l'IFACI, Directeur de l'audit interne et du management des risques, Publicis Groupe

Conception et analyses :

- Béatrice Ki-Zerbo, Directeur de la recherche et des partenariats techniques, IFACI

Extraction des données :

- Cyrille Karamitsos, Chef de projets, IFACI

Mise en forme :

- Bouchra Bajjou, Chef de projets, IFACI

Nos remerciements à Kayla Manning, Director - Content Development à la Fondation de la Recherche de l'IIA qui a facilité l'accès aux données.



L'audit interne vu par ses parties prenantes

Poursuivre la transformation pour gagner en impact



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 :

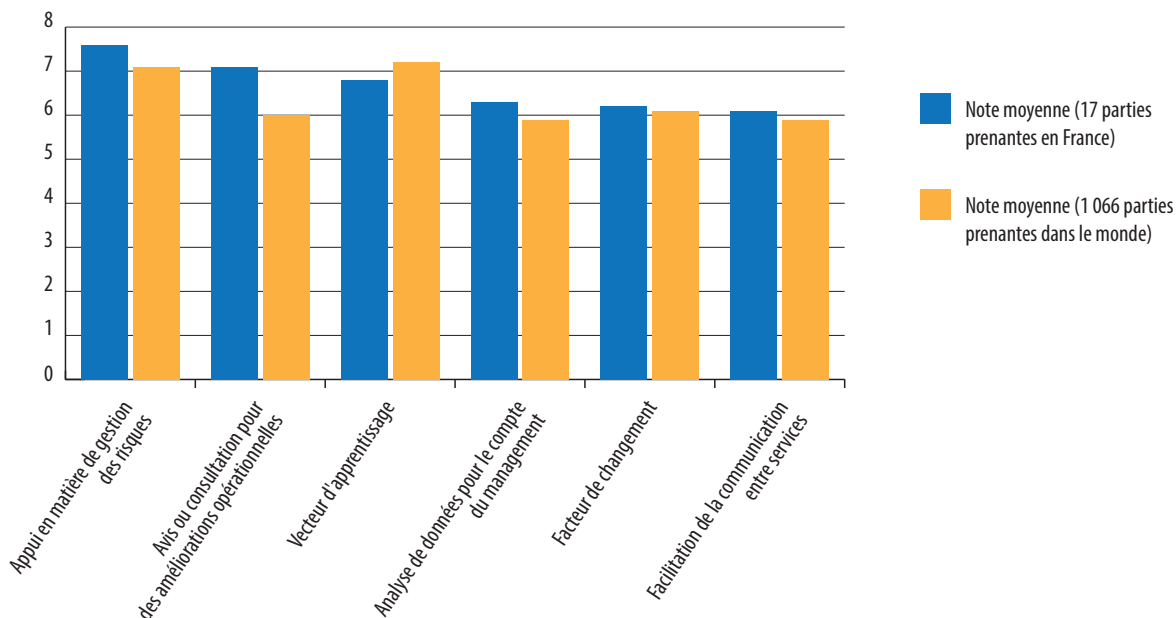
>> Une contribution plurielle pour gagner en impact

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.

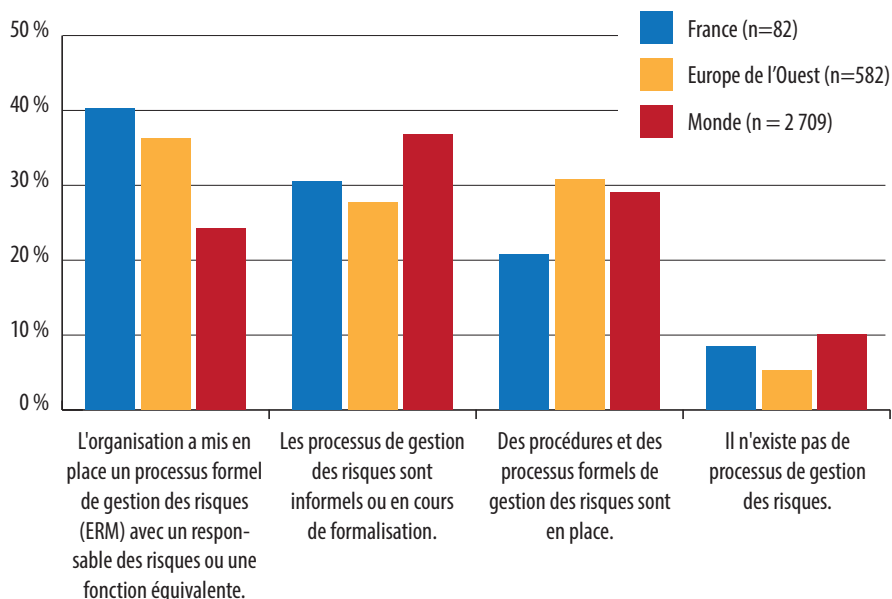
Afin de **lever toute ambiguïté sur leur rôle de pédagogue** et qu'il ne porte pas atteinte à leur objectivité, les directeurs d'audit interne doivent discuter avec les instances de gouvernance, dont la direction générale, pour avoir une réponse claire aux questions suivantes :

- 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.

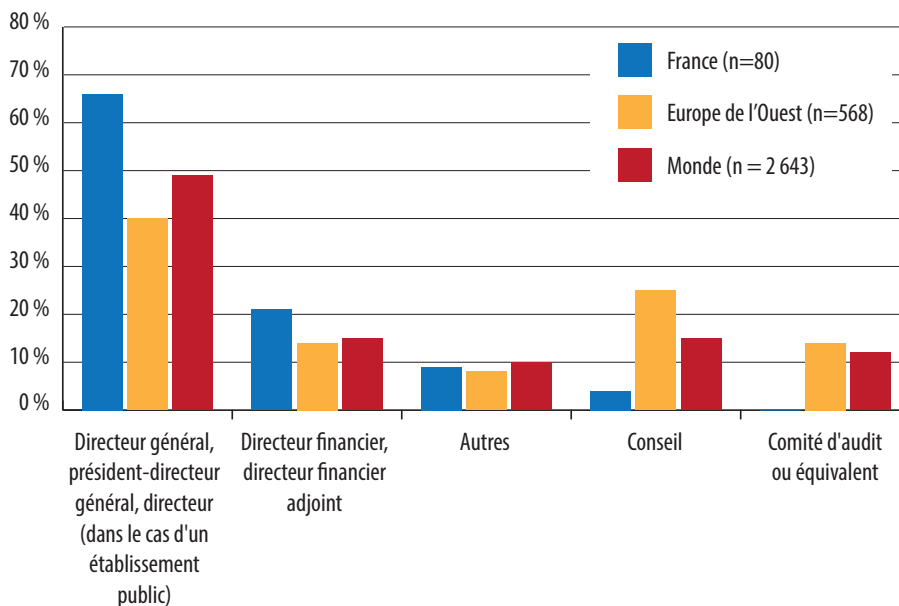
>> Un niveau de service qui exige une communication et des ressources appropriées

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. »

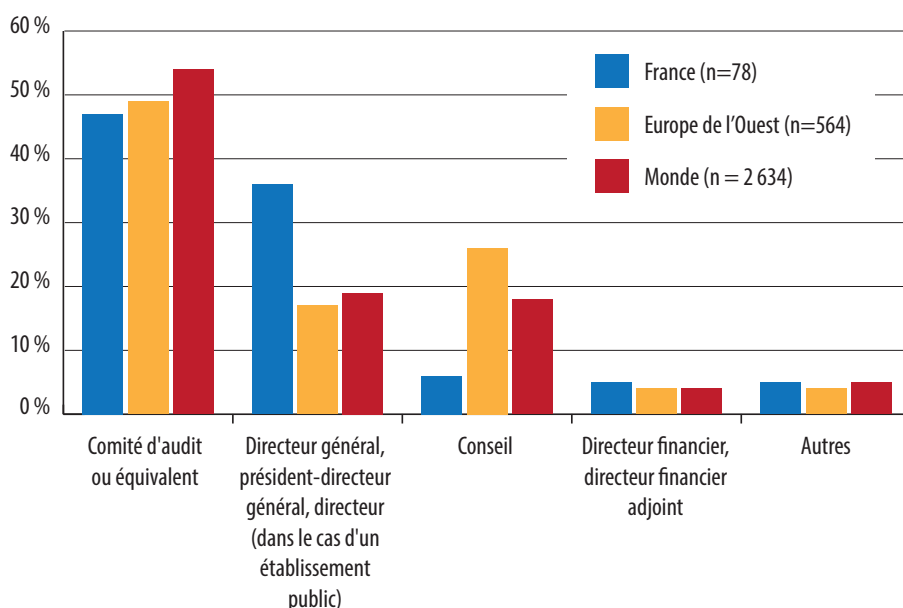
Responsable du contrôle financier. (France)

« 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



1. Une contribution plurielle pour gagner en impact

« Je n'attends pas de l'audit interne des conseils (il y a d'autres vecteurs pour ce faire) mais des éclairages sur la réalité des choses. »

**Président Directeur Général.
(France)**

« Lors de la présentation du rapport d'activité annuel du comité d'audit au conseil ; j'indique que, sur la base des éléments qui ont été portés à notre connaissance, l'audit interne n'a fait état d'aucune entrave à son indépendance dans la réalisation de ses missions d'audit. [...] L'objectivité de l'audit repose sur sa rigueur méthodologique et une bonne connaissance du corpus. »

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

« Il y a toujours une composante pédagogique dans l'exercice de l'audit interne. Sauf bien sûr en cas de fraude ou face à des escrocs, là il ne faut pas prendre de gants. »

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

« Je ferais le lien avec la mémoire de l'entreprise. L'audit interne permet de s'appuyer sur ce qu'on sait pour progresser. »

**Membre de comité d'audit.
(France)**

Les auditeurs internes contribuent à la création et à la préservation de valeur par des missions d'assurance⁷ ou de conseil. Les parties prenantes interrogées apprécient cette offre de services diversifiée.

1.1. Assurance et conseil : trouver le juste équilibre

Les parties prenantes valorisent les atouts de l'audit interne (points de vue factuels, travaux dignes de confiance, connaissance de l'organisation...).

Elles sont vigilantes par rapport au type de missions de conseil et aux risques d'atteinte à l'indépendance et à l'objectivité.

En pratique, les missions d'assurance constituent l'essentiel de l'activité. Ainsi, 67 % des responsables d'audit en France, y allouent la totalité ou la quasi-totalité de leurs ressources (71 % en Europe et dans le monde – Q37). Notons néanmoins que 28 % des répondants indiquent une répartition équivalente des ressources pour les missions d'assurance et de conseil (25 % dans le monde – Q37).

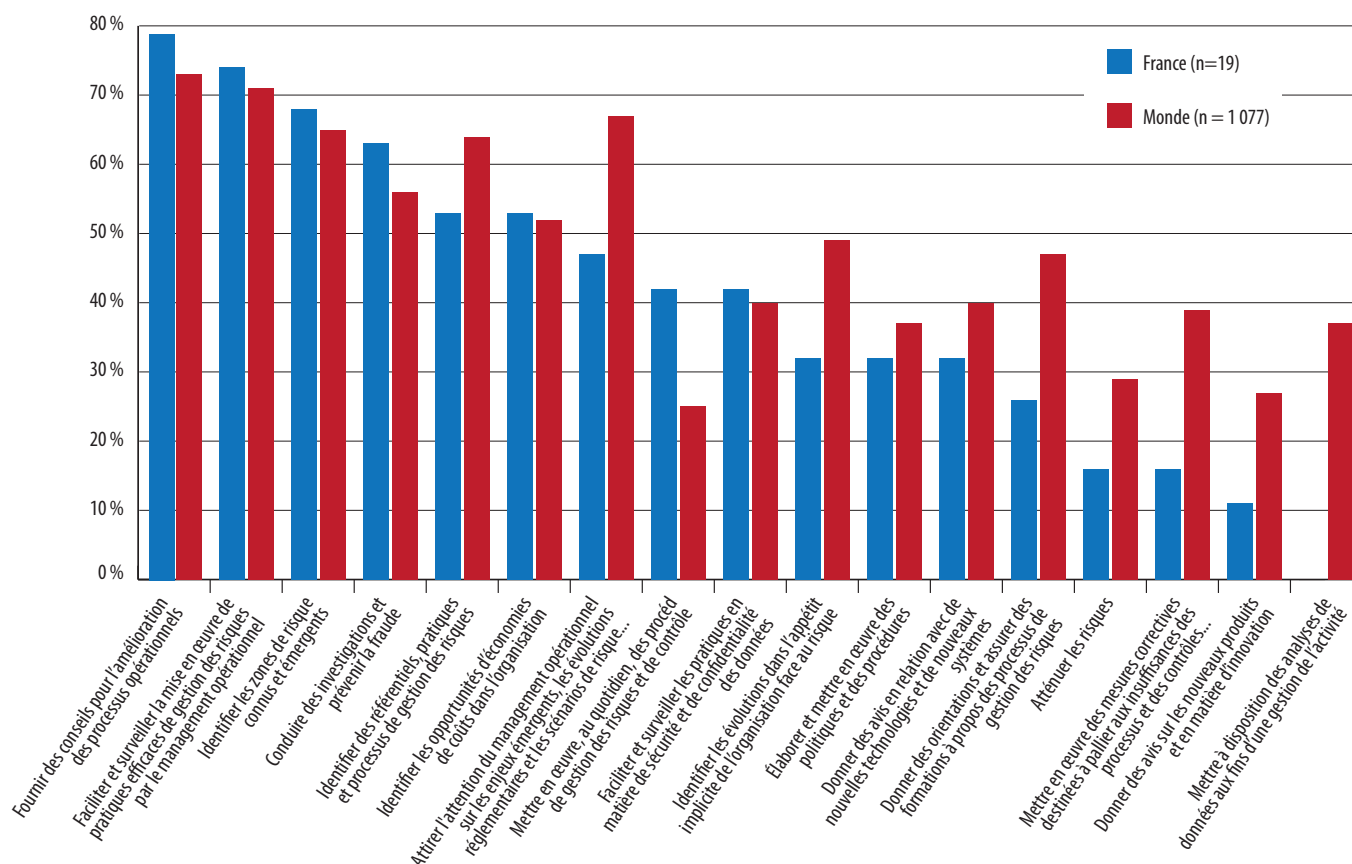
Les parties prenantes sont conscientes que la valeur ajoutée de l'audit interne va au-delà de l'assurance. Elles privilégient le cœur de métier des auditeurs internes : en appui au processus de gestion des risques ou à des améliorations opérationnelles. Loin de l'image de l'auditeur-censeur, elles lui accordent un rôle de pédagogue. Les réponses concernant les autres modalités d'intervention sont beaucoup plus éclatées renvoyant au positionnement spécifique de l'audit interne dans chaque organisation.

Tout en reconnaissant nettement la plus-value en matière de management des risques (*« Leviers de valeur ajoutée » en synthèse*), les parties prenantes françaises valorisent plus que les autres son rôle de pédagogue et sa contribution au renforcement de la culture du risque. **Cette pédagogie du risque passe notamment par des apports méthodologiques ou le partage de connaissances (écarts par rapport à d'autres entités, signaux faibles quant à la maîtrise de certains risques...).**

⁷ Définies dans le glossaire des normes d'audit interne comme un « examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou de *due diligence* ».



Périmètre de l'audit interne : au-delà des missions d'assurance



Q10-14 : D'ordinaire, le rôle de l'audit interne inclut la fourniture d'une assurance objective quant au caractère adéquat des systèmes d'atténuation et de contrôle des risques. Outre cette assurance, il est possible que l'audit interne mette plus particulièrement l'accent sur divers domaines. Lesquels de ces secteurs, devraient au-delà de cette assurance, faire partie du périmètre de l'audit interne ? (Sélectionnez toutes les réponses valides).

Pour les parties prenantes, l'appui concernant la gestion de risques passe par des missions traditionnelles d'assistance (facilitation et suivi d'activités liées à la gestion des risques, identification de risques, fraude). Les parties prenantes françaises excluent plus volontiers les activités managériales telles que la responsabilité des mesures correctives (seules 16 % considèrent que cela fait partie du périmètre de l'audit interne, 39 % des parties prenantes dans le monde) ou l'atténuation des risques (respectivement, 16 % et 29 %). Reconnaissant son expertise, elles valorisent le rôle de l'audit interne dans la mise en œuvre des procédures relatives aux risques et aux contrôles (42 %, 25 % dans le monde). Avec l'identification des référentiels, le rôle de pédagogue évoqué ci-dessus est plus pratique que théorique (seules 26 % des parties prenantes en France considèrent que les formations et les orientations sont dans le périmètre de l'audit interne contre 47 % dans le monde). **Néanmoins, 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.**

De manière convergente, la majorité des responsables de l'audit interne considère que leur valeur ajoutée est essentiellement liée à des missions concernant l'efficacité et l'adéquation des systèmes de contrôle interne et de management des risques. Cette assurance n'est pas purement formelle puisqu'elle se traduit par des améliorations opérationnelles et une information appropriée des managers.

« Chaque fonction a un correspondant dans l'équipe d'audit interne. Il se tient régulièrement à jour des priorités de cette fonction, communique les résultats d'audit concernant cette fonction, s'assure que les référentiels d'audit tiennent compte des instructions propres à la fonction. »

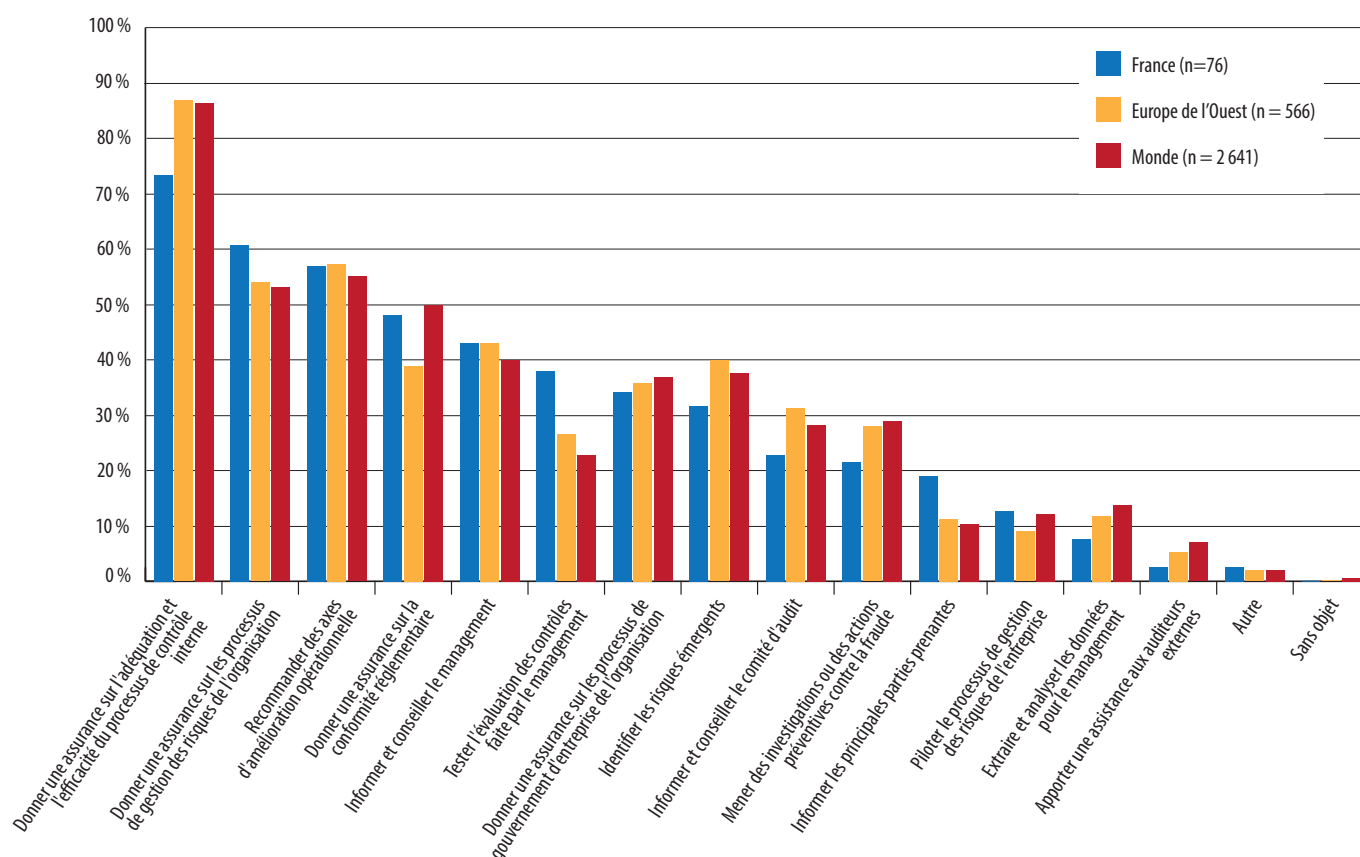
Responsable du contrôle financier. (France)

« Une communication régulière dans les comités (y compris ceux relatifs aux fusions-acquisitions, au contrôle de gestion). »

Administrateur. (Allemagne)



Les cinq activités d'audit interne à plus grande valeur ajoutée



Q89 : À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ?

En menant avec objectivité leurs missions d'assurance, les auditeurs internes cultivent leur légitimité. Ils sont alors reconnus pour leur capacité à aller au-delà de ces constats pour donner des points de vue, voire des conseils qui renforcent leurs contributions à la création de valeur.

1.2. Management des risques : soutenir une maturité croissante

En France, les responsables de l'audit interne mettent particulièrement l'accent sur l'assurance relative au processus de gestion des risques et à la conformité réglementaire. Ils sont également plus enclins à valoriser des activités telles que le test des contrôles managériaux voire le pilotage du processus de gestion des risques. Cette spécificité pourrait s'expliquer par une proximité plus grande des fonctions de gestion des risques et des services d'audit interne représentés (cf. 2 « Alignement stratégique : répondre aux attentes des dirigeants »). A contrario, cet engouement pour la gestion des risques ne s'accompagne pas d'une sensibilité accrue aux risques émergents ou à l'analyse des données. Enfin, si le rôle d'alerte est valorisé, l'information du comité d'audit est moins privilégiée en France. Cette dernière particularité peut s'expliquer par des rattachements différents (cf. 3.1 « Positionnement et communication : pouvoir agir et valoriser son impact »).

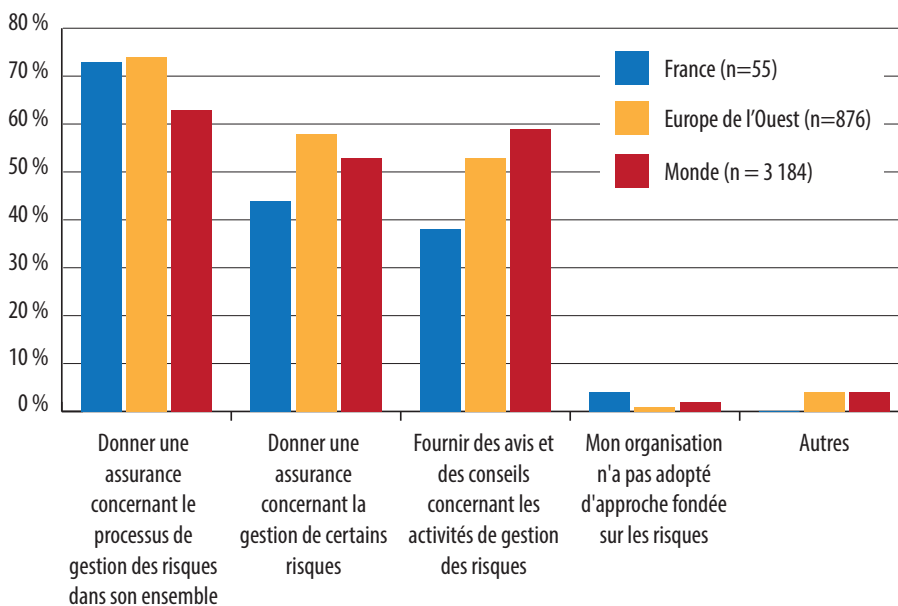


L'intérêt accordé au management des risques est à mettre en perspective avec la perception de maturité de ce processus par les responsables de l'audit interne.

En effet, en France, les responsables de l'audit interne indiquent une plus forte maturité des processus de management des risques (61 % vs 53 % dans le monde, 67 % en Europe mentionnent l'existence d'un tel processus). Pour 40 % des répondants, ce processus est formalisé avec désignation d'un risk manager (seulement 24 % au niveau mondial et 36 % en Europe).

Cette maturité se manifeste également au niveau du type d'évaluation. Comme en Europe, les personnes ayant répondu à l'enquête en France sont plus nombreuses à considérer que l'audit interne a la responsabilité de l'évaluation globale du processus de management des risques (72 %, 63 % au niveau mondial – Q60).

Responsabilité de l'audit interne concernant les risques



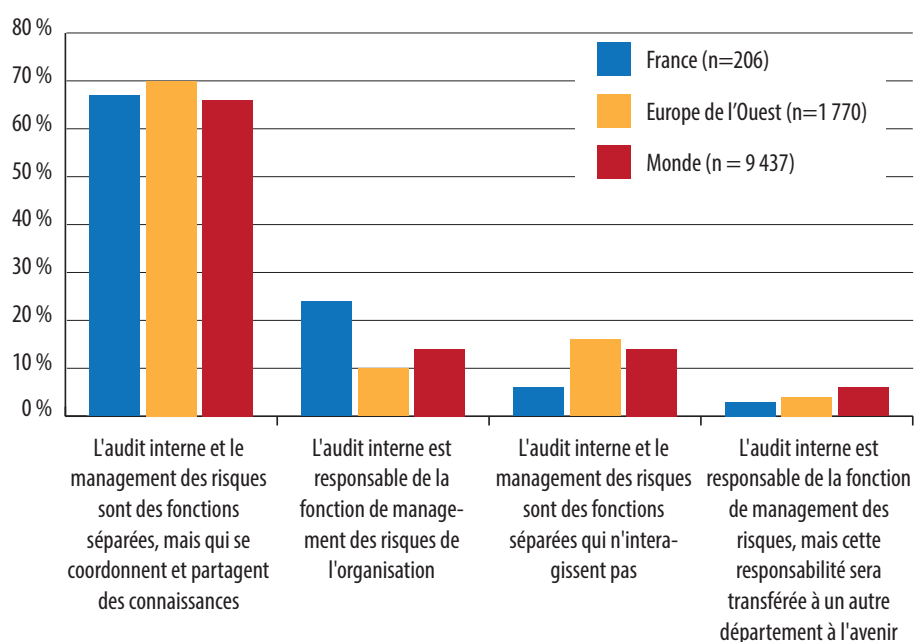
Q60 : Quels sont les domaines de responsabilité de l'audit interne concernant les risques au sein de votre organisation ?

Par contre, ils sont moins nombreux à déclarer des missions de conseil relatives au management des risques (38 % en France, 53 % en Europe). Peut-être parce que ces activités ne sont pas identifiées en tant que telles compte tenu d'une plus grande proximité fonctionnelle (cf. ci-dessous).

Par ailleurs, notons que 52 % des répondants en France indiquent que leur organisation a adopté le modèle des trois lignes de maîtrise (60 % en Europe, 44 % dans le monde – Q63). Cependant, 23 % indiquent que le service d'audit assume également la responsabilité du risk management (10 % en Europe – Q59).



Relation entre l'audit interne et le management des risques



Q59 : Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques (ERM) au sein de votre organisation ?

« La gestion des risques et la conformité sont des fonctions relativement récentes dans notre entreprise. L'audit interne ne peut pas encore avoir recours à leurs travaux. C'est notre ambition mais nous devons avoir un niveau de confiance plus élevé. Pour ce faire, des tests et des audits devront être réalisés dans ces fonctions. »

Directrice financière.
(Etats-Unis)

Comme leurs pairs, deux tiers des répondants notent une coordination avec la fonction ERM lorsque celle-ci est distincte. **Cf. Normes internationales d'audit interne 1112 – Rôle du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne et 2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux.**



2. Alignement stratégique : répondre aux attentes des dirigeants

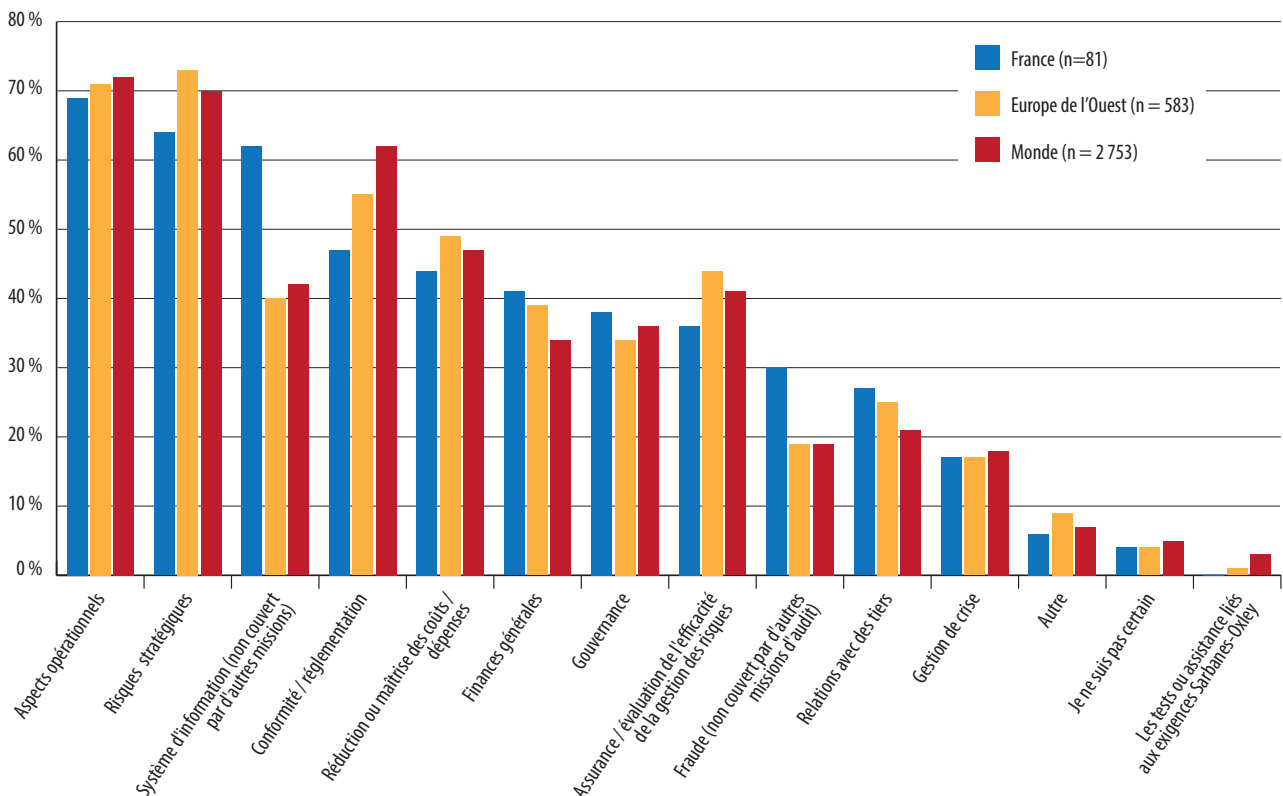
Deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne devrait avoir un rôle en matière d'analyse et d'évaluation des risques stratégiques, par exemple dans le cadre de nouvelles implantations à l'international, de nouveaux produits ou canaux de distributions (Q16). Seules 20 % excluent un tel rôle.

Les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne ainsi que les normes professionnelles révisées intègrent⁸ l'importance de la prise en compte des risques stratégiques. Cet alignement stratégique est également au cœur de la définition de l'ERM (Entreprise Risk Management) proposée à consultation publique par le COSO⁹ : « The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and its execution, that organization rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value ».

2.1. Risques stratégiques : une priorité des directions générales

Sans surprise, les responsables de l'audit mentionnent les risques opérationnels et les risques stratégiques parmi les principaux points d'attention de leur direction générale.

Les cinq principaux risques des directions générales



Q65 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre direction générale accordera le plus d'attention en 2015.

⁸ Nouveau Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ainsi que les normes applicables au 1^{er} janvier 2017.

⁹ Consultation publique du COSO concernant le référentiel ERM (juillet à septembre 2016). P10/124.



En France, les responsables de l'audit interne sont proches de la perception de leurs dirigeants (60 % classent les risques stratégiques dans leurs cinq principaux risques – Q66, et 64 % considèrent que leur direction générale ferait de même). En Europe, la hiérachisation des responsables de l'audit interne (52 %) est en deçà de celle de leur direction générale (73 %).

Paradoxalement, l'alignement stratégique indiqué par les responsables de l'audit en France est moins élevé (41 % indiquent un alignement total ou quasi-total, 55 % en Europe – Q57). D'ailleurs, la proportion du plan d'audit qui concerne les risques stratégiques est d'environ 10 % (Q49). Pourtant ce ne sont pas les capacités (connaissance des enjeux ; prise en compte des objectifs de l'organisation, culture éthique et connaissance des processus de management des risques, accès aux organes de gouvernance...) qui font défaut. Les parties prenantes françaises reconnaissent d'ailleurs très bien ces atouts. Elles accordent une note moyenne de 3,7 sur 4 à l'affirmation selon laquelle : « *L'audit interne élabore des plans d'audit destinés à évaluer des thématiques ou secteurs particulièrement pertinents pour l'organisation et cohérents avec les objectifs de l'organisation ?* – Q18 ». Cette note est plus forte que celle donnée par l'ensemble des parties prenantes interrogées (3,4 / 4). Pour répondre à ce paradoxe, les responsables de l'audit devraient :

- Formaliser la prise en compte des risques stratégiques de l'organisation dans leurs activités (par exemple en établissant un plan stratégique de l'audit interne aligné sur celui de l'organisation).
- Instaurer et renforcer un accès au plus haut niveau de l'organisation (cf. 3.1 « Positionnement et communication : pouvoir agir et valoriser son impact »).
- Dialoguer avec la direction générale et le comité d'audit pour une compréhension commune des risques stratégiques et leur prise en compte par l'audit interne.
- Communiquer sur cet alignement (cf. 3.1 « Positionnement et communication : pouvoir agir et valoriser son impact ») en explicitant la prise en compte des enjeux stratégiques lors de la présentation du plan d'audit ou des résultats de missions.
- Concrétiser cet alignement par des missions régulières.

Sur ce dernier point, notons que les parties prenantes envisagent la contribution à l'évaluation et au traitement des risques stratégiques de manière très classique, par la prise en compte de ces risques dans les missions d'audit (78 %), une évaluation périodique des risques majeurs et leur communication aux organes de gouvernance (72 %). Il ne s'agit pas forcément d'activités ad hoc (ateliers sur les risques stratégiques, évaluation de projets stratégiques...).

« Le directeur de l'audit interne n'est pas en position de prendre en compte la stratégie. Il ne fait pas partie du Top 40 mais du Top 200. Il est souhaitable que l'audit interne dispose de l'information nécessaire. »

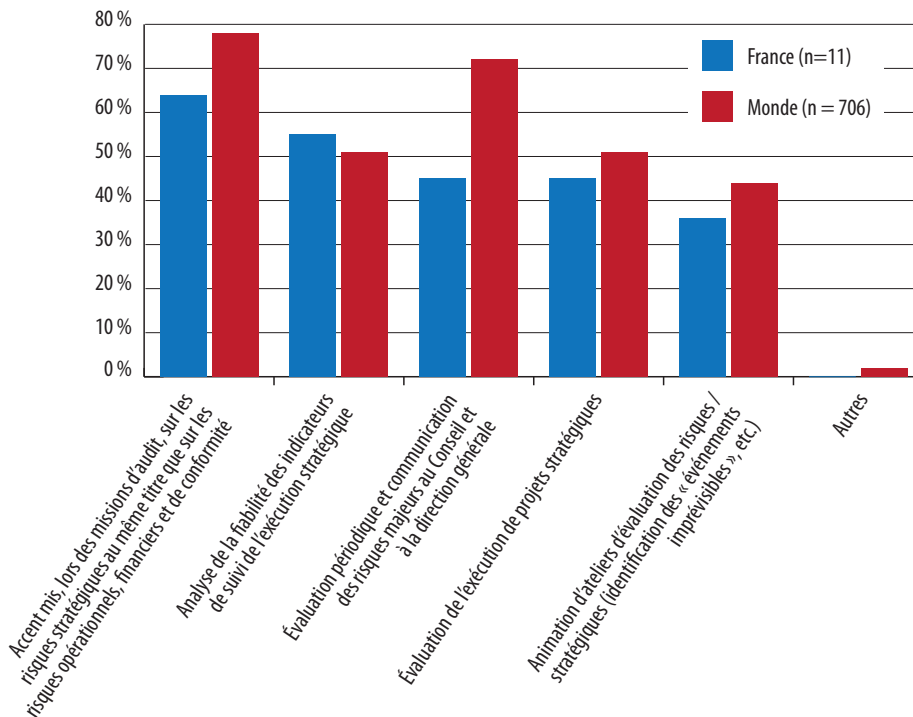
**Membre de comité d'audit.
(France)**

« Chaque semestre, l'audit interne présente une synthèse de ses principaux résultats et recommandations au comité exécutif et au comité d'audit. Cette présentation est organisée par thèmes correspondants aux priorités du groupe (gestion des investissements, sécurité, etc). »

**Responsable du contrôle
financier. (France)**



Axes de renforcement du rôle de l'audit interne en matière de risques stratégiques



Q17 : Indiquez lesquelles de ces pistes sont de nature à renforcer le rôle de l'audit interne en matière d'évaluation et de traitement des risques stratégiques auxquels votre organisation est confrontée. (Sélectionnez toutes les réponses valides).

Un autre enjeu de la prise en compte des risques stratégiques est leur aspect prospectif surtout lorsque l'organisation en est au stade d'élaboration de sa stratégie ou de préparation de son exécution à moyen terme.

En France, les auditeurs internes sont structurellement bien positionnés en termes de rattachement, de compétences ou encore de méthodes (cf. 3 « Légitimité et professionnalisme : une crédibilité à conforter »). Ils sont donc en mesure de répondre entièrement aux exigences professionnelles et aux attentes des parties prenantes sur la prise en compte des risques stratégiques.

2.2. Intégrer les risques stratégiques : 3 opportunités de valeur ajoutée accrue

Très concrètement, trois pistes d'actions à fort effet de résonance se dégagent de l'étude.

2.2.1. Audit de la gouvernance : un domaine sensible mais à fort impact

La priorité que les dirigeants accordent aux risques stratégiques contraste avec leur moindre attention aux processus de gouvernance et de management des risques. En France, les responsables de l'audit rejoi-

« Les points de focalisation de l'audit interne vont concerner les risques existants ou ceux dont les capteurs sont suffisamment forts (ces capteurs peuvent d'ailleurs déjà exister dans d'autres organisations qui sont plus exposées à ces risques futurs). »

Président Directeur Général.
(France)

« L'audit peut, sur certains sujets donner une assurance sur l'absence de biais éventuels sur les informations qui serviront à la définition d'objectifs stratégiques. »

Président de comité d'audit.
(France)



gnent leurs dirigeants en ce qui concerne l'importance des processus de gouvernance (37 % les citent dans les cinq principaux domaines à risque – Q66, 38 % pensent que c'est un domaine prioritaire pour leur direction générale – Q65). Si la perception de la sensibilité des dirigeants est comparable aux données européennes et mondiales (34 %, 36 %), les responsables de l'audit interne semblent moins convaincus de l'importance de ce domaine (37 % en France, 44 % en Europe et dans le monde).

Seuls 35 % des responsables d'audit reconnaissent la valeur ajoutée de leurs évaluations des processus de gouvernance. En comparaison, l'assurance relative aux processus de contrôle interne est reconnue par 86 % d'entre eux (74 % en France). Au final, environ 6 % du plan d'audit est consacré à la gouvernance (Q49). Or, comme souligné dans la publication IFA-IFACI¹⁰ « **une gouvernance s'affadit en se privant de l'apport de l'audit** ». Ce rôle essentiel est reconnu dans les bonnes pratiques qui ont inspiré la définition de l'audit interne ou la norme internationale d'audit interne 2110 – Gouvernance qui requièrent l'évaluation des processus de gouvernance.

Les rares missions d'audit interne initiées dans ce domaine sont finalement très proches d'une revue de conformité :

- Revue des politiques et des instructions en matière de gouvernance
- Audit de l'organisation interne relative aux prestations essentielles
- Revue des politiques et instructions relatives à la gouvernance et à l'usage des systèmes d'information (SI)

Etendue des revues de gouvernance (note moyenne sur une échelle de 1 à 3)	France	Europe de l'Ouest	Monde
Audits des activités internes relatives aux prestataires des principaux services	2,0	1,8	1,7
Revues des politiques et procédures de gouvernance relatives à l'utilisation des systèmes d'information	1,9	2,0	1,9
Revues des politiques et procédures de gouvernance en général	1,8	2,0	2,0
Revues du lien entre la stratégie et les performances	1,7	1,7	1,7
Audits liés à la déontologie	1,6	1,6	1,6
Audits de due diligence pour les acquisitions et/ou les cessions	1,5	1,4	1,4
Audits environnementaux	1,4	1,2	1,2
Évaluations de la rémunération des dirigeants	1,2	1,3	1,3

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

Les sujets sensibles ou plus stratégiques (*due diligence*, rémunération des dirigeants) sont un peu plus en retrait, même quand il y a une proximité immédiate avec les principes de management des risques ou des dispositifs déjà existants dans les organisations (missions relatives à l'éthique, lien entre la stratégie et la performance, développement durable).

¹⁰ Cf. Prise de position IFA/IFACI sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, mai 2009.



2.2.2. Reporting intégré : une opportunité de positionnement stratégique

Une démarche de reporting intégré aide les organisations à concevoir de manière holistique leur stratégie et leurs plans d'actions, à prendre des décisions éclairées, à gérer les risques clés pour renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes ainsi que l'amélioration des performances futures. En sensibilisant leurs organisations à cette approche, les auditeurs internes peuvent matérialiser leur positionnement stratégique tout en explorant un périmètre légitime.

En France, les professionnels pourraient s'appuyer sur la longueur d'avance de leurs organisations en matière de reporting extra-financier (59 % des répondants mentionnent l'existence d'un rapport sur le développement durable, 46 % en Europe, 28 % dans le monde). Depuis la loi NRE (nouvelles régulations économiques) de 2001, les obligations en la matière se sont précisées. Désormais, de nombreuses organisations doivent se conformer aux articles R.225-105-1 et R.225-105-2 du code du Commerce concernant la publication et la vérification d'informations sociales et environnementales. D'autres dispositions telles les orientations méthodologiques prévues par la Commission Européenne¹¹ d'ici décembre 2016 ou le cadre national relatif à la transition énergétique¹² montrent que les lignes bougent. Pour rester dans la course, les organisations doivent non seulement répondre à ces obligations mais surtout intégrer dans leur gestion des risques des nouvelles attentes qui ne viennent pas seulement des régulateurs mais de l'ensemble des parties prenantes (au premier rang desquelles les clients, les investisseurs, les collaborateurs). Dans une publication commune avec d'autres instituts d'audit interne européens, l'IFACI a identifié les rôles que l'audit interne pourrait jouer dans l'amélioration du reporting intégré.

2.2.3. Risques liés aux systèmes d'information : les incontournables à avoir dans le radar

En France, 62 % des responsables de l'audit interne considèrent que les risques liés aux SI font partie des cinq principales priorités de leur direction générale (40 % en Europe – Q65). Les directeurs de l'audit interne eux-mêmes ont la même sensibilité (67 % en France, 56 % en Europe – Q66)

Dans les faits, les services d'audit interne mènent surtout des missions sur les risques liés aux systèmes d'information en général. De plus, l'absence des sujets liés à la sécurité ou aux médias sociaux est plus fréquente en France. Ce sont pourtant des domaines qui peuvent mettre en péril la stratégie d'une organisation. Se positionner sur ces enjeux constitue donc particulièrement une opportunité de voir la valeur ajoutée de l'audit interne pleinement reconnue.

¹¹ Dans le cadre de la Directive européenne modifiant la directive 2013/34/EU concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, adoptée par le Parlement européen le 15 avril 2014

¹² Cf. Article 173 de la Loi N°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour une croissance verte et notamment la communication des risques financiers associés au changement climatique.



Etendue des activités dans les domaines suivants liés à la sécurité des systèmes d'information (% de répondants ayant répondu « aucun »)

	France	Europe de l'Ouest	Monde
Audit des procédures de votre organisation relatives à l'utilisation des médias sociaux par les collaborateurs	41 %	27 %	27 %
Audit de la sécurité des sites Internet externes de votre organisation	35 %	24 %	24 %
Audit de la sécurité de l'intranet de votre organisation	33 %	21 %	21 %
Audit de la gestion, de l'utilisation et de l'accès des appareils mobiles personnels ou appartenant à l'organisation	28 %	17 %	20 %
Audit de la cybersécurité des informations de votre organisation détenues sur des supports électroniques	26 %	15 %	17 %
Audit de la sécurité physique des principaux centres de données de votre organisation	18 %	11 %	13 %
Audit des risques liés au système d'information en général	7 %	6 %	9 %

Q92 : Concernant la sécurité des systèmes d'information, quelle est l'étendue des activités de votre département d'audit interne dans les domaines suivants ? (Répondants ayant répondu aucun).

Quand ces sujets sont abordés, en France les services d'audit semblent être plus en retrait que leurs pairs européens sur les risques internes liés à l'usage des SI par les collaborateurs (sécurité de l'intranet, matériels appartenant aux collaborateurs, présence des collaborateurs sur les média sociaux).

Etendue des activités dans les domaines suivants liés à la sécurité des systèmes d'information (note moyenne sur une échelle de 1 à 3)

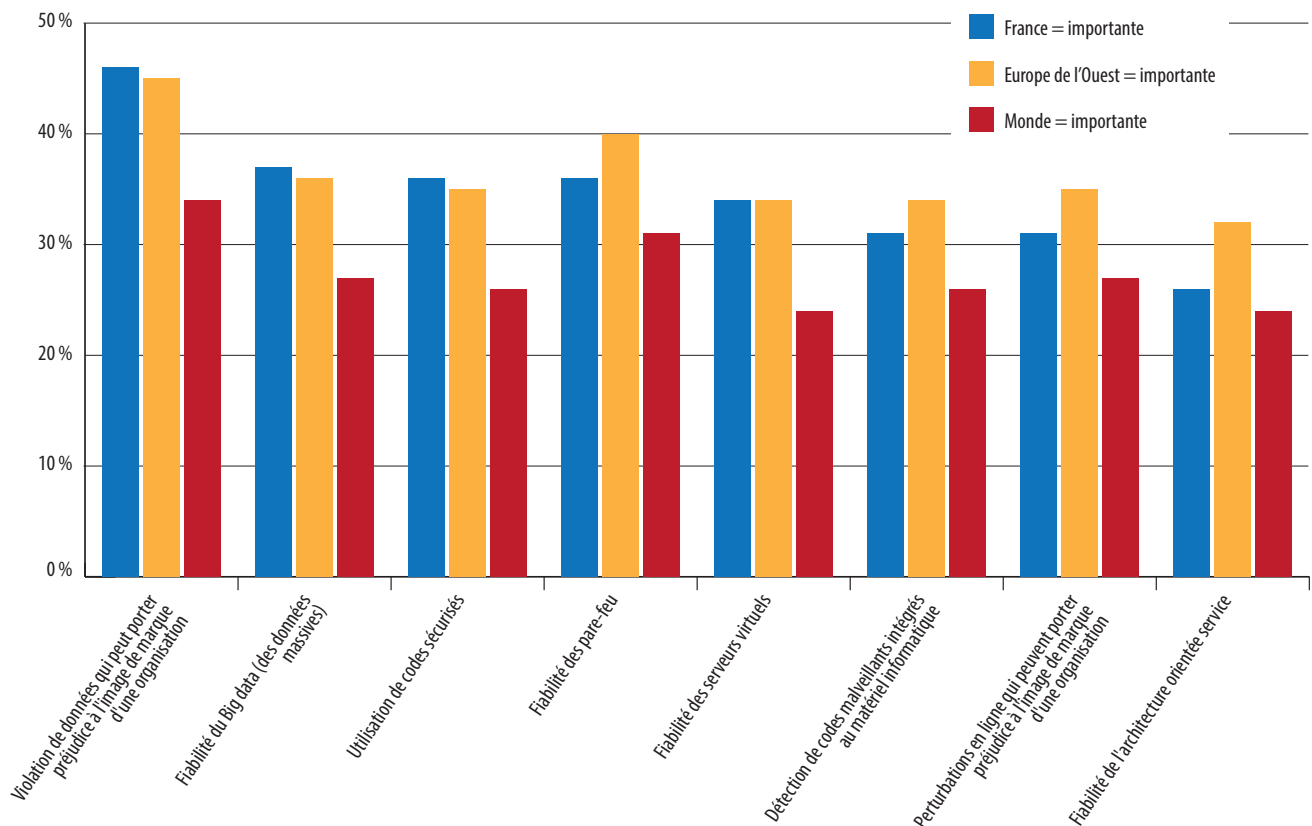
	France	Europe de l'Ouest	Monde
Audit des risques liés au système d'information en général	2,2	2,3	2,1
Audit de la sécurité physique des principaux centres de données de votre organisation	2,0	2,1	2,0
Audit de la cybersécurité des informations de votre organisation détenues sur des supports électroniques	2,0	2,1	1,9
Audit de la sécurité des sites Internet externes de votre organisation	1,9	1,9	1,9
Audit de la sécurité de l'intranet de votre organisation	1,8	2,0	1,9
Audit de la gestion, de l'utilisation et de l'accès des appareils mobiles personnels ou appartenant à l'organisation	1,8	2,0	1,8
Audit des procédures de votre organisation relatives à l'utilisation des médias sociaux par les collaborateurs	1,7	1,8	1,7

Q92 : Concernant la sécurité des systèmes d'information, quelle est l'étendue des activités de votre département d'audit interne dans les domaines suivants ? (Note moyenne : 1 minimal, à 3 intensif).

Pourtant les risques liés à la violation des données, à la fiabilité des pare-feu et au niveau de sécurité des codes sont bien réels comme le souligne les résultats ci-dessous. En France et en Europe, les auditeurs internes y semblent d'ailleurs particulièrement sensibles.



Niveau de risque inhérent relatif à ces problématiques émergentes



Q93 : À votre avis, quel est le niveau de risque inhérent de votre organisation pour les domaines émergents des systèmes d'information suivants ?

S'ils sortent de ce qui ressemble à une zone de confort et prennent conscience des enjeux liés aux systèmes d'information dans leur organisation, un éventail d'activités à valeur ajoutée s'offre aux auditeurs internes. A travers les formations, le recrutement, le recours à des prestataires internes et externes ; le responsable d'audit interne peut mobiliser les compétences nécessaires pour réaliser efficacement ce type de missions.

[Retrouvez dans le numéro de perspectives internationales : Nouvelles tendances - Rapport Global Pulse of Internal Audit, des pistes pour auditer la cybersécurité et le Big Data¹³](#)

« La question doit être envisagée de façon globale et systématique, les conséquences d'un incident pouvant aller de la simple incapacité à conclure des transactions élémentaires jusqu'à la perte de propriété intellectuelle et à l'atteinte à la réputation. Le risque n'est pas seulement technologique ; il est également opérationnel, ce qui implique que les auditeurs internes ont un rôle essentiel à jouer¹⁴ ».

¹³ Perspectives internationales : Nouvelles tendances - Rapport Global Pulse of Internal Audit / IIA / IFACI, 2016.

¹⁴ Perspectives Internationales : L'audit interne, conseiller digne de confiance en cybersécurité / IIA / IFACI, 2016.



3. Légitimité et professionnalisme : une crédibilité à conforter

Les responsables de l'audit interne peuvent s'appuyer sur leur position au sein de l'organisation et leur professionnalisme pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes et couvrir les domaines d'actions prioritaires identifiés précédemment. L'évolution des pratiques de gouvernance, des modèles de gestion des ressources humaines et des outils peuvent également servir de leviers d'action.

3.1. Positionnement et communication : pouvoir agir et valoriser son impact

L'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes sont nécessaires à la fourniture d'une assurance et de conseils pertinents. Les normes professionnelles recommandent un rattachement administratif au plus haut niveau de l'organisation ainsi qu'une relation fonctionnelle directe avec le conseil ou son comité spécialisé dans le suivi de l'efficacité de l'audit¹⁵.

La grande majorité des répondants indiquent qu'il existe un comité d'audit dans leur organisation (88 % en France, 83 % en Europe, 79 % dans le monde – Q78).

Conformément aux normes, le rattachement fonctionnel au conseil ou au comité d'audit est le plus répandu (72 % dans le monde, 75 % en Europe). Pourtant, **malgré la généralisation des comités d'audit, la relation fonctionnelle avec cette instance est moins fréquente en France** (53 %) et est quasi-équivalente au taux de rattachement fonctionnel à la direction générale (directeur général ou directeur financier : 41 % en France seulement 21 % en Europe). Cf. Principal rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne en synthèse.

En outre, seuls 52 % des responsables de l'audit interne ont au moins une réunion annuelle à huis clos avec le comité d'audit, en dehors de la présence du management (70 % en Europe, 75 % dans le monde – Q78c). Notons néanmoins que ce taux est en progression par rapport à la précédente enquête du CBOK en 2010 (30 % en France, 50 % en Europe et dans le monde).

Concernant le rattachement administratif, le lien avec le directeur général est plus fort en France (66 %, 40 % en Europe) ; il y a également une légère prédominance du rattachement au directeur financier (21 % en France, 14 % en Europe). Par contre, le rattachement administratif au conseil ou au comité d'audit est très rare en France (4 %, 39 % en Europe). Ce taux est particulièrement élevé dans les pays avec une gouvernance duale (Allemagne - 60 %, Autriche - 90 %). Cf. Principal rattachement administratif du responsable de l'audit interne en synthèse.

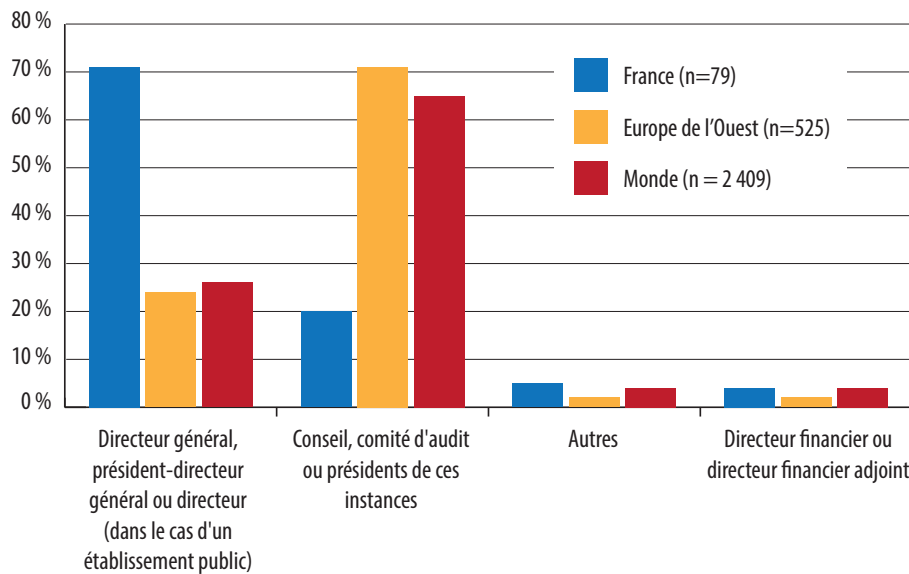
L'IIA recommande que le responsable de l'audit interne soit administrativement rattaché au directeur général afin d'explicitier son statut de cadre dirigeant et d'éviter le positionnement au sein d'une fonction faisant partie du périmètre d'audit.

Cf. Modalité de mise en œuvre de la norme IG 1100

¹⁵ Normes internationales d'audit interne 1100, 1110, 1111.



Nomination du responsable de l'audit interne

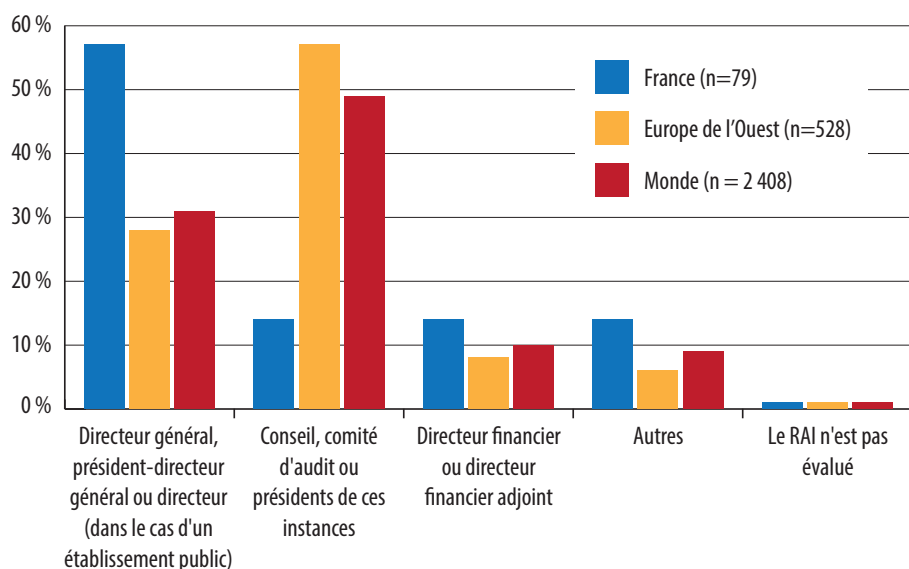


Q75 : Qui décide in fine de la nomination du responsable de l'audit interne (RAI) ou de son équivalent ?

La particularité du positionnement fonctionnel et hiérarchique des répondants est encore plus notable au moment du recrutement. En France, la décision du recrutement du responsable de l'audit interne revient principalement au directeur général (71 %, 24 % en Europe) et très rarement au directeur financier malgré le taux de rattachement à cette fonction. **En Europe, ce sont les conseils, les comités d'audit ou leur président qui ont cette responsabilité (71 %, seulement 20 % en France).**

Bien que beaucoup moins franc, cet écart existe aussi en matière d'évaluation du responsable de l'audit interne. La maturité croissante des comités d'audit, leur composition (avec notamment des administrateurs indépendants étrangers), l'internationalisation des activités sont autant de facteurs qui peuvent faire évoluer les relations avec ces instances de gouvernance.

Responsabilité de l'évaluation de la performance du responsable de l'audit interne



Q76 : Qui est in fine responsable de l'évaluation de la performance du responsable de l'audit interne (RAI) ou de son équivalent au sein de votre organisation ?



« La responsable de l'audit interne intervient 20 minutes deux fois par an au comité d'audit. »

**Membre de comité d'audit.
(France)**

« [Cet alignement] repose sur une discussion transparente entre l'audit interne et ses parties prenantes autour des questions suivantes : Quels sont nos points forts ? Où est-ce que nous ne sommes pas du tout bons ? En quoi l'audit pourrait s'améliorer, procéder autrement ? La coordination devrait être transversale et pas uniquement bilatérale (par exemple entre l'audit interne et la direction des systèmes d'informations). »

**Directeur des systèmes
d'information. (France)**

« Dans cette compagnie, il y a le Top 10, le Top 40 et le Top 200. Le directeur de l'audit interne est dans le Top 20 qui n'est pas un niveau hiérarchique élevé. »

**Membre de comité d'audit.
(France)**

« J'ai l'impression que de nombreux rapports manquent de substance et abusent des expressions à la mode (buzz words). J'en suis parfois à me demander pourquoi certaines missions sont lancées alors que les constats étaient connus d'avance ou à me poser des questions sur l'intérêt de certaines observations. »

**Directeur de la communication
institutionnelle. (Etats-Unis)**

Le positionnement du responsable de l'audit interne au sein de l'organisation va au-delà des rattachements formels avec des questions comme la participation aux comités ou la reconnaissance de l'appartenance aux niveaux hiérarchiques les plus élevés.

La capacité du responsable de l'audit interne à nourrir son positionnement formel est donc cruciale. Les rattachements figurant dans les chartes de l'audit interne et du comité d'audit ainsi que les organigrammes devraient être sous-tendus par des interactions, en temps opportun, avec des personnes-clés à différents niveaux de l'organisation (directeurs fonctionnels et opérationnels, secrétaire du conseil, Président du comité d'audit...). Ces relations ont une incidence sur l'efficacité de l'audit interne. Par exemple, la spécificité française pourrait expliquer que seulement 40 % des responsables de l'audit interne indiquent un soutien total de leur conseil pour ce qui est de la revue des processus de gouvernance (au lieu de 56 % en Europe ou dans le monde – Q67).

Quel que soit le type de rattachement, les responsables de l'audit interne devraient être sensibles à la qualité et à la fréquence de la communication avec leurs parties prenantes. Au niveau mondial, la note moyenne sur ces deux thèmes est de 6,1/10 (Q25 et Q26). Les parties prenantes françaises apprécient mieux la fréquence de ces communications (6,3/10) que leur qualité (5,9).

Comme souligné en synthèse (cf. Q18 – Perception du rôle de l'audit interne), **les parties prenantes françaises semblent être moins au fait de ce que l'audit interne réalise.** Les responsables de l'audit interne devraient aller au-delà des communications techniques (plan d'audit, efficacité du processus de management des risques...). Celles-ci sont certes appréciées par leurs parties prenantes mais il est également nécessaire de manifester la plus-value de l'audit interne sur des sujets comme les risques émergents ou éthiques et d'être transparents sur les domaines non couverts par l'audit interne. Seul un dialogue régulier et ouvert avec ses parties prenantes et particulièrement le comité d'audit permettra d'y parvenir. Ce dialogue devra permettre d'objectiver les limitations de périmètre (contraintes de ressources, risque résiduel faible, prise en compte de travaux réalisés par d'autres lignes de maîtrise...).

Perception du rôle de l'audit interne (note moyenne sur une échelle de 1 à 4)	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	2,9	3,0
L'audit interne évalue l'efficacité des processus de gestion des risques utilisés par le management pour atteindre les objectifs de l'organisation	3,4	3,2
L'audit interne indique les risques ou les activités de l'organisation non couverts par le plan d'audit interne	3,1	3,0
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	3,1	3,3
L'audit interne communique suffisamment ses plans d'audit au management	3,4	3,3

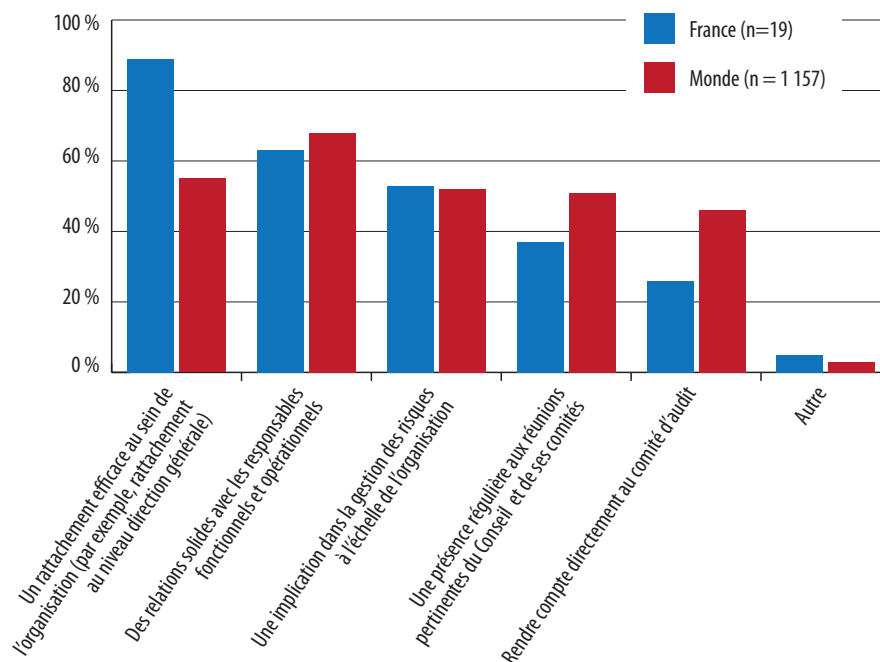
Q18 : Répondez à chacun des énoncés ci-après en utilisant l'échelle suivante: tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord et ne sait pas.



3.2. Hiérarchisation des missions : arbitrer pour plus d'efficacité

Un responsable d'audit doit identifier les missions prioritaires et arbitrer entre les attentes parfois contradictoires. Pour la majorité des parties prenantes interrogées dans le monde, cet arbitrage repose principalement sur la qualité des relations avec les responsables fonctionnels et opérationnels (68 % ; 61 % en France). Parmi les autres leviers, la relation directe avec le comité d'audit est très peu reconnue en France (26 % au lieu de 46 % dans le monde). Ce constat doit être rapproché du positionnement spécifique des responsables de l'audit interne en France. D'ailleurs, si 55 % des parties prenantes à travers le monde reconnaissent l'intérêt d'un rattachement approprié (par exemple à la direction générale), ils sont 89 % en France.

Principales stratégies de hiérarchisation des demandes concurrentes



Q9 : Quelles sont d'après votre expérience les trois stratégies les plus efficaces dont dispose un Directeur de l'audit interne (DAI) pour hiérarchiser des demandes concurrentes au sein de l'organisation et y répondre, parmi les suivantes ?

L'élaboration du plan d'audit est conforme aux stratégies proposées par les parties prenantes et aux exigences professionnelles : 85 % des responsables de l'audit interne indiquent une approche fondée sur les risques (90 % en France et en Europe). Outre la prise en compte du plan précédent (pratiquée par 45 % des responsables d'audit en France), les responsables de l'audit interne échangent avec leurs parties prenantes :

- responsables des services opérationnels et support,
- comité d'audit, les différences de rattachement fonctionnel ne semblent pas avoir d'impact sur cette communication,
- commissaires aux comptes (moins fréquemment en France) – Q48.

« Un formulaire électronique sécurisé permettrait de recueillir les requêtes au fil l'eau à la suite d'un événement donné. »

Formateur en audit interne. (Italie)

« Etre visible auprès du conseil. »

Directeur des systèmes d'information. (France)

« In fine c'est le dirigeant de l'entreprise qui définit les priorités et engage sa responsabilité. »

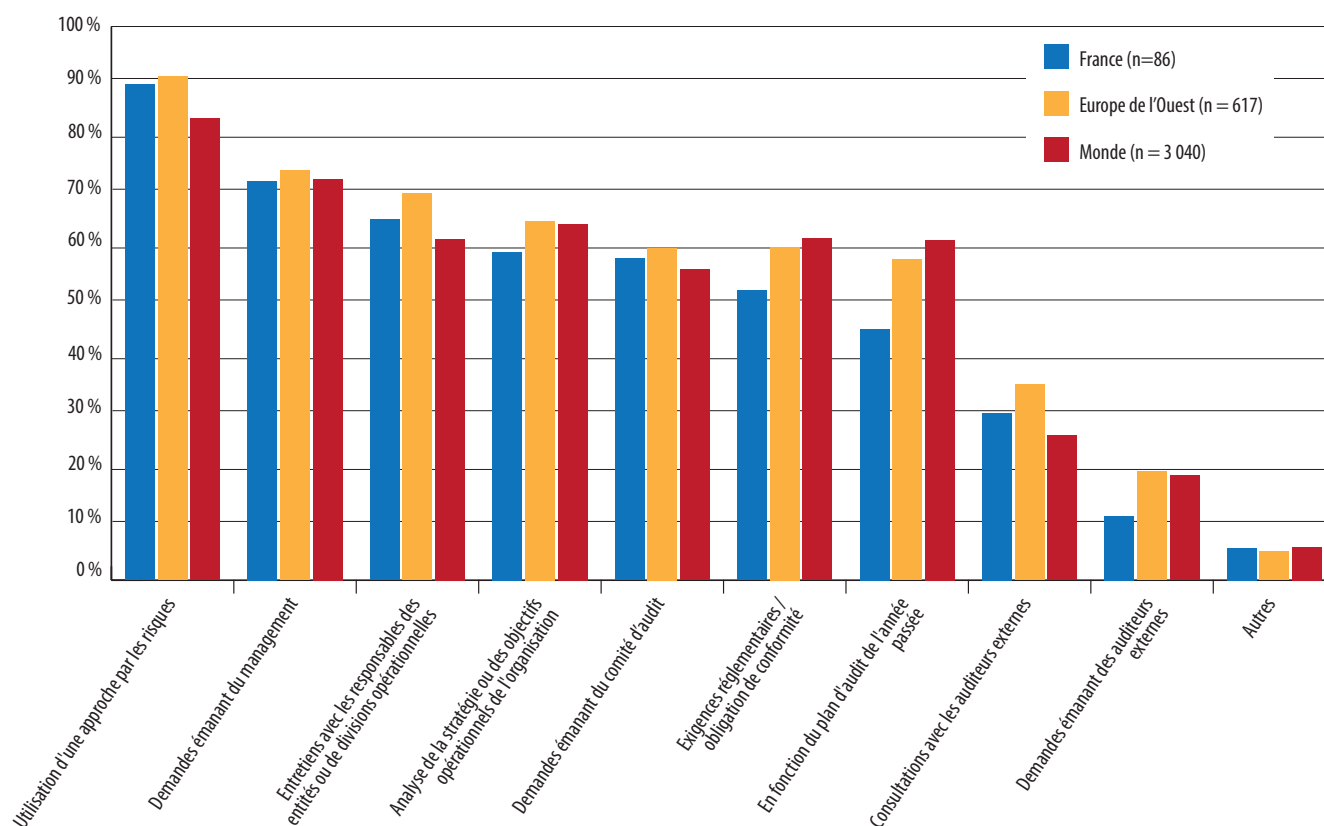
Président de comité d'audit. (France)

« J'en vois au moins trois :
- la cartographie des risques. C'est le fondement, c'est ce qui permet d'être pertinent pour autant que cette cartographie soit bien élaborée et documentée (...). Pour être utile, cette cartographie doit être partagée. Ce n'est pas un exercice de style. Elle doit traduire la réalité des risques telle que perçue par l'ensemble des parties concernées ;
- la prise en compte de l'appréciation de l'ensemble des membres de l'équipe de direction générale ;
- une petite dose d'appréciation personnelle du dirigeant. Il ne faut pas qu'elle prédomine mais cela permet de juger l'opportunité de telle ou telle mission. »

Président Directeur Général. (France)



Éléments pris en compte dans l'élaboration du plan d'audit



Q48 : Comment élaborez-vous votre plan d'audit ?

Selon le rapport *Pulse of the profession* 2016 de l'IIA sur les nouvelles tendances¹⁶, un programme formel d'interactions régulières avec des cibles identifiées au sein de l'organisation facilite une meilleure perception de l'audit interne.

¹⁶ Perspectives internationales : Nouvelles tendances - A partir de l'étude mondiale Pulse of Internal Audit / IIA / IFACI, novembre 2016.



3.3. Compétences : être à la hauteur des nouveaux enjeux

Globalement l'appréciation des compétences par les parties prenantes est positive.

Appréciation des compétences de l'audit interne	France (n=17)	Monde (n=1 034)
L'audit interne évalue, avec compétence, le caractère adéquat et l'efficacité du système de contrôles opérationnels de l'organisation	94 %	90 %
L'audit interne évalue le caractère adéquat et l'efficacité de la gestion des risques	82 %	82 %
L'audit interne évalue, avec compétence, le caractère adéquat et l'efficacité du système de contrôles financiers de l'organisation	76 %	90 %
L'audit interne évalue, avec compétence, le caractère adéquat et l'efficacité du système de contrôles de conformité de l'organisation	76 %	89 %
L'audit interne fait preuve, lors de ses missions, d'une connaissance suffisante des problématiques de fraude et de corruption lui permettant d'identifier des signaux d'alerte révélateurs de possibles agissements de fraude ou de corruption	76 %	85 %
L'audit interne fait preuve, lors de ses missions, d'une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles liés aux systèmes d'information	71 %	82 %
L'audit interne évalue le caractère adéquat et l'efficacité de la gouvernance	59 %	76 %

Q19 : 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.

L'évaluation de l'adéquation des processus de gouvernance est le domaine où la compétence des auditeurs est considérée par les répondants comme la plus fragile (24 % des parties prenantes ne sont pas convaincus des compétences de leur service d'audit en la matière. Ce taux est encore plus élevé en France, 41 %). Les compétences en audit des SI constituent un autre point d'attention pour les auditeurs internes en France.

En fait, les auditeurs internes en France ont le même niveau de formations spécialisées que leurs pairs (72 % ont reçu une formation en dehors des fondamentaux, 70 % en Europe et 75 % dans le monde – Q11). Le taux de formation spécialisée en SI est équivalent à celui de leurs pairs (10 %), mais reste très faible par rapport aux besoins (cf. 2.2.3 « Risques liés aux systèmes d'information : les incontournables à avoir dans le radar »). Par contre, les formations spécialisées en management des risques sont plus fréquentes en France (22 %, 14 % en Europe, 12 % dans le monde, Cf. partie 1.2 « Management des risques : soutenir une maturité croissante »). Par ailleurs, la spécialisation en comptabilité est plus fréquente dans



le monde (18 %) qu'en France (8 %) ou en Europe (10 %). Ce constat est cohérent avec le parcours des auditeurs internes. Ainsi, 34 % des responsables de l'audit interne dans le monde privilégient les profils comptables (23 % en Europe, 15 % en France – Q40).

Peu de répondants ont une certification professionnelle en audit interne (72 % n'ont aucune certification en France, 56 % en Europe et dans le monde). **Le taux de CIA (*Certified Internal Auditor*) est particulièrement faible en France** (14 %, 27 % en Europe, et 29 % dans le monde – Q13). De même, seuls 4 % déclarent être CISA (*Certified Information System Auditor*), ce taux est de 10 % dans le monde et en Europe – Q12.

Les programmes de formation mettent surtout l'accent sur les fondamentaux de l'audit interne (68 % des responsables d'audit en France et dans le monde, 63 % en Europe). Les formations spécifiques aux métiers de l'organisation et au secteur d'activité sont un peu moins fréquentes en France (48 %, 56 % en Europe, 53 % dans le monde – Q46).

Un point de vigilance sur les formations au leadership (11 % en France, 22 % en Europe et 27 % dans le monde) et à l'esprit critique (17 % en France, 28 % en Europe et 36 % dans le monde – Q46). Ces compétences sont notamment nécessaires pour aborder les risques stratégiques et l'audit des processus de gouvernance. Ces écarts s'expliquent peut-être par le fait qu'en France les responsables d'audit interne recherchent ces compétences lors du recrutement (79 % recherchent un esprit critique, 69 % en Europe, 64 % dans le monde – Q30).

Le « modèle rotationnel » permettant d'utiliser l'audit interne comme terrain de formation pour des futurs managers est présenté comme une des valeurs ajoutées indirectes pour l'organisation. Environ 35 % des répondants indiquent l'existence d'un tel programme dans leur organisation. En France, il est formalisé dans 24 % des cas. Une meilleure organisation permettrait d'identifier les talents les mieux à même de répondre aux priorités identifiées pour l'audit interne et de les affecter.

3.4. Qualité et amélioration continue : gérer ses risques et sa performance

« Les normes constituent un cadre de travail pour être efficace. D'un autre côté il faut pouvoir expliciter brièvement sa mission à ses parties prenantes. »

**Membre de comité d'audit.
(France)**

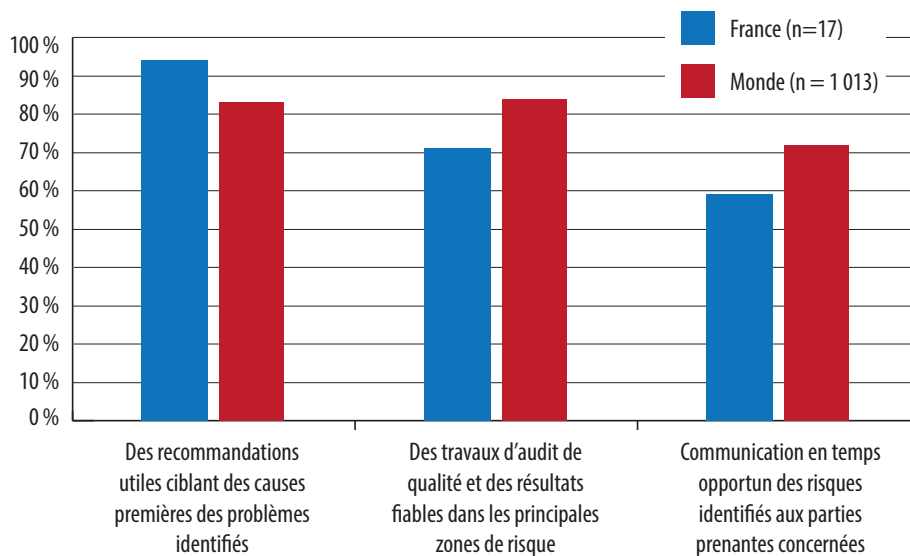
La moitié des parties prenantes ne connaissent pas les normes professionnelles de l'audit interne (Q22). Cependant, 94 % de ceux qui les connaissent considèrent que la conformité à ces normes est source de valeur (Q23).

Rappelons que les responsables de l'audit interne doivent présenter (**cf. norme 1010**) les composantes obligatoires du cadre de référence international de l'audit interne à la direction générale et au conseil et leur faire part des résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité de son service (**normes 2060 et 1320**).

L'approche systématique et méthodique requise par les pratiques professionnelles facilite l'atteinte des critères de performance identifiés par les parties prenantes.



Principaux critères d'analyse et de mesure de la performance de l'audit interne

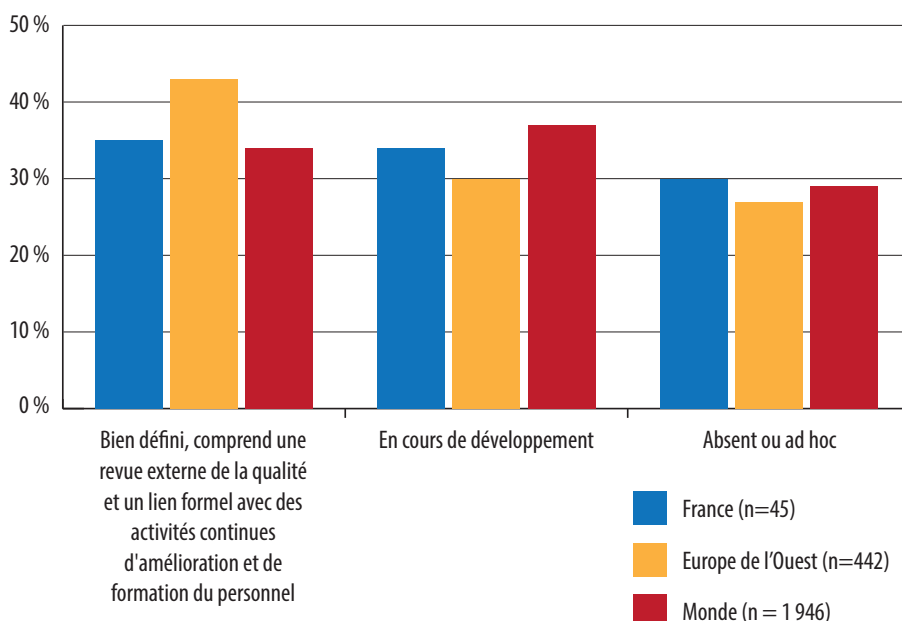


Q24 : En tant que partie prenante, quels critères prenez-vous en compte pour analyser et mesurer la performance de l'audit interne ? (Sélectionnez toutes les réponses valides).

En France, les parties prenantes mettent particulièrement l'accent sur la pertinence des recommandations au regard des causes sous-jacentes des risques ainsi que la qualité des travaux.

Un tiers des responsables d'audit qui ont répondu à la question concernant les programmes d'assurance et d'amélioration qualité (Q47), indiquent qu'ils l'ont formalisé et ont une approche globale comprenant une revue externe et un programme de formation. Notons que ce taux est en deçà de celui constaté en Europe (43 %).

Développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité

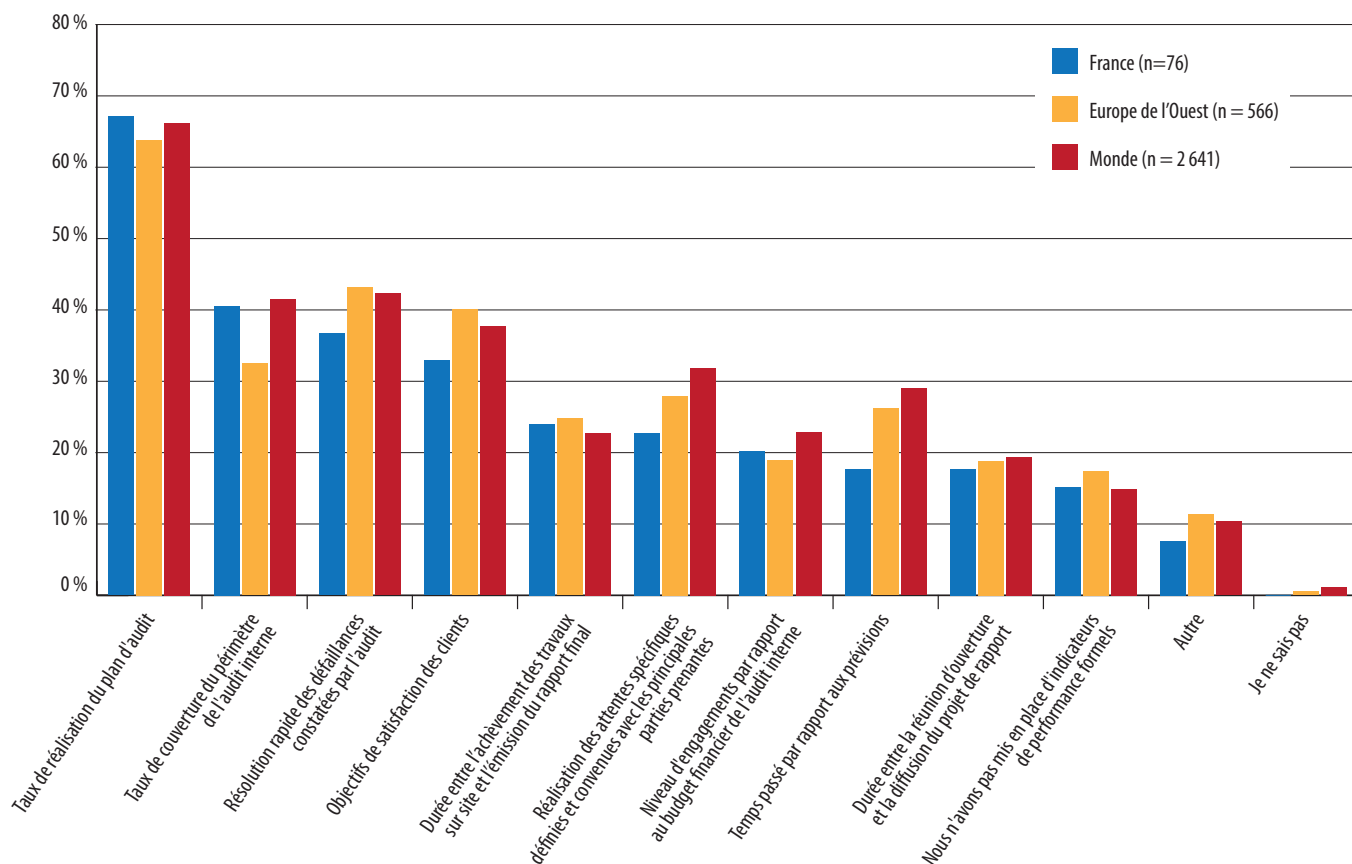


Q47 : Quel est le niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de votre organisation ?



Environ 15 % des responsables de l'audit interne n'ont pas mis en place de dispositif formel de mesure de la performance. **Par ailleurs, bon nombre des indicateurs utilisés sont autocentrés sur le fonctionnement du service et ne sont pas suffisamment orientés sur la prise en compte des attentes des parties prenantes.**

Evaluation des performances de l'audit interne



Q90 : Quelles mesures spécifiques votre organisation utilise-t-elle pour évaluer les performances de l'audit interne ?

Par ailleurs, l'utilisation des techniques d'audit informatisées peut contribuer à la qualité des missions. L'utilisation intensive des outils informatiques est mentionnée par 40 % des responsables d'audit en Europe et dans le Monde (31 % en France) – Q44. Ces outils peuvent notamment améliorer l'efficacité des contrôles en testant des populations entières (mentionné par 44 % des répondants en France, 53 % en Europe, 47 % dans le monde) – Q96.



Vous avez dit CBOK ?

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. L'IFACI avait déjà pris l'initiative d'exploiter les données françaises du CBOK 2006 et 2010. Nous avons été d'autant plus enthousiastes à réitérer cette analyse que l'édition 2015 comprend de nouvelles questions et permet, pour la première fois, de connaître le point de vue des parties prenantes de l'audit interne à travers le monde.

Chiffres clés¹⁷ du CBOK 2015

Enquête auprès des auditeurs :



- Monde : 12 716 (26 % de responsables de l'audit interne)
- Europe de l'Ouest : 2 201 (31 % de responsables de l'audit interne)
- France : 248 (38 % de responsables de l'audit interne)

Enquête auprès des parties prenantes :



- Monde : 1 085
- France : 19

Interviews de parties prenantes :



- Monde : 100+ (dont 58 exploités dans le cadre de ce rapport)
- France : 10 (100 % exploités)

L'enquête auprès des professionnels de l'audit interne donne une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession. Les pratiques professionnelles françaises sont comparées à celles décrites par les répondants de l'Europe de l'Ouest¹⁸ et du monde. Ce panorama est mis en regard avec les résultats d'une enquête et d'interviews auprès des principales parties prenantes de l'audit interne (administrateurs, direction générale, risk managers...) dans le monde et en France.

¹⁷ Le nombre de répondants varie selon les questions.

¹⁸ Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grande Bretagne, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse, Turquie.



L'audit interne vu par ses parties prenantes

Poursuivre la transformation pour gagner en impact



Les rapports du CBOK¹⁹

Enquête auprès des parties prenantes

- **A l'écoute du client** - Quels sont les messages de vos parties prenantes ? / Angela Witzany, Larry Harrington / IIA / PROTIVITI - trad. IFACI, à paraître.
- **Six impératifs pour le comité d'audit** - Permettre à l'audit interne d'avoir un impact / Jim DeLoach, Charlotta Löfstrand Hjelm / IIA / PROTIVITI - trad. IFACI, Octobre 2016.

Enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne

- **Internal audit quality assurance and improvement** - A call to action / Christie J. O'Loughlin, Jodi Swauger / IIA - en cours de traduction, octobre 2016.
- **Women in internal auditing** - Perspectives from around the world / Margaret Christ / IIA - en cours de traduction, septembre 2016.
- **Looking to the future for internal audit standards** - Standards updates, usage, and conformance / James A. Bailey / IIA - en cours de traduction, août 2016.
- **Promouvoir et soutenir l'efficacité de la gouvernance de l'organisation** - le rôle de l'audit interne / Sridhar Ramamoorti, Alan N. Siegfried / IIA - trad. IFACI, novembre 2016.
- **Étude comparative de la maturité de l'audit interne** - Panorama mondial des processus et de la planification de l'audit / Mohammad Abdolmohammadi, Giuseppe D'Onza, Gerrit Sarens / IIA - trad. IFACI, octobre 2016.
- **Top 7 des compétences recherchées par les responsables de l'audit interne** - Constituer la combinaison de talents adéquate pour votre organisation / James Rose / IIA - trad. IFACI, août 2016.
- **Apprentissage permanent des auditeurs** - Certifications et niveaux de formation à travers le monde / Eleftherios Tsintzas / IIA - trad. IFACI, juin 2016.
- **Evolution de carrière des responsables de l'audit interne** - Profils et compétences de l'encadrement de l'audit interne / Venkataraman Iyer / IIA - trad. IFACI, avril 2016.
- **Solution d'excellence pour motiver les auditeurs internes** - Configurer une équipe d'audit créatrice de valeur et source d'améliorations opérationnelles / Bruce Turner / IIA - trad. IFACI, avril 2016.
- **Interagir avec le comité d'audit** - Un pas en avant pour l'audit interne / Larry E. Rittenberg / IIA - trad. IFACI, avril 2016.
- **Recours au service de tiers pour les activités d'audit interne** - Les clés d'un partenariat réussi / Dereck Barr-Pulliam / IIA - trad. IFACI, mars 2016.
- **Orienter son parcours professionnel** - Quelles compétences au service de l'excellence ? / James Rose / IIA - trad. IFACI, mars 2016.
- **Assurance combinée** : Une même terminologie, une même voix, une même vision / Sam C. J. Huibers / IIA - trad. IFACI, février 2016.
- **Tenir ses promesses** - Mesurer la valeur et la performance de l'audit interne / Jane Seago / IIA - trad. IFACI, février 2016.
- **Qui endosse les risques ?** - Evolution du rôle de l'audit interne / Paul J. Sobel / IIA - trad. IFACI, janvier 2016.
- **L'audit dans le secteur public** - Tenir compte des attentes, être performant / Arthur Piper / IIA - trad. IFACI, janvier 2016.

¹⁹ Liste des rapports parus au 31 octobre 2016.



- **Panorama de l'audit interne dans les établissements financiers** - Défis, opportunités, perspectives / Jennifer F. Burke, Steven E. Jameson / IIA - trad. IFACI, décembre 2015.
- **Faire face au risque de fraude** - Exploration du rôle de l'audit interne / Farah G. Araj / IIA - trad. IFACI, novembre 2015.
- **Perspectives européennes du CBOK** / IIA / ECIIA - trad. IFACI, novembre 2015.
- **Surfer sur les risques** - Le rôle de l'audit interne / Philip E. Flora, Sajay Rai / IIA - trad. IFACI, octobre 2015.
- **Garder une longueur d'avance** - L'utilisation des SI par l'audit interne / Michael P. Cangemi / IIA - trad. IFACI, octobre 2015.
- **Réussir dans un monde en mutation** - dix impératifs pour l'audit interne / Larry Harrington, Arthur Piper / IIA - trad. IFACI, juillet 2015.

Retrouvez les rapports publiés par l'IIARF en version française
sur le site de l'IFACI (www.ifaci.com) ou www.theiia.org/goto/CBOK



Annexe 1. Enquête mondiale CBOK 2015 auprès des professionnels de l'audit interne

- Question 12 :** À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre département d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation ?
France (n=78) Europe de l'Ouest (n=578) Monde (n=2 756)
- Question 13 :** Quelles certifications professionnelles possédez-vous dans des domaines autres que l'audit interne ?
France (n=232) Europe de l'Ouest (n=2 150) Monde (n=12 552)
- Question 30 :** Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ?
France (n=93) Europe de l'Ouest (n=666) Monde (n=3 288)
- Question 37 :** Comment les ressources d'audit interne au sein de votre organisation sont-elles réparties entre les missions d'assurance et de conseil ?
France (n=89) Europe de l'Ouest (n=636) Monde (n=3 108)
- Question 40 :** Quelles sont les compétences dominantes parmi les auditeurs internes de votre organisation ?
France (n=88) Europe de l'Ouest (n=624) Monde (n=3 080)
- Question 44 :** Comment décririez-vous l'utilisation des systèmes d'information en appui des processus d'audit interne de votre organisation ?
France (n=84) Europe de l'Ouest (n=616) Monde (n=3 002)
- Question 46 :** Quels sont les éléments inclus dans le programme de formation de l'audit interne ?
France (n=45) Europe de l'Ouest (n=442) Monde (n=1 946)
- Question 47 :** Quel est le niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de votre organisation ?
France (n=45) Europe de l'Ouest (n=442) Monde (n=1 946)
- Question 48 :** Comment élaborez-vous votre plan d'audit ?
France (n=86) Europe de l'Ouest (n=617) Monde (n=3 040)
- Question 49 :** Dans quelle proportion (en pourcentage) votre plan d'audit 2015 intègre-t-il les catégories générales de risque suivantes ?
France (n=86) Europe de l'Ouest (n=578) Monde (n=3 054)
- Question 57 :** À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre département d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation ?
France (n=78) Europe de l'Ouest (n=578) Monde (n=2 756)
- Question 58 :** Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ?
France (n=82) Europe de l'Ouest (n=582) Monde (n=2 709)
- Question 59 :** Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques (ERM) au sein de votre organisation ?
France (n=206) Europe de l'Ouest (n=1 770) Monde (n=9 437)
- Question 60 :** Quels sont les domaines de responsabilité de l'audit interne concernant les risques au sein de votre organisation ?
France (n=55) Europe de l'Ouest (n=876) Monde (n=3 184)
- Question 63 :** Votre organisation suit-elle le modèle des trois lignes de maîtrise préconisé par l'IIA ?
France (n=45) Europe de l'Ouest (n=442) Monde (n=1 946)



Question 65 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre direction générale accordera le plus d'attention en 2015.

France (n=81) Europe de l'Ouest (n=583) Monde (n=2 753)

Question 66 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre département d'audit interne accordera le plus d'attention en 2015.

France (n=81) Europe de l'Ouest (n=582) Monde (n=2 753)

Question 67 : À votre avis, à quel point le conseil (ou un organe équivalent) soutient-il la revue des politiques et procédures de gouvernement d'entreprise par l'audit interne ?

France (n=68) Europe de l'Ouest (n=547) Monde (n=2 584)

Question 72 : Quelle est l'étendue des revues du gouvernement d'entreprise par votre département d'audit interne ?

France (n=73) Europe de l'Ouest (n=550) Monde (n=2 580)

Question 73 : Quel est le principal rattachement administratif du responsable de l'audit interne ou de son équivalent au sein de votre organisation ?

France (n=80) Europe de l'Ouest (n=568) Monde (n=2 643)

Question 74 : Quel est le principal rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne ou de son équivalent au sein de votre organisation ?

France (n=78) Europe de l'Ouest (n=564) Monde (n=2 634)

Question 75 : Qui décide *in fine* de la nomination du responsable de l'audit interne (RAI) ou de son équivalent ?

France (n=79) Europe de l'Ouest (n=525) Monde (n=2 409)

Question 76 : Qui est *in fine* responsable de l'évaluation de la performance du responsable de l'audit interne (RAI) ou de son équivalent au sein de votre organisation ?

France (n=79) Europe de l'Ouest (n=528) Monde (n=2 408)

Question 78 : Existe-t-il un comité d'audit ou un organe équivalent au sein de votre organisation ?

France (n=229) Europe de l'Ouest (n=2 010) Monde (n=11 225)

Question 78c : Le responsable de l'audit interne (RAI) se réunit-il au moins une fois par an avec le comité d'audit dans le cadre de sessions à huis clos sans la présence de membres du management ?

France (n=69) Europe de l'Ouest (n=422) Monde (n=1 887)

Question 89 : À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ?

France (n=76) Europe de l'Ouest (n=566) Monde (n=2 641)

Question 90 : Quelles mesures spécifiques votre organisation utilise-t-elle pour évaluer les performances de l'audit interne ?

France (n=76) Europe de l'Ouest (n=566) Monde (n=2 641)

Question 92 : Concernant la sécurité des systèmes d'information, quelle est l'étendue des activités de votre département d'audit interne dans les domaines suivants ?

France (n=210) Europe de l'Ouest (n=1 799) Monde (n=10 180)

Question 93 : À votre avis, quel est le niveau de risque inhérent de votre organisation pour les domaines émergents des systèmes d'information suivants ?

France (n=178) Europe de l'Ouest (n=1 618) Monde (n=9 444)



Annexe 2. Enquête mondiale CBOK 2015 auprès des parties prenantes de l'audit interne

- Question 9 :** Quelles sont d'après votre expérience les trois stratégies les plus efficaces dont dispose un Directeur de l'audit interne (DAI) pour hiérarchiser des demandes concurrentes au sein de l'organisation et y répondre ?
France (n=19) Monde (n=1 157)
- Question 10-14 :** D'ordinaire, le rôle de l'audit interne inclut la fourniture d'une assurance objective quant au caractère adéquat des systèmes d'atténuation et de contrôle des risques. Outre cette assurance, il est possible que l'audit interne mette plus particulièrement l'accent sur divers domaines. Lesquels de ces secteurs, devraient au-delà de cette assurance, faire partie du périmètre de l'audit interne ?
France (n=19) Monde (n=1 077)
- Question 15 :** 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 ?
Note moyenne (17 parties prenantes en France) Note moyenne (1066 parties prenantes dans le monde)
- Question 16 :** Estimez-vous que l'audit interne devrait jouer un rôle plus actif en matière d'analyse et d'évaluation des risques stratégiques de l'organisation ? (Par exemple: plans d'expansion internationale, nouveaux produits, nouveaux canaux de distribution).
France (n=17) Monde (n=1 085)
- Question 17 :** Indiquez lesquelles de ces pistes sont de nature à renforcer le rôle de l'audit interne en matière d'évaluation et de traitement des risques stratégiques auxquels votre organisation est confrontée.
France (n=11) Monde (n=706)
- Question 18 :** 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.
France (n=17) Monde (n=1 062)
- Question 19 :** 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.
France (n=17) Monde (n=1 034)
- Question 22 :** Connaissez-vous les *Normes internationales pour la pratique professionnelle* de l'audit interne élaborées par l'Institut des auditeurs internes (*Institute of Internal Auditors, IIA*) ?
France (n=17) Monde (n=1 021)
- Question 23 :** Si vous avez répondu « OUI » à la Question 22: Considérez-vous que le respect par l'audit interne des *Normes IIA* est une source de valeur ?
France (n=9) Monde (n=550)



L'audit interne vu par ses parties prenantes

Poursuivre la transformation pour gagner en impact

- Question 24 :** En tant que partie prenante, quels critères prenez-vous en compte pour analyser et mesurer la performance de l'audit interne ?
France (n=17) Monde (n=1 013)
- Question 25 :** Quelle appréciation portez-vous sur la QUALITÉ de la communication de l'audit interne à votre égard ? (Est-ce que j'apprends de l'audit interne ce que j'ai besoin de savoir ?)
France (n=179) Monde (n=1 008)
- Question 26 :** Quelle appréciation portez-vous sur la FRÉQUENCE de la communication de l'audit interne à votre égard ? (La fonction d'audit interne me contacte-t-elle avec une fréquence suffisante ?)
France (n=17) Monde (n=1 008)



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