

Recours aux services de tiers pour les activités d'audit interne

LA GESTION
DU SERVICE



Faits marquants

Les clés d'un partenariat réussi



Dereck Barr-Pulliam

PhD, CIA, CPA

Synthèse

L'un des principaux enjeux pour les responsables de l'audit interne consiste à disposer des ressources suffisantes pour répondre à la demande et des compétences nécessaires pour mener à bien les plans d'audit. Afin de relever ce défi, bon nombre de responsables de l'audit interne font appel à des tiers pour certaines de leurs activités d'audit interne. Le présent rapport vise à aider les professionnels de l'audit interne, les superviseurs et managers et les comités d'audit à gérer plus efficacement de telles relations.

Il présente :

- Les types d'organisation qui ont recours aux services de tiers pour leurs activités d'audit interne
- Les perspectives dans ce domaine
- Les services généralement fournis par les prestataires
- Les meilleurs moyens de nouer, superviser et entretenir des relations avec les tiers

Des enseignements ont été tirés de l'expérience d'un certain nombre de responsables de l'audit interne, prestataires de services et membres de comités d'audit à travers le monde. Ce rapport analyse les écarts selon les régions et les secteurs, en s'appuyant sur les résultats de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne, qui est la plus grande étude actuellement menée sur la profession à l'échelle mondiale.

Section 1 : Quelles organisations font appel à des tiers pour leurs activités d'audit interne ?

Les responsables de l'audit interne doivent, en tant que partenaires des métiers, s'assurer que le service d'audit interne a la capacité et les compétences nécessaires pour assumer son rôle. Bon nombre d'entre eux font appel à des tiers pour répondre à leurs besoins à court et long terme.

Afin de dresser le panorama de la pratique actuelle dans ce domaine, les responsables de l'audit interne ont été invités, dans le cadre de l'enquête du CBOK 2015, à répondre à la question suivante :

Au cours de l'année dernière, certaines des activités d'audit interne de votre organisation ont-elles été réalisées par un tiers (interne ou externe à votre organisation) ?

Résultats par région du monde

En moyenne, 38 % des responsables de l'audit interne déclarent faire appel à des tiers pour leurs activités d'audit interne. L'Amérique du Nord affiche une nette prédilection pour ce type de prestations (voir **figure 1**). Ainsi, plus de la moitié des responsables de l'audit interne interrogés dans cette région déclarent recourir à des prestataires extérieurs, tandis que le taux de réponses est compris entre 27 % et 43 % dans les autres régions du monde.

Résultats par type d'organisation

Les réponses varient également selon le type d'organisation. Ainsi, le secteur public et les sociétés privées non cotées ont moins tendance à faire appel aux services de tiers pour leurs activités d'audit interne que les entreprises du secteur

financier, les sociétés cotées et les organisations à but non lucratif (voir **figure 2**) (à noter que 47 % des organisations à but non lucratif interrogées provenaient d'Amérique du Nord).

Contraintes budgétaires de l'audit interne

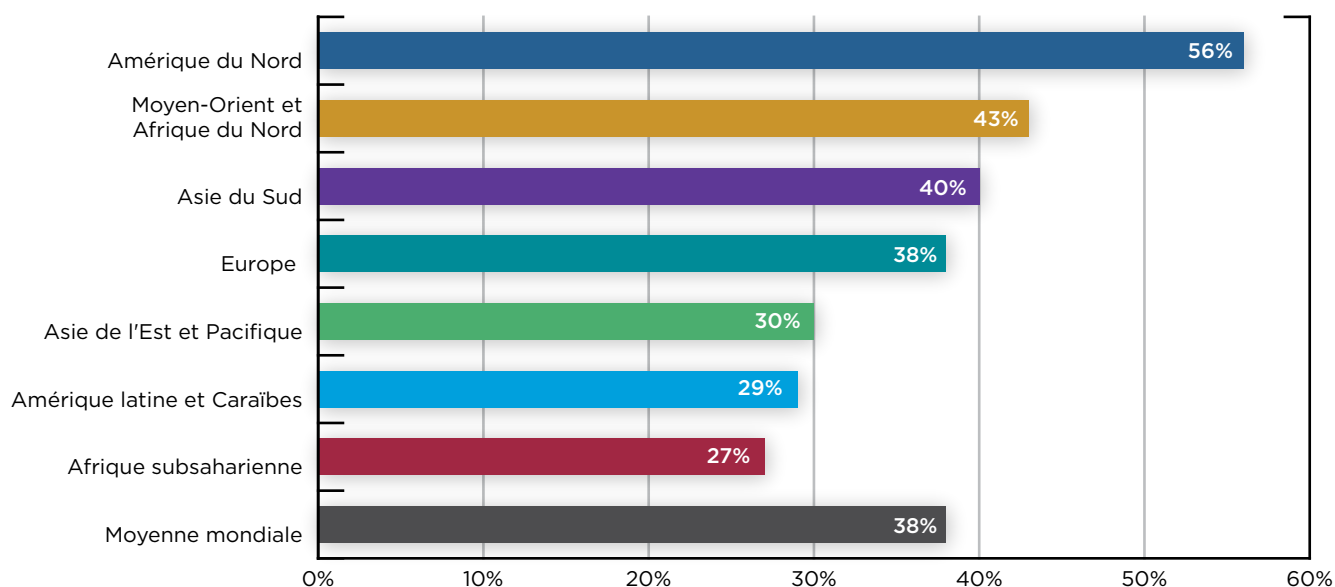
Les responsables de l'audit interne qui jugent que leur budget est « très insuffisant » font sensiblement moins appel à des tiers (voir **figure 3**). En d'autres termes, un budget insuffisant est généralement associé à un moindre recours à des tiers pour les activités d'audit interne.

Section 2 : Quel est le volume de travail confié aux tiers ?

Après nous être interrogés sur le pourcentage d'organisations qui font appel à des tiers pour accompagner ou améliorer les activités d'audit interne, voyons dans quelles proportions elles y ont recours. Les répondants ayant indiqué un recours à des tiers pour les activités d'audit interne ont été invités à répondre à la question suivante :

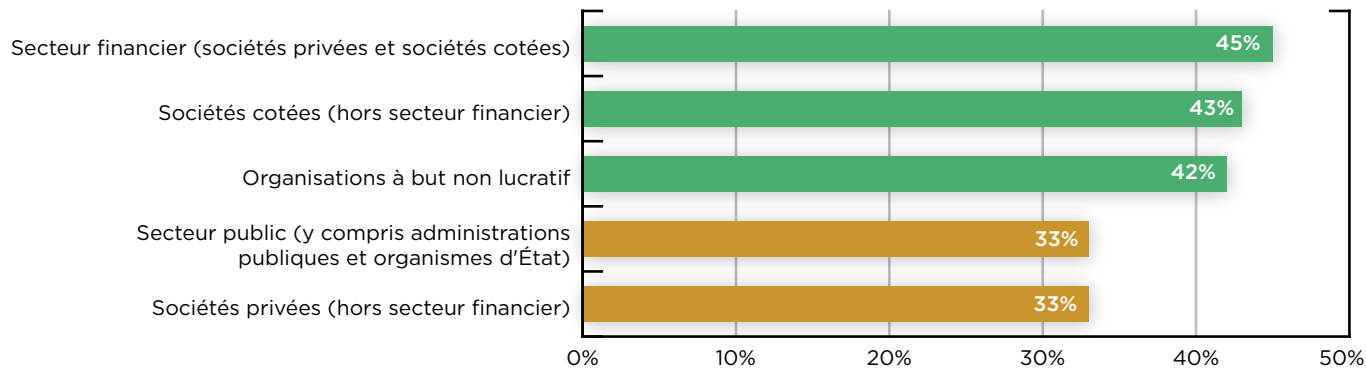
Quel est le pourcentage des activités d'audit interne de votre organisation qui a été réalisé par un tiers au cours de l'année dernière ?

Figure 1 Recours aux tiers pour les activités d'audit interne



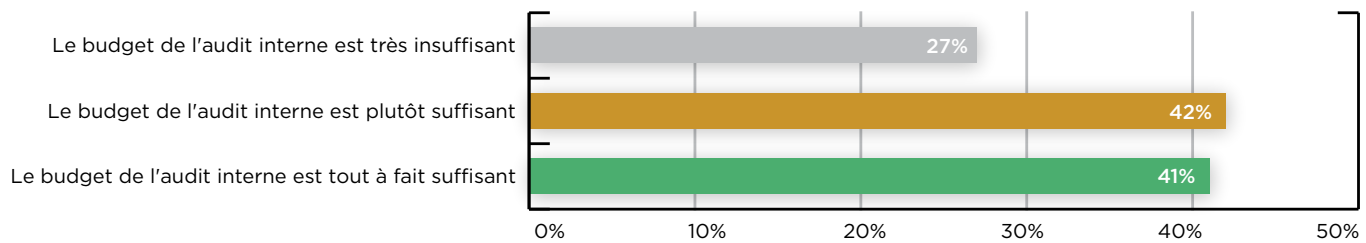
Note : Q31 : Au cours de l'année dernière, certaines des activités d'audit interne de votre organisation ont-elles été réalisées par un tiers (interne ou externe à votre organisation) ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 125.

Figure 2 Recours aux tiers pour les activités d'audit interne (par type d'organisation)



Note : Q31 : Au cours de l'année dernière, certaines des activités d'audit interne de votre organisation ont-elles été réalisées par un tiers (interne ou externe à votre organisation) ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 126.

Figure 3 Recours aux tiers pour les activités d'audit interne (au regard des contraintes budgétaires)



Note : Q31 : Au cours de l'année dernière, certaines des activités d'audit interne de votre organisation ont-elles été réalisées par un tiers (interne ou externe à votre organisation) ? Comparé à Q28 : À votre avis, dans quelle mesure le budget de votre département d'audit interne est-il suffisant au regard de l'étendue de ses responsabilités ? Responsables de l'audit interne uniquement pour les deux questions. n = 3 046.

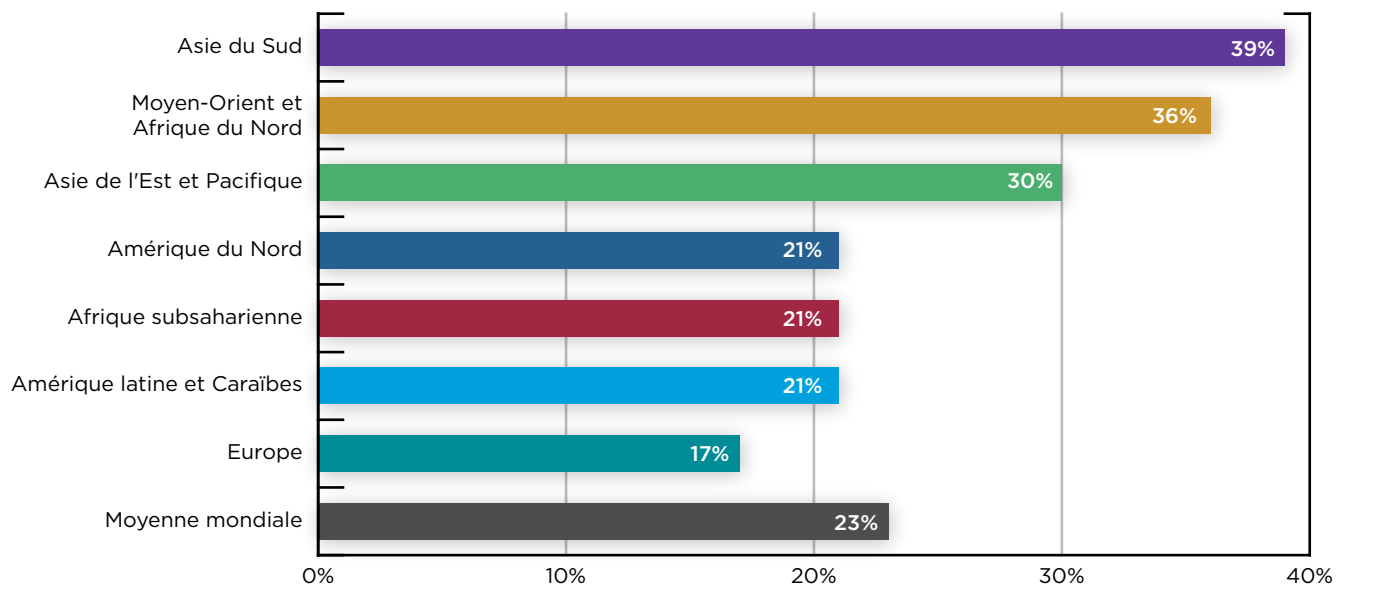
En moyenne, les organisations font appel à des tiers pour 23 % environ de leurs activités d'audit interne (voir **figure 4**). C'est en Asie du Sud et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord que ce pourcentage est le plus élevé (plus de 35 %). Et c'est en Europe qu'il est le plus faible (17 %). Il ressort de l'analyse des réponses par type d'organisation que le volume d'activité confié à des tiers est plus faible dans le secteur financier (voir **figure 5**).

Section 3 : Quelles sont les perspectives en matière de recours aux tiers ?

L'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne s'interroge également sur l'évolution du recours aux tiers en posant aux responsables de l'audit interne la question suivante :

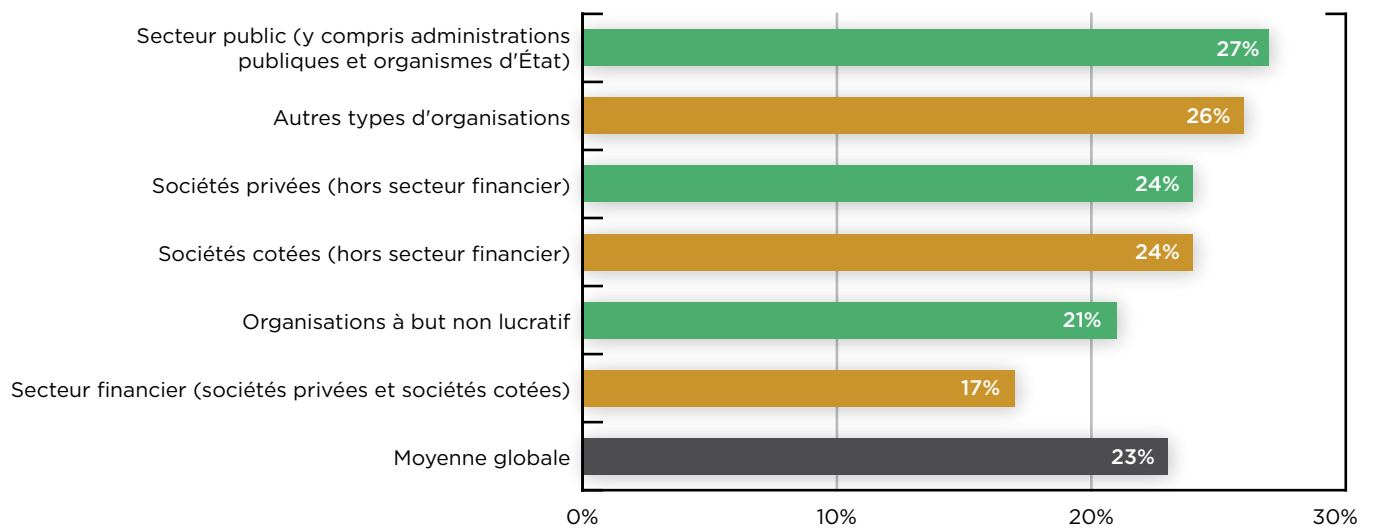
L'année prochaine, prévoyez-vous une évolution de votre budget affecté aux prestations d'audit interne réalisées par des tiers (internes ou externes à votre organisation) ?

Figure 4 Pourcentage moyen des activités confiées à des tiers (parmi les répondants qui déclarent faire appel à des tiers)



Note : Q31a : Quel est le pourcentage des activités d'audit interne de votre organisation qui a été réalisé par un tiers au cours de l'année dernière ? Cette question a uniquement été posée aux répondants ayant indiqué confier une partie de leurs activités d'audit interne à des tiers. n = 1 122.

Figure 5 Pourcentage moyen des activités confiées à des tiers (parmi les répondants qui déclarent faire appel à des tiers) par type d'organisation



Note : Q31a : Quel est le pourcentage des activités d'audit interne de votre organisation qui a été réalisé par un tiers au cours de l'année dernière ? Cette question a uniquement été posée aux répondants ayant indiqué confier une partie de leurs activités d'audit interne à des tiers. n = 1 136.

Selon les répondants, c'est en Asie du Sud et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord que les budgets alloués aux prestations par des tiers sont le plus susceptibles d'augmenter l'année prochaine (voir **figure 6**). C'est également dans ces régions que le pourcentage des activités d'audit interne pris en charge par des tiers est le plus élevé (comparer la **figure 4** et la **figure 6**).

La **figure 6** montre que 42 % des répondants en Afrique subsaharienne envisagent une hausse des budgets consacrés aux prestations réalisées par des tiers mais c'est également dans cette région que les prévisions de baisse sont les plus fortes (par 20 % des répondants). Enfin, dans le reste du monde, la majorité des répondants ne prévoient aucune évolution dans ce domaine.

Résultats selon la taille du service d'audit interne

Le lien entre la taille du service d'audit interne et le recours aux tiers est intéressant. La **figure 7** indique, selon leur taille, la proportion de services qui a eu recours à des tiers et les prévisions de hausse du budget dans ce domaine. Parmi les

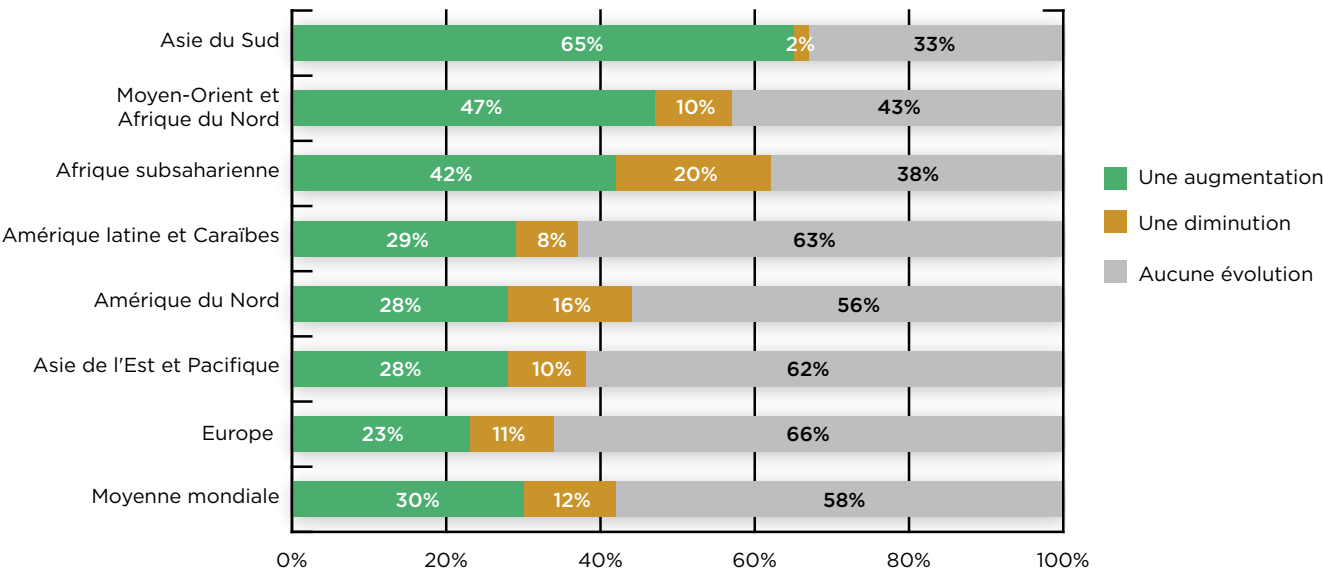
répondants, 32 % des responsables des plus petits services déclarent faire appel à des tiers, au lieu de 41 % à 56 % dans les services de plus grande taille. Les prévisions de hausse du budget concernent 27 % à 42 % des répondants. Les plus grands services d'audit interne recourent moins à des prestataires (seulement 28 % y font recours) mais ils sont 37 % à prévoir une hausse de leur budget.

Section 4 : Quelle est la nature des services fournis par les tiers ?

Il est généralement fait appel aux tiers pour :

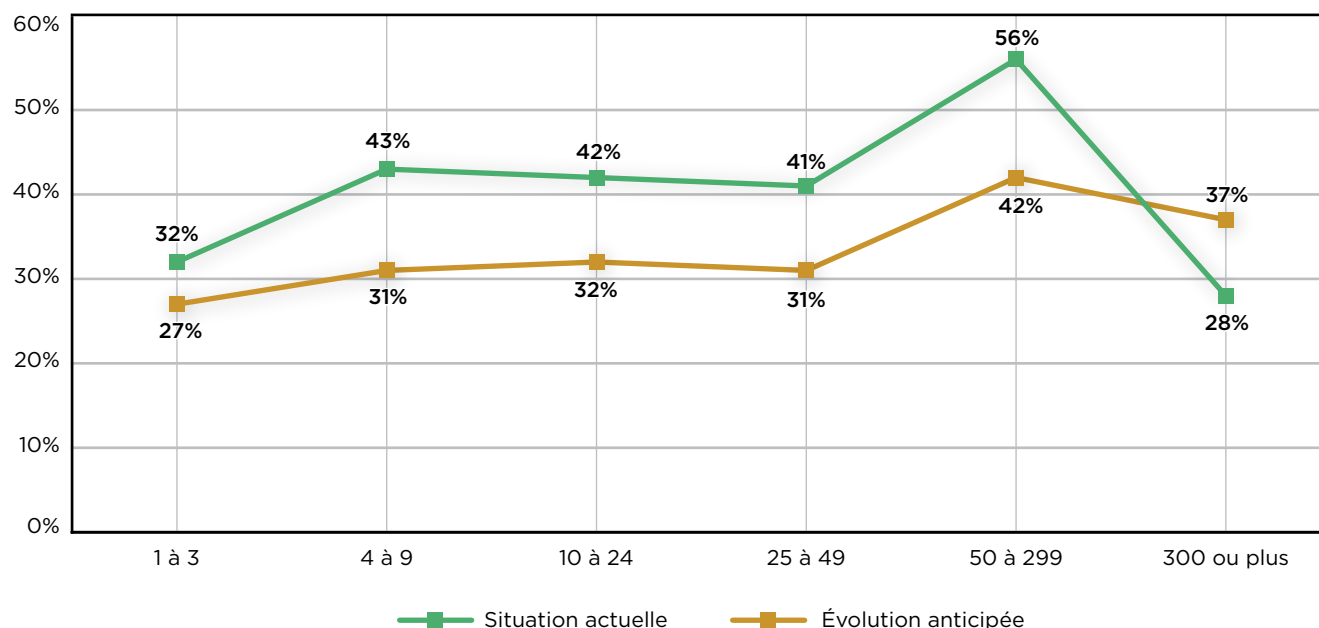
- Fournir des compétences spécialisées dont ne dispose pas le service d'audit interne
- Faire face aux pénuries de personnel
- Compléter l'équipe en place de façon continue
- Doter en personnel les sites opérationnels éloignés
- Mener à bien des projets spécifiques

Figure 6 Évolution anticipée du budget consacré l'année prochaine au recours à des tiers pour les activités d'audit interne



Note : Q32 : L'année prochaine, prévoyez-vous une évolution de votre budget affecté aux prestations d'audit interne réalisées par des tiers (internes ou externes à votre organisation) ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 319.

Figure 7 Situation actuelle et hausse anticipée du recours aux tiers par l'audit interne (selon la taille du service d'audit interne)



Note : Q31 : Au cours de l'année dernière, certaines des activités d'audit interne de votre organisation ont-elles été réalisées par un tiers (interne ou externe à votre organisation) ? Responsables de l'audit interne uniquement. Comparé à Q32 : L'année prochaine, prévoyez-vous une évolution de votre budget affecté aux prestations d'audit interne réalisées par des tiers (internes ou externes à votre organisation) ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 052 pour Q31. n = 2 289 pour Q32.

La nature des prestations varie selon les caractéristiques de l'organisation. À titre d'illustration, on peut comparer la tendance dans une organisation suisse de services financiers et dans une compagnie pétrolière au Moyen-Orient :

Groupe Intertrust

Klaas Westerling, responsable de l'audit interne et de la gestion des risques auprès du groupe Intertrust (Genève, Suisse) a deux collaborateurs (un directeur d'audit ou manager et un auditeur). Parce que son équipe est réduite, il fait appel à des tiers pour une grande partie de ses activités. Les prestataires de services internes prennent en charge environ 40 % des missions d'assurance et de conseil dans le cadre du plan d'audit (à titre d'exemple, les collaborateurs du service des finances sont sollicités pour les aspects financiers des missions). Environ une fois par an, Klaas Westerling fait également appel à des prestataires externes pour couvrir 10 % du plan d'audit.

Emirates National Oil Company

Aley Raza, responsable éthique et conformité et directeur de l'audit interne auprès de la compagnie pétrolière Emirates National Oil Company (ENOC) aux Émirats arabes unis, compte pour sa part dans son service deux managers et 16 collaborateurs. M. Raza a moins recours à des prestataires de services en interne. Il sollicite néanmoins des tiers extérieurs pour bénéficier de certaines compétences linguistiques et d'une autre expertise spécialisée dans le secteur gazopétrolier. Il fait ainsi appel aux « Big Four » ainsi qu'à d'autres prestataires de services pour réaliser environ 10 % du plan d'audit.

Quelques mots sur l'externalisation totale

Une organisation peut parfois ne pas être en mesure d'embaucher des auditeurs internes à temps plein et avoir besoin d'externaliser l'intégralité de ses activités d'audit interne. Dans ce cas, l'IIA estime que « la supervision et la

responsabilité de l'activité d'audit interne ne peuvent pas être confiées à un prestataire extérieur ». En d'autres termes, c'est à une personne interne à l'organisation qu'incombe la responsabilité et la supervision de l'activité d'audit interne, même si l'intégralité du travail est confiée à un tiers. (Voir la *Prise de position de l'IIA sur les ressources de l'audit interne*, janvier 2009).

Section 5 : Quelles bonnes pratiques en matière de relations avec les tiers ?

Il est essentiel d'assurer une gestion efficace des relations avec les tiers. C'est le responsable de l'audit interne qui est *in fine* le garant de l'efficacité des tiers, même si ceux-ci peuvent être amenés à être en contact avec le management et/ou le comité d'audit. Par conséquent, les responsables de l'audit interne doivent 1) avoir une bonne compréhension des objectifs que le prestataire de services doit atteindre ; 2) communiquer et argumenter suffisamment ces objectifs tout au long de la mission ; et 3) exercer une supervision adéquate afin de s'assurer que les objectifs sont atteints.

Figure 8 Questions clés concernant les activités d'audit interne confiés à des tiers

Éléments à prendre en considération en amont	
1.	Dans quels objectifs faites-vous appel à des tiers ?
2.	Quel type de relation serait le mieux adapté à vos objectifs ?
3.	Quelles sont les contraintes financières (budget par exemple) susceptibles de peser sur l'étendue des services fournis par le tiers ?
4.	Quel est le niveau d'expertise nécessaire pour atteindre vos objectifs ?
Choix du prestataire de services et signature de la lettre de mission	
5.	Avez-vous lancé une procédure d'appel d'offres ouvert et efficace ?
6.	Les objectifs et indicateurs de performance ont-ils été clairement définis et convenus par l'ensemble des parties concernées ?
Supervision de l'activité du prestataire de services	
7.	Quel est le niveau de supervision nécessaire pour garantir l'efficacité et l'efficience du travail fourni par le tiers ?
8.	Comment comptez-vous vous assurer que le prestataire se conforme ou s'est conformé à vos attentes (au regard des indicateurs définis dans la lettre de mission) ?
9.	Existe-t-il des opportunités de transfert de connaissances entre le prestataire de services et l'équipe d'audit interne ?
Développement d'une relation (existante et sur le long terme) avec le prestataire de services	
10.	Avez-vous informé les personnes suivantes de la structure, de l'objectif et du protocole de la mission, ainsi que de la raison qui vous a conduit à faire appel au prestataire extérieur : ☐ Collaborateurs et managers de l'audit interne ? ☐ Encadrement du prestataire de services ? ☐ Cadres et dirigeants de l'organisation ? ☐ Comité d'audit ? ☐ Conseil ?
11.	Le prestataire connaît-il et est-il en mesure de satisfaire vos besoins à court et à long terme ?

La **figure 8** énumère les principales questions à se poser avant d'engager des relations avec un tiers. Cette liste s'appuie sur les points de vue recueillis à l'occasion des entretiens réalisés avec des responsables de l'audit interne, des prestataires externes et des membres de comités d'audit.

Autre enseignements

Les leçons tirées de l'expérience peuvent se révéler très utiles lorsqu'il s'agit de faire appel à des tiers pour les activités d'audit interne. Ci-après quatre recommandations de responsables de l'audit interne, tirées de leur propre vécu.

1. Évaluer, de manière proactive, le besoin d'un recours à des tiers.

Les parties prenantes attendent des responsables de l'audit interne d'évaluer le besoin du recours à des tiers, explique David Landsittel, ancien président du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et président de comité d'audit. « *Le comité d'audit évalue la connaissance de l'organisation et de son environnement ainsi que les compétences générales à disposition du responsable de l'audit interne. Ce dernier doit développer de façon proactive de telles compétences au sein de son équipe et recourir à des tiers dans les domaines où ces compétences n'existent pas encore pour répondre aux besoins des métiers à mesure qu'ils apparaissent et créer de la valeur.* »

2. Définir clairement les objectifs de performance dans l'accord conclu avec le tiers.

Les relations avec les tiers peuvent être considérablement améliorées grâce à une définition claire des objectifs de performance, explique Tania Stegemann, directrice de l'audit chez CIMIC Group Ltd. (Melbourne, Australie). « *Lorsque j'étais responsable de la qualité de l'audit, nous avons repensé notre stratégie de collaboration avec les tiers, suite à un long partenariat avec un prestataire à qui nous avions externalisé l'intégralité des activités d'audit interne, et qui ne répondait plus à nos attentes. Nous avons ainsi élaboré un protocole de travail strict, ainsi que des indicateurs de performance centrés sur la qualité, le respect des délais et les activités créatrices de valeur. Nous avons constaté une nette amélioration de nos relations avec le prestataire suivant et avons intégré les indicateurs ainsi définis dans le nouveau contrat.* »

3. Définir les responsabilités en matière de mesures correctrices et de suivi.

L'un des aspects essentiels du contrat de prestation de services consiste à se mettre d'accord sur les responsabilités en matière de mesures correctrices et de suivi, explique Dick Anderson, associé de PricewaterhouseCoopers à la retraite et ancien responsable de l'audit interne pour une banque internationale. « *Il est capital que le responsable de l'audit interne comme le prestataire de services tiers comprennent bien les procédures de remédiation et de suivi qui devront être mises en œuvre en cas de problèmes identifiés dans le rapport du prestataire. Le client (responsable de l'audit interne par exemple) et le tiers devront se mettre d'accord sur l'attribution des responsabilités. Elles devront être clairement définies dans la lettre de mission afin de limiter les risques de conflit entre les parties.* »

Les responsables de l'audit interne doivent être disposés, si besoin, à faire de nouveau appel au prestataire de services tiers pour les mesures correctrices et le suivi, précise Joe Bell, responsable de l'audit auprès du School Employees Retirement System (Ohio). « *Si la nature de la tâche sous-jacente va au-delà des compétences des auditeurs en place, et que la relation de collaboration entre l'organisation et le tiers est de courte durée, il peut être nécessaire de l'engager de nouveau pour réaliser une revue en aval de la mise en œuvre de la mesure correctrice.* »

4. Tirer profit du transfert de connaissances.

Les prestataires de services tiers peuvent être une source précieuse de nouvelles idées et de connaissances, explique Justin Pawlowski, directeur de l'audit chez KPMG (Allemagne). « *Le transfert potentiel de connaissances entre le tiers et l'équipe d'audit interne constitue l'un des principaux avantages du recours à un prestataire extérieur. Les missions qui impliquent une collaboration au sein d'une équipe conjointe de prestataires et d'auditeurs internes facilitent souvent un tel transfert de connaissances.* »

Les prestataires de services tiers peuvent notamment être en mesure d'offrir un point de vue pertinent sur les risques émergents, commente Brian Christensen, vice-président monde de l'audit interne chez Protiviti. « *Plutôt que d'adopter une approche réactive, les responsables de l'audit interne peuvent faire appel aux prestataires de services pour les aider à répondre aux besoins du Conseil et du comité d'audit, en faisant preuve d'anticipation et en créant un plan d'audit fondé sur une approche par les risques, qui couvre les risques émergents.* »

Conclusion

L'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne offre un panorama utile sur l'utilisation qui est faite des prestations de services internes ou externes pour accroître les compétences ou les capacités de l'audit interne. En moyenne, à travers le monde, un service d'audit interne sur trois déclare faire appel à des prestataires de services tiers. Les résultats sont similaires en ce qui concerne l'anticipation des tendances futures. Ainsi, un répondant sur trois prévoit une hausse des budgets alloués aux services de tiers, les plus fortes hausses étant attendues en Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi qu'en Afrique subsaharienne.

Le recours aux services de tiers est plus élevé dans le secteur financier et les entreprises cotées. Il est plus faible dans le secteur public et les sociétés privées. Parmi ceux qui ont recours aux services de tiers, c'est 23 % des activités en moyenne qui sont externalisées, les taux les plus élevés étant observés en Asie du Sud et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Ce sont les plus petits services d'audit interne qui font le moins appel aux services de tiers (32 %) environ). Pour les services plus importants (50 à 299 collaborateurs) cette proportion est de 56 %. La tendance s'inverse néanmoins dans les plus gros services (plus de 300 personnes) dont 28 % indiquent avoir eu recours à des prestataires internes ou externes mais ils sont 37 % à prévoir une augmentation de leur budget alloué à des prestations de tiers.

Afin de garantir la qualité des relations avec les tiers, les responsables de l'audit interne doivent définir des objectifs clairs, bien sélectionner leurs prestataires, superviser l'activité et développer de façon proactive la relation de collaboration.

Équipe du projet

À propos de l'auteur

Dereck Barr-Pulliam (PhD, CIA, CPA) est maître de conférences au sein du département « comptabilité et système d'information » de la Wisconsin School of Business, de l'Université du Wisconsin, à Madison. Il est titulaire d'un doctorat obtenu en 2014 auprès de l'Université du Mississippi. Au préalable, il a exercé pendant près de six ans en qualité d'auditeur interne senior pour Federal Express (y compris les activités internationales). Ses recherches sont principalement centrées sur deux domaines : les facteurs qui influent sur la gouvernance et les interactions stratégiques entre auditeurs et managers. Il s'appuie sur les théories psychologiques et économiques, ainsi que sur les données d'archives et expérimentales pour analyser certains thèmes comme l'audit fondé sur une approche par les risques, la confiance et l'expertise des auditeurs, le reporting financier et l'analyse de données.

Comité de revue du rapport

Dick Anderson (États-Unis)
Joe Bell (États-Unis)
Emmanuel Johannes (Tanzanie)
Michael Parkinson (Australie)
Justin Pawlowski (Allemagne)

Deborah Poulalion (États-Unis)
Alay Raza (Émirats arabes unis)
Francisco Ramon Arauz Rodriguez
(Nicaragua)

Remerciements

L'auteur souhaite remercier l'ensemble des responsables de l'audit interne qui ont participé aux entretiens dans le cadre de ce projet :

Dick Anderson (États-Unis)
Joe Bell (États-Unis)
Brian Christensen (États-Unis)
David Landsittel (États-Unis)
Carey Oven (États-Unis)

Justin Pawlowski (Allemagne)
Aley Raza (Émirats arabes unis)
Tania Stegemann (Australie)
Anton van Wyk (Afrique du Sud)
Klaas Westerling (Pays-Bas)

Parrainage

La Fondation de la recherche de l'IIA est reconnaissante au chapitre de l'IIA-Chicago d'avoir parrainé le présent rapport.

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.

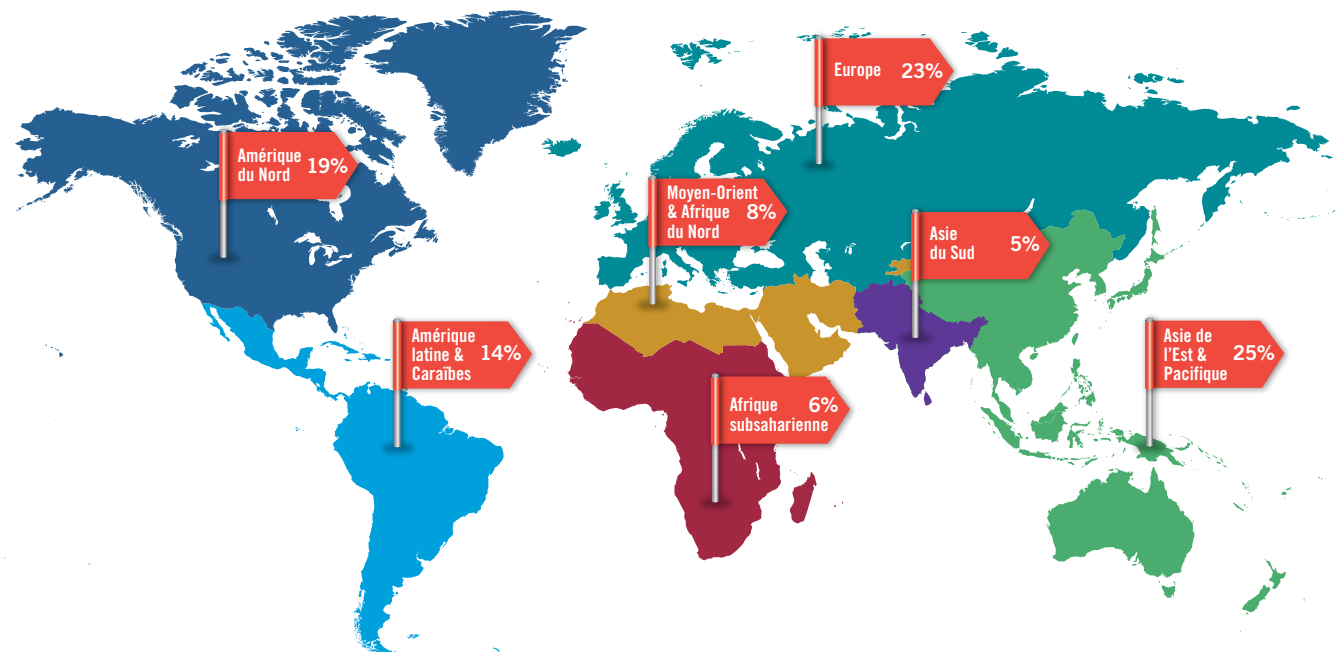
Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte 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 trois formes :

- des rapports portant sur des thématiques générales ;
- des gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- des faits marquants concernant un thème ou une région spécifique. Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

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

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



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

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

Limite de responsabilité

The 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 # 2015 1488

Les thèmes du CBOK

Le futur



La gouvernance



Les risques



La gestion
des talents



Les perspectives
internationales



La gestion
du service



Normes et
Certifications



Les
technologies



Vos dons ont un impact

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

Faire un don

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

Contacts

The Institute of
Internal Auditors
(siège mondial)

247 Maitland Avenue
Altamonte Springs,
Floride 32701-4201,
États-Unis