



Conseils dispensés par  
les parties prenantes à l'attention  
des responsables de l'audit interne

Naohiro Mouri, CIA  
Douglas J. Anderson, CIA, CRMA

## DONNEES - ETUDE SUR LES PARTIES PRENANTES

Participants à l'enquête	1,124
Participants aux entretiens	100+
Pays	23
Langues	13

## PARTIES PRENANTES REPRÉSENTÉES

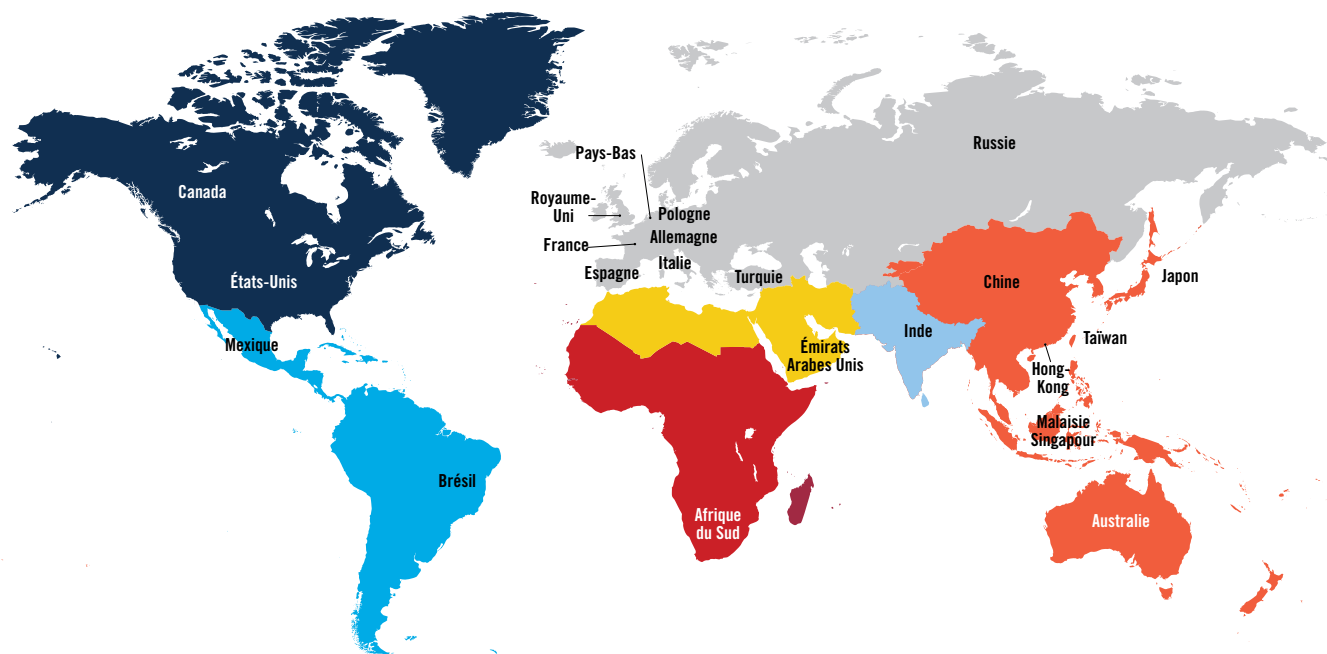
Administrateurs	34%
Directeur généraux	15%
Directeurs financiers	18%
Autres dirigeants	33%

## À propos de CBOK

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 et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne examine les activités de la profession. L'étude auprès des parties prenantes analyse leurs points de vue sur les performances de l'audit interne. Les enquêtes, les entretiens et l'analyse des données ont été effectués par Protiviti en collaboration avec les instituts de l'IIA à travers le monde. Les rapports des parties prenantes sont axés sur l'identification des meilleures pratiques qui peuvent permettre d'améliorer l'efficacité de l'audit interne.

Les rapports du CBOK sont gratuits grâce à la généreuse contribution d'individus, d'organisations, de chapitres et d'instituts de l'IIA dans le monde. Tous les rapports sont téléchargeables sur le site du CBOK Resource Exchange ([www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/CBOK)). Les rapports sur les parties prenantes sont également téléchargeables sur le site de Protiviti ([www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)).

## Etude du CBOK 2015 sur les parties prenantes : 23 pays d'origine



Note : Les enquêtes et les questionnaires de la Fondation d'audit interne, anciennement appelée la Fondation de la recherche de l'IIA, et de Protiviti ont été distribués aux parties prenantes dans 23 pays entre juillet 2015 et février 2016. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Les questions sont intitulées Q1, Q2, etc. La carte met en évidence la répartition des pays ciblés par les enquêtes du CBOK en sept grandes régions (selon le modèle de la Banque mondiale).

**Table des matières**

**Synthèse** ..... 4

**Connaître l’organisation et son environnement - une exigence fondamentale** .... 4

**Compétences indispensables - un défi personnel** ..... 5

**Trouver l’équilibre entre des priorités concurrentes - l’importance de la vision d’ensemble** ..... 7

**Culture de l’organisation - promouvoir le changement** ..... 8

**Conclusion** ..... 10

## Synthèse

L'audit interne est un élément essentiel d'une organisation performante, et le responsable de l'audit interne a un rôle crucial à jouer en dirigeant cette fonction. Plus l'audit interne est visible et nécessaire pour une organisation, plus le besoin d'un responsable de l'audit interne efficace se fait sentir, un leader qui dirige des équipes performantes et crée de la valeur ajoutée en répondant de manière cohérente aux besoins des parties prenantes, aux risques identifiés au plus haut niveau de l'organisation et aux attentes d'un environnement évolutif. Le Conseil et la direction générale s'attendent à ce que les responsables de l'audit interne fassent preuve d'innovation, d'une approche stratégique, de leadership et d'expertise afin de stimuler la robustesse et l'efficacité de la fonction d'audit interne. Cependant, malgré toutes ces qualités attendues, le responsable de l'audit interne a toujours une marge de progrès.

Quels conseils les dirigeants donnent-ils aux responsables de l'audit interne pour les aider à s'améliorer, à continuer à progresser et à mieux servir l'organisation et ses parties prenantes ? Les résultats de l'étude du CBOK 2015 sur les parties prenantes – en particulier, les réponses aux questions posées aux membres de directions générales et aux administrateurs qui sont en relation étroite avec l'audit interne – révèlent quatre messages clés pour les responsables de l'audit interne sur la façon d'améliorer l'exercice de leurs responsabilités, la direction de leur équipe et leur impact sur l'organisation.

Ces principaux conseils sont les suivants :

- Faire preuve d'une connaissance approfondie de l'organisation et de son environnement, y compris les connaissances concernant le secteur d'activité, la capacité à comprendre la stratégie de l'organisation et une perspective suffisante pour comprendre et évaluer les risques.
- Démontrer des compétences en matière de leadership et d'innovation ainsi que des compétences techniques et relationnelles pour interagir avec les auditeurs internes et les parties prenantes.
- Gérer les priorités concurrentes, les demandes et les conflits au sein de l'organisation, y compris la communication à tous les niveaux de

l'organisation en faisant preuve d'objectivité et d'intégrité.

- Essayer d'influencer la culture de l'organisation. Susciter les comportements attendus et la réflexion, inspirer la discussion et l'action en tant qu'acteur du changement sont essentiels pour aider à améliorer la culture de l'organisation.

## Connaître l'organisation et son environnement – une exigence fondamentale

Pour être efficace, la fonction d'audit interne doit être partie intégrante de l'organisation, comprendre le secteur d'activité, la stratégie et les tactiques. Selon les réponses à l'enquête auprès des parties prenantes de l'audit interne dans le cadre du CBOK 2015, la compétence la plus souvent citée pour un responsable de l'audit interne est la *connaissance de l'organisation et de son environnement*, autrement dit la compréhension des facteurs de succès de l'organisation et des principaux risques associés. Selon une définition plus complète,

*« il s'agit d'une « expérience approfondie dans le traitement de problématiques opérationnelles qui entraîne une réponse rapide et appropriée avec un dénouement généralement bénéfique. L'une des principales qualités à rechercher chez un dirigeant est sa connaissance approfondie de l'organisation et de son environnement qui résulte généralement de son expérience et de son agilité mentale. Celles-ci lui permettent de traiter rapidement les enjeux opérationnels qui surviennent ».\**

« Le responsable de l'audit interne doit effectivement analyser la stratégie et les priorités et être en mesure d'adapter son offre de services en conséquence; mais généralement, les auditeurs internes n'ont pas assez d'expérience pour fournir une expertise approfondie dans leurs missions de conseil ».

— Directeur général d'une société sud-africaine

\* <http://www.businessdictionary.com/definition/business-acumen.html>

Lorsque les parties prenantes ont été interrogées sur le rôle de l'audit interne dans les risques stratégiques, 64% ont déclaré que l'audit interne devrait y jouer un rôle plus actif.\* En ce sens, la connaissance de l'organisation et de son environnement est indispensable. Cependant, les parties prenantes se sont montrées plus sceptiques à propos du caractère suffisant des ressources du responsable de l'audit interne en la matière. Un administrateur d'une université australienne a déclaré : « Les responsables de l'audit interne présentent souvent une perspective théorique plutôt que pratique, principalement en raison du manque de connaissance de l'organisation et de son environnement ». Pour réussir, le responsable de l'audit interne doit comprendre la stratégie de son organisation, pour prendre de la hauteur et savoir ce qui est le plus important. Ainsi, le responsable de l'audit interne peut mieux organiser les travaux en priorisant les aspects les plus importants pour apporter de la valeur ajoutée.

« Les responsables de l'audit interne doivent à mon avis avoir acquis une expérience opérationnelle avant leur prise de fonction. Je pense qu'ils peuvent apporter une réelle valeur ajoutée s'ils ont acquis cette expérience qu'ils peuvent mettre à profit ».

—Directeur financier d'une société cotée en Inde

Comment le responsable de l'audit interne acquiert la connaissance de l'organisation et de son environnement ? Pour la plupart des parties prenantes, celle-ci résulte de l'expérience et des apprentissages. La connaissance de l'organisation et de son environnement ne s'apprend pas dans une salle de classe, mais aux côtés du management et des collaborateurs qui font fonctionner l'organisation. Selon l'un des points de vue les plus fréquents, les responsables de l'audit interne devraient avoir une expérience préalable dans le management opérationnel. D'autres répondants considèrent qu'il faut s'assurer que le responsable de l'audit interne a compris les métiers de l'organisation, son secteur d'activité et ses risques. En général, les parties prenantes soulignent l'importance des relations professionnelles et

d'un contact continu avec les principaux membres de l'organisation pour apprendre d'eux et penser de manière stratégique.

Il est également crucial que les responsables de l'audit interne interagissent avec les parties prenantes sur la base de cette connaissance de l'organisation et de son environnement. En tant que partie intégrante de l'organisation, les responsables de l'audit interne seront à même de parler la langue du management et d'expliquer les sous-jacents de leurs points de vue.

## PLANS D' ACTIONS POUR LES RESPONSABLES DE L'AUDIT INTERNE

- ✓ Identifier les facteurs clé de succès de votre organisation : le secteur d'activité, l'environnement externe, la stratégie et le modèle économique, ainsi que les risques associés.
- ✓ Évaluer votre niveau de connaissance de l'organisation et de son environnement au regard de ces facteurs de succès. Si nécessaire, élaborer un plan pour consacrer du temps et des travaux avec les membres de votre organisation qui peuvent vous aider à vous mettre dans la peau des managers.
- ✓ S'engager aux côtés de vos parties prenantes avec cet esprit managérial, et non en tant que technocrate. Aborder les problèmes en partant de leur point de vue, communiquer avec eux en utilisant un langage qu'ils comprennent.

## Compétences indispensables - un défi personnel

Bien que la connaissance de l'organisation et de son environnement soit une compétence nécessaire pour tous les responsables de l'audit interne, l'étude du CBOK 2015 a révélé que les parties prenantes s'attendent à de nombreuses autres qualités. Par exemple, la capacité à faire preuve d'un esprit novateur, d'une réflexion prospective, d'un sens des relations et de jugement professionnel. En fait, pour bon nombre de répondants, un responsable de l'audit interne dont les compétences sont insuffisantes peut avoir un impact extrêmement négatif sur une organisation.

Les responsables de l'audit interne devraient être des leaders, mais cela nécessite un large éventail de compétences et d'aptitudes. Le directeur financier d'une société cotée

\* Q16: 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 ?  $n = 859$

aux États-Unis l'a bien résumé : « Le responsable de l'audit interne doit faire preuve de leadership, inspirer le respect et avoir des compétences sectorielles pour apporter de la valeur ajoutée à l'organisation. Il doit aisément communiquer avec toutes les parties prenantes et être proactif dans son approche et dans l'exécution du plan d'audit ».

Un message général se dégage ainsi des commentaires des répondants quant aux capacités fondamentales attendues d'un responsable de l'audit interne :

- Leadership – avoir une vision pour la fonction d'audit interne et l'organisation dans son ensemble et la mettre en œuvre
- Réflexion prospective – une perspective stratégique, « une approche audacieuse de la compréhension des défis et des enjeux », et non pas l'état d'esprit d'une vigie des risques
- Jugement éclairé – une connaissance approfondie, un esprit critique et la capacité d'évaluer très rapidement la profondeur et l'envergure des problèmes
- Flexibilité – une réflexion rapide, orientée vers la résolution des problèmes et souple
- Équilibre – avoir un mix de connaissances générales et spécialisées

Deux autres types de capacités méritent une attention particulière. La première est l'esprit d'innovation. Bien que l'histoire de l'audit interne ne soit pas marquée par des innovations fréquentes, les parties prenantes attendent à juste titre un esprit novateur de la part du responsable de l'audit interne. Les caractéristiques telles que la créativité, le non conformisme et l'utilisation de techniques innovantes, sont mentionnées comme indispensables pour un responsable de l'audit interne. L'heure n'est plus à se cantonner à ce qui a fonctionné par le passé. Les responsables de l'audit interne doivent être constamment à la recherche de nouveaux moyens plus efficaces et efficients pour accomplir leur mission.

La seconde concerne les compétences interpersonnelles. Compte tenu de la nature même de l'audit interne, le responsable de l'audit interne est témoin d'objectifs, d'opinions ou de préoccupations divergentes. Pour aider l'organisation à naviguer à travers les méandres de ces contradictions inévitables, le responsable de l'audit interne doit être un

« De toutes les compétences, peut-être, les plus critiques sont celles de nature relationnelle et communicative. Nous sommes d'avis qu'il s'agit des compétences essentielles. Pourtant, ce ne sont pas celles qui sont pleinement développées... »

—Partie prenante originaire d'Italie

communicateur efficace et capable d'établir de solides relations professionnelles. Comme le dit le directeur financier d'une société cotée en Chine, les responsables de l'audit interne peuvent gérer les priorités contradictoires en maintenant une communication et des relations efficaces avec les parties prenantes afin que les priorités potentiellement divergentes puissent être examinées par le Conseil en vue de parvenir à un consensus.

La diversité des compétences et des capacités que les responsables de l'audit interne doivent acquérir peut apparaître accablante. Les parties prenantes reconnaissent que leurs exigences vis-à-vis des responsables de l'audit interne sont très élevées, mais cela ne signifie pas qu'elles sont prêtes à accepter la médiocrité. Chaque responsable de l'audit interne devrait constamment s'efforcer d'accroître ses capacités et d'améliorer ses compétences.

## PLANS D' ACTIONS POUR LES RESPONSABLES DE L'AUDIT INTERNE

- ✓ Effectuer une auto-évaluation de vos capacités par rapport aux attentes des parties prenantes. Être franc avec soi-même.
- ✓ Solliciter l'avis des parties prenantes sur votre performance en tant que responsable de l'audit interne ; leur demander d'identifier les domaines dans lesquels vous devriez vous améliorer.
- ✓ Élaborer un plan de développement clair qui vous permettra de combler vos principales lacunes.
- ✓ Discuter avec la direction générale et les administrateurs de vos constats à la suite de l'auto-évaluation et de vos plans de développement. Solliciter une validation et un accord.
- ✓ Trouver un mentor (interne ou externe) qui occupe un poste de dirigeant.



## Trouver l'équilibre entre les priorités concurrentes – l'importance de la vision d'ensemble

« [Le responsable de l'audit interne] doit être perspicace et se rendre compte qu'il existe des intérêts parfois concurrents entre le comité d'audit /le Conseil et le management.»

—Administrateur d'une société cotée aux États-Unis

Dans un monde parfait, les objectifs de l'organisation et les priorités des parties prenantes sont totalement en phase. Cependant, de temps à autre, il peut y avoir des tensions et les objectifs peuvent être contradictoires ou divergents selon les parties prenantes. Le responsable de l'audit interne est inévitablement confronté à ce type de situations et doit faire face à des pressions, des priorités et des attentes concurrentes voire même à des conflits au sein de l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit être efficace dans l'arbitrage de ces priorités concurrentes : une tâche nécessaire mais délicate. Elle implique de fortes capacités de planification, de corroboration et d'interaction.

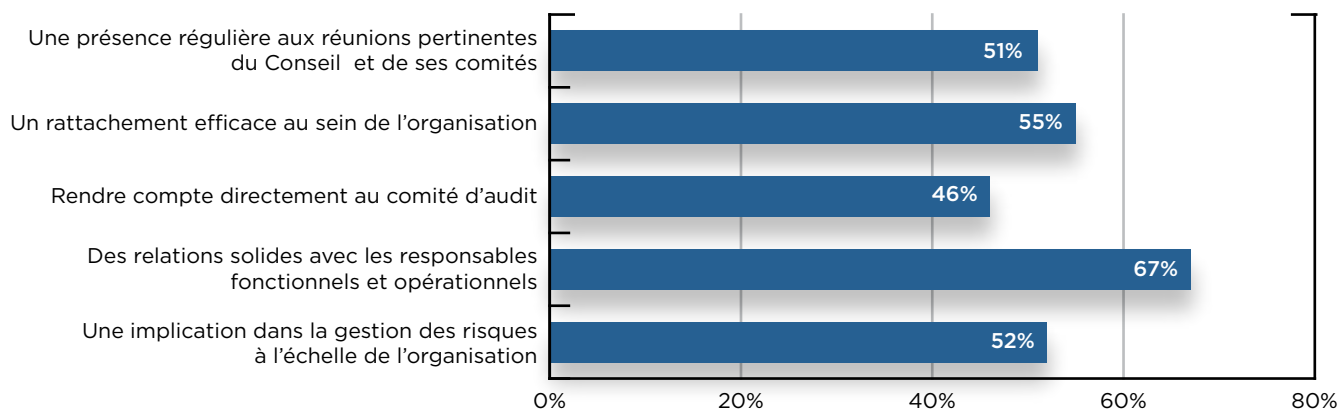
Pour les parties prenantes qui ont répondu à l'enquête du CBOK 2015, c'est en adoptant une vision globale de la situation que le responsable de l'audit interne parviendra à

trouver l'équilibre entre ces priorités concurrentes. Dans son arbitrage, le responsable de l'audit interne devrait privilégier les domaines réellement importants pour l'organisation, et parfois, décrypter les demandes conflictuelles. A ce propos, la première partie du présent rapport souligne qu'un niveau approfondi de connaissance de l'organisation et de son environnement facilite l'arbitrage et accroît la légitimité du responsable de l'audit interne vis-à-vis des parties prenantes qui reconnaissent in fine son implication.

En outre, les parties prenantes apprécient particulièrement la qualité et la fréquence des interactions et de la communication avec l'audit interne. **La figure 1** montre les réponses des parties prenantes concernant les stratégies auxquelles le responsable de l'audit interne devrait recourir pour répondre aux priorités concurrentes et aux conflits. Des solides compétences relationnelles, une vigilance constante par rapport aux risques, des échanges suffisamment longs avec le Conseil et le comité d'audit ainsi que l'écoute active figurent parmi les compétences et les conditions nécessaires pour trouver l'équilibre. Les administrateurs considèrent que la présence régulière du responsable de l'audit interne aux réunions appropriées du Conseil et sa relation étroite avec un comité du Conseil sont essentielles pour répondre aux demandes concurrentes.

Parfois, le responsable de l'audit interne peut se trouver au cœur d'un conflit qui n'est pas facile à résoudre. Les parties prenantes ne sont pas toujours d'accord entre elles et avec

**Figure 1** Stratégies pour répondre aux exigences concurrentes



Note : 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 ? n = 917

l'audit interne. Dans ce type de situations, les responsables de l'audit interne devront garder à l'esprit le Code de déontologie de l'IIA, qui énonce les principes et les exigences relatifs au comportement des individus et des organisations dans le cadre de l'audit interne, notamment en matière d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence.\*

« Un auditeur compétent parvient à intégrer les principes du Code de déontologie de l'IIA dans son travail. En se conformant au code qui préconise l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence, les auditeurs internes augmentent la valeur ajoutée qu'ils apportent.»

—Administrateur d'une société cotée aux États-Unis

De nombreuses parties prenantes reconnaissent la situation dans laquelle le responsable de l'audit interne peut se trouver et l'incitent à se monter audacieux et à prendre position. Les répondants invitent les responsables de l'audit interne à ne pas oublier leurs obligations professionnelles, et à faire preuve d'objectivité en se montrant audacieux et clairs tout en adoptant un ton subtil mais franc vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

Naviguer à travers la complexité du jeu de relations, faire preuve d'objectivité et d'intégrité, être proactif lorsqu'il s'agit de résoudre les problèmes potentiels et s'efforcer de communiquer correctement, sont autant d'éléments qui structurent l'approche susceptible d'aider les responsables de l'audit interne dans l'exercice de leurs fonctions.

## PLANS D' ACTIONS POUR LES RESPONSABLES DE L'AUDIT INTERNE

- ☑ Développer des relations étroites avec les différentes parties prenantes à tous les niveaux.
- ☑ Ne pas hésiter à prendre position lorsque cela vous semble nécessaire.
- ☑ Respecter vos obligations professionnelles.
- ☑ Développer d'excellentes compétences interpersonnelles à utiliser lorsque cela devient nécessaire.

\* <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>

## Culture de l'organisation – Promouvoir le changement

Le Conseil et la direction générale sont responsables en dernier recours d'établir la culture de l'organisation en promouvant une éthique, des valeurs et les comportements qu'ils souhaitent dans toute l'organisation. Les responsables de l'audit interne ont une fonction et un rôle uniques ; ce rôle leur donne la possibilité d'influencer la culture de l'organisation. En fait, un nombre croissant de responsables de l'audit interne mènent des missions d'assurance sur la culture de l'organisation.

« L'audit interne est un levier de l'amélioration de la culture de l'organisation ».

Administrateur d'une société cotée en France

Cette démarche est appréciée par les parties prenantes. Comme le déclare le directeur financier d'une société privée aux Pays-Bas, « l'audit interne devrait davantage s'intéresser à la culture de l'organisation... l'audit joue un rôle dans l'identification des problèmes dont la cause pourrait être liée à une variable culturelle ». Hormis ces missions d'assurance, l'audit interne devrait explorer d'autres pistes pour exercer un impact positif sur la culture d'une organisation.

« L'audit interne peut certainement contribuer à améliorer la culture de l'organisation en aidant à mieux faire connaître la profession. En exerçant efficacement ses fonctions, l'audit interne est à même de sensibiliser les managers aux risques. En apportant des explications claires aux problèmes rencontrés, les auditeurs permettent aux managers de toujours apprendre quelque chose de nouveau. L'audit n'est pas simplement un processus formel et bureaucratique qui doit être effectué sans d'autres explications. L'audit interne comporte toujours un aspect éducatif ... »

—Administrateur d'une société cotée en France



Les parties prenantes ayant participé à l'étude du CBOK 2015 donnent des conseils pour permettre aux responsables de l'audit interne de tirer le meilleur parti de leur positionnement et d'apporter une véritable valeur ajoutée à l'organisation. Ainsi, l'audit interne peut améliorer la culture globale de l'organisation par la sensibilisation du management et des formations. Environ 90 % des répondants déclarent que l'audit interne apporte de la valeur ajoutée grâce à ce rôle d'éducateur.\*

« L'audit interne ne parviendra pas à améliorer la culture de l'organisation s'il essaie seulement de traquer les criminels et de les punir ».

—Administrateur d'une société cotée en Turquie

Les parties prenantes voient également dans l'audit interne un acteur du changement précieux. Environ 85% des personnes interrogées ont déclaré que l'audit interne apportait de la valeur ajoutée aux organisations grâce à son rôle dans la promotion des meilleures pratiques. En combinant leurs rôles d'éducateur et d'acteur du changement, les responsables de l'audit interne sont en mesure d'aider les dirigeants et les administrateurs à mieux comprendre les risques et à envisager les mesures visant à aider l'organisation à mieux répondre à ces risques.

Les parties prenantes soulignent que si l'audit interne consiste à sanctionner les problèmes, son impact positif sur la culture de l'organisation sera compromis. Comme l'a déclaré sans ménagement un administrateur d'une société cotée aux États-Unis, « en s'écartant de l'approche « je vous ai vu... » [l'audit interne] devrait adopter une approche proactive, coordonnée et collaborative pour aider l'organisation et essayer d'exercer une influence positive sur sa culture ».

Les responsables de l'audit interne peuvent agir dans ce sens en s'assurant qu'ils incarnent le comportement dont ils font la promotion. Un directeur financier d'une organisation du secteur public en Afrique du Sud suggère que l'audit interne pourrait contribuer à améliorer la culture de l'organisation

en mettant en pratique les valeurs de l'organisation. Les responsables de l'audit interne doivent veiller à ce que l'audit interne soit transparent, objectif et fasse abstraction des jeux de pouvoir. En outre, l'audit interne devrait favoriser la discussion sur les points de vue contradictoires et mettre l'accent sur les intérêts de l'organisation et de ses parties prenantes.

Dans ce cadre, les responsables de l'audit interne interagissent avec les dirigeants et les administrateurs comme peu d'autres personnes au sein de l'organisation peuvent ou veulent le faire. Du fait de leur rôle les responsables de l'audit interne sont parmi les rares personnes à pouvoir « dire la vérité en haut lieu ». Comme l'a déclaré un administrateur d'une société cotée aux Pays-Bas : « [Le] responsable de l'audit interne doit faire équipe avec le directeur général ». L'intégrité et les motivations du responsable de l'audit interne doivent être au-dessus de tout soupçon, les responsables de l'audit interne doivent être capables d'aborder tous les sujets avec les dirigeants tout en améliorant la culture de l'organisation.

## PLANS D' ACTIONS POUR LES RESPONSABLES DE L'AUDIT INTERNE



- ✓ Discuter avec les parties prenantes de la culture souhaitée dans l'organisation pour contribuer à l'assurance relative à la définition et à l'acceptation de cette culture.
- ✓ Évaluer la culture de la fonction d'audit interne pour s'assurer qu'elle reflète la culture souhaitée pour l'ensemble de l'organisation.
- ✓ Endosser les rôles d'éducateur et d'acteur du changement, chacun de ces rôles permettant au responsable de l'audit interne d'améliorer la culture de l'organisation.
- ✓ Confirmer auprès des parties prenantes que l'audit interne n'est pas seulement perçu comme garant du respect des règles mais reconnu pour sa précieuse contribution à l'amélioration de l'organisation et de sa culture.

\* Q15: Quelle valeur apporte l'audit interne en jouant les rôles ci-après, que ce soit dans le cadre d'activités d'assurance ou pas ?  
n = 1,355

## Conclusion

Le rôle de responsable de l'audit interne est très exigeant. Il requiert des compétences, une motivation, des aptitudes et un certain niveau d'intégrité qui ne sont pas nécessaires pour occuper d'autres types de postes de direction. Une caractéristique spécifique qui mérite d'être soulignée est le rattachement du responsable de l'audit interne et la multitude de parties prenantes avec lesquelles il interagit. Il est important que ce positionnement s'accompagne de mesures qui réduisent tout impact négatif sur l'indépendance et l'objectivité du responsable de l'audit interne.

L'étude menée auprès des parties prenantes dans le cadre du CBOOK 2015 a permis de recueillir des conseils avisés auprès de dirigeants et d'administrateurs sur la façon dont les responsables de l'audit interne peuvent améliorer leur performance et être vecteur de valeur ajoutée. Le message général qui se dégage de l'enquête est qu'un audit interne efficace doit se considérer comme faisant partie intégrante de l'organisation. Ce conseil n'a rien de surprenant :

- Comprendre les activités et les risques associés.
- Continuer à développer ses capacités pour être à la hauteur de l'exigence du poste.
- Avoir une vision d'ensemble tout en gérant les priorités concurrentes au sein d'un groupe de parties prenantes.
- Tirer parti du caractère unique de ce rôle pour améliorer la culture de l'organisation.

Et enfin, garder à l'esprit que les conseils présentés dans ce rapport émanent d'un grand nombre de parties prenantes du monde entier. Chaque responsable de l'audit interne devrait interagir avec ses propres parties prenantes sur ces sujets et sur d'autres questions pour identifier ses points forts et les aspects à améliorer pour être en mesure d'apporter de la valeur ajoutée à sa fonction et à l'organisation. Pour entretenir cette dynamique de progrès, les responsables de l'audit interne ont besoin des précieux conseils de leurs parties prenantes.

## À propos des auteurs

**Naohiro Mouri**, CIA, est membre de la direction générale et le responsable de l'audit interne d'AIG Japan Holdings. Jusqu'à récemment, il était directeur exécutif statutaire, senior VP et responsable de l'audit interne chez MetLife Japan. Au cours de ses 24 années de carrière, il a occupé plusieurs postes de responsable d'audit au sein des différentes organisations telles que JP Morgan pour la zone Asie Pacifique, Shinsei Bank, Morgan Stanley Japan et Deutsche Bank Japan. En tant que membre actif de l'IIA, il siège actuellement au comité exécutif de l'IIA, en sa qualité de vice-président de la pratique professionnelle et d'administrateur d'IIA Japon (2003). Naohiro a été le premier président d'ACIIA (de 2001 à 2006) et est co-auteur de l'ouvrage « *This is the Internal Auditing for Financial Institutions* », publié en japonais et en mandarin. Il est également expert-comptable agréé.

**Douglas J. Anderson**, CIA, CRMA, est le directeur général de l'offre de services pour les responsables de l'audit interne (*CAE Solutions*) à l'IIA. Doug a passé 22 ans chez Dow Chemical Company qu'il a quittée en 2013. Il a exercé pendant 16 ans dans l'audit interne (9 ans en tant que responsable de l'audit interne) et a en outre été contrôleur financier du groupe et membre de la direction financière de l'entreprise mondiale Dow Latex. Après avoir pris sa retraite chez Dow, il a été *executive in residence* et professeur adjoint de comptabilité et de finance à l'Université d'Etat de Saginaw Valley dans le Michigan. Il a également passé 10 ans chez PricewaterhouseCoopers au début de sa carrière. Doug a occupé différents postes en tant que bénévole auprès de l'IIA depuis plus de 20 ans avant de rejoindre l'organisation et d'occuper le poste actuel.

## Équipe du projet

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de l'étude sur les parties prenantes :

Doug Anderson (États-Unis)

Équipe projet de la Fondation de l'audit interne

Bonnie Ulmer (Vice-présidente)

Kayla Manning (gestion de projet)

Tameca Alexander (Revue qualité et analyse de données)

Équipe projet de Protiviti :

Brian Christensen (Vice-président exécutif, audit interne monde)

Kevin Donahue (gestion de projet/analyse de données)

Lark Scheierman (gestion de projet/analyse de données)

Penelope Bryan (gestion de projet)

## 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](http://www.theiia.org/goto/CBOK)

### À propos de la Fondation de l'audit interne de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de l'audit interne de l'IIA, 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, la Fondation n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession. La Fondation peut être contactée au : 1035 Greenwood Blvd., Suite 401, Lake Mary, Floride 32746, États-Unis.

### À propos de Protiviti Inc.

Protiviti est un cabinet de conseil d'envergure mondiale qui offre une expertise approfondie, des idées objectives, une approche sur mesure et une collaboration inégalée en vue d'aider les leaders à affronter l'avenir avec confiance. Protiviti et nos entreprises membres indépendantes fournissent des solutions de conseil en finance, technologie, opérations, données, analyses, gouvernance, risques et audit interne à nos clients grâce à notre réseau de plus de 70 bureaux établis dans plus de 20 pays.

Plus de 60 % des entreprises du classement *Fortune* 1000® et 35 % de celles figurant au classement *Fortune* Global 500® ont fait appel à Protiviti. La société travaille également avec des entreprises de plus petite envergure, des entreprises en croissance, des entreprises souhaitant s'introduire en bourse, ainsi que des *organismes* publics. Protiviti est une filiale en propriété exclusive de Robert Half (NYSE: RHI). Fondée en 1948, la société Robert Half est membre de l'indice S&P 500.

Protiviti n'est ni agréé ni enregistré comme cabinet d'experts comptables, et ne délivre pas d'opinions sur les états financiers ni ne propose de service de certification.

### 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.

Copyright © 2017 par la Fondation de l'audit interne, anciennement appelée la Fondation pour la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter [research@theiia.org](mailto:research@theiia.org). ID #2017-0117