

Étude comparative de la maturité de l'audit interne

PERSPECTIVE
INTERNATIONALE



Faits
marquants

Panorama mondial des processus et
de la planification de l'audit

Mohammad Abdolmohammadi

DBA, CPA

Giuseppe D'Onza

PhD

Gerrit Sarens

PhD, CIA



À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants

166 pays

23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne 26%

Directeurs de missions ou *senior managers* 13%

Superviseurs ou *managers* 17%

Auditeurs internes 44%

*Le taux de réponse varie selon les questions.

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

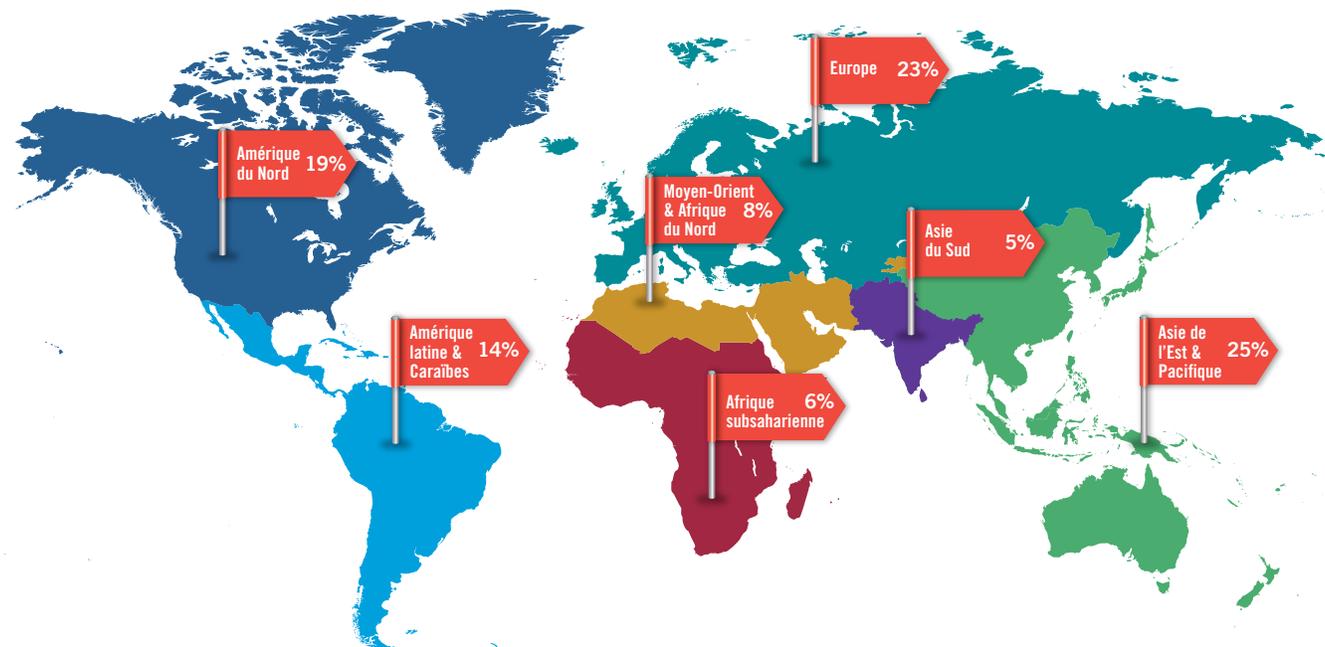
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour,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

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

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

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

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



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

Les thèmes
du CBOK

Le futur



Les perspectives
internationales



La gouvernance



La gestion
du service



Les risques



Normes et
certifications



La gestion
des talents



Les technologies



Table des matières

Synthèse	4
Introduction	6
1 Alignement de l'audit interne avec le plan stratégique de l'organisation	7
2 Évaluation des risques	12
3 Compétences de l'audit interne	16
4 Planification de l'audit interne	23
5 Procédures d'audit	27
6 Utilisation des systèmes d'information	31
7 Programme d'assurance et d'amélioration qualité	35
Conclusions et analyses complémentaires	39

Synthèse

Quel est le niveau de maturité de votre service d'audit interne (ou bien, à quel niveau de maturité peut-il prétendre) ? C'est la question à laquelle ce document tente de répondre en s'appuyant sur les contributions de plus de 2 500 responsables de l'audit interne à la base de données du CBOOK (*Common Body of Knowledge*) de l'IIA. Les conclusions sont en outre étayées par des entretiens menés auprès de responsables de l'audit interne dans différentes régions du globe, qui nous ont fait part de leur point de vue sur la maturité d'une fonction d'audit interne.

L'évaluation de cette maturité est importante car elle aide à élaborer des stratégies pour combler les écarts entre les attentes en matière de qualité attendue de l'audit interne et la réalité. Des indicateurs de maturité sont constitués pour aider les principales parties prenantes à déterminer si et comment elles peuvent s'appuyer sur les services fournis par leur service d'audit interne. Ces indicateurs ont également vocation à guider les responsables de l'audit interne dans le développement de la maturité de leur service.

Le présent rapport porte sur plusieurs secteurs d'activité de différentes régions du monde. Entre autres facteurs, les auteurs analysent l'influence de la taille et de l'ancienneté du service d'audit interne, de la taille de l'organisation et de la conformité aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA (les *Normes*). Ce rapport est organisé en sept sections. A partir des données, les indicateurs de maturité suivants ont pu être évalués :

- L'alignement avec le plan stratégique de l'organisation
- L'agilité et la flexibilité pour adapter la planification et les priorités aux changements importants dans les objectifs stratégiques de l'organisation
- L'évaluation exhaustive des risques pour acquérir une connaissance et une compréhension suffisantes de l'activité de l'organisation au niveau micro et macro
- Des auditeurs ayant aussi bien des compétences traditionnelles en audit interne qu'une connaissance du secteur d'activité, auxquelles s'ajoutent des compétences générales, un esprit critique et des capacités de leadership
- Des programmes de formation structurés, documentés et diversifiés
- La formalisation et le suivi continu des procédures d'audit pour les adapter à un environnement en mutation
- L'explicitation de la stratégie de l'audit interne et d'indicateurs clés de performance qui permettent un suivi continu de sa réalisation

- L'utilisation de technologies de pointe (telles que le data-mining, l'analyse de données, et l'audit continu/en temps réel) tout au long du processus d'audit pour améliorer son efficacité et son efficacité
- Un programme d'assurance et d'amélioration qualité aligné sur la stratégie de l'audit interne et facilité par une culture de l'assurance qualité et de l'amélioration continue

Outre ces principales conclusions, des pistes d'action sont proposées dans chaque section afin d'accompagner l'amélioration de la maturité de l'audit interne.

Introduction

Les enquêtes CBOK menées par l'IIARF fournissent une riche banque de données sur différents sujets d'intérêt pour les professionnels et les universitaires. Par exemple, l'enquête mondiale 2015 du CBOK sur la pratique de l'audit interne contenait 11 questions susceptibles d'indiquer la maturité d'un service d'audit interne. Dans le présent rapport, les indicateurs sont analysés dans une grande variété de contextes, selon la région du monde, l'ancienneté et la taille du service d'audit interne¹, la taille de l'organisation² et la conformité aux *Normes*. Le rapport propose une analyse synthétique et une illustration graphique des principaux résultats découlant de ces variables.

Plus précisément, ce sont 11 indicateurs de maturité qui sont analysés en tenant compte des critères suivants :

1. la région géographique
2. l'ancienneté du service d'audit interne
3. la taille du service d'audit interne
4. la taille de l'organisation
5. le type d'organisation
6. le caractère coté ou non coté de l'organisation
7. l'étendue de l'organisation
8. le secteur d'activité
9. l'existence d'une obligation légale ou non concernant l'audit interne
10. le fait d'utiliser l'audit interne pour la formation au management
11. la conformité avec les *Normes*

Ce rapport fournit des analyses, des informations descriptives et des données relatives à neuf interviewés³ – des responsables de l'audit interne très compétents qui font part de leurs points de vue et de leurs éclairages. Plusieurs conclusions sont également incluses en fin de rapport.

¹ La taille du service d'audit interne est mesurée en ETP (équivalent temps plein).

² La taille de l'organisation est définie selon le nombre de collaborateurs (en ETP- équivalent temps plein), les actifs, et le chiffre d'affaires total.

³ Le terme « interviewés » est utilisé au sens large. Des questions ouvertes ont été envoyées à des responsables de l'audit interne en leur proposant d'y répondre dans le cadre d'un entretien ou par e-mail. Tous sans exception ont préféré répondre par e-mail.

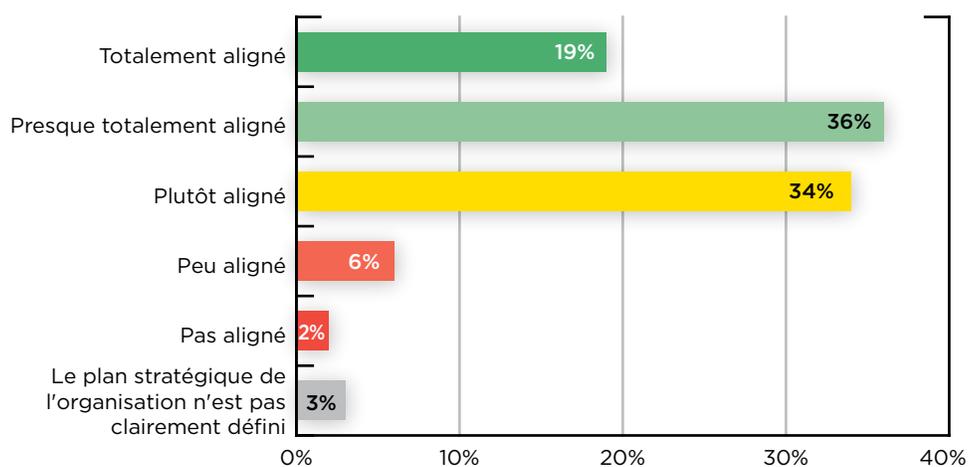
1 Alignement de l'audit interne avec le plan stratégique de l'organisation

En moyenne, 55 % des responsables de l'audit interne déclarent que leur service d'audit interne est totalement aligné ou quasiment avec le plan stratégique de leur organisation (cf. **Figure 1-1**). Il s'agit là d'un indicateur de la maturité de l'audit interne dans la mesure où cet alignement vise à créer une synergie entre l'audit interne et l'organisation dans son ensemble. Plusieurs responsables de l'audit interne interrogés confirment qu'il est important d'être en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation et d'entretenir des relations étroites avec les opérationnels pour assurer la maturité du service d'audit interne.

Les réponses à l'enquête montrent qu'il existe des différences selon les régions du monde : la région dans laquelle il existe la

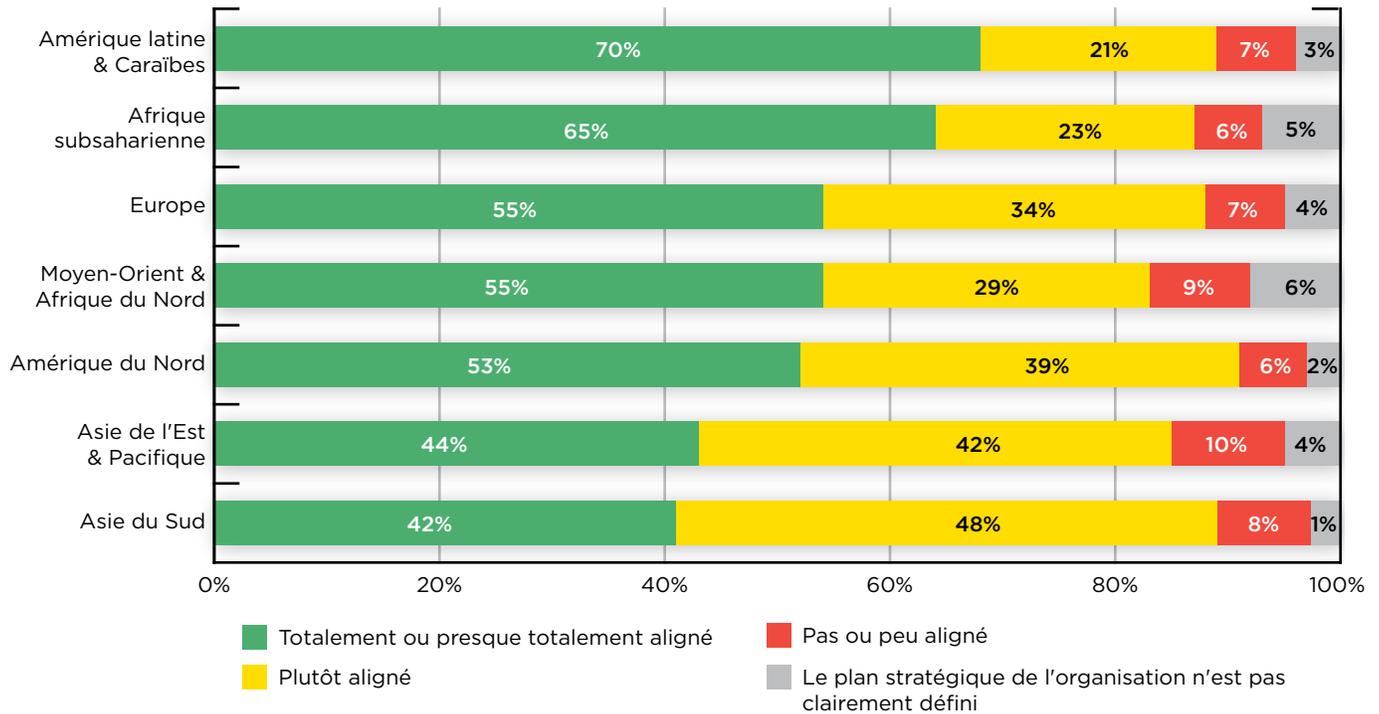
proportion la plus élevée de services d'audit interne totalement ou presque totalement alignés avec le plan stratégique de l'organisation est l'Amérique latine & Caraïbes (70 %), suivie de l'Afrique subsaharienne (65 %) (cf. **figure 1-2**). À l'inverse, les proportions les plus faibles s'observent en Asie du Sud (42 %) ainsi qu'en Asie de l'Est & Pacifique (44 %). Ces résultats sont intéressants, et peuvent indiquer que les pays ayant plus récemment adopté les méthodes d'audit interne ont directement opté pour un alignement avec le plan stratégique. Cependant, il se peut aussi que le résultat soit dû à la petite taille des échantillons, ce qui nécessiterait alors d'entreprendre des recherches plus approfondies.

Figure 1-1 Alignement du service d'audit interne avec le plan stratégique de l'organisation



Note : Q57 : À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre service d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. Les réponses « Je ne sais pas » n'ont pas été prises en compte. n = 2 814.

Figure 1-2 Alignement du service d'audit interne avec le plan stratégique de l'organisation par région



Note : Q57 : À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre service d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. Les réponses « Je ne sais pas » n'ont pas été prises en compte. n = 2 814.

Lorsqu'on analyse l'alignement avec le plan stratégique de l'organisation sous l'angle de l'ancienneté du service d'audit interne, plus le service est ancien, plus il est susceptible d'être totalement aligné.

La courbe représentant l'alignement stratégique en fonction de la taille du service d'audit interne a la forme d'un U inversé: la proportion de services d'audit interne presque totalement alignés avec le plan stratégique de l'organisation suit une trajectoire linéaire ascendante jusqu'à un certain point (299 ETP dans le service d'audit interne) puis chute pour les services de très

grande taille employant plus de 300 ETP (cf. **figure 1-3**)⁴.

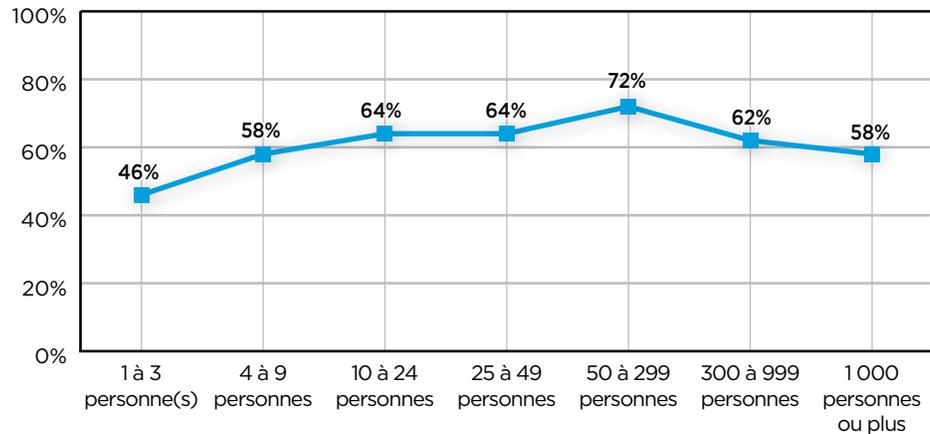
L'alignement stratégique du service d'audit interne ne varie pas significativement selon que l'organisation soit cotée ou non, ou encore qu'elle soit locale/nationale ou multinationale. L'analyse des données par secteur révèle que la proportion de services presque totalement alignés avec le

⁴ Un effectif de 1 000 ETP est caractéristique de très grands services d'audit interne. Néanmoins, nous avons inclus cette catégorie dans notre analyse en raison du nombre relativement important de ces services dans la base de données du CBOK (n = 56) et parce que les écarts entre les différentes catégories de taille en fonction du nombre d'ETP étaient extrêmement significatifs, à en croire le résultat du test statistique du χ^2 (p = 0,001).

“ Les organisations du monde entier subissent de plus en plus de transformations, et les marchés ne sont plus limités par des frontières géographiques ou des barrières juridiques. Beaucoup de ces transformations surviennent à une vaste échelle et s’étalent sur de nombreuses années. L’agilité est devenue le principal levier permettant de renforcer la création de valeur pour les actionnaires et de garantir la pérennité. Les trop petites organisations ne sont peut-être pas à même d’atteindre ces objectifs, mais les trop grandes entreprises risquent également de ne pas être assez flexibles. ”

—Lesedi Lesetedi,
 Director of Internal
 Audit, BIUST, Afrique
 subsaharienne

Figure 1-3 Alignement du service d’audit interne avec le plan stratégique de l’organisation selon la taille du service



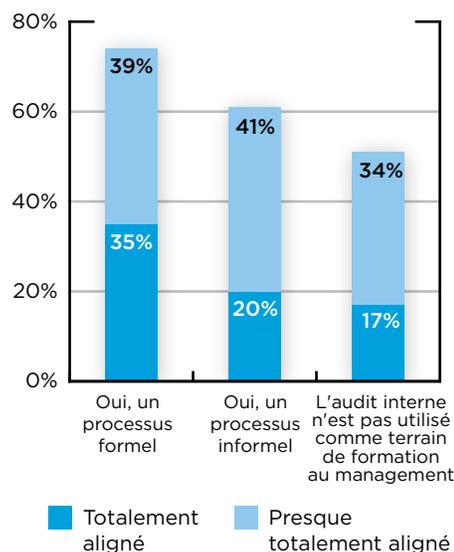
Note : Combinaison des questions 57 et 24. Q57 : À votre avis, quel est le niveau d’alignement de votre service d’audit interne avec le plan stratégique de votre organisation ? et Q24 : Quel est le nombre approximatif d’équivalents temps plein travaillant dans votre service d’audit interne ? Responsables de l’audit interne uniquement. n = 2 769.

plan stratégique de leur organisation est de 55 %, les secteurs affichant le score le plus élevé étant ceux des services publics (67 %), et de la finance et de l’assurance (63 %). À l’inverse, d’autres secteurs présentent des scores bien plus faibles. Par exemple, le taux d’alignement est de 12 % dans le secteur de la gestion des déchets et de remise en état, 40 % dans l’industrie manufacturière et 40 % pour les services opérant dans le domaine des arts, des loisirs et des divertissements. Cependant, l’alignement avec

le plan stratégique de l’organisation ne diffère pas selon la taille de l’organisation ou les organisations pour lesquelles le service d’audit interne est une obligation légale⁵.

⁵ Bien qu’il n’existe pas de différence significative en termes d’alignement stratégique selon que l’existence du service d’audit interne soit une obligation légale ou non, les secteurs réglementés tels que les services financiers sont en règle générale plus susceptibles d’être dans l’obligation légale de posséder un service d’audit interne que les secteurs non réglementés.

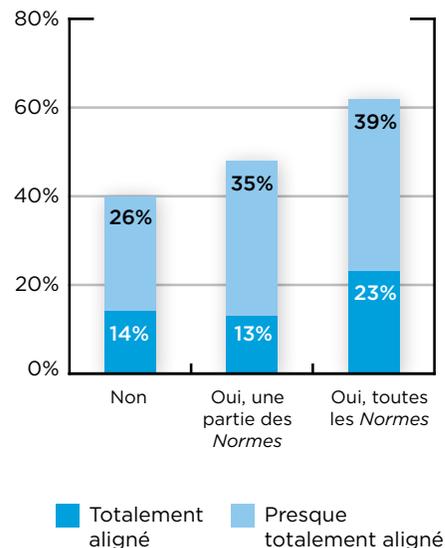
Figure 1-4 Le service d'audit interne est aligné avec le plan stratégique de l'organisation et sert de cadre de formation au management



Note : Combinaison des questions 57 et 35. Q57 : À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre service d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation? et Q35 : Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de mobilité du personnel vers le service d'audit interne dans le cadre d'une formation au management dans d'autres secteurs de l'organisation ?

La **figure 1-4** met en lumière un résultat intéressant. Les services d'audit interne qui disposent d'un processus formel de mobilité interne faisant de l'audit interne une formation au management affichent un alignement nettement plus fort avec le plan stratégique de l'organisation (74 %) que ceux qui en sont dépourvus.

Figure 1-5 Le service d'audit interne est aligné avec le plan stratégique de l'organisation et est en conformité avec les Normes de l'IIA



Note : Combinaison des questions 57 et 98. Q57 : À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre service d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation? et Q98 Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes) ? Responsables de l'audit interne

Enfin, comme indiqué dans la **figure 1-5**, il existe un lien fort entre la conformité avec les Normes de l'IIA et l'alignement avec le plan stratégique. Plus précisément, les services d'audit interne qui sont en totale conformité avec les Normes sont également alignés sur le plan stratégique de leur organisation (à 62 %), par rapport à ceux qui ne s'y conforment que partiellement (48 %) ou pas du tout (40 %).

Actions à mener

- ☑ Tisser des liens solides avec les membres de la direction et veiller à être régulièrement informé de la stratégie de l'organisation.
- ☑ Être prêt à adapter la planification et les priorités de l'audit interne aux changements importants dans les objectifs stratégiques de l'organisation. L'agilité et la flexibilité sont importants pour devenir/demeurer un service d'audit interne mature.

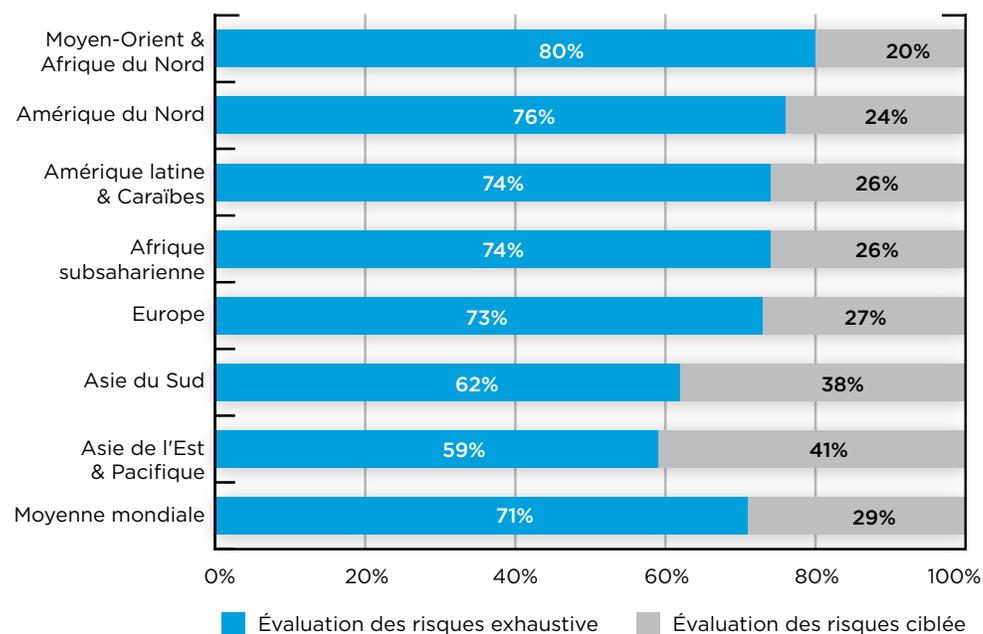
2 Évaluation des risques

Le questionnaire du CBOK distingue l'«évaluation des risques exhaustive» et l'«évaluation des risques ciblée» (cf. Q41). Le premier terme désigne une évaluation intégrant divers risques tandis que le second fait référence à des évaluations distinctes de ces risques.

La majorité des responsables de l'audit interne interrogés confirment que le recours à une évaluation exhaustive des risques est un signe de la maturité d'un service d'audit interne. Par exemple,

certain d'entre eux précisent que l'évaluation exhaustive devrait être suffisamment proactive et prospective. Mary Ludford, CAE chez Exelon, Amérique du Nord, déclare : « *L'audit interne doit fournir une assurance sur les domaines les plus risqués d'une entreprise, ce mandat est non négociable. Cependant, une organisation mature doit également avoir une vision prospective et comprendre son activité ainsi que les risques émergents pour lesquels l'efficacité des contrôles va devenir un élément essentiel à toute réussite.* »

Figure 2-1 Type d'évaluation des risques sur lequel s'appuie l'audit interne par région



Note : Q41 : Sur quel type d'évaluation des risques l'audit interne s'appuie-t-il au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. Les réponses « Autre/Sans objet » n'ont pas été prises en compte. n = 2 869.

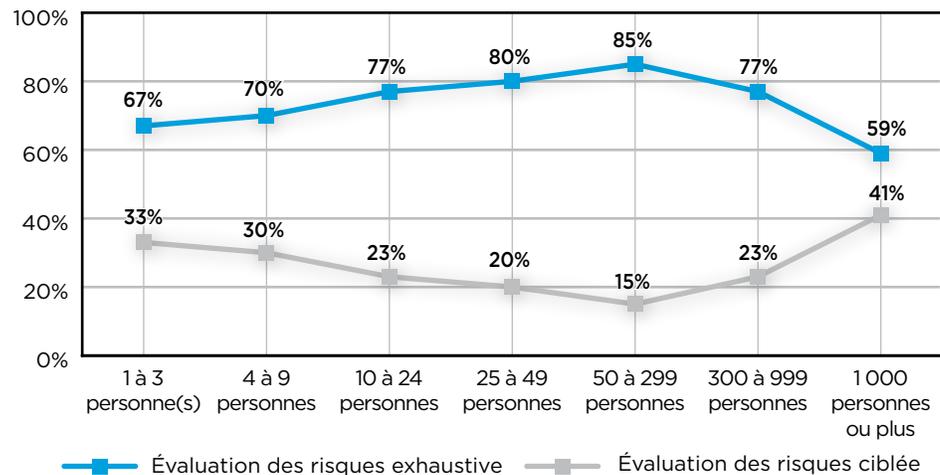
Comme le montre la **figure 2-1**, en moyenne dans le monde, 71 % des responsables de l'audit interne interrogés indique avoir recours à une évaluation des risques exhaustive. La complexité de l'environnement économique actuel oblige les services d'audit interne à adopter ce type d'évaluation, si ce n'est pas déjà le cas. Il est important qu'ils y aient recours pour disposer d'une vision étendue des risques auxquels doivent faire face leur organisation. Cette vision d'ensemble diminue la probabilité de passer à côté de certains risques ce qui est le cas en ayant recours à l'évaluation ciblée, car les organisations

qui l'utilisent se focalisent seulement sur certains risques spécifiques.

La **figure 2-1** fait également apparaître des écarts importants selon les régions du monde. Le Moyen-Orient & Afrique du Nord (80 %) ainsi que l'Amérique du Nord (76 %) recourent massivement à l'évaluation exhaustive des risques, tandis que l'Asie de l'Est & Pacifique (59 %) et l'Asie du Sud (62 %) s'en servent moins.

Il existe également une corrélation positive entre le recours de l'évaluation exhaustive des risques et l'ancienneté du service d'audit interne, les services les plus anciens

Figure 2-2 Type d'évaluation des risques sur lequel s'appuie le service d'audit interne en fonction de la taille du service



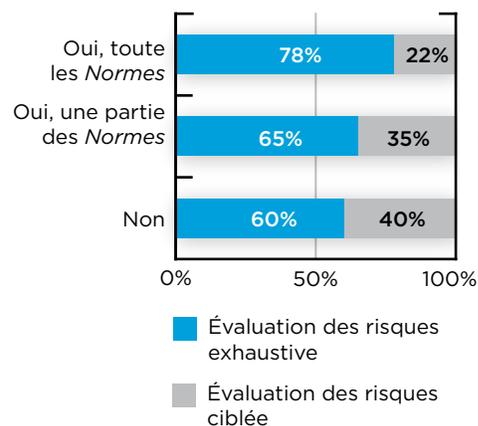
Note : Combinaison des questions 41 et 24. Q41 : Sur quel type d'évaluation des risques l'audit interne s'appuie-t-il au sein de votre organisation ? et Q24 : Quel est le nombre approximatif d'équivalents temps plein travaillant dans votre service d'audit interne ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 835.

étant plus susceptibles de s'appuyer sur ce type d'évaluation.

Comme illustré dans la **figure 2-2**, le lien entre l'évaluation exhaustive des risques et la taille du service d'audit interne est en forme de U inversé. Plus précisément, le recours à ce type d'évaluation augmente pour les services d'audit comptant jusqu'à 299 ETP, puis chute au-delà de 299 ETP. Ce résultat est intéressant : tandis que les services de taille moyenne affichent une corrélation positive avec ce type d'évaluation, les plus petits et les plus grands l'utilisent moins.

Si le type d'organisation (cotée vs. non cotée, locale/nationale vs. multinationale) ne semble pas avoir d'influence sur le recours à une évaluation exhaustive des risques, en revanche nous avons constaté des écarts sur le plan sectoriel. Les évaluations exhaustives de risques sont en effet plus communément utilisées dans les secteurs de la finance et de l'assurance (81 %) ainsi que dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration (75 %). À l'inverse, ce sont l'industrie manufacturière (60 %) et le commerce de gros (63 %) qui affichent la plus faible utilisation de ce type d'évaluation. Cependant, la taille de l'organisation et l'existence d'une obligation légale pour le service d'audit interne n'entraînent pas d'écarts significatifs.

Figure 2-3 Type d'évaluation des risques sur lequel s'appuie le service d'audit interne et conformité avec les Normes de l'IIA



Note : Combinaison des questions 41 et 98. Q41 : Sur quel type d'évaluation des risques l'audit interne s'appuie-t-il au sein de votre organisation ? et Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes) ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 320.

La **figure 2-3** révèle l'évolution positive du recours à l'évaluation exhaustive en fonction de la conformité avec les Normes de l'IIA.

Autre lien intéressant et important à noter, la relation positive entre l'usage du service d'audit interne comme cadre de formation au management et le recours à l'évaluation exhaustive des risques. Les évaluations exhaustives sont en effet plus communément utilisées dans les services utilisant ce modèle de mobilité.

Actions à mener

- ✓ Promouvoir des discussions transversales pour avoir une vision globale de l'organisation.
- ✓ S'assurer que l'évaluation des risques est aussi exhaustive que possible pour limiter les omissions.
- ✓ Acquérir une connaissance et une compréhension suffisantes de l'organisation, tant au niveau micro que macro, pour se familiariser avec les « sources d'incertitude inconnues ».⁶

⁶ Les inconnues sont des événements futurs imprévisibles dans la mesure où il n'existe aucun précédent ni aucune base théorique permettant d'anticiper le phénomène.

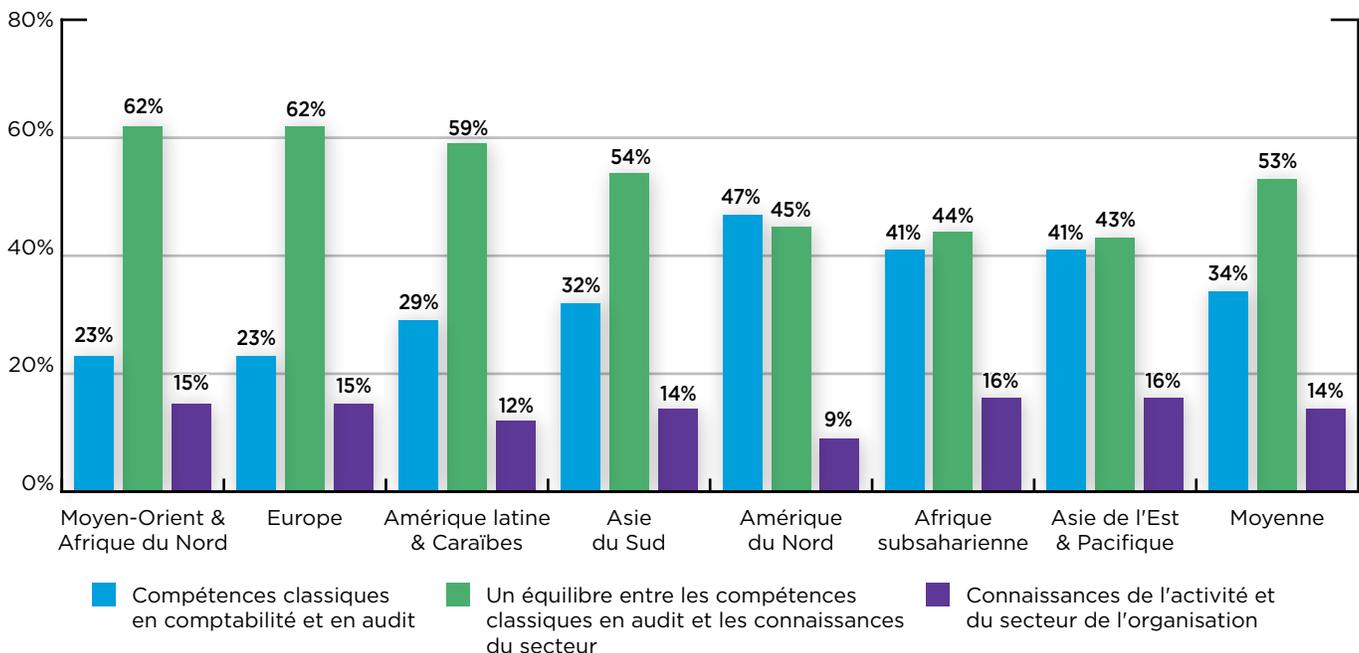
3 Compétences de l'audit interne

Profils des auditeurs internes

La pertinence du profil des auditeurs internes est un indicateur de la maturité du service. Comme le montre la **figure 3-1**, 53 % des responsables de l'audit interne en moyenne dans le monde déclarent que leurs collaborateurs affichent un équilibre entre compétences classiques en audit et connaissances du secteur. Dans 34 % des cas, les collaborateurs ont un profil plus traditionnel en comptabilité et en audit.

Plusieurs responsables de l'audit interne interrogés confirment qu'une diversité de profils au sein des effectifs est un indicateur de maturité important. Une connaissance directe du secteur et une compréhension des leviers de création de valeur de l'activité sont d'importants avantages pour tout nouvel entrant dans la profession. Cette combinaison de profils est plus répandue au Moyen-Orient & Afrique du Nord (62%) ainsi qu'en

Figure 3-1 Profil prédominant parmi les auditeurs internes par région



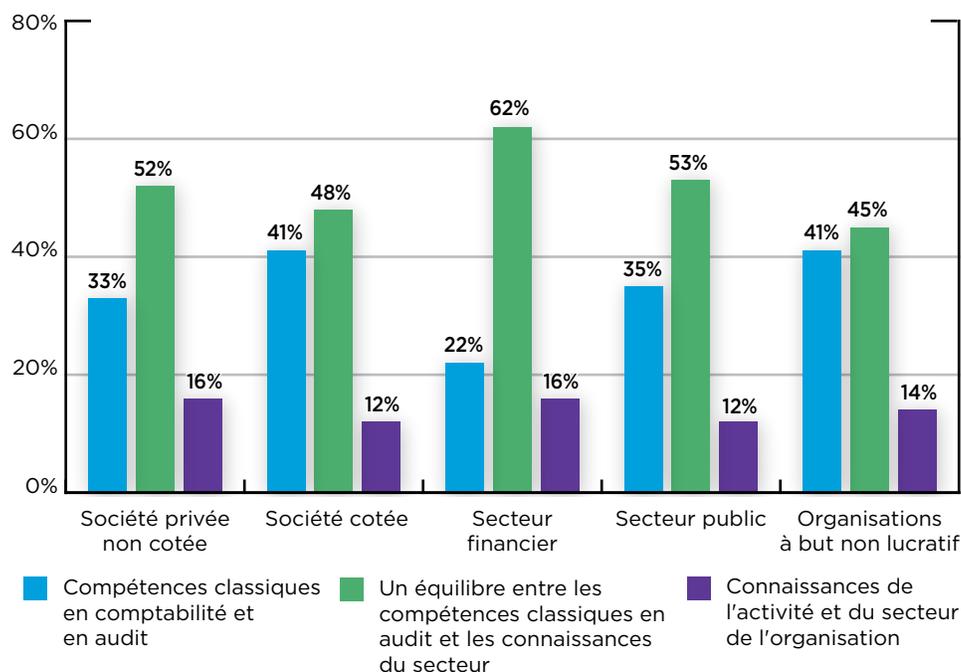
Note : Q40 : Quelles sont les compétences dominantes parmi les auditeurs internes de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. Les réponses « Sans objet » n'ont pas été prises en compte. n = 3 036.

Europe (62 %) et moins commune en Afrique subsaharienne (44 %) et en Asie de l'Est & Pacifique (43 %).

Plus le service d'audit interne est ancien, plus cet équilibre entre compétences

classiques en audit et connaissances du secteur est fréquent, passant de 47 % pour les services les plus récents à 60 % pour les plus anciens. La probabilité d'une telle diversité augmente généralement avec la taille du service, bien qu'elle

Figure 3-2 Profil prédominant parmi les auditeurs internes par type d'organisation



Note : Combinaison des questions 40 et 15. Q40 : Quelles sont les compétences dominantes parmi les auditeurs internes de votre organisation ? et Q15 : Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 806.

soit nettement moins forte pour les plus grands services d'audit interne.

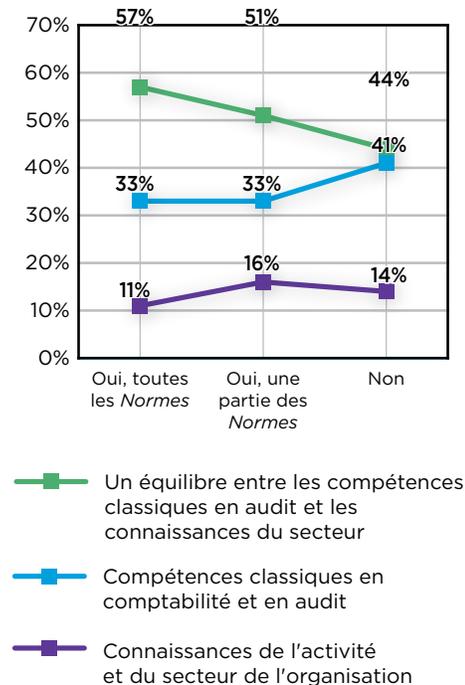
S'agissant du type d'organisation, il convient de remarquer qu'il y a nettement plus de services d'audit interne du secteur financier (62 %) disposant de cette combinaison de compétences classiques en audit et de connaissances du secteur (cf. **figure 3-2**). Ce taux est de 45 % dans les organisations à but non lucratif.

L'étendue géographique de l'organisation ne semble pas influencer sur le profil des auditeurs internes. Dans le secteur de la finance et de l'assurance (60 %) et des services publics (58 %), cette proportion est significativement plus élevée, contrairement à l'éducation (39%) et à l'agriculture, la sylviculture, la pêche et la chasse (40 %). Le profil des auditeurs internes n'est pas lié à la taille de l'organisation ou à l'existence d'une obligation légale concernant l'audit interne.

“Selon moi, la connaissance des normes internationales pour la pratique de l'audit interne et l'alignement avec ces normes constituent un préalable essentiel pour un service d'audit interne qui souhaite être considéré comme mature, mais la véritable différence apparaît quand l'expertise se double d'une connaissance du secteur d'activité de l'organisation.”

— Cesar Santos Brunetto, former Internal Auditor at Lojas Renner, Amérique latine & Caraïbes

Figure 3-3 Profil prédominant parmi les auditeurs internes et conformité avec les Normes de l'IIA



Note : Combinaison des questions 40 et 98. Q40 : Quelles sont les compétences dominantes parmi les auditeurs internes de votre organisation ? et Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes) ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 463.

Les services d'audit interne en totale conformité avec les Normes de l'IIA ont plus fréquemment (57 %) des effectifs alliant compétences classiques en audit et connaissances du secteur. Ce ratio est de 44 % dans les services qui ne se conforment pas aux Normes ou qui ne les respectent que partiellement (51 %) (cf. **figure 3-3**). De même, les services d'audit interne qui servent de cadre de formation au management ont également une proportion significativement plus élevée d'auditeurs au profil diversifié (61 %).

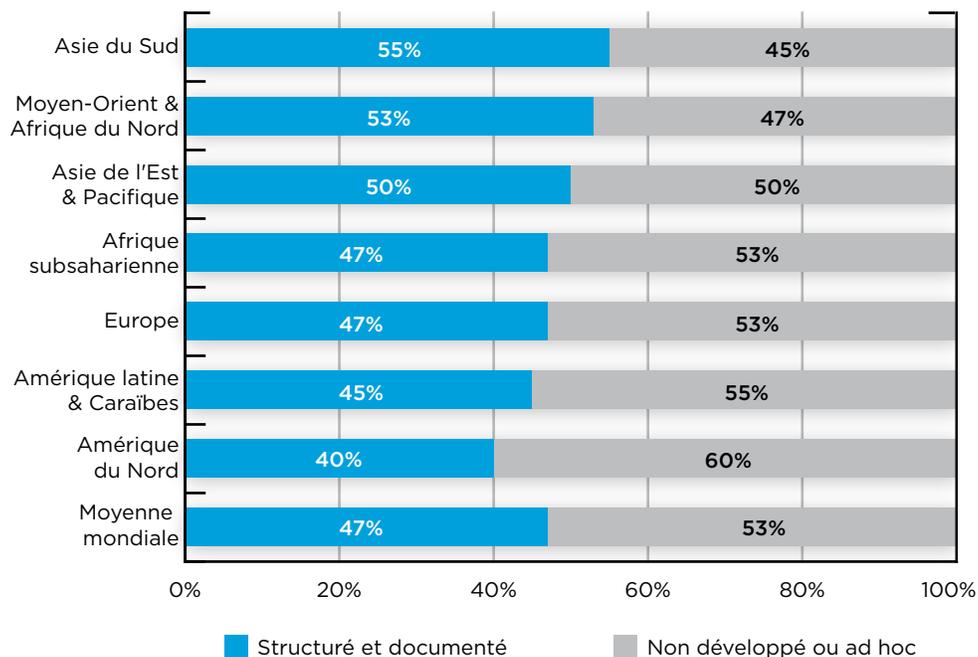
Formalisation des programmes de formation

Un autre indicateur de maturité relatif aux ressources humaines concerne l'existence d'un programme de formation structuré et documenté pour les auditeurs internes. La **figure 3-4** montre qu'en moyenne dans le monde, 47 % des responsables de l'audit interne déclarent un programme de formation structuré et documenté. Dans le reste des cas (53 %), le programme de formation est soit inexistant, soit élaboré de manière *ad hoc*. S'agissant des programmes de formation, l'un des interviewés insiste sur l'importance d'un programme de certification professionnelle. La proportion de services d'audit interne dont le programme de formation est structuré et documenté est la plus élevée en Asie du Sud (55 %), ainsi qu'au Moyen-Orient & Afrique du Nord (53 %), et la plus faible en Amérique du Nord (40 %).

Il existe une relation linéaire très nette entre cet indicateur et l'ancienneté du service d'audit interne. Plus un service est ancien, plus il est susceptible de posséder un programme de formation structuré et documenté (33 % pour les services les plus récents, contre 66 % pour les plus anciens). La relation s'observe en ce qui concerne la taille du service. Dans les services les plus étoffés, il est moins courant de posséder un programme structuré et documenté pour la formation des auditeurs internes.

La nature du programme de formation dépend fortement du type d'organisation. Plus précisément, les services d'audit interne des sociétés cotées (48 %) et celles du secteur public (50 %) disposent de programmes de formation plus structurés et davantage documentés que les organisations à but non lucratif (30 %). En revanche, il n'y a pas de lien avec l'étendue

Figure 3-4 Degré de formalisation du programme de formation selon la région

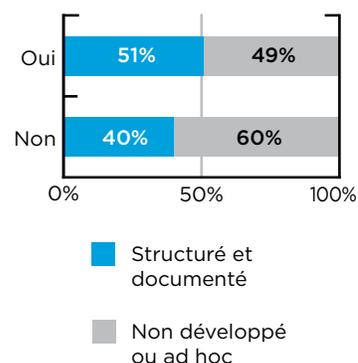


Note : Q45 : Quel est le degré de formalisation du programme de formation de l'audit interne au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. Les réponses « Sans objet » n'ont pas été prises en compte. n = 2 866.

géographique de l'organisation. Pour ce qui est du secteur d'activité, les services publics (à 53 %) et l'administration publique (à 52 %) ont des programmes de formation davantage structurés et documentés. Les services d'audit interne dans les secteurs de la santé et de l'assistance sociale (38 %) ainsi que dans le commerce de gros (38 %) ont des programmes de formation moins structurés et documentés. La taille de l'organisation n'influe pas sur la formalisation des programmes de formation.

Les services d'audit interne existant en vertu d'une obligation légale ont des programmes de formation plus structurés et documentés que ceux pour lesquels ce n'est pas le cas (51 % vs. 40 %) (cf. **figure 3-5**).

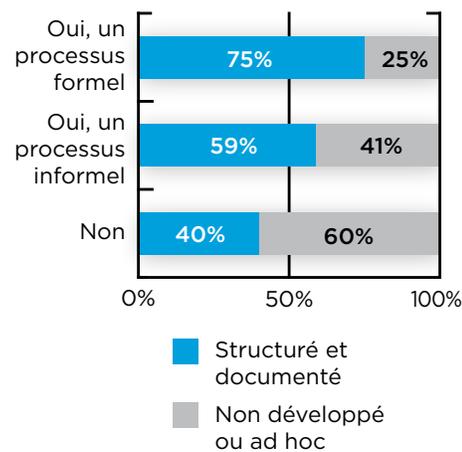
Figure 3-5 Degré de formalisation du programme de formation et obligation légale du service d'audit interne



Note : Combinaison des questions 45 et 68. Q45 : Quel est le degré de formalisation du programme de formation de l'audit interne au sein de votre organisation ? et Q68 : L'existence d'un service d'audit interne dans votre organisation est-elle une obligation légale ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 524.

La nature des programmes de formation est aussi étroitement liée à la conformité avec les *Normes*. Les services d'audit interne qui sont en totale conformité avec les *Normes* ont des programmes de formation sensiblement plus structurés et documentés (56 %) que ceux qui ne s'y conforment pas (27 %) ou qui ne les respectent que partiellement (39 %).

Exhibit 3-6 Degré de formalisation du programme de formation et recours au service d'audit interne comme cadre de formation au management



Note : Combinaison des questions 45 et 35. Q45 : Quel est le degré de formalisation du programme de formation de l'audit interne au sein de votre organisation ? et Q35 : Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de mobilité du personnel vers le service d'audit interne dans le cadre d'une formation au management dans d'autres secteurs de l'organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 685.

Un lien semblable est observé pour les services d'audit interne servant de cadre de formation au management. Ceux qui adopte ce modèle de mobilité ont des programmes de formation beaucoup plus structurés et documentés (75 %) que ceux qui ne le font pas (40 %) (cf. **figure 3-6**).

Contenu des programmes de formation

Au vu des données, la plupart des programmes de formation (68 %) continuent d'être orientés autour du développement des compétences d'audit interne. Un peu plus de la moitié des responsables de l'audit interne indiquent que leur service propose également des formations pour développer la connaissance de l'activité (53 %). Dans 46 % des cas, une session d'orientation est organisée pour les nouveaux collaborateurs de l'audit interne. Près d'un tiers (34 %) des services d'audit interne proposent une formation aux compétences générales en management. En revanche, moins d'un tiers proposent des formations pour développer l'esprit critique (30 %) et le leadership (27 %). Un programme de formation plus diversifié pour les auditeurs internes est considéré comme un indicateur de maturité. Ainsi, une variable additionnelle qui prend en compte le nombre de formations différentes (entre 0 et 6) a été élaborée aux fins du présent rapport. Dans l'ensemble, seuls 17 % des services d'audit interne proposent plus de cinq ou six types de formation. À cet égard, l'Asie du Sud (27 %) et l'Afrique subsaharienne (24 %) obtiennent les meilleurs scores, tandis que l'Europe (11 %) et l'Asie de l'Est & Pacifique (15 %) se placent en bas du classement.

La diversification du programme de formation est fortement et positivement liée à l'ancienneté du service d'audit interne. Sur ceux qui proposent différents types de formation, 11 % des services les plus récents proposent au moins cinq types de formation différents, contre 27 % des services les plus anciens. Le lien entre la diversification du programme de formation et la taille du service d'audit interne

est significatif et positif (plus le service est grand, plus le programme est diversifié).

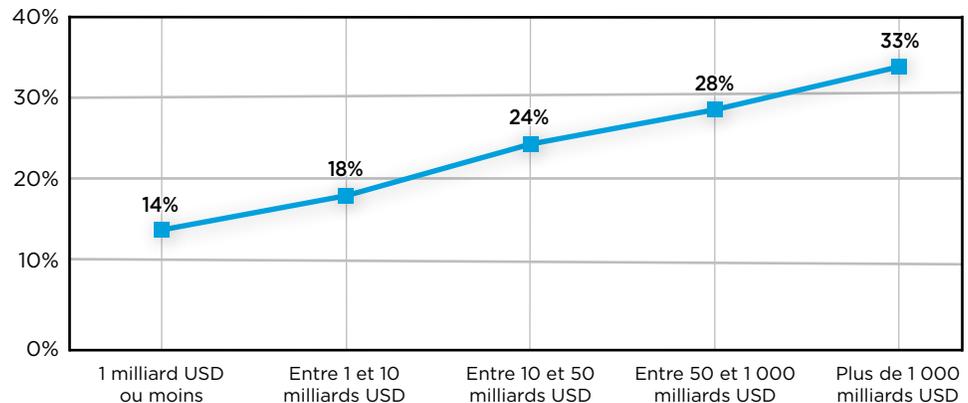
Le type de l'organisation n'influe pas sur la diversification des programmes de formation. Concernant l'étendue géographique, les programmes de formation des organisations internationales ou multinationales sont plus diversifiés (18 %) que ceux des organisations locales (13 %). Les secteurs pour lesquels les programmes de formation de l'audit interne affichent la plus grande diversification sont l'agriculture, la sylviculture, la pêche et la chasse (25 %) et l'exploitation minière, pétrolière et gazière (23 %). Le degré de diversification le plus faible se trouve dans le

secteur des systèmes d'information (9 %) et dans l'industrie manufacturière (12 %). L'obligation légale du service ne fait fondamentalement aucune différence.

Les grandes organisations ont également un programme de formation des auditeurs internes plus diversifié que les petites organisations (cf. **figure 3-7**).

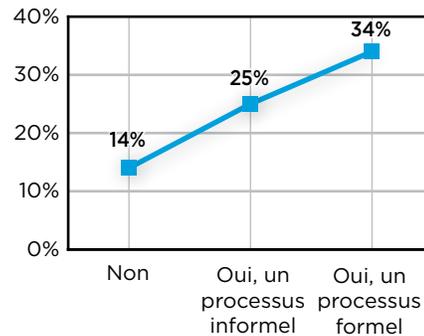
La conformité avec les *Normes* joue également un rôle. Les services d'audit interne qui sont en conformité totale avec les *Normes* ont des programmes de formation extrêmement diversifiés (22 %) par rapport à ceux qui ne s'y conforment pas (7 %) ou qui ne les respectent que partiellement (14 %).

Figure 3-7 Diversification du programme de formation et taille de l'organisation (montant total des actifs)



Note : Combinaison des questions 46 et 20. Q46 : Quels sont les éléments inclus dans le programme de formation de l'audit interne ? et Q20 : Quel est le montant approximatif du total des actifs de votre organisation, en dollars US ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 141.

Figure 3-8 Diversification du programme de formation et recours au service d'audit interne comme cadre de formation au management



Note : Combinaison de Q46 and Q35. Q46: What is Combinaison des questions 46 et 35. Q46 : Quels sont les éléments inclus dans le programme de formation de l'audit interne? et Q35 : Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de mobilité du personnel vers le service d'audit interne dans le cadre d'une formation au management dans d'autres secteurs de l'organisation? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 853.

Enfin, la fréquence de programme diversifié est plus élevée dans les services d'audit interne qui servent de cadre de formation au management (34 % d'entre eux proposent au moins cinq types de formation différents, contre 19 % pour les autres services) (cf. **figure 3-8**).

Actions à mener

- ☑ Constituer des équipes dotées de profils variés (compétences classiques en audit et connaissances du secteur) via un recrutement approprié et une formation sur le terrain.
- ☑ La formation et le développement professionnel continus sont essentiels pour le renforcement de la maturité du service d'audit interne. Pour ce faire, veiller à ce qu'un programme de formation structuré et documenté soit mis en place. Faire de la formation une pratique courante du service d'audit interne.
- ☑ Veiller à ce que le programme de formation soit suffisamment diversifié pour pouvoir offrir la formation adéquate aux bonnes personnes.
- ☑ Veiller à ce que les collaborateurs puissent suivre une formation hors du contexte normal de l'audit interne pour développer des compétences en matière d'esprit critique et de leadership.

4 Planification de l'audit interne

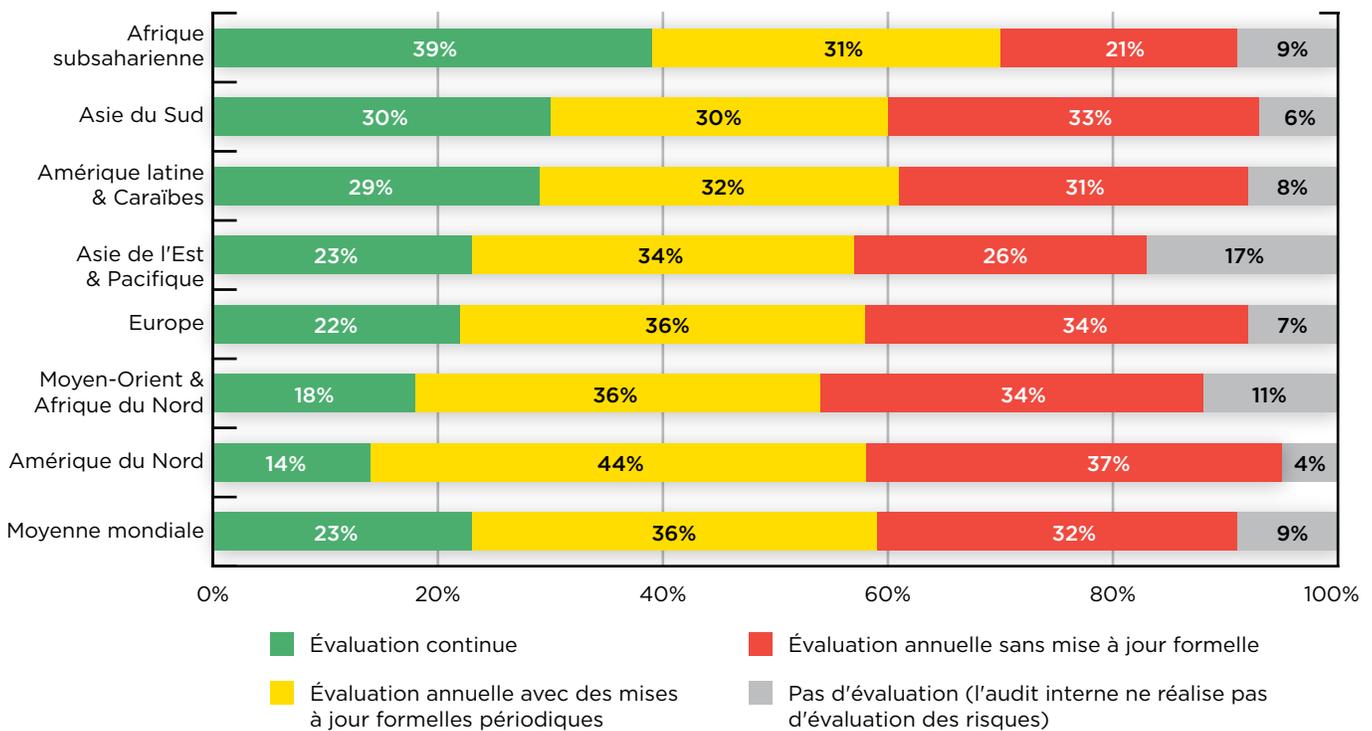
Fréquence de mise à jour de l'évaluation des risques

Les environnements économiques dynamiques exigent une mise à jour périodique de l'évaluation des risques pour rester en phase avec les évolutions de l'organisation. Ainsi, la mise à jour des risques en continu constitue un indicateur de la maturité de l'audit interne.

La **figure 4-1** montre le type de mise à jour de l'évaluation des risques selon les régions. En résumé, plus de la moitié (59%) des responsables de l'audit interne interrogés indiquent qu'ils effectuent des évaluations annuelles avec des mises à

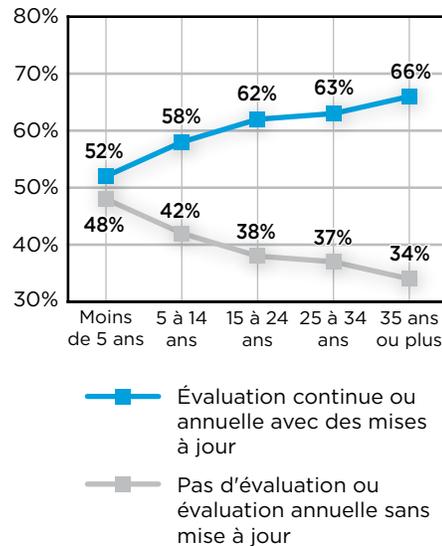
jour formelles périodiques (36 %) ou des évaluations continues (23 %). Cette évaluation des risques peut faire partie de la mise à jour du plan (niveau général) ou de la mise à jour de risques spécifiques (niveau détaillé). Il est intéressant de noter qu'au total, 9 % des responsables de l'audit interne ayant pris part à l'enquête, toutes régions confondues, ne mettent jamais à jour leur évaluation des risques. Cette situation est contrastée selon les régions. Par exemple, pour les évaluations continues, l'Afrique subsaharienne affiche le meilleur score (39 %) et l'Amérique du Nord le moins bon (14 %).

Figure 4-1 Fréquence de mise à jour de l'évaluation des risques selon les régions



Note : Q42 : Quelle est la fréquence de l'évaluation des risques réalisée par l'audit interne ? Responsables de l'audit interne uniquement. Les réponses « Autres » n'ont pas été prises en compte. n = 2 941.

Figure 4-2 Fréquence de mise à jour de l'évaluation des risques selon l'ancienneté du service d'audit interne



Note : Combinaison des questions 42 et 23. Q42 : Quelle est la fréquence de l'évaluation des risques réalisée par l'audit interne ? et Q23 : Depuis environ combien d'années l'audit interne est-il en place au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 791.

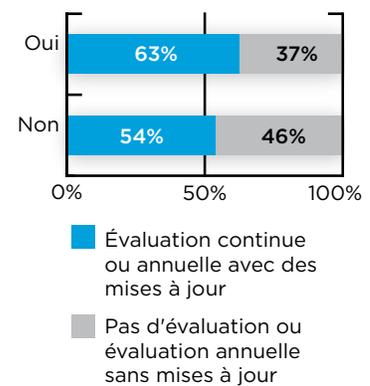
La **figure 4-2** montre une relation linéaire significative entre les mises à jour formelles périodiques ou les évaluations continues et l'ancienneté du service d'audit interne. Les services d'audit interne plus anciens mettent à jour leur évaluation des risques de manière plus régulière que les services plus récents.

Une tendance similaire s'observe pour la variable « taille du service d'audit interne ». En règle générale, les grands services mettent plus fréquemment à jour leur évaluation des risques que les petits services.

Une analyse plus poussée montre que les services d'audit interne des sociétés cotées mettent à jour leur évaluation des risques bien plus souvent que la moyenne. À l'opposé, ceux des organisations du secteur public le font bien moins souvent que la moyenne. L'étendue géographique de

l'organisation (locale/régionale vs. multi-nationale) ne semble pas avoir d'influence sur cet indicateur de maturité. S'agissant des différences entre secteurs, les sociétés du secteur de la finance et de l'assurance (66 %) et les prestataires de services destinés à des professionnels, scientifiques ou services techniques (64 %) arrivent en tête en termes de mise à jour de l'évaluation des risques par rapport au secteur de l'éducation (50 %) et du commerce de détail (51 %). En revanche, l'influence de la taille de l'organisation n'est pas évidente.

Figure 4-3 Mise à jour de l'évaluation des risques et obligation légale du service d'audit interne



Note: Combinaison des questions 42 et 68. Q42 : Quelle est la fréquence de l'évaluation des risques réalisée par l'audit interne ? et Q68 : L'existence d'un service d'audit interne dans votre organisation est-elle une obligation légale ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 583.

Comme montré dans la **figure 4-3**, l'existence d'une obligation légale d'un service d'audit interne fait une différence. Les services existant en vertu d'une obligation légale mettent à jour leur évaluation des risques de manière plus fréquente (63 %) que ceux pour lesquels ce n'est pas le cas (54 %).

Une analyse complémentaire montre que les services qui sont en totale conformité avec les *Normes* et ceux qui servent de cadre

de formation au management mettent à jour leur évaluation des risques en continu (respectivement à 66 % et 71%), par rapport aux services qui ne présentent pas ces caractéristiques.

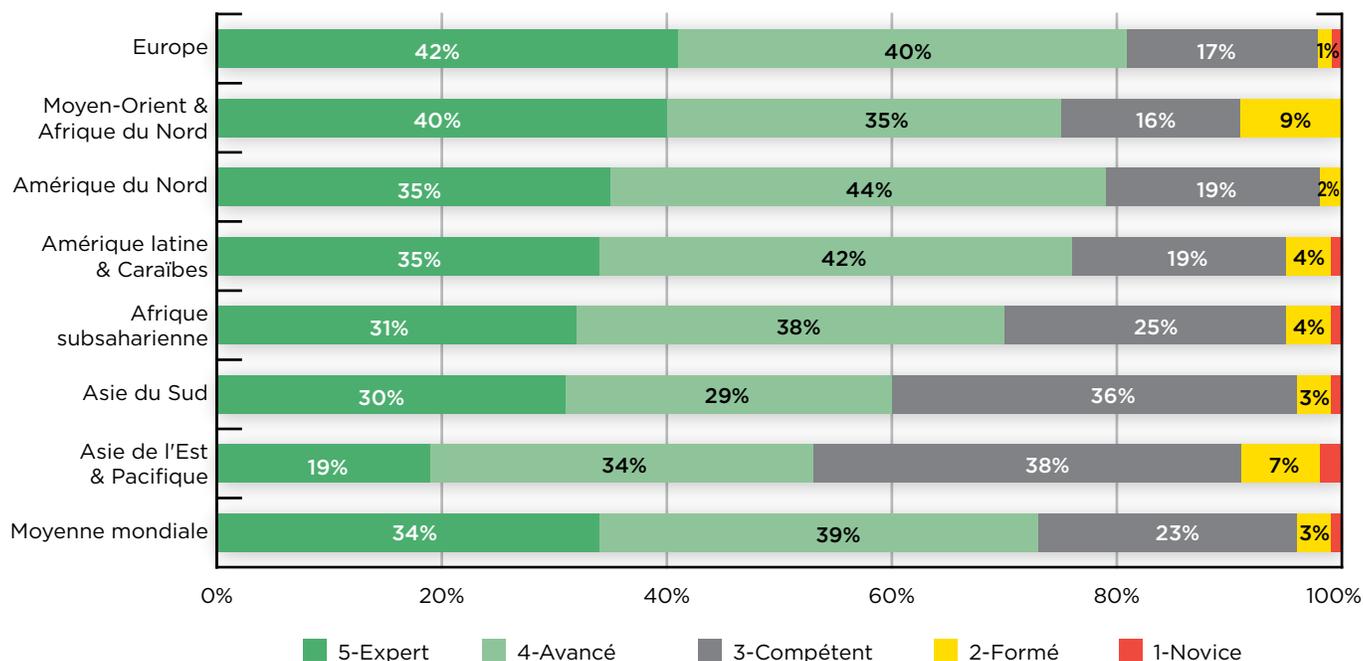
Adaptation des plans d'audit pour accompagner la transformation de l'organisation

En complément de l'analyse relative à la mise à jour de l'évaluation des risques, cette section montre comment les responsables de l'audit interne auto-évaluent leur capacité à adapter leurs plans d'audit pour accompagner la transformation de l'organisation. Comme le montre la **figure 4-4**, 73 % des responsables de l'audit interne en moyenne dans le monde jugent qu'ils ont un niveau de compétence avancé ou expert dans ce domaine. Ce pourcentage est significativement plus élevé en Europe (82 %) et en Amérique

du Nord (79 %) et plus faible en Asie du Sud (59 %) ainsi qu'en Asie de l'Est & Pacifique (53 %).

Une analyse plus poussée montre également que les responsables de l'audit interne travaillant dans des organisations multinationales (77 %) se jugent sensiblement plus compétents dans l'adaptation des plans d'audit en accompagnement de la transformation de l'organisation que les responsables de l'audit interne employés dans des organisations locales (63 %). Si l'on se penche sur les différents secteurs d'activité, les responsables de l'audit interne des services publics (82 %) et du commerce de gros (79 %) se jugent significativement plus compétents pour accompagner ces transformations ; à la différence des responsables de l'audit interne dans le domaine de l'agriculture (54 %) et des systèmes d'information (59 %).

Figure 4-4 Auto-évaluation du niveau de compétence pour adapter les plans d'audit et accompagner la transformation de l'organisation (responsables de l'audit interne uniquement)



Note : Q88-1 : Adapter les plans d'audit pour faciliter les changements au niveau de l'organisation. Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 579.

Actions à mener

- ☑ Rendre l'évaluation des risques aussi actuelle et aussi dynamique que nécessaire pour l'organisation.
- ☑ Avoir une connaissance suffisante du secteur d'activité à tous les niveaux de l'audit interne et développer des liens solides avec la direction générale pour être informé des modifications significatives dans le profil de risque de l'organisation.
- ☑ Mettre à jour l'évaluation des risques lorsque des modifications significatives du profil de risque surviennent. L'agilité et la flexibilité du service d'audit interne sont cruciales pour accompagner les transformations importantes dans l'organisations.

5 Procédures d'audit

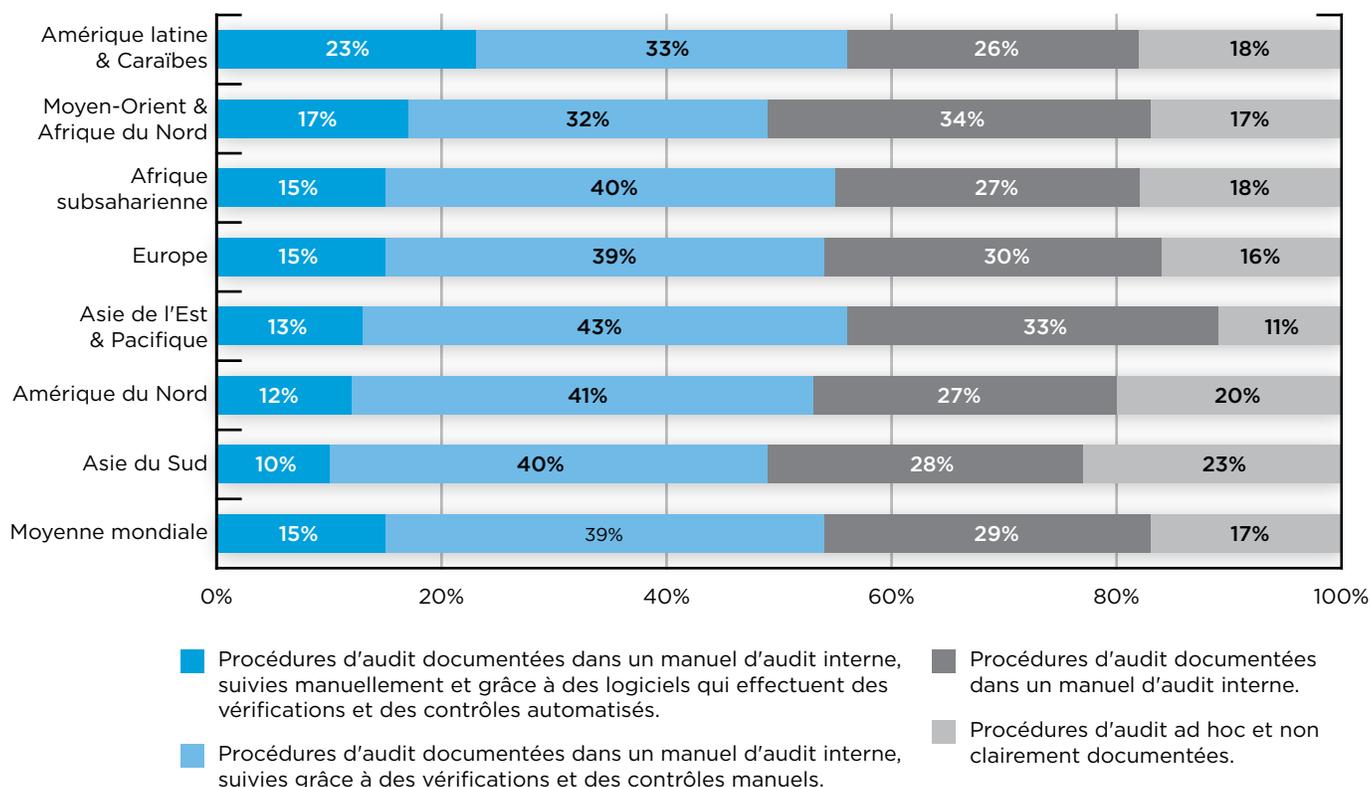
Documentation et suivi des procédures d'audit interne

Comme montré dans la **figure 5-1**, en moyenne dans le monde, 54 % des responsables de l'audit interne indiquent que les procédures d'audit de leur service sont documentées dans un manuel d'audit interne et suivies. La documentation et le suivi continu des procédures constituent deux indicateurs de la maturité de

l'audit interne. À l'autre extrémité du spectre, 17 % des responsables de l'audit interne font état du caractère *ad hoc* et de l'absence de documentation de leurs procédures, et 29 % déclarent qu'elles sont documentées dans un manuel, sans pour autant faire l'objet d'un suivi.

Il existe quelques écarts au niveau des régions : la fréquence de formalisation est plus élevée en Asie de l'Est & Pacifique (56 %) ainsi qu'en l'Afrique subsaharienne

Figure 5-1 Documentation et suivi des procédures d'audit interne par région



Note : Q39 : Comment décririez-vous les procédures opérationnelles de l'audit interne au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 018.

(55 %). Les proportions les plus faibles se trouvent au Moyen-Orient & Afrique du Nord (49 %) ainsi qu'en Asie du Sud (50 %). Ces écarts ne permettent d'en tirer une conclusion quelconque. Les données régionales ne semblent exploitables qu'en de très rares occasions. Si l'on analyse le lien entre la documentation et le suivi des procédures d'audit et l'ancienneté du service d'audit, une relation linéaire significative se dessine : plus le service d'audit interne est ancien, plus les procédures d'audit sont susceptibles d'être documentées et suivies (73 % pour les services d'audit les plus anciens contre 42 % pour les plus récents).

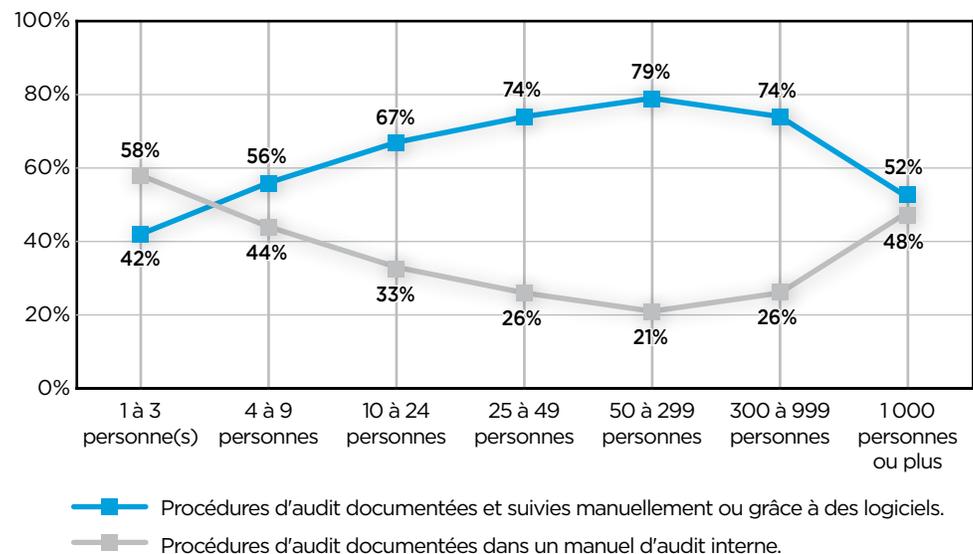
La relation entre cet indicateur et la taille du service de l'audit interne se matérialise sous la forme d'un U inversé (cf. **figure 5-2**). Ce résultat montre que la proportion de services d'audit interne qui documentent et suivent leurs procédures

d'audit observe une trajectoire linéaire ascendante jusqu'à un certain point (299 ETP dans le service d'audit interne) avant de chuter pour les services de très grande taille employant plus de 300 ETP.

Une relation similaire est mise en évidence pour la taille de l'organisation envisagée sous l'angle du montant total des actifs : les services d'audit interne des très grandes organisations (total des actifs supérieur à 50 milliards de dollars) ont des procédures d'audit moins documentées et moins suivies que les organisations de taille moyenne. Ce résultat est analysé plus en détail à la fin du présent rapport.

Si l'on s'intéresse au type d'organisation, on observe que les procédures d'audit documentées et suivies sont significativement plus répandues dans les sociétés cotées (59 %) et significativement moins répandues dans les organisations à but non lucratif (49 %). En outre, les

Figure 5-2 Documentation et suivi des procédures d'audit interne selon la taille du service d'audit interne



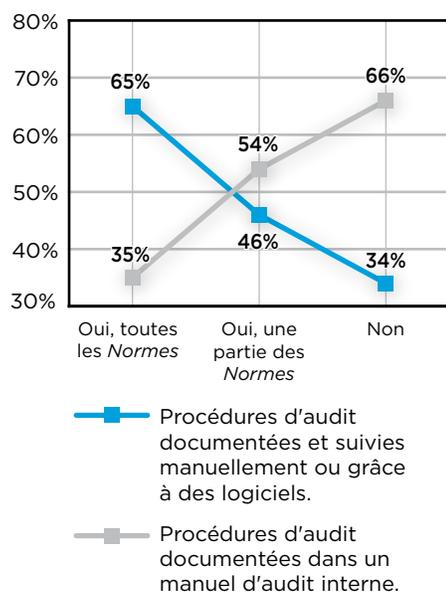
Note : Combinaison des questions 39 et 24. Q39 : Comment décririez-vous les procédures opérationnelles de l'audit interne au sein de votre organisation ? et Q24 : Quel est le nombre approximatif d'équivalents temps plein travaillant dans votre service d'audit interne ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 976.

“Les Normes de l’IIA sont une référence intéressante et utile pour diriger un service d’audit interne compétent, et je m’attends à ce que les services d’audit interne utilisent ces normes comme fil conducteur pour définir leurs exigences opérationnelles.”

— Carl Blecher,
Senior Vice President and
CAE, Aon Corporation,
Amérique du Nord

procédures d’audit dans les services d’audit interne des organisations nationales et internationales (multinationales) sont significativement plus documentées et suivies (respectivement à 57 % et à 56 %) que dans les services d’audit interne des organisations locales (44%). En termes d’écart sectoriels, le secteur de la finance et de l’assurance enregistre le score le plus élevé (62 %), et ceux de l’agriculture et des arts, des loisirs et des divertissements le moins élevé (42 %). Les services d’audit interne pourvus d’une obligation légale ont également des procédures d’audit plus documentées et suivies (58 %) que les autres (49 %).

Figure 5-3 Documentation et suivi des procédures d’audit interne, et conformité avec les Normes de l’IIA



Note : Combinaison des questions 39 et 98. Q39 : Comment décririez-vous les procédures opérationnelles de l’audit interne au sein de votre organisation ? et Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne (Normes) ? Responsables de l’audit interne uniquement. n = 2 454.

Tout comme dans les sections précédentes, une évidente relation positive et significative a été observée entre cet indicateur et la conformité avec les Normes. En ce qui concerne l’existence de procédures d’audit documentées et suivies, les services d’audit interne en totale conformité avec les Normes obtiennent des scores nettement plus élevés (65 %) que ceux qui ne s’y conforment pas (34 %) ou seulement partiellement (46 %) (cf. **figure 5-3**).

Autre résultat cohérent avec les sections précédentes, la relation positive et significative entre cet indicateur et le recours au service d’audit interne comme cadre de formation au management. Plus précisément, les services d’audit interne possédant un processus formel de mobilité dans le cadre d’un programme de formation au management ont des procédures d’audit davantage documentées et suivies (71 %) que ceux qui n’en possèdent pas (50 %).

Règles et documents du service d’audit interne

D’après les données, une large majorité des responsables de l’audit interne indiquent que leur service d’audit interne possède une charte de l’audit interne (85 %), des manuels opérationnels d’audit interne (71 %) et un code de conduite/code de déontologie (70 %). En revanche, seule la moitié des responsables de l’audit interne (52 %) indiquent qu’ils disposent d’un mandat rédigé concernant leur service. Enfin, la description des indicateurs de performance clés (40 %) et de la stratégie de l’audit interne (30 %) sont les documents les moins répandus.

Pour l’ensemble de ces documents d’audit interne, une relation positive et significative est établie avec l’ancienneté du service. En revanche, la corrélation avec

la taille du service d'audit interne est en forme de U inversé. Ainsi, la fréquence de ces documents augmente avec la taille du service, et ce, jusqu'à 299 ETP. Au-delà, cette pratique est moins fréquente.

Certains de ces documents, charte d'audit interne, code de conduite/code de déontologie et indicateurs de performance clés, sont nettement plus répandus dans les organisations cotées. S'agissant des différences entre secteurs, la plupart des documents sont plus fréquemment

répandus dans l'exploitation minière, pétrolière et gazière, dans la finance et de l'assurance, ainsi que dans le commerce de détail. Le fait que le service d'audit interne existe en vertu d'une obligation légale ne fait pas grande différence pour la plupart de ces documents. En revanche, on les trouve plus couramment dans les services d'audit interne qui sont utilisés comme cadre de formation au management et dans ceux qui se déclarent en conformité totale avec les *Normes*.

Actions à mener

- ☑ Veiller à ce que les procédures d'audit soient documentées et fassent l'objet d'un suivi continu afin de pouvoir être adaptées à un contexte en mutation, le cas échéant. Il serait judicieux d'intégrer ce suivi dans le programme d'assurance et d'amélioration qualité (cf. section 7).
- ☑ Prendre le temps de réexaminer la stratégie de l'audit interne et s'assurer qu'elle est explicite, documentée et diffusée dans l'ensemble de l'organisation.
- ☑ Traduire la stratégie d'audit interne en indicateurs clés de performance, afin de permettre un suivi continu de sa réalisation. Ces indicateurs devraient représenter un élément central du programme d'assurance et d'amélioration qualité.
- ☑ Examiner tous les ans le catalogue des procédures d'audit et l'aligner sur le profil de risque de l'entité et les risques émergents.

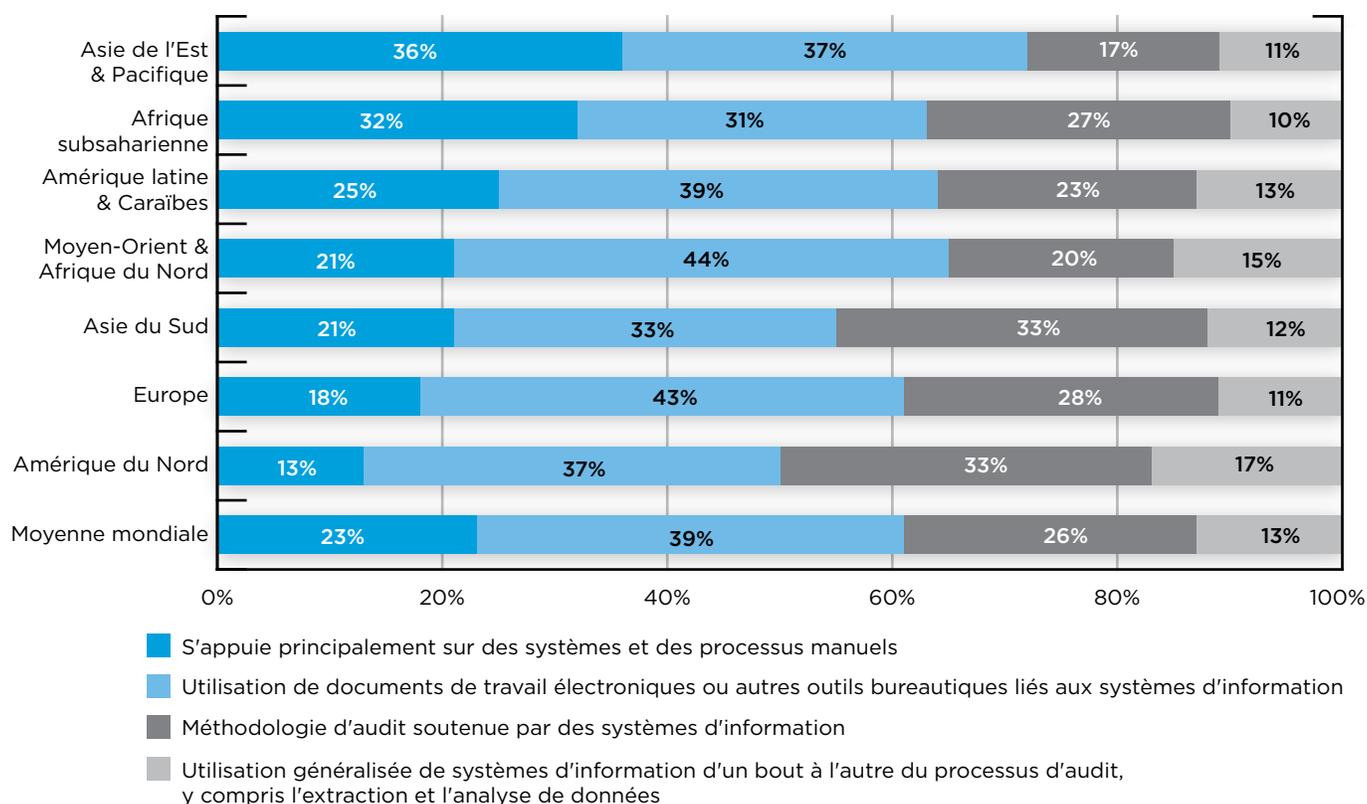
6 Utilisation des systèmes d'information

L'utilisation des systèmes d'information en appui des activités d'audit interne

L'utilisation des systèmes d'information est un indicateur de la maturité du service d'audit interne. La **figure 6-1** montre que 39 % des responsables de l'audit interne interrogés déclarent que leur service s'appuie sur des systèmes d'information appropriés, ou utilise de manière généralisée les systèmes d'information d'un bout à

l'autre du processus d'audit, y compris l'extraction et l'analyse de données. Près d'un quart (23 %) des répondants indiquent qu'ils n'utilisent que des systèmes et des processus manuels. L'utilisation de systèmes plus poussés permet de procéder de manière objective à l'analyse causale des défaillances du contrôle (argument cité par deux interviewés). L'analyse régionale permet de constater que l'Amérique du Nord (50 %) et l'Asie du Sud (45 %) sont

Figure 6-1 Utilisation de systèmes d'information en appui des processus d'audit interne selon la région



Note : Q44 : Comment décririez-vous l'utilisation des systèmes d'information en appui des processus d'audit interne de votre organisation ? Responsable de l'audit interne uniquement. n = 2 959.

les régions pour lesquelles l'usage des systèmes d'information est significativement plus fréquent, alors que c'est nettement moins le cas en l'Asie de l'Est & Pacifique (28 %).

Il existe une relation linéaire nette entre cet indicateur de maturité et l'ancienneté du service d'audit interne. Plus le service est ancien, plus il a recours aux systèmes d'information en appui de ses processus d'audit interne (cf. **figure 6-2**). En effet, les taux d'utilisation généralisée des systèmes d'information et de systèmes d'information appropriés augmentent avec l'ancienneté du service d'audit interne au détriment des systèmes manuels.

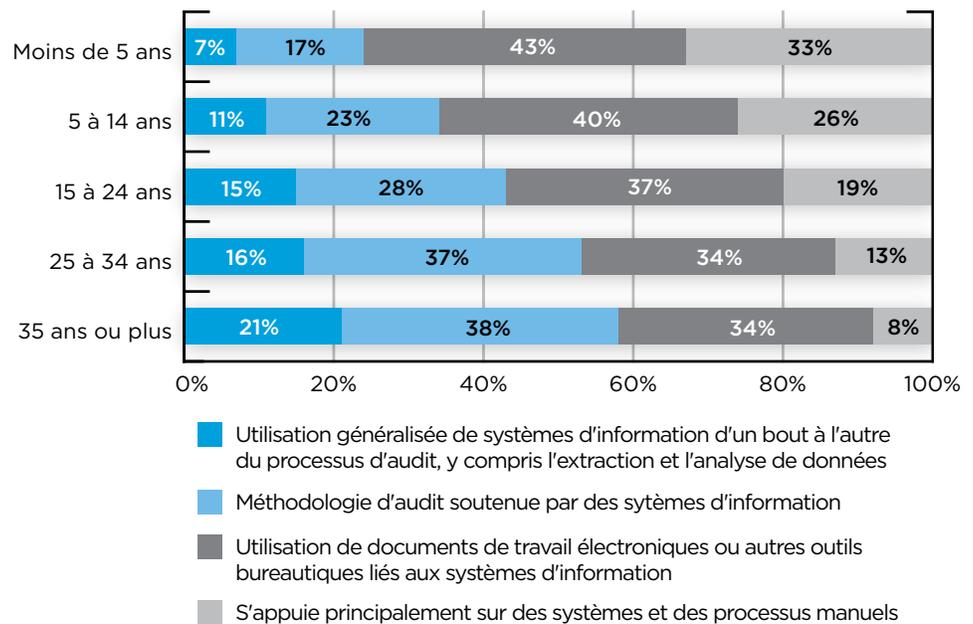
Une relation significative similaire s'observe pour la taille du service d'audit interne: l'utilisation généralisée de systèmes d'information en appui des processus d'audit interne augmente de

manière linéaire en fonction de la taille. Concernant le type d'organisation, le fait que l'organisation soit cotée ou non ne fait aucune différence, mais les services d'audit interne dans des organisations internationales ou multinationales ont plus recours aux systèmes d'information en appui de leurs processus (43 %) que les organisations locales (33 %).

L'utilisation des SI est positivement corrélée à la taille de l'organisation. Plus l'organisation est grande, plus son service d'audit interne a recours aux systèmes d'information en appui de ses processus d'audit interne (cf. **figure 6-3**).

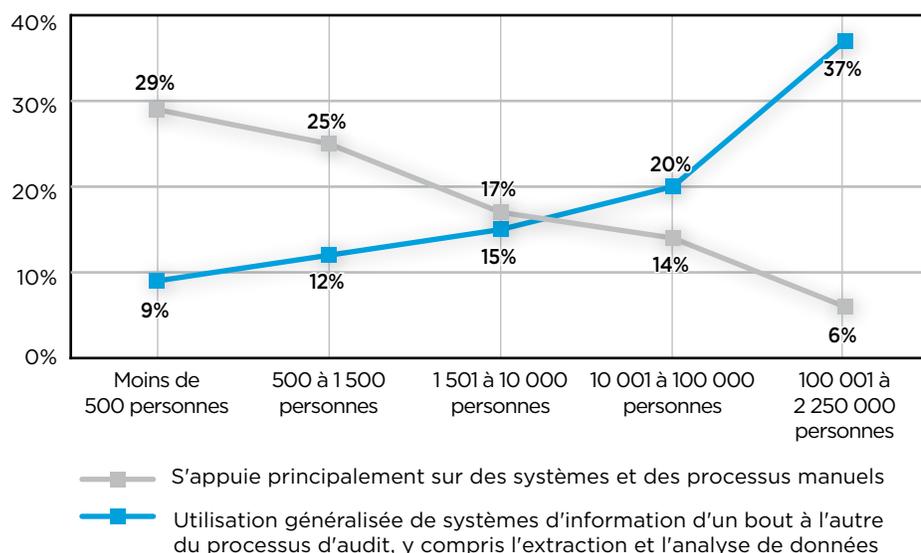
L'analyse par secteur montre que les services d'audit interne dans le domaine de la finance et de l'assurance (46 %) et dans les sociétés prestataires de services destinés à des professionnels, scientifiques ou services techniques (42 %) utilisent bien plus de

Figure 6-2 Utilisation de systèmes d'information en appui des processus d'audit interne en fonction de l'ancienneté du service



Note : Combinaison des questions 44 et 23. Q44 : Comment décririez-vous l'utilisation des systèmes d'information en appui des processus d'audit interne de votre organisation ? et Q23 : Depuis environ combien d'années l'audit interne est-il en place au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 735.

Figure 6-3 Utilisation de systèmes d'information en appui des processus d'audit interne en fonction des effectifs de l'organisation



Note : Combinaison des questions 44 et 19. Q44 : Comment décririez-vous l'utilisation des systèmes d'information en appui des processus d'audit interne de votre organisation ? et Q19 : Quel était le nombre approximatif d'équivalents temps plein de votre organisation à la clôture de l'exercice précédent ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 002.

SI que ceux du secteur de la construction (29 %) et de l'industrie manufacturière (29 %). L'utilisation des SI en appui des processus d'audit interne ne semble pas dépendre de l'existence d'une obligation légale d'un service d'audit.

L'utilisation des SI est en revanche significativement liée au niveau de conformité avec les *Normes*. Les services d'audit interne qui sont en conformité totale avec les *Normes* utilisent nettement plus les SI (47 %) que ceux qui ne s'y conforment pas (23 %) ou qui ne les respectent que partiellement (32 %). De même, une relation positive et significative est observée pour les services d'audit interne servant de cadre de formation au management.

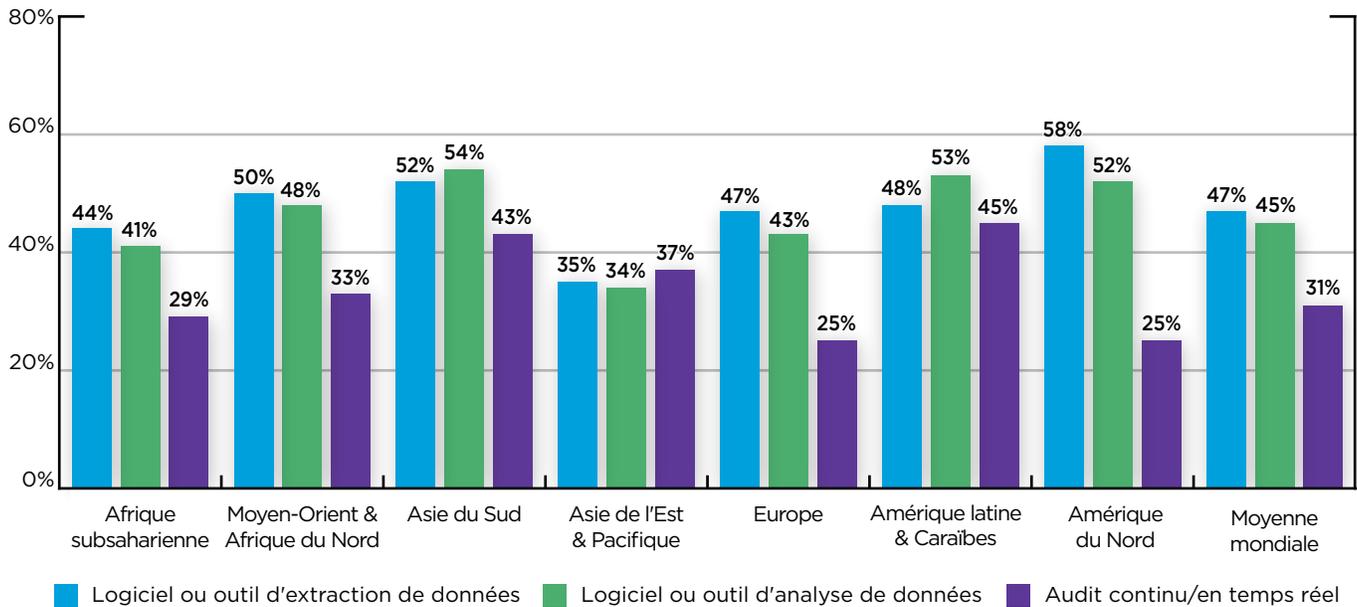
Utilisation d'outils et de techniques d'audit interne spécifiques

Dans cette section, l'accent est mis sur l'utilisation de trois outils et techniques

spécifiques auxquels les services d'audit interne peuvent avoir recours en appui de leurs processus d'audit interne.

L'utilisation du data-mining est un indicateur de la maturité du service d'audit interne. Comme montré dans la **figure 6-4**, en moyenne dans le monde, 47 % des responsables de l'audit interne indiquent qu'ils utilisent une utilisation modérée ou importante des outils de data-mining au sein de leur service d'audit interne. Par ailleurs, l'analyse de données est utilisée de manière modérée ou importante par une proportion similaire de services d'audit interne (45 %). En revanche, seuls 31 % des services utilisent de manière modérée ou importante l'audit continu ou en temps réel dans leurs activités d'audit. Ces trois outils et techniques ont également été mentionnés par certaines des personnes que nous avons interrogées.

Figure 6-4 Utilisation de logiciels d'extraction et d'analyse de données, et de l'audit continu/en temps réel en appui des processus d'audit interne (utilisation modérée ou importante)



Note : Q95 : Quel est le niveau d'utilisation par votre service d'audit interne des techniques et outils informatiques suivants : Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 437.

Actions à mener

- ☑ Recours aux techniques informatisées sur l'ensemble du processus d'audit, notamment aux outils de data-mining et d'analyse des données, pour accroître l'efficacité et l'efficacéité et obtenir un panorama élargi de l'évaluation des risques.
- ☑ Intégrer certains éléments de l'audit continu ou en temps réel pour accroître l'efficacité et l'efficacéité dans les limites permises par l'environnement de contrôle et par l'environnement informatique.

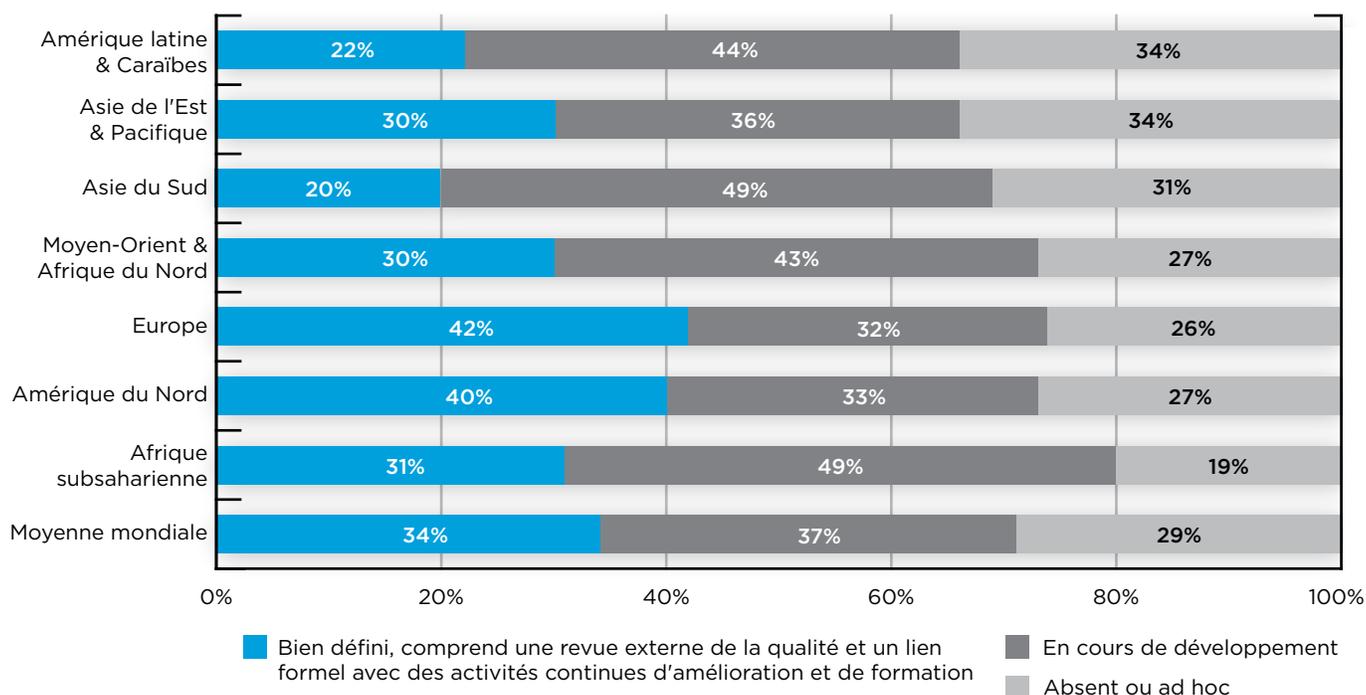
7 Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Cette dernière section analyse le statut du programme d'assurance et d'amélioration qualité, requis par les Normes. Comme montré dans la **figure 7-1**, près d'un tiers des responsables de l'audit interne (34 %) indiquent qu'ils ont un programme d'assurance et d'amélioration qualité bien défini, comprenant une revue externe de la qualité (et parfois un lien formel avec des activités de développement professionnel et de formation continue), ce qui constitue un indicateur de la maturité de l'audit interne. Toutes les personnes

interviewées confirment l'importance d'un tel programme pour la maturité du service d'audit interne. Il ressort des entretiens un consensus autour de l'idée que le perfectionnement continu de l'approche, de la méthode et des outils est essentiel à la fourniture de services de qualité.

Plusieurs indicateurs de maturité sont directement ou indirectement mesurés et gérés via un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Un système de gestion de la performance robuste qui inclut, par exemple, des indicateurs clés de

Figure 7-1 Développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité selon la région



Note : Q47 : Quel est le niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 833.

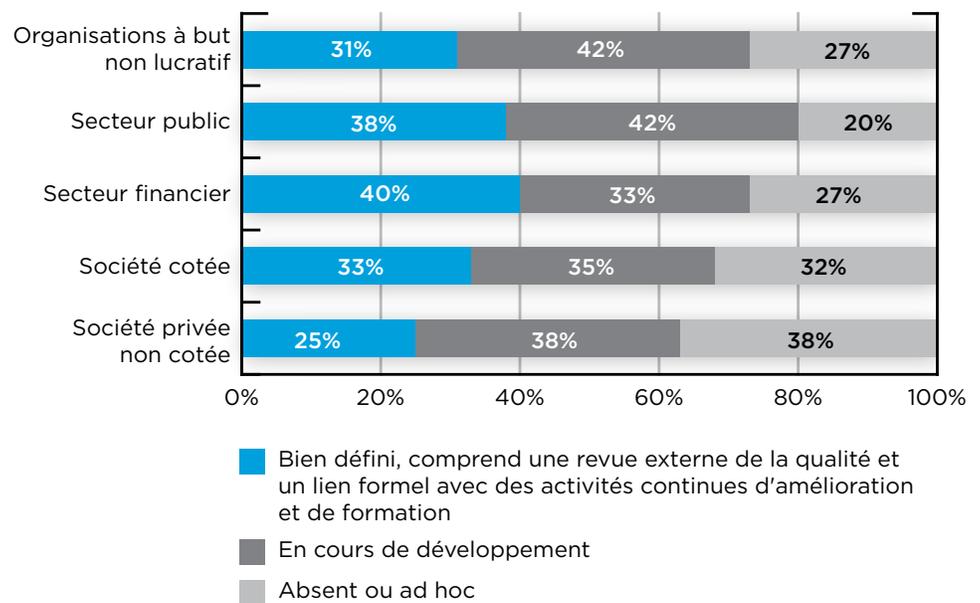
performance pluridimensionnels (cf. section 5), une analyse comparative régulière et des enquêtes de satisfaction auprès des parties prenantes fait partie des éléments importants d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité cités par les responsables de l'audit interne. Une personne interrogée a déclaré que l'intégration des revues de la qualité dans la méthodologie de l'audit interne constituait une étape importante pour la maturité de l'audit interne. Une autre a mis l'accent sur les efforts importants déployés par l'IIA ces dernières années afin de promouvoir ce programme.

L'Europe (42 %) et l'Amérique du Nord (40 %) sont les régions dans lesquelles le programme d'assurance et d'amélioration qualité des services d'audit interne participant à l'enquête est nettement plus développé. L'Asie du Sud (20 %)

et l'Amérique latine & Caraïbes (22 %) figurent à l'autre extrémité du spectre.

Le recours à un programme d'assurance et d'amélioration qualité augmente significativement avec l'ancienneté du service d'audit interne. Plus de la moitié des services les plus anciens (56 %) possèdent un tel programme comprenant une revue externe de la qualité, contre seulement 15 % des services d'audit interne les plus récents. S'agissant de la taille du service, comme pour plusieurs autres indicateurs de maturité étudiés dans les sections précédentes, il existe une relation positive significative avec le niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité, sauf pour les plus grands services d'audit interne. À titre d'exemple, 73 % des services d'audit interne de 300 à 999 ETP ont un programme d'assurance et d'amélioration qualité bien défini, contre seulement 34 %

Figure 7-2 Niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité par type d'organisation



Note : Combinaison des questions 47 et 15. Q47 : Quel est le niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de votre organisation ? et Q15 : Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 875.

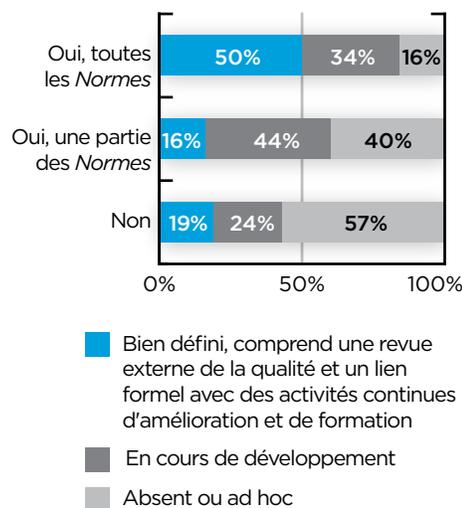
des services d'audit interne de moins de 25 ETP.

Les services d'audit interne dans le secteur financier (40 %) et dans les organisations du secteur public (38 %) sont bien plus nombreux à avoir un programme d'assurance et d'amélioration qualité bien défini avec des revues externes de la qualité (cf. **figure 7-2**).

La présence d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ne dépend pas de l'étendue géographique de l'organisation. Cependant, les services d'audit interne des services publics (48 %) et de la finance et de l'assurance (42 %) sont nettement plus nombreux à avoir un programme bien

défini de ce type. C'est l'inverse dans le commerce de détail (23 %) et dans l'agriculture, la sylviculture, la pêche et la chasse (23 %). En outre, les services d'audit interne existant en vertu d'une obligation légale sont bien plus nombreux à avoir un programme d'assurance et d'amélioration qualité comprenant une revue externe de la qualité (38 %) que ceux pour lesquels ce n'est pas le cas (31 %). Il existe également une corrélation positive nette entre cet indicateur et la taille de l'organisation. Plus l'organisation est grande, plus il est fréquent d'y trouver un programme d'assurance et d'amélioration qualité bien défini, comprenant une revue externe de la qualité.

Figure 7-3 Niveaux de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité et de conformité avec les Normes de l'IIA



La conformité avec les *Normes* est également fortement corrélée au développement d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité. La moitié des services d'audit interne qui sont en totale conformité avec les *Normes* (50 %) ont mis en place un tel programme, comprenant une revue externe de la qualité, contre environ 17 % seulement des services d'audit interne qui ne se respectent que peu ou pas du tout les Normes (cf. **figure 7-3**).

De même, les services d'audit interne qui servent de cadre de formation au management sont nettement plus nombreux à avoir un programme d'assurance et d'amélioration qualité bien défini que ceux qui n'ont pas ce système de mobilité (29 % contre 15 %).

Note : Combinaison des questions 47 et 98.
 Q47 : Quel est le niveau de développement du programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de votre organisation ? et
 Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes) ?
 Responsables de l'audit interne uniquement.
 n = 2 373.

Actions à mener

- ✓ Élaborer un programme d'assurance et d'amélioration qualité du service d'audit interne comprenant un système robuste de gestion de la performance, conformément aux *Normes* de l'IIA et aux lignes directrices de mise œuvre de ces normes.
- ✓ Adapter le programme d'assurance et d'amélioration qualité à la stratégie de l'audit interne en le faisant reposer sur les indicateurs clés de performance définis (cf. section 5).
- ✓ Créer au sein du service d'audit interne une culture de l'assurance qualité continue et de l'amélioration continue.

Conclusions et analyses complémentaires

Onze indicateurs ont été utilisés pour évaluer la maturité de l'audit interne et tester leur lien avec les caractéristiques du service d'audit interne. Les données de l'édition 2015 de l'enquête CBOK ont été principalement utilisées pour tester ces liens, mais des données ont également été recueillies en interrogeant des responsables de l'audit interne. L'un d'entre eux nous fournit un résumé de notre analyse quantitative (sans connaître les 11 indicateurs).

Selon Mary Ludford, « *un service mature doit : posséder les bonnes personnes dotées des compétences adéquates, avec une formation solide pour se maintenir à niveau, et faire du co-sourcing pour intégrer les ressources appropriées en fonction du sujet traité ; avoir la capacité de s'adapter et de gérer les modifications apportées au plan d'audit sur une base au moins trimestrielle ; ne jamais compromettre son indépendance ; envisager les systèmes d'information comme un moyen de viser l'exhaustivité et de renforcer les capacités analytiques, à travers l'analyse de données, facteurs indispensables dans un environnement de données en mutation ; rester en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation et ses plans d'activité ; se coordonner avec les autres prestataires d'assurance pour offrir une couverture plus large des risques majeurs, tels que ceux concernant la cybersécurité ; et, enfin, rester au fait des tendances en s'intéressant aux pratiques de l'IIA et aux tables rondes des responsables de l'audit interne pour prendre connaissance de risques qui évoluent* ».

Il est intéressant de constater que la relation entre la plupart des indicateurs de maturité et la taille du service d'audit interne (et, dans un cas précis, la taille de l'organisation) suit la forme d'un U inversé : la fréquence des indicateurs de maturité progresse jusqu'à une certaine taille, avant de chuter pour les très grands services (et pour les très grandes entreprises, dans un cas précis). Il est difficile de trouver une explication à cette observation dans les données du CBOK, mais certains interviewés ont émis des hypothèses en s'inspirant de leur expérience personnelle. « *Il est probable que les petits services n'ont souvent pas la capacité de fournir une diversité d'expériences, ce qui peut contribuer à véhiculer le sentiment d'une moindre maturité* », déclare Phil Tarling, vice president, Internal Audit Centre of Excellence, Huawei Technologies Co. Ltd. former chairman of The IIA, Asie de l'Est & Pacifique.

Selon, Mary Ludford: « *En règle générale, j'ai des contraintes de ressources tant du point de vue des ressources humaines que du point de vue financier. On demande à l'audit interne d'avoir tellement de casquettes pour des missions d'assurance, je me demande si cela ne contribue pas à l'incapacité de se focaliser sur les éléments clés qui pourraient accroître sa maturité.* »

« *Lorsque le service d'audit interne est trop petit, il ne possède pas les ressources pour des méthodes et des pratiques sophistiquées ; les compétences sont insuffisantes pour étouffer les activités et répondre aux attentes des*

parties prenantes. Ces situations n'aident pas l'audit interne à être considéré comme mature», juge Ahmed Laroussi, CAE at SEA Aeroporti Milano, en Europe.

D'autres interviewés suggèrent que, pour les très grands services d'audit interne, le niveau de maturité moindre peut être dû à un mode de fonctionnement assez rigide et bureaucratique, qui peut créer beaucoup de complexité en interne, ce qui rend le service difficile à gérer.

D'autres font part du fait qu'ils n'ont jamais observé ce U inversé au cours de leur carrière. Par exemple, Jenitha John, CAE à Firstrand, en Afrique du Sud, déclare : « *La maturité ne dépend pas de la taille du service mais plutôt d'un dirigeant fort qui y croit et sait expliquer pourquoi il souhaite aller dans cette direction à son équipe – les responsables de l'audit interne doivent cultiver l'adhésion et l'engouement de leur équipe pour faire la différence au sein de l'organisation.* »

Certaines régions du monde ont des services d'audit interne plus matures que d'autres. Par exemple, l'Afrique subsaharienne (hors Afrique du Sud) affiche un niveau de maturité élevé. Ce constat traduit peut-être le fait que certains pays de cette région n'ont instauré que récemment leurs services d'audit interne et ont sans doute adopté d'emblée les meilleures pratiques des services les plus avancés. Dans d'autres pays, en revanche, cet argument a probablement valeur d'hypothèse, et nécessite d'être validé à travers des recherches plus approfondies.

La plupart des personnes interrogées confirment que les écarts de maturité sont grands à l'échelle mondiale. D'après Phil Tarling : « *Le facteur qui explique ces écarts réside dans le niveau de développement de l'économie ou de l'entreprise. Tous les systèmes économiques prévoient une fonction de*

contrôle et, au fur et à mesure que les économies et l'entrepreneuriat se développent, cette fonction doit abandonner son rôle de « poil à gratter » pour devenir une force motrice capable de tirer l'activité vers le haut. »

D'autres interviewés suggèrent que la culture et le système juridique jouent un rôle dans la manière dont la profession d'audit interne se développe dans le monde. Toutefois, l'un d'entre eux évoque à cet égard son expérience personnelle. « *On s'attend à ce que le monde occidental fasse preuve d'une plus grande maturité, mais j'ai vu ou entendu parler de services d'audit interne qui n'existent que dans l'optique de remplir les obligations de la SEC (Securities and Exchange Commission), etc. Et j'ai vu des services très matures dans des régions où l'on ne s'y attend pas. Je pense que la maturité dépend fortement du responsable de l'audit interne et de l'exemplarité des dirigeants (directeur général et conseil) dans une organisation* », déclare Harsh Mohan, senior vice president, audit risk & compliance, Etihad Airways, Moyen-Orient & Afrique du Nord.

Notre étude montre que l'ancienneté du service d'audit interne est un indicateur fortement corrélé à la maturité de l'audit interne : plus le service est ancien, plus il est mature. Plusieurs des interviewés ont insisté sur le fait que l'ancienneté n'est pas en tant que tel un vecteur de maturité de l'audit interne. Les données montrent simplement que, sur un vaste échantillon de services d'audit interne dans le monde entier, les indicateurs de maturité tels que décrits dans ce rapport apparaissent plus fréquemment au fur et à mesure que le service d'audit gagne en ancienneté. C'est probablement le résultat d'un processus d'évolution naturel, comme le suggère Mary Ludford : « *C'est comme pour tout, cela prend du temps de développer un bon processus ; de comprendre ce que l'on entend*

par “bon” ; de devenir cohérent dans ses attentes et dans ses objectifs ; et de développer des relations fructueuses avec les parties prenantes. »

Concernant cette question, deux interviewés ont suggéré une piste intéressante de recherche, à savoir le lien entre la maturité de l’audit interne et la maturité et le succès de l’organisation dans son ensemble. « *La maturité du service d’audit interne suit peut-être la maturité globale de l’entreprise dans laquelle il s’insère* », déclare Carl Blecher, senior vice president and CAE, Aon Corporation, Amérique du Nord. Harsh Mohan estime quant à lui : « *Dans d’autres organisations, principalement dans les entreprises qui réussissent, l’audit interne est mature et davantage focalisé sur la stratégie, le risque et l’assurance permettant au management de travailler à accomplir la stratégie de l’entreprise telle que définie par les actionnaires.* »

Les services d’audit interne dans les secteurs réglementés tels que la finance et l’assurance ou les services publics sont plus matures⁷ que ceux des secteurs moins réglementés. La plupart des interviewés confirment cette conclusion sur la base de leur expérience personnelle. Plusieurs d’entre eux suggèrent que les risques motivant les réglementations de ces secteurs ainsi que l’influence des autorités de supervision et le besoin de conformité qui en découle rendent la nécessité d’une maturité du service d’audit interne plus impérieuse.

Une conformité totale avec les *Normes* est fortement associée aux services d’audit

⁷ « Plus mature » signifie posséder au moins la moitié des indicateurs de maturité.

interne plus matures, ce que les personnes que nous avons interviewées confirment dans l’ensemble. Selon Mary Ludford : « *Toutefois, la possibilité d’avoir une organisation comme l’IIA qui fournit des lignes directrices et permet de comprendre rapidement les normes qui sous-tendent le fonctionnement d’un service d’audit interne renforce la valeur des Normes et notamment de l’indépendance, pour l’organisation, son conseil et ses actionnaires.* »

Un service d’audit interne utilisé comme cadre de formation au management constitue un indicateur de maturité. La plupart des interviewés sont d’accord avec cette affirmation. Par exemple, comme le dit Carl Blecher : « *... les collègues d’un tel service peuvent vivre toute une série d’expériences et acquérir une visibilité au sein de l’organisation qui peut leur ouvrir des opportunités de carrière futures.* »

Cependant, tous ne partagent pas entièrement ce point de vue. Selon Phil Tarling : « *... si c’était vrai, tous les directeurs généraux, directeurs financiers et directeurs des opérations auraient un passé d’auditeur interne, ce qui n’est pas le cas. Désormais, il s’agit un peu d’une prophétie auto-réalisatrice ; à force de le répéter, les gens finissent par y croire.* » Ce à quoi Ahmed Laroussi ajoute : « *Pour accroître sa maturité, le service d’audit interne a besoin d’une stabilité au niveau de ses ressources humaines.* »

Pour résumer, cette étude propose des indicateurs de la maturité de l’audit interne. Toutefois, ces indicateurs se limitent à 11 facteurs collectés lors de l’enquête CBOK 2015. Ainsi, à ce stade, d’autres indicateurs qui pourraient être recommandés n’ont pas été identifiés. Des études futures pourront mettre au jour

d'autres indicateurs et formaliser les effets d'un ensemble d'indicateurs sur la maturité du service d'audit interne.

Cette limite mise à part, les réponses des interviewés permettent de relier une maturité accrue et :

1. davantage de soutien et de respect pour les auditeurs internes et leurs prérogatives (instauration d'un sentiment de confiance envers le service d'audit interne) ;
2. une plus grande mobilisation du service d'audit interne sur des questions d'actualité sensibles et sur des projets d'importance stratégique ;
3. davantage d'attention accordée aux propos des auditeurs internes lorsque ceux-ci communiquent aux parties prenantes. Ainsi, l'audit interne est en mesure de se faire entendre et donc d'avoir un impact.

Si l'on en croit les entretiens menés auprès des responsables de l'audit interne, cette faculté peut se mesurer par les éléments suivants :

1. le nombre de rencontres et de contacts avec la direction générale et les membres du conseil et/ou du comité d'audit ;
2. la nature des sujets traités par les auditeurs internes ;
3. le fait que les parties prenantes demandent régulièrement au service d'audit interne de s'impliquer sur des problématiques importantes pour l'organisation ;
4. le fait que les parties prenantes impliquent activement les auditeurs internes comme agents du changement.

Cependant, certains interviewés demeurent sceptiques quant au fait de mesurer la perception de la maturité de l'audit interne par les parties prenantes, en raison de la nature subjective d'une telle entreprise. Comme le dit Carl Blecher : *« Ce type de mesure tient davantage de l'art que de la science. »*

À propos des auteurs

Mohammad Abdolmohammadi, DBA, CPA, est le titulaire de la chaire John E. Rhodes de comptabilité à l'Université Bentley. Il a publié plus de 100 articles dans des revues académiques et professionnelles, ainsi que plusieurs livres. Il a effectué ses recherches dans le cadre de bourses émanant de sources diverses, dont l'IIARF à plusieurs reprises. Ces bourses lui ont permis de publier plusieurs monographies et plus d'une douzaine d'articles à visée académique et professionnelle sur des questions variées relatives à l'audit interne qui lui ont valu des récompenses prestigieuses, telles que le titre de Projet de l'année Larry Sawyer décerné par la Fondation de la recherche de l'IIA en 2014 et le prix du meilleur article à l'occasion de la 11^e Conférence académique européenne sur l'audit interne et la gouvernance d'entreprise (Oslo, Norvège, avril 2013).

Giuseppe D'Onza, PhD, est professeur associé de gestion des risques à l'Université de Pise, en Italie, où il dirige le Master d'audit et de contrôle internes. Il intervient également dans les formations organisées par l'Institut italien de l'audit interne. Il conseille l'Autorité italienne pour la prévention de la corruption. Il a publié des articles dans les revues *International Journal of Auditing* et *Managerial Auditing Journal*. Il a contribué à trois projets CBOK (2006, 2010 et 2015) ainsi qu'à une monographie de recherche financée par la Confédération européenne des Instituts d'audit interne (ECIIA) (2008). Il est membre du Comité scientifique de la Conférence académique européenne sur l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.

Gerrit Sarens, PhD, CIA, est professeur des universités et vice-président de la Louvain School of Management, qui fait partie de l'Université catholique de Louvain, en Belgique. Il a une expérience d'enseignement de l'audit interne et externe, de la comptabilité de gestion et de la comptabilité financière. Ses principaux domaines de recherche portent sur l'audit interne et la gouvernance d'entreprise. Il est reconnu pour ses nombreux articles sur l'audit interne publiés dans des revues académiques internationales et il a contribué à trois projets CBOK (2006, 2010 et 2015) ainsi qu'à une monographie de recherche financée par l'ECIIA (2008). En outre, Gerrit Sarens a co-écrit deux monographies de recherche publiées par l'IIARF. L'une comme l'autre ont remporté le prix du Projet de l'année Larry Sawyer décerné par la Fondation de la recherche de l'IIA (2013 et 2014). Il est également rédacteur adjoint de l'*International Journal of Auditing*.



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.

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

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

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données : Dr. Po-ju Chen

Développeur de contenu : Deborah Poulalion

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra and

Kayla Manning

Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

Comité de revue du rapport

Farah Araj (Émirats arabes unis)

Ulrich Hahn (Allemagne)

Jenitha John (Afrique du Sud)

Jason Philibert (États-Unis)

Bismark Rodríguez (Panama)

Jasna Turković (Croatie)

Joyce Vassiliou, IIA Staff (États-Unis)

Deepak Wadhawan (Inde)

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 © 2016 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIARF)*. Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID #2016-1493

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

Contacts

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