

L'audit dans le secteur public

LE FUTUR



Gros plan

Tenir compte des attentes, être performant

Arthur Piper



À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants

166 pays

23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne 26 %

Directeurs de mission ou senior managers 13 %

Superviseurs ou managers 17 %

Auditeurs internes 44 %

* Le taux de réponse varie selon les questions.

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

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

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

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

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

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



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

Les thèmes du CBOK

Le Futur



Les perspectives internationales



La gouvernance



La gestion du service



Les risques



Normes et certifications



La gestion des talents



Les technologies



Table des matières

Synthèse	4
1 Le positionnement des auditeurs internes du secteur public	5
2 Les conséquences des réductions budgétaires	9
3 Les menaces concernant l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes	11
4 Des risques nouveaux et évolutifs	14
5 La faiblesse des ressources allouées aux systèmes d'information	16
6 L'utilisation des <i>Normes</i>	18
7 L'attraction et la fidélisation des talents	21
Conclusion	22

Synthèse

Près d'un répondant sur quatre de l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur les pratiques de l'audit interne travaille dans le secteur public. Comme tout auditeur, ils doivent répondre aux attentes des parties prenantes internes (direction générale, Conseil, managers) ; mais ils sont confrontés à des enjeux spécifiques puisqu'ils ont également un devoir de rendre compte vis-à-vis à la fois des responsables politiques et du grand public. Ce rapport cherche à évaluer la façon dont les auditeurs internes relèvent ce défi et comment ils pourraient améliorer leur pratique pour l'avenir.

Quel que soit l'entité du secteur public pour laquelle ils interviennent, les répondants affirment que leurs ressources sont insuffisantes au regard de leur périmètre d'intervention. Dans la plupart des régions, les auditeurs du secteur public qui estiment être dans cette situation de sous-financement sont deux fois plus nombreux que leurs homologues d'autres secteurs. De plus, la demande croissante de transparence et de devoir de rendre compte, ainsi que les menaces grandissantes de cyber-criminalité ou d'autres risques émergents, ont accru les besoins d'audit.

Comparé à d'autres, les comités d'audit sont moins courants dans le secteur public. De plus, leur qualité et leur composition varient du tout au tout. Dans certains cas, cette situation peut présenter des menaces significatives pour l'indépendance de l'audit interne.

Malgré ces enjeux, de nombreux auditeurs internes du secteur public prennent en compte les risques stratégiques qui menacent leur organisation, et se réfèrent aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) de l'IIA pratiquement autant que ceux d'autres secteurs. Notamment, 86 % des répondants déclarent se référer à tout ou partie des *Normes* – un très bon résultat étant donné que, dans les administrations, certaines exigences auxquelles les auditeurs peuvent avoir à répondre ne sont pas complètement en phase avec les *Normes*.

Enfin, si les auditeurs internes du secteur public bénéficient d'un plus grand nombre annuel d'heures de formation continue que dans les autres secteurs, ils ne profitent pas de certains avantages présents dans d'autres secteurs, tels que la possibilité de recevoir des bonus. Les grilles de salaires peu attractives peinent à fidéliser les collaborateurs. Beaucoup d'employeurs du secteur public proposent cependant des avantages supplémentaires en termes de conditions de travail, de sécurité de l'emploi et de formations.

1 Le positionnement des auditeurs internes du secteur public

Le positionnement des auditeurs internes du secteur public est assez particulier. Ils doivent non seulement répondre aux attentes du directeur général, du Conseil, des managers et des régulateurs, mais également prendre en considération celles des autres parties prenantes telles que les responsables politiques et le grand public. Ce rapport indique comment ces tensions, auxquelles s'ajoute une évolution rapide des systèmes d'information et des pratiques de gestion, pèsent sur les auditeurs du secteur public.

S'appuyant sur les constats de l'enquête 2015 du CBOK (plus grande étude jamais réalisée auprès des professionnels de l'audit interne du monde entier) et sur des entretiens menés avec des spécialistes du secteur public, le rapport dresse un état des lieux tout en proposant une feuille de route pour l'avenir. Il s'intéresse plus particulièrement au positionnement des auditeurs internes dans le secteur public, aux conséquences des réductions budgétaires, aux menaces qui pèsent sur l'indépendance et l'objectivité des auditeurs, aux nouveaux risques, à la faiblesse des ressources allouées aux systèmes d'information de l'audit, à la conformité avec les *Normes*, et aux moyens mis en place par les responsables de l'audit interne pour attirer et fidéliser les talents.

Les auditeurs internes du secteur public

En moyenne, un quart des répondants travaille dans le secteur public (voir **figure 1**). Même si, scientifiquement, l'échantillon n'est pas représentatif, il donne une

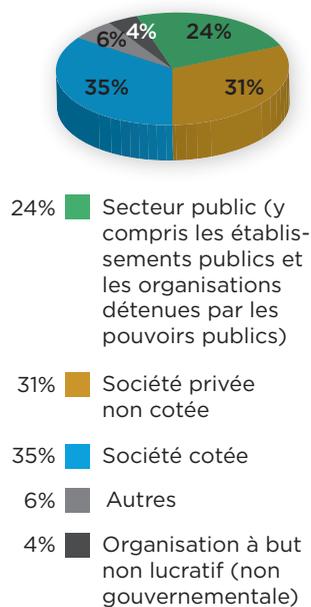
indication de la part significative d'auditeurs internes de ce secteur.

Si la plupart des régions affichent des chiffres proches de la moyenne mondiale (24 %), deux régions sont très au-dessus : l'Afrique subsaharienne (41 %) et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (33 %) (voir **figure 2**). À l'autre bout de l'échelle, en Asie du Sud, seuls 12 répondants sont issus du secteur public (soit seulement 2 % des personnes interrogées). En raison de ce faible pourcentage, nous avons décidé d'agréger l'Asie du Sud à la région Asie de l'Est et Pacifique pour les répartitions géographiques présentées dans ce rapport sous l'appellation « Asie et Pacifique ».

Dans quels domaines du secteur public les auditeurs internes travaillent-ils ?

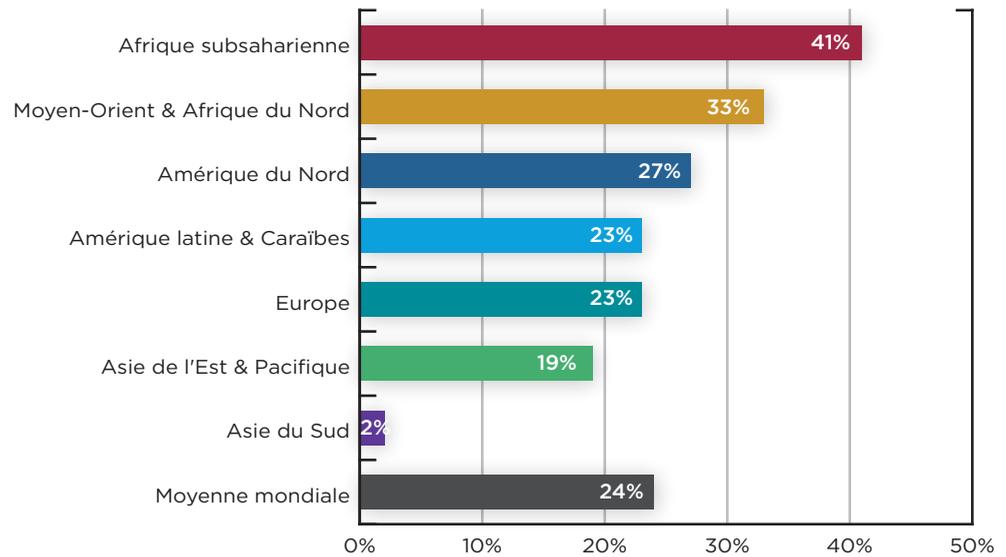
Dans le secteur public, les auditeurs internes ne sont pas cantonnés à un seul domaine. Tout dépend de la structure publique dans laquelle ils interviennent et de son périmètre géographique. En règle générale, près de deux répondants sur trois (61 %) déclarent travailler dans une administration (y compris les établissements publics), 24 % interviennent dans une entreprise à monopole public et les 15 % restants dans des services gérés par les pouvoirs publics (écoles, hôpitaux ou services postaux, par exemple). Ces chiffres sont assez proches, pour toutes les régions observées, à l'exception du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, où les auditeurs internes sont répartis à parts égales entre les administrations et les entreprises à monopole public (voir **figure 3**).

Figure 1 Répartition des répondants par type d'organisation



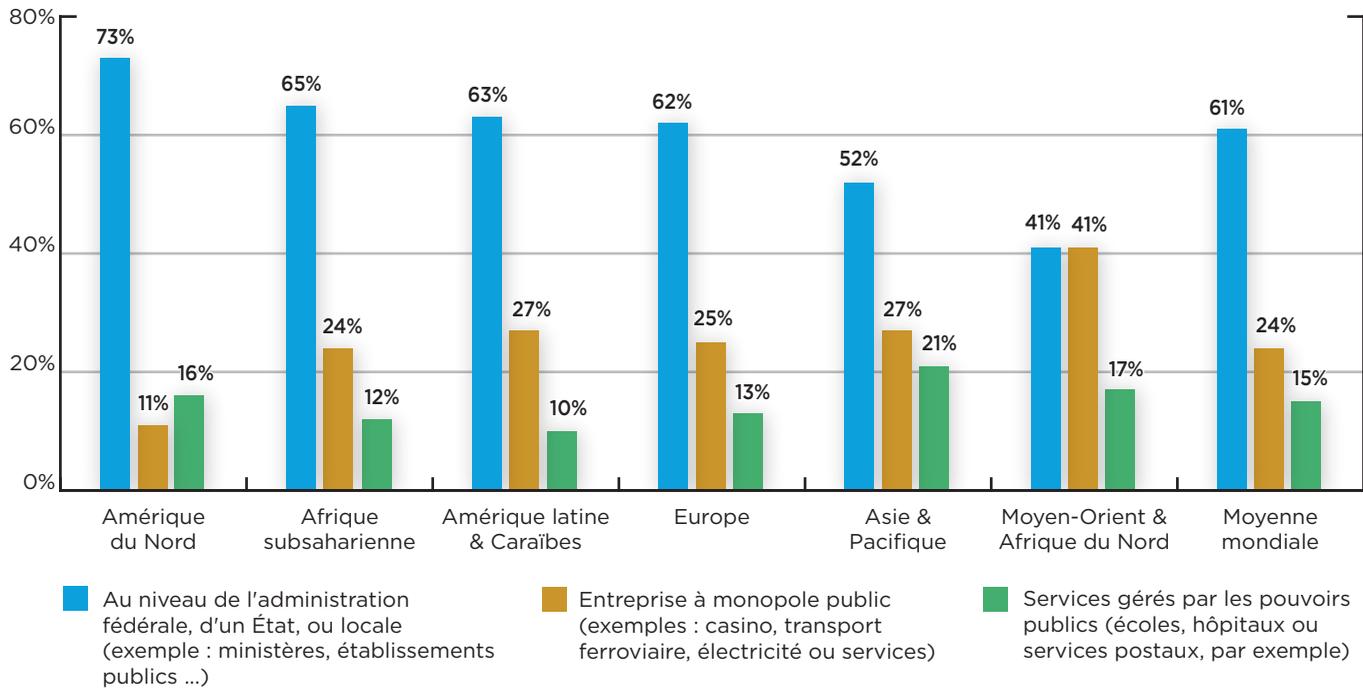
Note : Q15 : Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ? n = 13 032.

Figure 2 Pourcentage de répondants issus du secteur public par région



Note : Q15 : Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ? n = 12 852.

Figure 3 Domaines du secteur public : administrations, entreprises à monopole public et services gérés par les pouvoirs publics



Note : Q15a : Pour quel type d'entité du secteur public travaillez-vous ou êtes-vous prestataire de services d'audit interne ? n = 2 770.

À quels niveaux de l'administration les auditeurs internes interviennent-ils ?

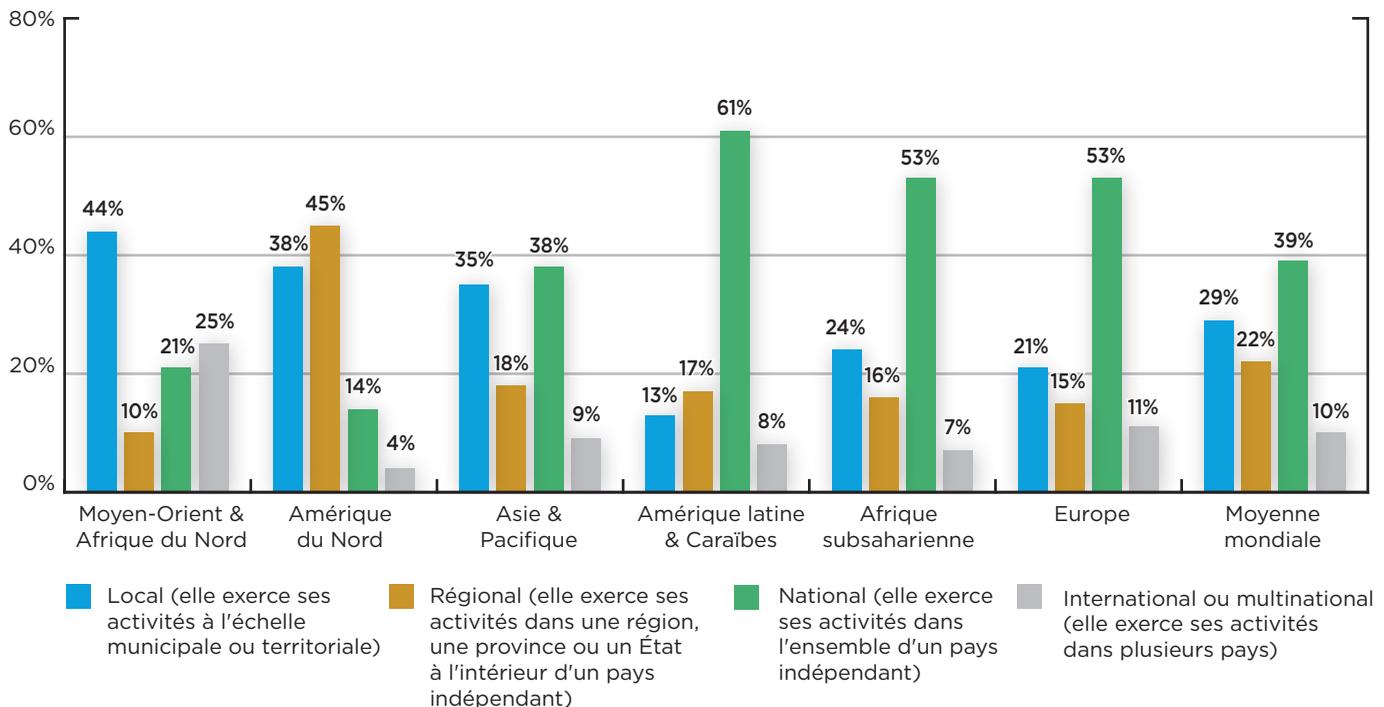
Dans certaines régions du monde (Amérique latine, Afrique subsaharienne et Europe), la majorité des auditeurs internes ont un périmètre d'intervention national. Toutefois, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ils sont plutôt au niveau local. En Amérique du Nord, les auditeurs internes interviennent majoritairement aux niveaux régional et local tandis qu'en Asie, ils sont plutôt actifs aux niveaux local et national (voir **figure 4**).

L'audit interne est-il une obligation légale ?

En moyenne, sept répondants sur dix affirment que l'existence de leur fonction d'audit interne est une obligation légale, la région Amérique latine et Caraïbes affichant le plus fort pourcentage (88 %), et les régions Amérique du Nord et Asie le plus faible (environ 60 %) (voir **figure 5**).

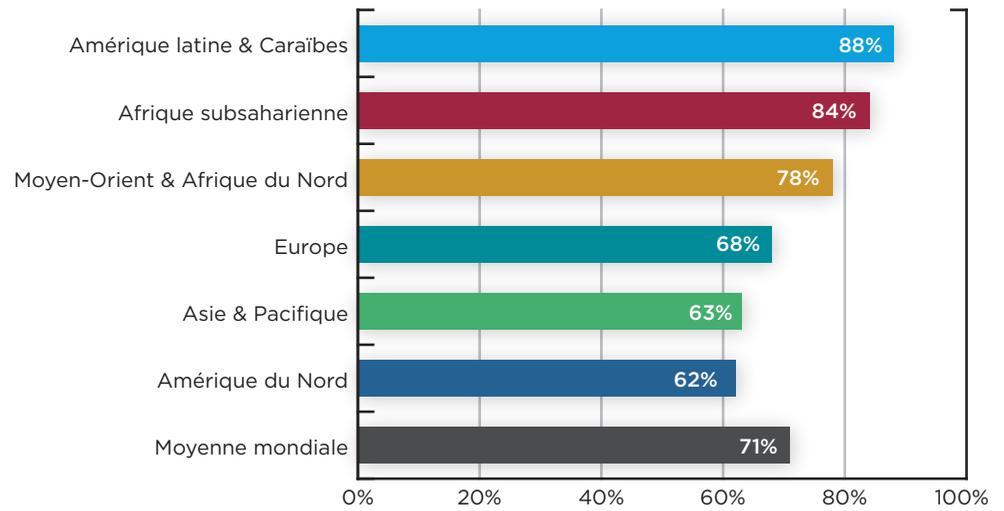
Face à la disparité des rôles et des responsabilités des auditeurs internes du secteur public dans le monde, ce rapport propose une vue d'ensemble des différents enjeux et des stratégies adoptées pour y répondre. Nous espérons que chaque auditeur interne y trouve des informations pertinentes et des idées stimulantes.

Figure 4 Périmètre d'intervention géographique de l'organisation



Note : Q17 : Quel est le périmètre de votre organisation ou entité publique ? n = 3 032.

Figure 5 Obligation légale concernant l'existence d'une fonction d'audit interne



Note : Q68 : L'existence d'un département d'audit interne dans votre organisation est-elle une obligation légale ? Répondants issus du secteur public uniquement. n = 2 572.

2 Les conséquences des réductions budgétaires

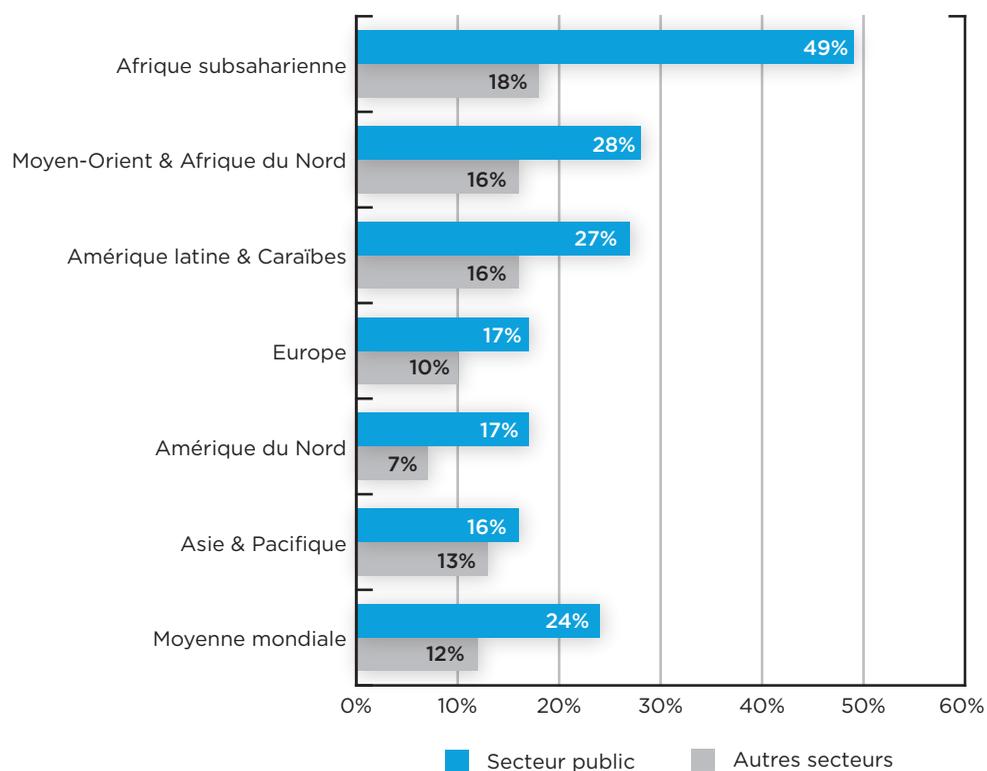
Au cours de ces cinq dernières années, dans une grande majorité de pays, les gouvernements ont réduit les fonds alloués aux services publics suite à la crise financière de 2007-2008.

L'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur les pratiques de l'audit interne indique que 24 % des responsables de l'audit interne du secteur public estimaient leur budget tout à fait insuffisant au regard de leur périmètre d'audit, contre

seulement 12 % des responsables de l'audit interne d'autres secteurs (voir **figure 6**, qui présente également les différences régionales).

L'horizon semble s'éclaircir pour certains d'entre eux. Environ un tiers (34 %) des responsables de l'audit interne du secteur public signalent une hausse de leur budget au cours de l'année précédente, toutefois cette proportion reste en deçà de la moyenne des autres secteurs qui atteint

Figure 6 Le budget est « très insuffisant » (secteur public comparé aux autres secteurs)



Note : Q28 : À votre avis, le budget de votre département d'audit interne au regard de l'étendue de ses responsabilités est-il : « Très insuffisant » / « Plutôt suffisant » / « Tout à fait insuffisant » / « Sans objet/Je ne sais pas ». Responsables de l'audit interne uniquement. n = 788.

42 % (Q27, n = 3 107). Les effectifs d'auditeurs permanents à temps complet dans le secteur public ont également enregistré des hausses par rapport à la période précédente mais là aussi, dans une moindre proportion que dans les autres secteurs.

Près de 25 % des responsables de l'audit interne du secteur public ont indiqué une augmentation, contre 31 % dans les autres secteurs (Q25, n = 3 247).

DES ATTENTES CROISSANTES VIS-À-VIS DES AUDITEURS INTERNES DU SECTEUR PUBLIC

Confrontés à des réductions de budget, les auditeurs internes du secteur public doivent répondre à des attentes croissantes, déclare Simon Edge, consultant en accompagnement du changement de fonctions d'audit interne du secteur public. Après avoir travaillé pour le *Wales Audit Office*, la *UK Audit Commission*, et avoir été membre indépendant du *Surrey County Council*, Simon Edge est actuellement directeur par intérim en charge de la culture et de la conduite du changement de l'organisme caritatif *Victim Support*. Selon lui, alors que les budgets diminuent, au Royaume-Uni, les organismes du secteur public sont soumis à une surveillance accrue du grand public qui est désormais autorisé à accéder à certaines informations (conséquence de la législation sur la liberté d'information). De fait, les rapports et compte rendus d'audit sont rendus publics.

« Les problématiques soulevées par le public engendrent un surcroît d'activité », affirme-t-il. *« Il [le public] se montre de plus en plus exigeant vis-à-vis des services publics et de la capacité de l'audit interne à répondre à ses besoins, ce qui crée des divergences entre les attentes. »*

« La période de rigueur que nous traversons actuellement se poursuivra encore quelques années », ajoute Simon Edge. Il remarque que dans les circonstances actuelles, l'audit interne doit faire davantage avec moins de moyens. Ce qui pourrait se traduire par des services d'audit interne communs à plusieurs agences.

« Mais, suite aux coupes budgétaires répétées, il arrive un moment où le budget que l'organisation est prête à attribuer à l'audit interne rend ce service complètement inadapté - juste quand les instances de gouvernance ont le plus besoin d'assurance », affirme-t-il. Il ajoute que ces pressions sont susceptibles de rendre plus difficiles les relations entre l'audit interne et la direction générale et les instances de gouvernance. La démonstration de la qualité des missions d'audit devient d'autant plus nécessaire.

3 Les menaces concernant l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes

“L'absence d'expertise financière au sein du comité d'audit est susceptible de nuire à la qualité du processus de planification de l'audit, surtout si personne ne comprend ce que l'audit interne peut ou doit faire. De plus, en cas de désaccord, le comité risque tout simplement de changer de responsable de l'audit interne.”

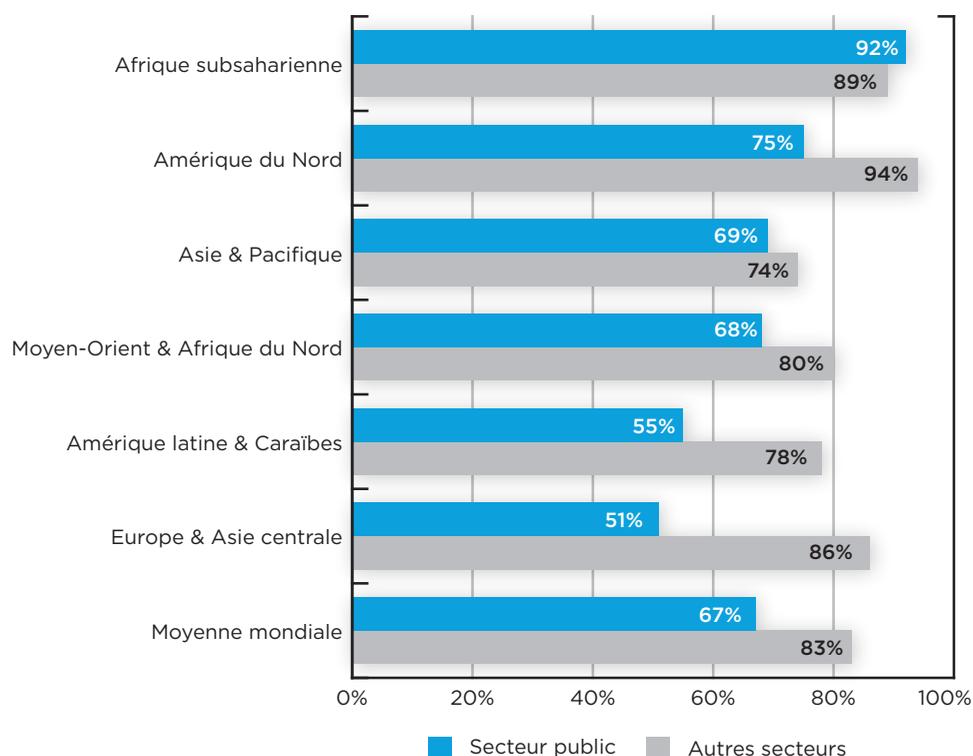
—Christie O'Loughlin,
Directrice chez Christie O'Loughlin and Associates,
Olympia, Washington,
États Unis

L'un des rôles clés de l'audit interne est de fournir une assurance objective à ses parties prenantes. L'une des meilleures façons de remplir cette mission est d'être perçu comme indépendant du management et des autres parties prenantes – ce qui est souvent plus facile à dire qu'à faire.

En moyenne, seuls 67 % des répondants du secteur public déclarent l'existence d'un comité d'audit contre 83 % des répondants d'autres secteurs (voir **figure**

7). L'Afrique subsaharienne affiche la plus grande proportion de comités d'audit (92%) tandis que l'Europe est en queue de peloton (51%). À noter : dans presque toutes les régions du monde, à l'exception de l'Afrique subsaharienne, le secteur public est le secteur qui affiche le plus faible pourcentage de comités d'audit. De plus, il ressort des entretiens que la qualité et la composition des comités d'audit et des Conseils peut varier du tout au tout.

Figure 7 Existence d'un comité d'audit (secteur public comparé aux autres secteurs)



Note : Q78 : Existe-t-il un comité d'audit ou un organe équivalent au sein de votre organisation ? n = 2 621 pour le secteur public. n = 8 464 pour les autres secteurs.

Il n'est pas rare de rencontrer des Conseils composé d'un seul membre.

Les problèmes structurels peuvent menacer l'indépendance de l'audit interne et sa capacité à fournir une assurance objective. Par exemple, en Tanzanie, la *Public Finance Regulations* prévoit que les comités d'audit du secteur public soient composés de membres de la direction générale – des personnes justement susceptibles d'être auditées. Cette situation place les responsables de l'audit interne face à de nouveaux défis à relever, déclare Ahadi Chacha, directeur de l'audit des performances à la *Surface and Marine Transport Regulatory Authority*, Dar Es Salaam, République-Unie de Tanzanie. Selon lui, dans ces organisations, les responsables de l'audit interne consacrent beaucoup de temps à expliciter le rôle de l'audit interne au comité d'audit et, chaque fois que possible, à tirer parti de l'expertise et du soutien des membres externes.

La remise en cause de l'indépendance peut engendrer des problèmes d'ordre éthique. En règle générale, près d'un responsable de l'audit interne du secteur public sur quatre reconnaît avoir subi des pressions

au cours de sa carrière visant à modifier des constats d'audit valides. Ce chiffre est un peu plus élevé en Afrique subsaharienne et plus faible dans la région Asie et Pacifique (voir **figure 8**). Si les pressions sont essentiellement exercées par le directeur général et les directeurs opérationnels, le Conseil est également impliqué dans certaines régions (notamment en Europe et en Amérique latine) (Q77b, n = 187).

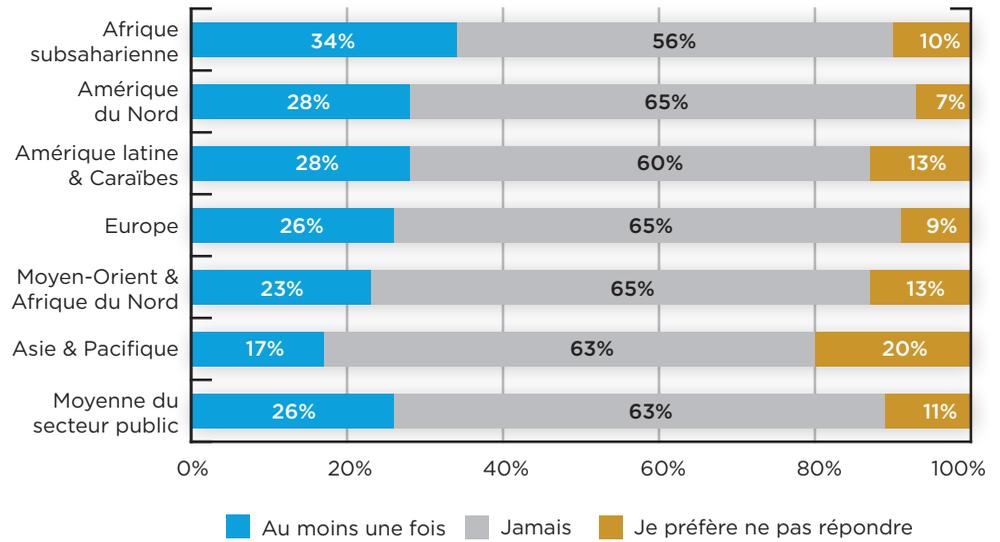
Les auditeurs du secteur public doivent répondre à un grand nombre de parties prenantes sans toujours être en mesure de les interroger sur leurs besoins spécifiques. Le terme « parties prenantes » peut s'appliquer au commanditaire, à l'entité auditée, à d'autres organismes publics, aux représentants des pouvoirs publics (tels que les maires), aux groupes de défense de l'intérêt public et aux contribuables.

« *Ce n'est pas toujours facile d'identifier les parties prenantes* », reconnaît Didier Eyssartier, inspecteur à l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales, France). « *En France, nous avons décidé qu'il devait y avoir un comité d'audit composé de membres externes au sein de chaque département ministériel.* »

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE : PROMOUVOIR L'INDÉPENDANCE

1. Tisser des relations solides et professionnelles avec les principales parties prenantes fondées sur l'honnêteté, la compétence et la crédibilité.
2. Saisir l'opportunité d'échanger en s'appuyant sur le modèle des trois lignes de maîtrise. L'audit interne peut jouer le rôle de pédagogue et de consultant en aidant les principales parties prenantes à comprendre l'importance d'une mise en place efficace des trois lignes de maîtrise.

Figure 8 Pressions subies en vue de modifier des constats ou un rapport d'audit (uniquement dans le secteur public)



Note : Q77 : Dans votre carrière d'auditeur interne, vous a-t-on déjà demandé de supprimer ou d'apporter des modifications importantes à un constat ou un rapport d'audit interne qui étaient pourtant valides ? Répondants issus du secteur public uniquement. n = 2 585.

4 Des risques nouveaux et évolutifs

En constante évolution, les risques, tels que les cyber-menaces, les ramifications des événements géopolitiques et les crises économiques nationales, ont donné aux services d'audit interne du secteur public l'occasion de travailler de concert avec leur organisation pour parvenir à une représentation commune des nouveaux risques et de leur évolution. Ainsi, l'audit interne n'est plus cantonné au contrôle des performances historiques de son organisation. De nombreuses régions s'affichent bien au-dessus de la moyenne

mondiale en termes d'implication concernant les risques stratégiques encourus par leur organisation (voir **figure 9**).

En théorie, l'évaluation des risques est actualisée tout au long de l'année afin de répondre à l'évolution des risques. À peine plus de la moitié des auditeurs internes du secteur public déclarent revoir leur évaluation des risques régulièrement ou en permanence tout au long de l'année. Un autre tiers affirme effectuer une évaluation annuelle des risques mais ne réalise pas de

Figure 9 5 principaux domaines à risque

Risques identifiés	Amérique du Nord	Europe	Afrique subsaharienne	Moyen Orient & Afrique du Nord	Asie & Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Moyenne mondiale (autres secteurs)
Aspects opérationnels	86%	81%	76%	76%	75%	64%	78%
Conformité / réglementation	67%	61%	68%	57%	63%	82%	71%
Assurance / évaluation de l'efficacité de	51%	62%	70%	41%	73%	57%	58%
Risques stratégiques	45%	51%	63%	65%	59%	60%	54%
Système d'information (non couvert par d'autres missions)	54%	54%	39%	53%	47%	56%	55%

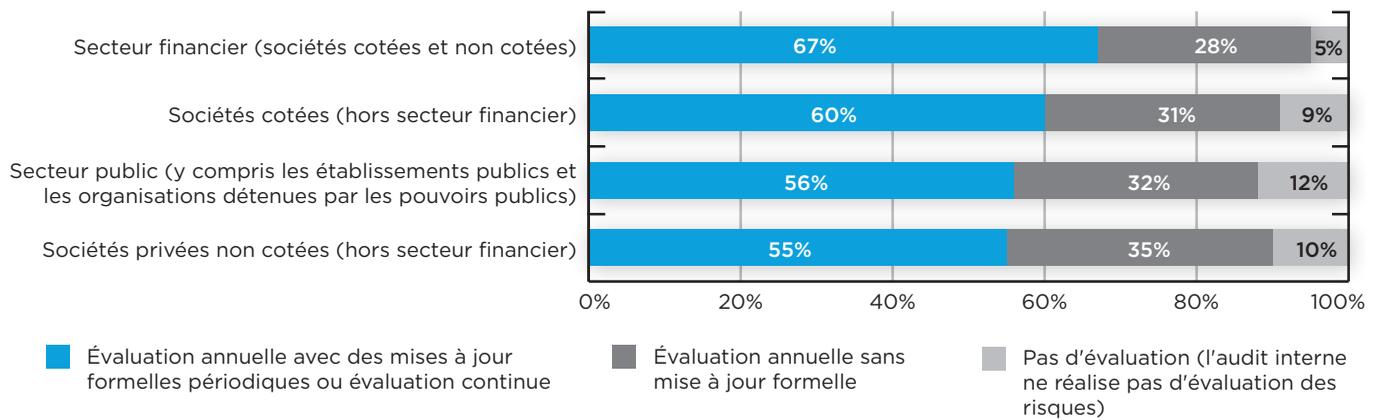
Note : Q66 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre département d'audit interne accordera le plus d'attention en 2015. Responsables de l'audit interne issus du secteur public uniquement. Bleu = supérieur de plus de 5 % à la moyenne mondiale pour les autres secteurs. Rouge = inférieur de plus de 5 %. n = 678 pour le secteur public. n = 2 059 pour la moyenne mondiale.

mise à jour formelle dans l'année, ce qui peut engendrer un manque de vigilance sur l'évolution des risques. Enfin, environ un répondant sur dix reconnaît que l'audit interne n'évalue pas les risques encourus par son organisation. Espérons que ces organisations disposent d'un moyen de contrôle alternatif (voir **figure 10**).

Les responsables de l'audit interne doivent maintenir une communication efficace avec leurs parties prenantes. Ils donnent en particulier au comité d'audit leur opinion sur les risques significatifs relatifs aux

objectifs stratégiques de l'organisation. C'est dans cette optique, qu'en France, au niveau de l'État, les départements ministériels s'efforcent de produire une évaluation des risques formalisée au minimum une fois par an, déclare Didier Eyssartier. Toutefois, au niveau local, ces mécanismes sont rarement mis en place et les responsables de l'audit interne ne peuvent rapporter qu'à un nombre limité de parties prenantes, dont la plupart sont confrontés à des intérêts politiques contradictoires.

Figure 10 Fréquence de l'évaluation des risques (répartition par type d'organisation)



Note : Q42 : Quelle est la fréquence de l'évaluation des risques réalisée par l'audit interne ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 986.

5 La faiblesse des ressources allouées aux systèmes d'information

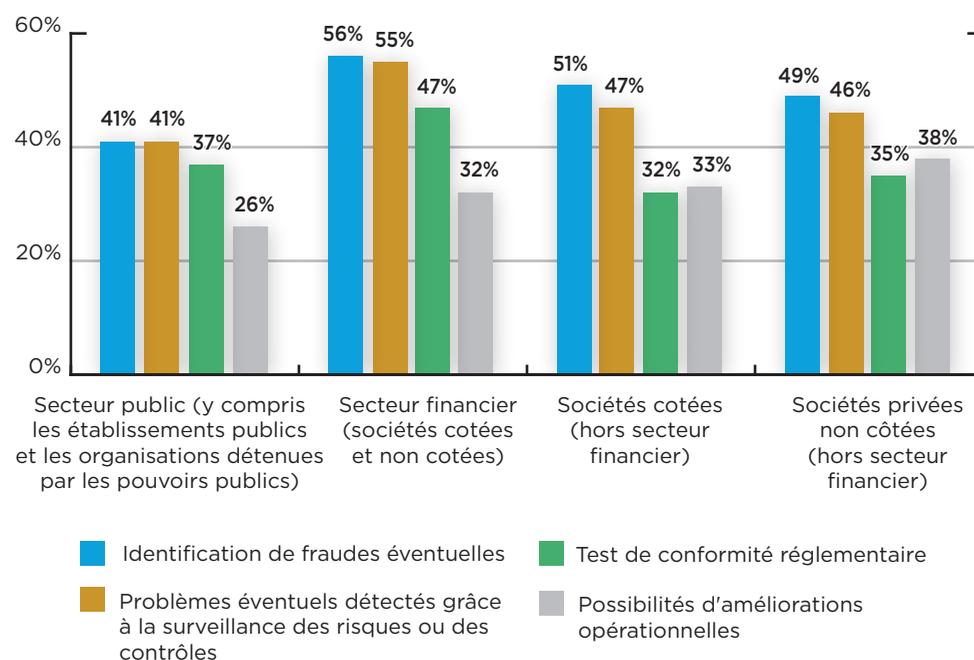
Interrogés sur leurs compétences en matière d'analyse de données et d'outils d'audit automatisés, les auditeurs internes s'estiment plutôt bons – 55 % des auditeurs du secteur public se déclarent expert ou confirmé, un chiffre identique à celui obtenu à l'échelle mondiale, tous secteurs confondus (Q86, n = 10 010).

Toutefois, les auditeurs internes du secteur public semblent moins prompts à recourir au data-mining ou à l'analyse de données que ceux travaillant dans d'autres types d'organisations (voir **figure 11**), notamment en matière d'identification

des fraudes et pour la surveillance des risques ou des dispositifs de contrôle. Les responsables de l'audit interne affirment éprouver des difficultés à disposer de ressources suffisantes pour investir dans les logiciels adéquats qui leur permettraient d'exploiter ces techniques, et de nombreux autres soulignent qu'ils en sont toujours au stade de la formation de leurs équipes à l'utilisation de ces applications.

L'exploitation du Big Data peut également s'avérer très onéreuse puisque de grandes quantités de données doivent être nettoyées avant d'être analysées.

Figure 11 Utilisation de l'analyse de données (répartition par type d'organisation)



Note : Q96 : Votre département d'audit interne utilise-t-il l'extraction ou l'analyse de données pour les activités suivantes ? (Plusieurs choix possibles.) n = 10 088.

« De plus, ces données sont parfois protégées de sorte que même les auditeurs n'y ont pas accès », ajoute Didier Eyssartier.

Pour tirer le meilleur parti de ces techniques, les auditeurs doivent s'assurer que leurs missions d'audit sont en phase avec les objectifs stratégiques de leur organisation. Près de 60 % des responsables de

l'audit interne du secteur public disent être totalement ou presque totalement en phase avec ces objectifs, un chiffre pratiquement aussi élevé que dans le secteur financier (63 %) et plus élevé que pour les sociétés privées non cotées non financières (55 %) et les sociétés cotées non financières (49 %) (Q57, n = 2 756).

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE : AMÉLIORER LE RECOURS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

1. Les responsables de l'audit interne doivent être en mesure de prouver à leurs parties prenantes que leur investissement dans des outils efficaces d'analyse de données est rentable, et leur démontrer que l'analyse de données permet d'atteindre les objectifs fixés.
2. Les services d'audit qui se lancent tout juste dans l'analyse de données peuvent se limiter à certains domaines où les avantages seront clairement perçus.
3. Avec une bonne expertise, des analyses pertinentes peuvent être obtenues à partir d'outils courants, tels que Microsoft Excel, par exemple.
4. Pour faciliter la mise en œuvre des projets d'analyse de données, les responsables de l'audit interne devraient :
 - Identifier les lacunes dans les compétences.
 - Mettre en place un plan de gestion des connaissances pour combler ces lacunes.
 - Développer une stratégie ad hoc de recours à des prestations externes.

6 L'utilisation des Normes

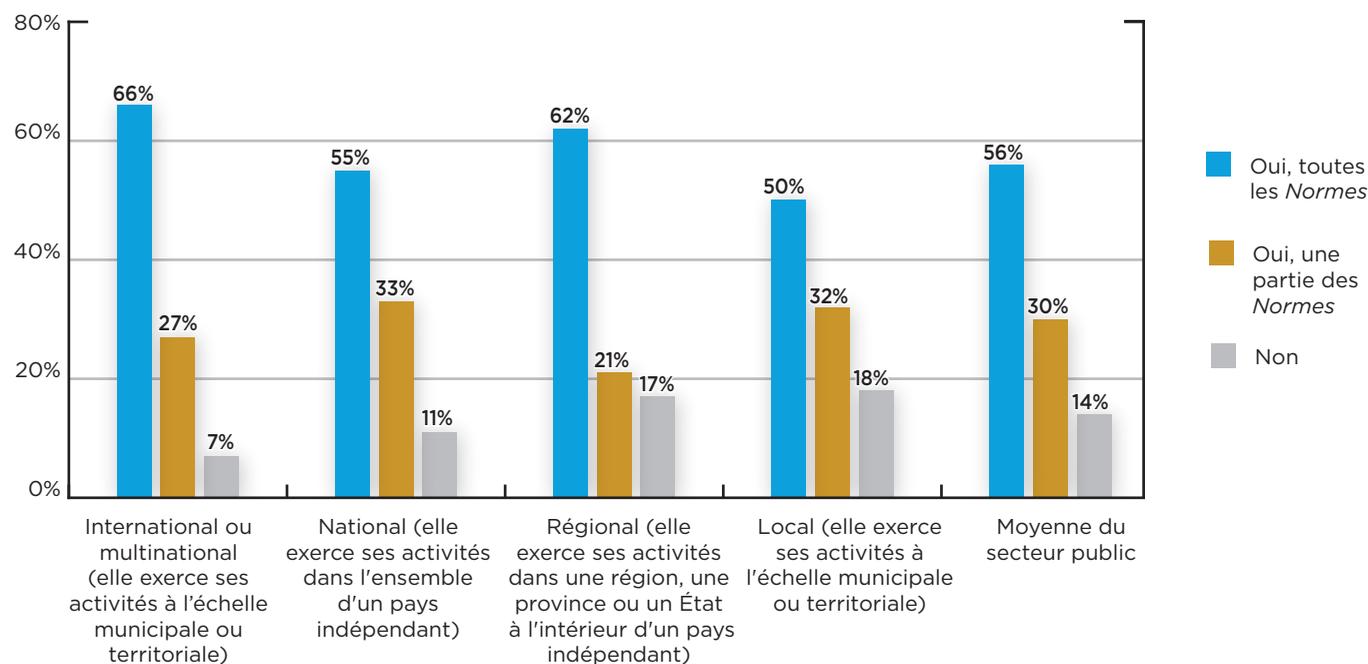
Dans le secteur public, l'utilisation des Normes est compliquée car d'autres lignes directrices gouvernementales obligatoires ou d'autres textes officiels, susceptibles de varier aux niveaux local, régional ou national, peuvent s'appliquer. En moyenne, 86 % des répondants affirment utiliser tout ou partie des Normes. En règle générale, l'utilisation des Normes est plus faible au niveau local et plus forte au niveau international (voir figure 12).

Dans toutes les régions, le secteur public affiche un léger retard par rapport aux autres secteurs dans ce domaine. Une analyse plus fine de la réponse « utilisation de toutes les Normes » fait apparaître

que plus de la moitié (56 %) des auditeurs du secteur public déclarent utiliser l'ensemble des Normes, un chiffre légèrement inférieur à la moyenne mondiale de 60 % pour les répondants des autres secteurs. Toutefois, au sein du secteur public, l'« utilisation de toutes les Normes » varie énormément d'une région à l'autre, l'Amérique du Nord affichant le plus fort pourcentage (68 %) et l'Amérique latine le plus faible (38 %) (voir figure 13).

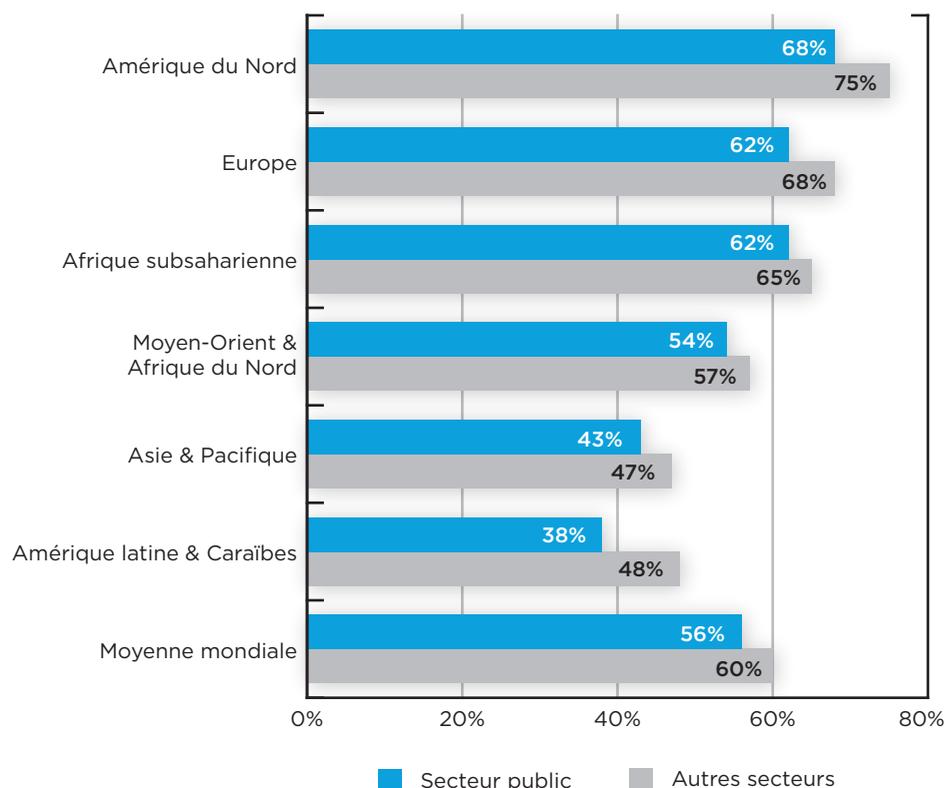
Les législations locales peuvent affecter la capacité de l'audit interne à se conformer aux Normes. À titre d'exemple, en Tanzanie, une législation nationale (*The Public Finance Regulations*) propose une

Figure 12 Utilisation des Normes de l'IIA (selon le périmètre de l'organisation)



Note : Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes) ? n = 6 983 pour les autres secteurs. n = 2 320 pour le secteur public.

Figure 13 Utilisation de l'ensemble des Normes de l'IIA (secteur public comparé aux autres secteurs) (répartition par région)



Note : Q98 : Votre organisation utilise-t-elle aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes) ? Thème : Oui, toutes les Normes. n = 6 983 pour les autres secteurs. n = 2 285 pour le secteur public.

définition de l'audit interne et du contrôle interne différente de celle adoptée dans le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) de l'IIA. En effet, la loi insiste plus particulièrement sur la conformité et les contrôles financiers. « La définition légale [de l'audit interne] ne s'intéresse pas précisément aux processus de gestion des risques et de gouvernance. Elle n'aborde pas non plus la notion d'activité de conseil », remarque Ahadi Chacha. « Aussi, les responsables de l'audit interne doivent sensibiliser le Conseil et la direction générale à l'intérêt des définitions plus générales de l'audit interne et du contrôle interne privilégiées par l'IIA. » De plus, en appliquant les meilleures pratiques, les auditeurs internes peuvent

montrer l'intérêt d'appliquer les normes et pratiques du CRIPP, ajoute-t-il.

D'après Christie O'Loughlin, pour que l'audit interne remplisse correctement sa mission, les responsables de l'audit interne doivent avoir le courage d'intervenir dans des domaines qui ne sont pas couverts par ces définitions trop restrictives. « Craignant d'éventuels conflits avec le Conseil et les managers, les responsables de l'audit interne hésitent souvent à évaluer certains domaines tels que la gouvernance et la stratégie. Pourtant, s'ils veulent fournir une assurance objective, ils doivent avoir le courage de relever ces défis, même au risque de perdre leur place », insiste-t-elle.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE : UTILISER LES *NORMES*

Les différences régionales constatées dans les pratiques de l'audit interne renforcent le besoin de doter l'activité d'un cadre cohérent et axé sur des principes qui facilite le développement, l'interprétation et l'application homogènes de concepts, méthodologies et techniques utiles dans la pratique professionnelle de l'audit interne.

Les principaux bénéfices de la mise en œuvre de normes d'audit professionnelles sont qu'elles permettent de :

- définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne.
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail de missions d'audit interne apportant une valeur ajoutée
- construire des critères d'évaluation de la performance de l'audit interne.
- favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

7 L'attraction et la fidélisation des talents

Les contraintes budgétaires ont sérieusement affecté la capacité des services d'audit interne du secteur public à attirer et fidéliser les talents, notamment dans des domaines techniques tels que la cybersécurité et le data-mining. Ainsi, au Mexique, de nombreux ministères ont revu à la baisse les budgets de l'audit interne, conduisant de fait à une baisse du niveau de formation en gestion des risques et en contrôle interne pour les collaborateurs qui ont été maintenus dans leur poste, constate Guadalupe Castillo, de l'IIA Mexique (Mexico).

Les entreprises du secteur privé, qui peuvent proposer des salaires plus élevés, sont mieux placées pour attirer les meilleurs talents, y compris ceux du secteur public. Compte tenu des mesures d'austérité mises en place de façon permanente dans de nombreuses entités gouvernementales à travers le monde et de la culture de

certaines organismes du secteur public, ce dernier dispose d'une marge de manœuvre limitée pour accorder des primes à ses collaborateurs. Dans le secteur public, seuls 40 % des répondants déclarent avoir la possibilité de recevoir un bonus, alors que ce chiffre atteint 75 % dans les autres secteurs (Q34, n = 11 792).

Le secteur public offre néanmoins un atout de taille : le niveau de formation proposé. Les collaborateurs du secteur public reçoivent en effet plus d'heures de formation sur l'audit interne que dans n'importe quel autre secteur – 49 heures par an contre 44 heures pour les autres secteurs (Q14, n = 12 998). Dans la plupart des pays, les organisations du secteur public encouragent la formation continue jusqu'à un certain niveau. Toutefois, il semble que cela ne soit pas encore suffisant pour s'adapter au rythme de l'évolution des activités.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE : FIDÉLISER LES TALENTS

Les organisations du secteur public sont souvent bien placées en matière de formation proposée aux collaborateurs. Toutefois, en raison de contraintes budgétaires et pour des raisons culturelles, elles offrent moins de flexibilité en termes de salaires. Guadalupe Castillo propose trois pistes à explorer pour fidéliser les talents :

1. Déployer des programmes de formation interne de très haute qualité pour maintenir à jour les compétences et connaissances des collaborateurs. Permettre notamment à ces derniers de s'absenter pour participer à des ateliers et assister à des conférences.
2. Proposer un environnement de travail agréable et des conditions de travail flexibles, chaque fois que possible.
3. Encourager un sentiment d'appartenance, pour que les auditeurs qui seraient amenés à travailler dans des régions isolées puissent être en contact régulier avec leurs collègues et avec les instituts et chapitres locaux de l'IIA.

Conclusion

Les auditeurs internes du secteur public ont du pain sur la planche. Ils doivent à la fois gérer un vaste panel de parties prenantes et des demandes croissantes pour plus de transparence et de devoir de rendre compte des actions conduites de la part des organismes publics. Cette situation a accru la demande de missions d'audit interne alors même que la proportion des auditeurs internes qui déclarent ne pas disposer de ressources suffisantes est deux fois plus importantes dans le secteur public.

Malgré ces obstacles, les auditeurs internes du secteur public s'impliquent dans la gestion des risques stratégiques de leur organisation et se réfèrent aux *Normes* de façon intensive. Les auditeurs internes, qui se montrent à la hauteur des défis spécifiques à ce secteur, sont bien placés pour fournir le type d'assurance et de conseils objectifs que le secteur public attend et dont il a besoin.

À propos de l'auteur

Arthur Piper, titulaire d'un doctorat, est un auteur et rédacteur primé qui compte plus de 20 ans d'expérience dans l'audit interne, la gestion des risques, la gouvernance et les technologies émergentes. Il est directeur général de la société de services éditoriaux Smith de Wint depuis 1996, et membre de l'Association des chercheurs de l'université de Nottingham (Royaume-Uni) à la faculté de Culture, cinéma et médias depuis 2006. Il est spécialisé dans la bonne compréhension des technologies émergentes.

Équipe du projet

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :	Analyste principal des données :
Dick Anderson (États-Unis)	Po-ju Chen
Jean Coroller (France)	Développeur de contenu :
Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :	Deborah Poulalion
Michael Parkinson (Australie)	Gestionnaires du projet :
Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer	Selma Kuurstra et Kayla Manning
	Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

Comité de revue du rapport

Guadalupe Castillo (Mexique)	Christie O'Loughlin (États-Unis)
Ahadi Chacha (Tanzanie)	Michael Parkinson (Australie)
Didier Eyssartier (France)	Jim Pelletier (États-Unis)



Vos dons ont un impact

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

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

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

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

Limite de responsabilité

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

Contacts

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

Copyright © 2015 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*, IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID # 2015-1483