Tendances relatives aux normes d'audit interne

NORMES ET CERTIFICATIONS

Gros plan

Mises à jour, utilisation et conformité aux *Normes*

James A. Bailey
PhD, CIA, CPA, CFE

The IIA Research Foundation

CBOK
The Global Internal Audit Common Body of Knowledge

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).

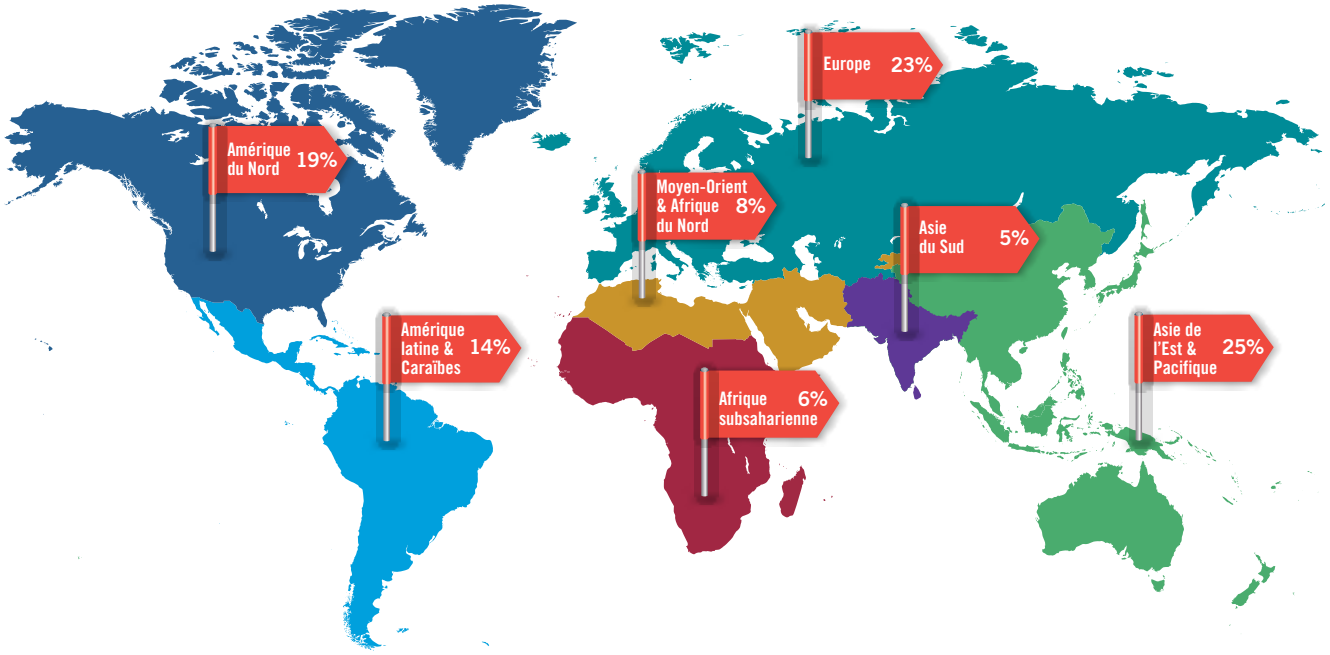
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, 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 1er 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 future

Les perspectives internationales

La gouvernance

La gestion du service

Les risques

Normes et Certifications

La gestion des talents

Les technologies

Table des matières

Synthèse 4

1 Le CRIPP : des lignes directrices régulièrement actualisées pour une profession en mutation 5

2 Utilisation des *Normes* 6

3 Niveau de conformité à chaque norme 11

4 Surmonter les obstacles à la conformité 16

5 Utilisation des *Normes* dans les services d'audit de petite taille 19

6 Compétences en audit interne : appliquer les *Normes* 22

Annexe A : Conformité totale aux *Normes* par type d'organisation 24

Annexe B : Conformité totale aux *Normes* par région 25

Conclusion 26

Synthèse

Ce rapport présente une synthèse des résultats, concernant les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (Les *Normes*), de l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK auprès des professionnels de l'audit interne. Les Normes correspondent aux exigences élémentaires que devraient respecter toutes les fonctions d'audit interne. Elles constituent un socle permettant à l'audit interne de réaliser sa mission de manière efficiente et efficace et doivent être systématiquement utilisées. Alors que tous les membres de l'IIA et les auditeurs internes certifiés (CIA) doivent se conformer aux *Normes*, l'enquête révèle un niveau significatif de non-conformité. À peu près la moitié des responsables de l'audit interne interrogés déclarent ne pas utiliser l'ensemble des *Normes*, et ils sont encore moins nombreux à affirmer une conformité avec ces dernières.

L'objectif des *Normes* est de donner une assurance que l'audit interne est efficace, apporte une forte valeur ajoutée et offre une qualité élevée et constante. La non-conformité compromet cet objectif et un niveau significatif de non-conformités nuit à l'image et à la réputation de la profession d'audit interne. Heureusement, l'enquête du CBOK révèle également des avancées dans le sens d'une conformité plus systématique aux *Normes*.

D'après l'édition 2015 du CBOK auprès des professionnels de l'audit interne :

- alors que le recours aux *Normes* progresse, la moitié environ des responsables de l'audit interne déclarent ne pas toutes les utiliser ;
- les auditeurs titulaires de certifications professionnelles en audit interne utilisent plus souvent les *Normes* que les autres ;
- les membres de l'IIA utilisent plus souvent les *Normes* que les autres ;
- les *Normes* sont davantage susceptibles d'être utilisées dans des secteurs plus réglementés et dans des entreprises cotées ;
- le recours à l'ensemble des *Normes* est plus marqué en Amérique du Nord, en Europe et en Afrique subsaharienne ;
- l'application efficace des *Normes* et des autres composantes du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) nécessite sans doute plus d'efforts d'apprentissage. Un quart environ des auditeurs internes estiment qu'ils ne sont pas suffisamment compétents pour appliquer le CRIPP dans le cadre de leur activité.

Le recours aux *Normes* peut être particulièrement complexe pour les auditeurs internes qui exercent au sein de services d'audit interne de petite taille. Dans des services qui comptent un à trois collaborateurs, le taux d'utilisation de l'ensemble des *Normes* est de 6 % en-deçà du taux moyen de 18 %. Parmi les autres raisons avancées pour expliquer la non-conformité, figurent le manque de soutien du Conseil/de la direction générale, le manque d'avantages obtenus par rapport aux coûts exigés et l'impact sur la conformité des normes ou réglementations publiques.

1 Le CRIPP : des lignes directrices régulièrement actualisées pour une profession en mutation

La profession d'audit interne est exercée dans différents environnements juridiques et culturels, dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont très divers. Elle peut être exercée par des prestataires externes. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, la profession s'inspire d'un socle commun de connaissances : une référence essentielle qui constitue le savoir collectif et les procédures généralement appliquées par les professionnels de l'audit interne efficaces.

Le CRIPP est un cadre théorique qui structure les lignes directrices édictées par l'IIA. Il comporte à la fois des dispositions obligatoires et des dispositions recommandées qui font l'objet de modifications à mesure que la profession évolue.

En juillet 2015, l'IIA a publié une version révisée du CRIPP destinée à accompagner plus efficacement les professionnels de l'audit interne en les incitant à être perspicaces, proactifs et orientés vers le futur. Depuis, plusieurs mises à jour ont été effectuées, et il ne fait aucun doute que les *Normes* et les autres lignes directrices du CRIPP continueront d'évoluer à l'avenir.

À propos des *Normes*

Les *Normes* sont une composante fondamentale du CRIPP et constituent le socle d'un audit interne efficient et efficace. La conformité aux principes décrits dans les *Normes* est généralement considérée comme essentielle à la pratique de l'audit interne, et revêt un caractère obligatoire pour tous les membres de l'IIA et les auditeurs internes certifiés (CIA).

Les *Normes* ont pour objet :

1. de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
2. de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

2 Utilisation des *Normes*

Toute profession est soumise à des règles et des codes de conduite qui définissent le minimum acceptable dans l'exercice de cette activité. Les comptables, les avocats et les médecins doivent, par exemple, se conformer à des exigences particulières. Il est rare qu'ils ne respectent pas leurs normes professionnelles. À cet égard, l'audit interne se distingue des autres professions. La pratique de l'audit interne varie considérablement selon l'organisation, notamment parce que cette fonction est auto-réglementée, mais aussi parce que la plupart de ses parties prenantes appartiennent à la même organisation.

L'enquête du CBOK révèle que, même si le recours aux *Normes* progresse, la moitié environ des responsables de l'audit interne ne les utilise pas en totalité. Ils sont encore moins nombreux à déclarer une conformité globale. Dans l'audit interne, l'utilisation des normes professionnelles n'est pas homogène, et la conformité aux *Normes* ne peut pas être tenue pour acquise.

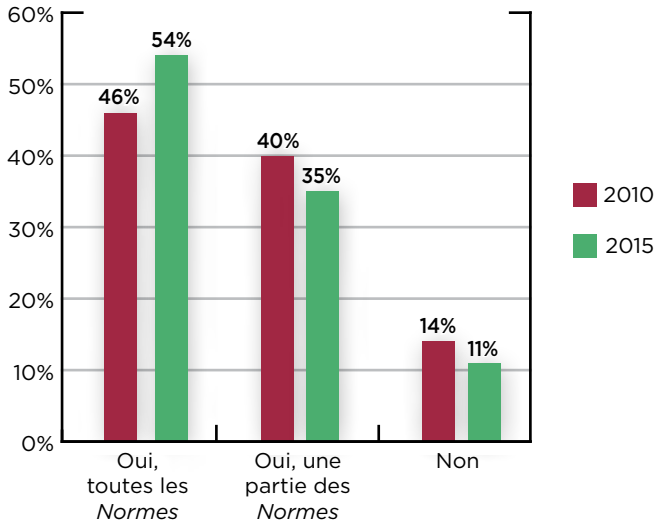
Choisir de ne pas utiliser de normes professionnelles peut permettre davantage de souplesse dans les pratiques d'audit interne, mais cette souplesse à un prix. De l'avis de certaines personnes, l'audit interne ne sera pas considéré comme une profession à part entière tant que les auditeurs internes ne seront pas soumis à des règles obligatoires et qu'ils ne les respecteront systématiquement. Ne pas recourir à des normes professionnelles peut avoir des répercussions imprévues, telles qu'un risque élevé d'échec de l'audit, ou d'utilisation inefficiente des ressources. Dans certaines juridictions, la responsabilité civile des Conseils est accrue lorsque les auditeurs internes ne sont pas dans l'obligation de se conformer aux *Normes*.

Il n'est par conséquent pas surprenant de constater que le recours aux *Normes* est en pleine progression. À l'instar des autres catégories professionnelles, il est probable que l'utilisation de normes professionnelles devienne obligatoire pour la profession d'audit interne, à mesure que celle-ci gagne en maturité, tel que c'est déjà le cas pour la majorité des autres catégories professionnelles.

POINT CLÉ : Alors que le recours aux *Normes* progresse, la moitié environ des responsables de l'audit interne indiquent qu'ils ne les utilisent pas en totalité.

54 % des responsables de l'audit internes qui ont participé aux enquêtes du CBOK sur les pratiques de l'audit interne ont déclaré que leur organisation utilisait l'ensemble des *Normes* en 2015, contre seulement 46 % en 2010. Comme le montre la **figure 1**, 11 % d'entre eux ont indiqué n'utiliser aucune des *Normes* en 2015, contre 14 % en 2010. Dans les organisations où les *Normes* sont utilisées, les pratiques de l'audit interne peuvent s'inspirer de normes d'audit de l'administration publique et d'autres normes d'audit interne. Toutefois, la moitié environ des responsables de l'audit interne ont rapporté ne pas appliquer l'ensemble des *Normes*. Il est donc encore possible d'améliorer significativement les taux d'adoption.

Figure 1 Utilisation des *Normes* par les organisations



Note: Q98: Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ***(Normes)*** ? Responsables de l'audit interne uniquement. 2010 n = 2 714 ; 2015 n = 2 513.

Surveillance : impact des comités d'audit sur l'utilisation

POINT CLÉ : Lorsque l'organisation est dotée d'un comité d'audit, les auditeurs internes sont plus susceptibles d'utiliser les *Normes*.

L'existence d'un comité d'audit semble avoir un effet positif sur l'application des *Normes*. Près de 60 % des responsables de l'audit interne au sein d'organisations dotées d'un comité d'audit ou d'une instance de surveillance équivalente utilisent l'ensemble des *Normes*, alors que 32 % d'entre eux n'en utilisent que certaines et 8 % n'en utilisent aucune.

Maturité : ancienneté du service d'audit et utilisation des *Normes*

POINT CLÉ : Dans les organisations où les *Normes* n'ont toujours pas été adoptées, les responsables de l'audit interne devraient élaborer un plan visant à s'y conformer et à toutes les appliquer.

Même si le Code de déontologie de l'IIA énonce que les auditeurs internes doivent mener leurs activités d'audit interne en conformité avec les *Normes*, certains services d'audit interne récemment créés ont besoin de temps avant de toutes les utiliser. L'ancienneté de la fonction d'audit interne a un effet positif sur l'utilisation des *Normes*. 49 % des services d'audit interne créés il y a moins de 10 ans utilisent l'ensemble des *Normes*, contre 54 % pour la tranche 10-19 ans, 56 % pour la tranche 20-29 ans et 63 % pour les services existant depuis plus de 29 ans.

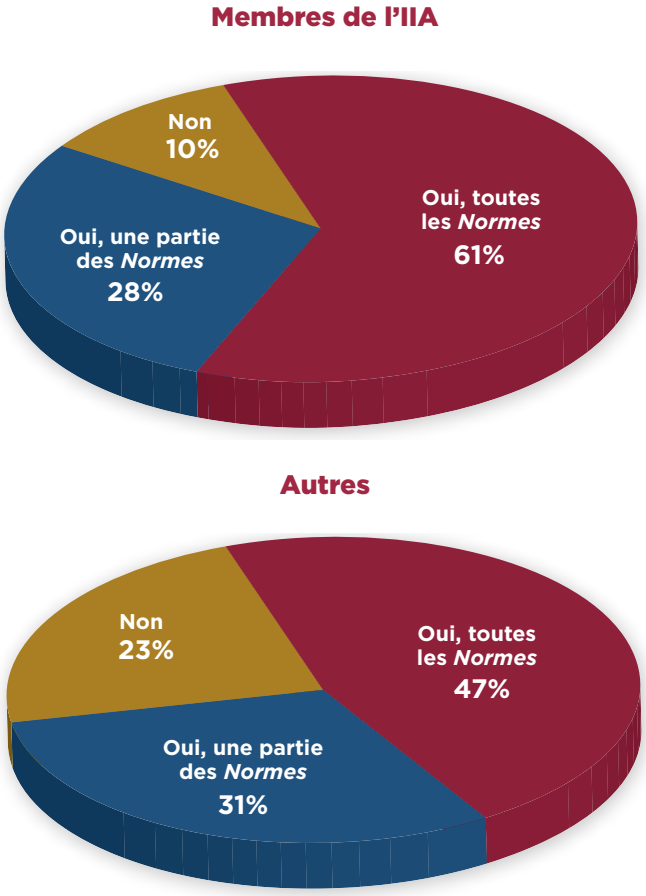
Les *Normes* correspondent aux exigences élémentaires que devraient respecter toutes les fonctions d'audit interne. Toutefois, certains responsables services d'audit interne récemment constitués peuvent hésiter à adopter l'intégralité des *Normes* en raison des coûts de mise en œuvre. Dans les organisations où une application immédiate et exhaustive est considérée comme impossible, les responsables de l'audit interne peuvent envisager d'élaborer un plan de mise en œuvre sur une période donnée, en hiérarchisant et en appliquant les *Normes* susceptibles d'avoir l'impact le plus favorable.

Membres de l'IIA et utilisation des *Normes*

POINT CLÉ : Les membres de l'IIA ont beaucoup plus tendance à utiliser l'ensemble des *Normes* que d'autres auditeurs internes.

Ils appliquent d'ailleurs la totalité des *Normes* plus souvent que leurs confrères non-membres, à hauteur de 61 %, contre 47 % (voir **figure 2**). Un décalage qui s'explique probablement par le fait que les membres de l'IIA y sont plus sensibilisés.

Figure 2 Utilisation des *Normes* par les auditeurs internes certifiés



Note : Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne *(Normes)* ? Membres de l'IIA n = 7 684 ; Autres n = 1 501.

Impact de la certification sur l'utilisation des *Normes*

POINT CLÉ : Les auditeurs internes titulaires de certifications professionnelles en audit interne sont largement plus susceptibles de se conformer aux *Normes*.

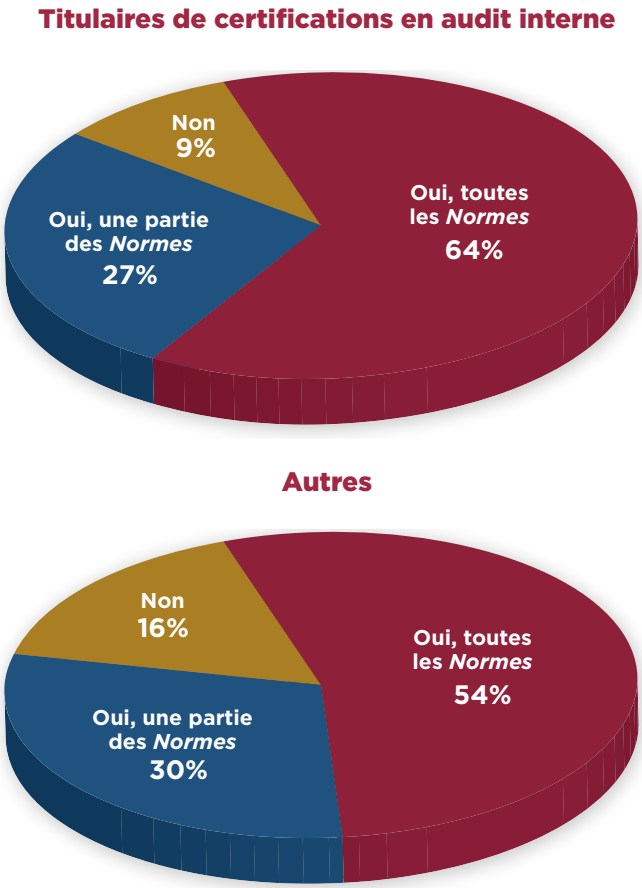
Les auditeurs internes titulaires de certifications professionnelles ont davantage tendance à utiliser l'ensemble des *Normes*. Comme le montre la **figure 3**, 64 % des auditeurs internes titulaires de certifications ont recours à l'ensemble des *Normes*, contre 54 % des autres auditeurs. Lorsque les responsables de l'audit interne incitent activement leurs collaborateurs à prendre part à des activités, en vue, par exemple, d'obtenir des certifications professionnelles ou de s'engager auprès d'associations professionnelles, ils peuvent amplifier l'utilisation des *Normes*.

Les *Normes* à l'université

Même si les *Normes* sont universellement reconnues comme un élément fondateur essentiel des pratiques de l'audit interne, elles ne sont toujours pas au programme des étudiants en audit interne. Les auditeurs pourraient contribuer à la sensibilisation aux *Normes* s'ils incitaient les universités à les inclure dans leur programme ou les auteurs de manuels à les intégrer dans les nouvelles éditions de leurs ouvrages, ou s'ils échangeaient sur le sujet avec des professeurs ou des groupes d'étudiants de la filière d'audit interne.

> « Les *Normes* ont été incluses dans les syllabus et les programmes de certaines universités depuis quelques années seulement. Elles devraient faire partie des sujets traités dans les universités. Les universitaires doivent être sensibilisés à la nécessité et aux raisons de s'intéresser aux *Normes*. »
>
> *— Maritza Villanueva, manager de l'audit interne, Groupe Unicomer, Salvador*

Figure 3 Utilisation des *Normes* par les auditeurs internes certifiés



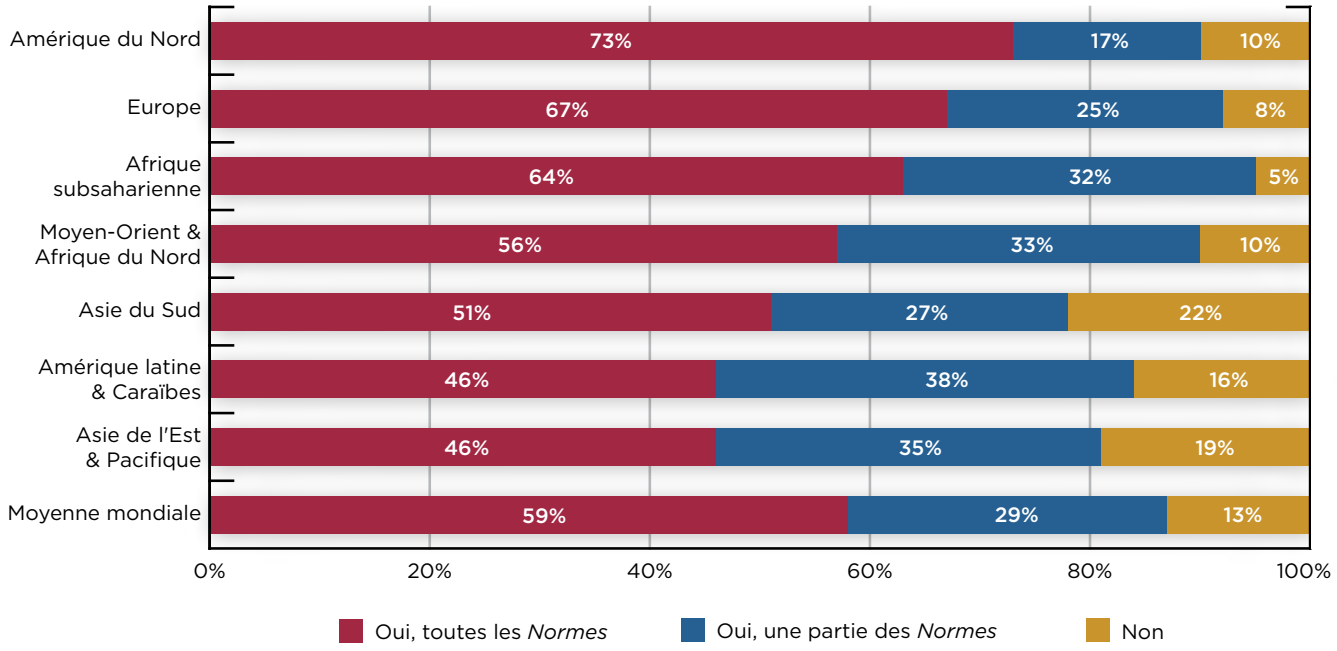
Note: Q98: Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne *(Normes)* ? Certifiés n = 4 506 ; Non certifiés n = 4 879.

Utilisation des *Normes* à travers le monde

POINT CLÉ : L'utilisation des *Normes* diffère selon les régions.

L'utilisation des *Normes* varie significativement selon les zones géographiques. Les taux d'utilisation de l'ensemble des *Normes* sont les plus élevés en Amérique du Nord (73 %), en Europe (67 %) et en Afrique subsaharienne (64 %). Ces disparités géographiques proviennent en partie des différences de perception de la profession dans le monde. Comme le montre la **figure 4**, c'est en Asie du Sud (22 %), en Amérique latine & Caraïbes (16 %) et en Asie de l'Est & Pacifique (19 %) que les responsables de l'audit interne ont eu plutôt tendance à indiquer qu'ils n'utilisaient pas les *Normes*.

Figure 4 **Utilisation des *Normes* par région**



Note: Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne *(Normes)* ? n = 9 268.

Utilisation des *Normes* par secteur d'activité

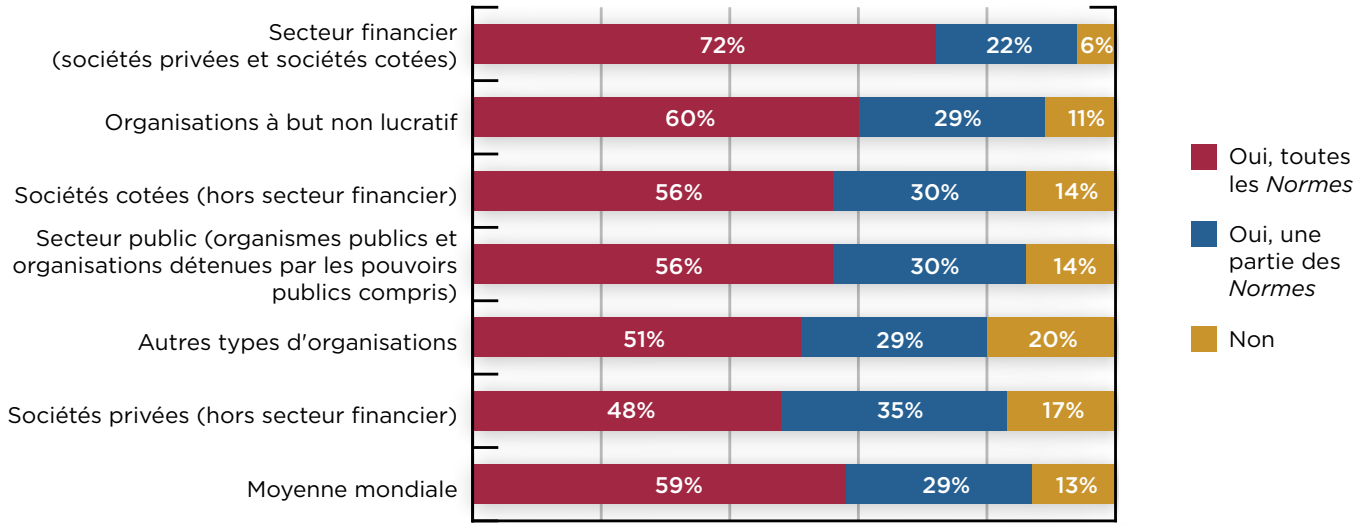
POINT CLÉ : Le recours aux *Normes* a tendance à varier selon le secteur et le fait que l'organisation soit cotée.

Le taux d'utilisation de l'ensemble des *Normes* est le plus élevé dans le secteur financier tant pour les organisations cotées que pour les autres (voir **figure 5**). Dans ce secteur très réglementé, il arrive que les organisations doivent utiliser les *Normes* ou d'autres référentiels pour évaluer la performance de l'audit interne. Aussi, les auditeurs dans l'industrie financière sont-ils davantage susceptibles d'appliquer les *Normes* dans leur intégralité. Comme le montre l'**annexe A**, le taux de conformité globale diffère également selon la catégorie d'organisation.

Synthèse

L'utilisation de l'ensemble des *Normes* peut se révéler complexe pour certains auditeurs. L'enquête du CBOK montre que les *Normes* ont davantage tendance à être appliquées dans leur intégralité lorsque la direction et le comité d'audit sont sensibilisés à leur adoption et lorsque les auditeurs internes améliorent leur connaissance des *Normes* en participant activement à des associations professionnelles ou à des programmes de certification sur ce sujet.

Figure 5 Utilisation des *Normes* par type d'organisation



Note: Q98: Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne *(Normes)* ? n = 9 385.

SOLUTIONS POUR GÉNÉRALISER L'UTILISATION DES *NORMES*

1. Ajouter une disposition dans le manuel des procédures d'audit interne et la charte d'audit interne stipulant que le service doit utiliser l'ensemble des *Normes* et s'y conformer ;
2. Inciter les collaborateurs du service d'audit interne à obtenir des certifications professionnelles ;
3. Exiger des collaborateurs aux rangs hiérarchiques les plus élevés qu'ils soient titulaires de certifications d'audit interne ;
4. Inciter les collaborateurs du service d'audit interne à adhérer à l'IIA et à prendre part aux activités de l'IIA ;
5. Recruter des auditeurs internes ayant suivi une formation en audit interne au sein d'une université partenaire du programme IAEP® (Internal Audit Education Partnership®) ou un autre cursus officiel en audit interne ;
6. Sensibiliser la direction générale et le comité d'audit aux avantages potentiels de la conformité aux *Normes* et de la portée de leur utilisation au sein d'organisations semblables.

3 Niveau de conformité à chaque norme

L'enquête révèle que la conformité à chacune des normes progresse même si l'on observe des écarts significatifs. Cette section examine les facteurs spécifiques qui peuvent expliquer la non-conformité à chaque norme et propose des solutions pour y remédier.

Normes de qualification et Normes de fonctionnement

POINT CLÉ : La conformité totale aux Normes de qualification est généralement plus fréquente que la conformité totale aux Normes de fonctionnement.

Selon les informations disponibles, entre les éditions 2010 et 2015 de l'enquête mondiale du CBOK, les responsables de l'audit interne se sont davantage conformés à chacune des normes, le taux de conformité totale a augmenté de 5 à 8 % (voir **figure 6**). Hormis la Norme 1300, « Programme d'assurance et d'amélioration qualité », la conformité totale aux Normes de qualification est plus forte que la conformité totale aux Normes de fonctionnement. Entre 2010 et 2015, le taux de conformité totale aux Normes de qualification a enregistré une plus faible progression. Il reste malgré tout nettement supérieur au taux de conformité aux Normes de fonctionnement, exception faite de la Norme 1300.

Taux de conformité aux *Normes* des membres de l'IIA

POINT CLÉ : Les membres de l'IIA respectent généralement davantage les *Normes*.

Le Code de déontologie de l'IIA stipule que les services d'audit interne doivent exercer leur activité en conformité avec les *Normes*. Très logiquement, à l'exception de la Norme 1300, « Programme d'assurance et d'amélioration qualité », le taux de conformité totale est donc plus élevé chez les membres de l'IIA (voir **figure 7**). Exception faite de la Norme 1300, le taux de conformité totale est également plus élevé chez les auditeurs titulaires de certifications en audit interne (voir **figure 8**). Il est intéressant de noter qu'être membre de l'IIA et/ou titulaire d'une certification en audit interne a un impact plus significatif sur l'utilisation des *Normes* que sur la conformité à chacune de leurs exigences. De toute évidence, être sensibilisé aux *Normes* que ce soit en adhérant à une association ou en suivant un programme de certification n'entraîne pas toujours une conformité plus forte à ces exigences.

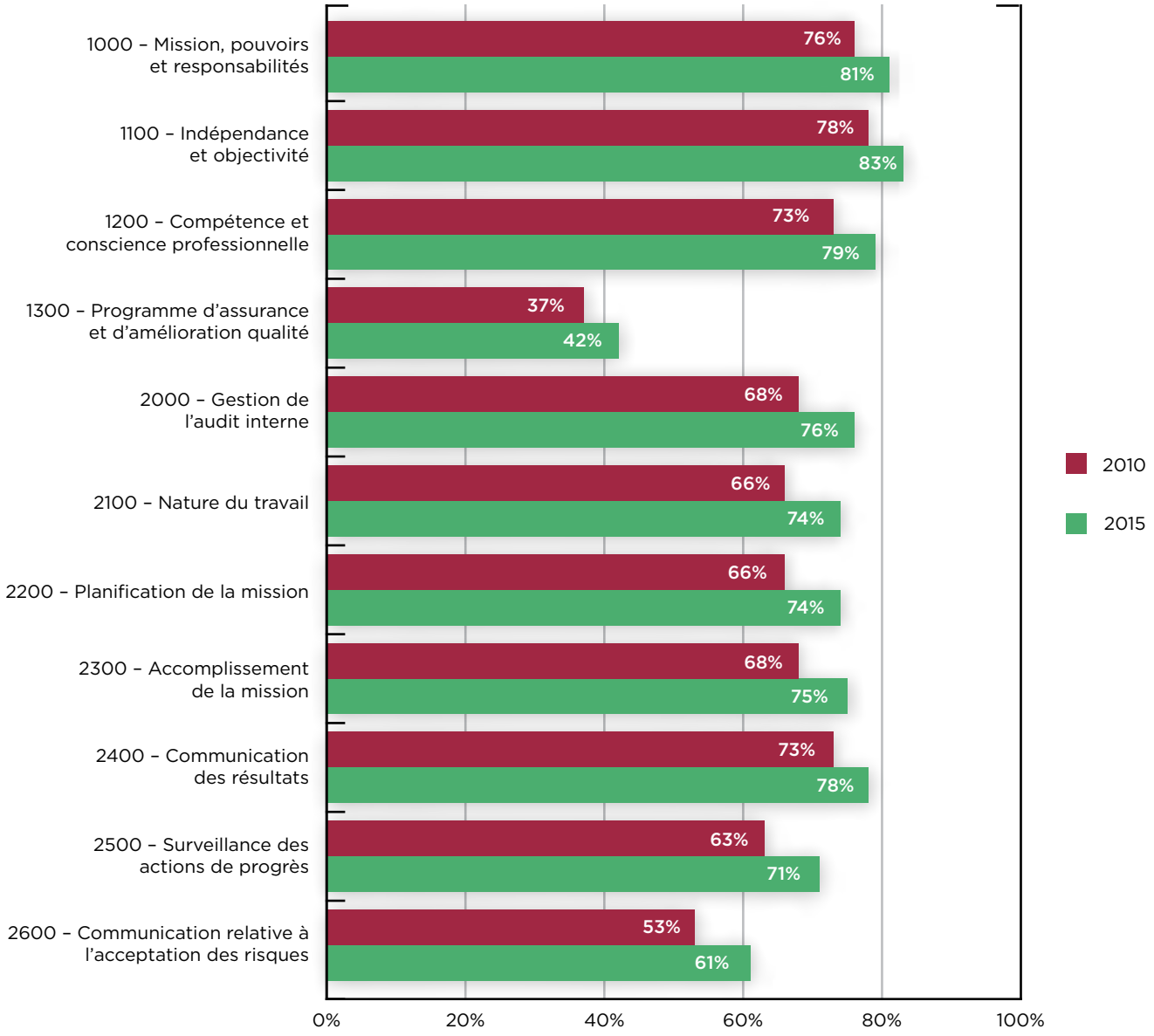
La qualité : le chaînon manquant

POINT CLÉ : Parmi l'ensemble des *Normes*, celle relative aux programmes d'assurance et d'amélioration qualité est la moins respectée.

Parmi l'ensemble des *Normes*, la Norme 1300, « Programme d'assurance et d'amélioration qualité » est la moins respectée. Le taux de conformité s'est amélioré durant les cinq dernières années, mais la majorité des responsables de l'audit interne rapportent toujours ne pas la respecter. Le taux d'utilisation de la Norme 1300 et le taux de conformité totale sont largement inférieurs à ceux des autres normes.

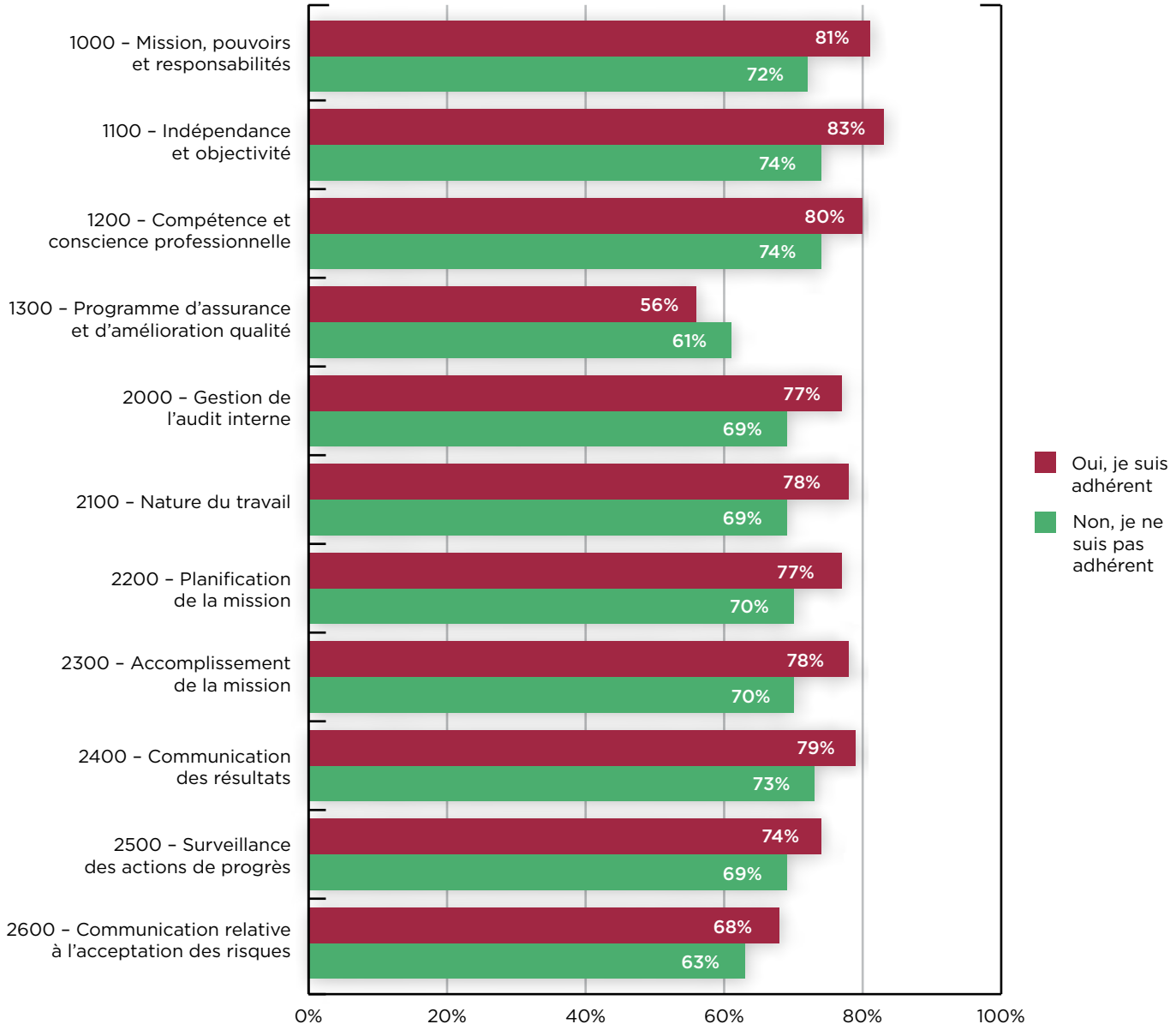
Pour cette raison, le CBOK publiera un rapport spécifique dans lequel figureront une analyse et des recommandations à ce sujet.

Figure 6 Taux de conformité totale aux *Normes* dans les organisations pourvues d'un responsable de l'audit interne



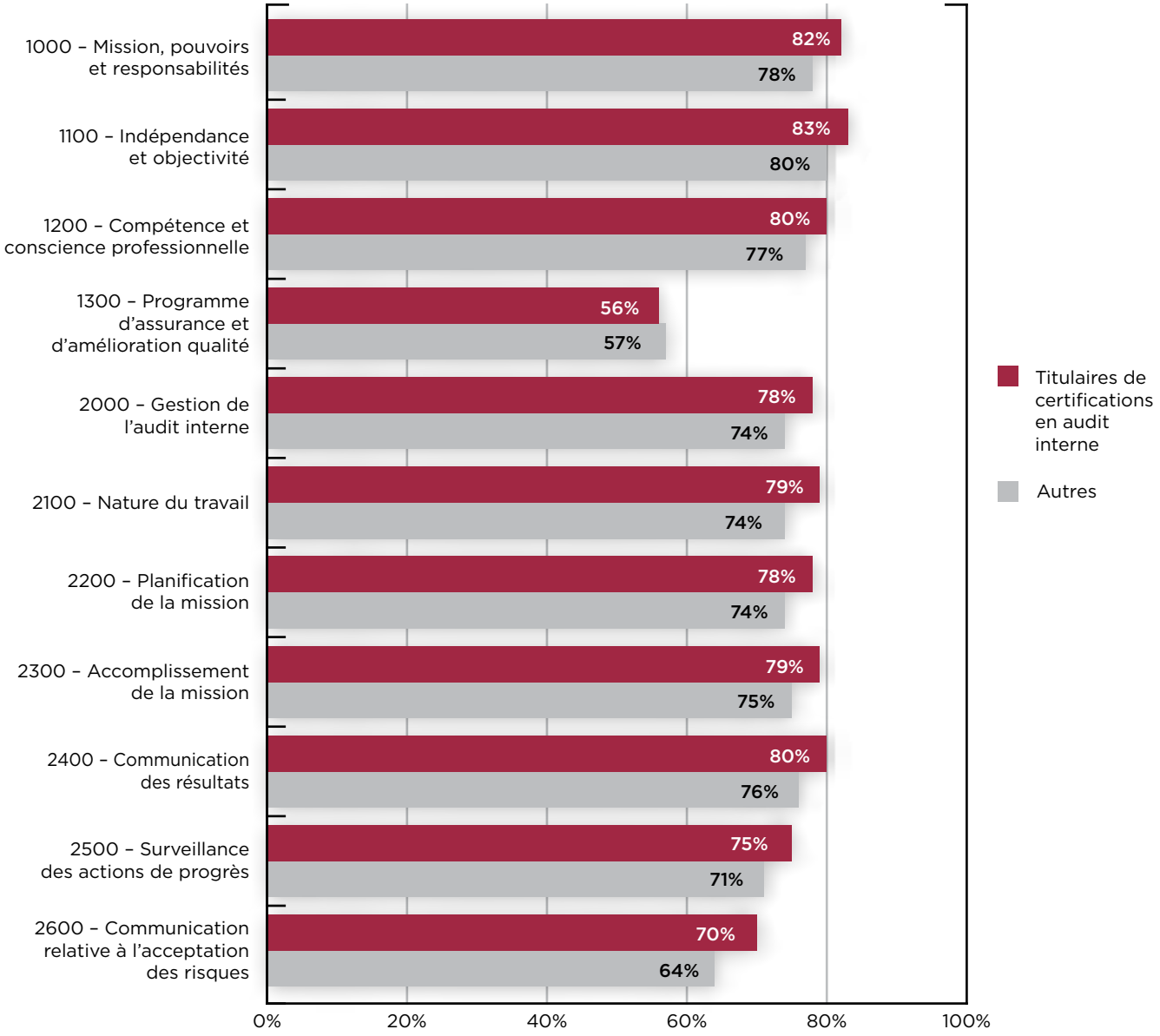
Note : Q99 : Votre organisation est-elle en conformité avec les *Normes* ? Responsables de l'audit interne uniquement. 2010 n = 2 041 à 2 090 ; 2015 n = 2 199 à 2 238.

Figure 7 **Taux de conformité totale des membres et non-membres de l'IIA aux *Normes***



Note : Q99 : Votre organisation est-elle en conformité avec les *Normes* ? n = 7 729 à 7 903.

Figure 8 **Taux de conformité totale aux *Normes* des auditeurs titulaires de certifications en audit interne**



Note : Q99 : Votre organisation est-elle en conformité avec les *Normes* ? Titulaires n = 3 519 à 3 591 ; non-titulaires n = 3 928 à 4 023.

Acceptation des risques par la direction générale

POINT CLÉ : Les différences culturelles peuvent altérer la façon dont les responsables de l'audit interne abordent la question de l'acceptation des risques par la direction générale.

Les **annexes A** et **B** montrent le taux de conformité totale à chacune des *Normes* respectivement par catégorie d'organisation et par région. Le taux de conformité totale à la Norme 2600, « Communication relative à l'acceptation des risques », est significativement plus faible en Amérique latine & Caraïbes, au Moyen-Orient & Afrique du Nord, et en Asie de l'Est & Pacifique (voir **annexe B**).

Concernant l'acceptation des risques par la direction générale, les différences culturelles peuvent affecter la conformité dans certaines régions. Dans des organisations multinationales, il peut s'avérer particulièrement important de clarifier et de convenir des processus de résolution des différends au sujet des recommandations de l'audit interne et du système permettant au Conseil d'être avisé des risques potentiellement inacceptables pour l'organisation et qui n'ont pas été traités par la direction générale.

Synthèse

Bien que le taux de conformité globale aux *Normes* s'améliore, toutes les exigences ne sont pas respectées de façon homogène. Les responsables de l'audit interne pourraient avoir à prendre d'autres mesures afin de renforcer la sensibilisation aux *Normes* et de favoriser la conformité totale.

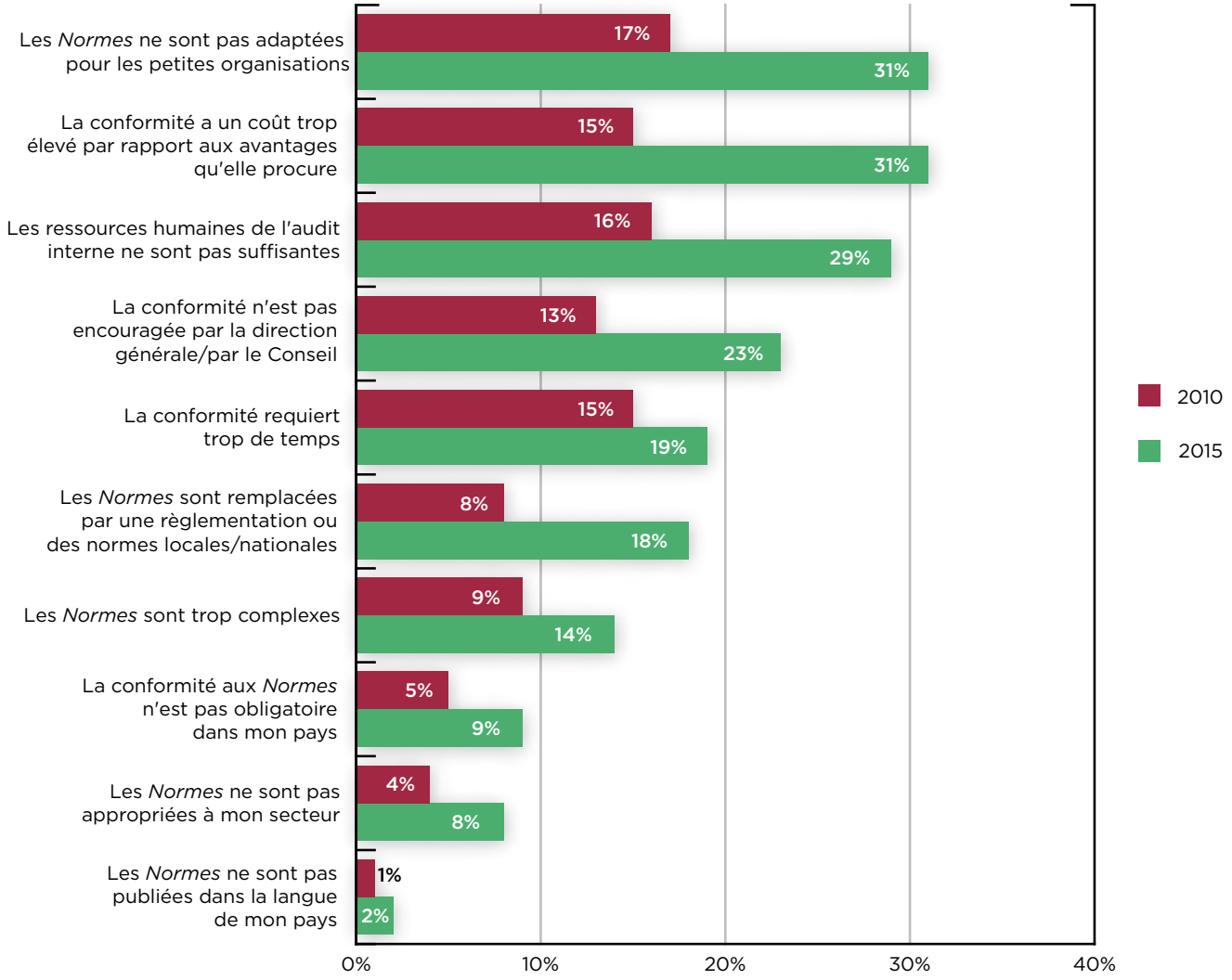
SOLUTIONS POUR RENFORCER LA CONFORMITÉ À CHAQUE NORME

1. Revoir les *Normes* pour évaluer le niveau de conformité du service d'audit interne et indiquer les activités récurrentes d'assurance qualité intégrées dans le calendrier de l'audit interne.
2. Si nécessaire, faire de la conformité aux *Normes* un objectif stratégique qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie du service d'audit interne et des indicateurs clés de performance.
3. Dans le cadre d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité robuste, recourir à un tiers pour l'évaluation externe de la qualité au moins une fois tous les cinq ans.
4. Convenir d'un processus pour résoudre les différends existant avec le management au sujet des recommandations de l'audit interne et du système permettant d'aviser le Conseil des risques inacceptables pour l'organisation qui n'ont pas été traités par la direction générale.

4 Surmonter les obstacles à la conformité

Même si la plupart des auditeurs internes visent la conformité totale aux *Normes*, plusieurs obstacles peuvent entraver leur démarche. Comme le montre la **figure 9**, les auditeurs mettent de plus en plus en avant certaines raisons pour justifier la non-conformité. Les six premières peuvent être classées selon quatre catégories : caractère inapproprié pour les petites organisations, manque d'avantages perçus par rapport aux coûts, manque de soutien de la direction générale/du Conseil, et utilisation d'autres normes professionnelles ou des réglementations nationales.

Figure 9 Justification de la non-conformité aux *Normes* par les responsables de l'audit interne



Note: Q99a : Pour quelles raisons votre organisation n'est-elle pas en conformité totale avec les *Normes* ? Responsables de l'audit interne uniquement. 2010 n = 1 548 ; 2015 n = 1 149.

Conformité altérée par l'insuffisance des ressources

POINT CLÉ : Dans les sociétés cotées comme dans les organisations à but non lucratif, la principale raison avancée pour justifier la non-conformité est la taille du service.

Pour les auditeurs internes des sociétés cotées, du secteur financier et des organisations à but non lucratif, la non-conformité aux *Normes* est justifiée en priorité par des problèmes d'effectif. Cette raison est invoquée quel que soit le type d'organisation, tandis que dans le secteur public, les auditeurs internes mettent en avant la substitution des *Normes* par des réglementations ou normes locales/nationales (voir **figure 10**).

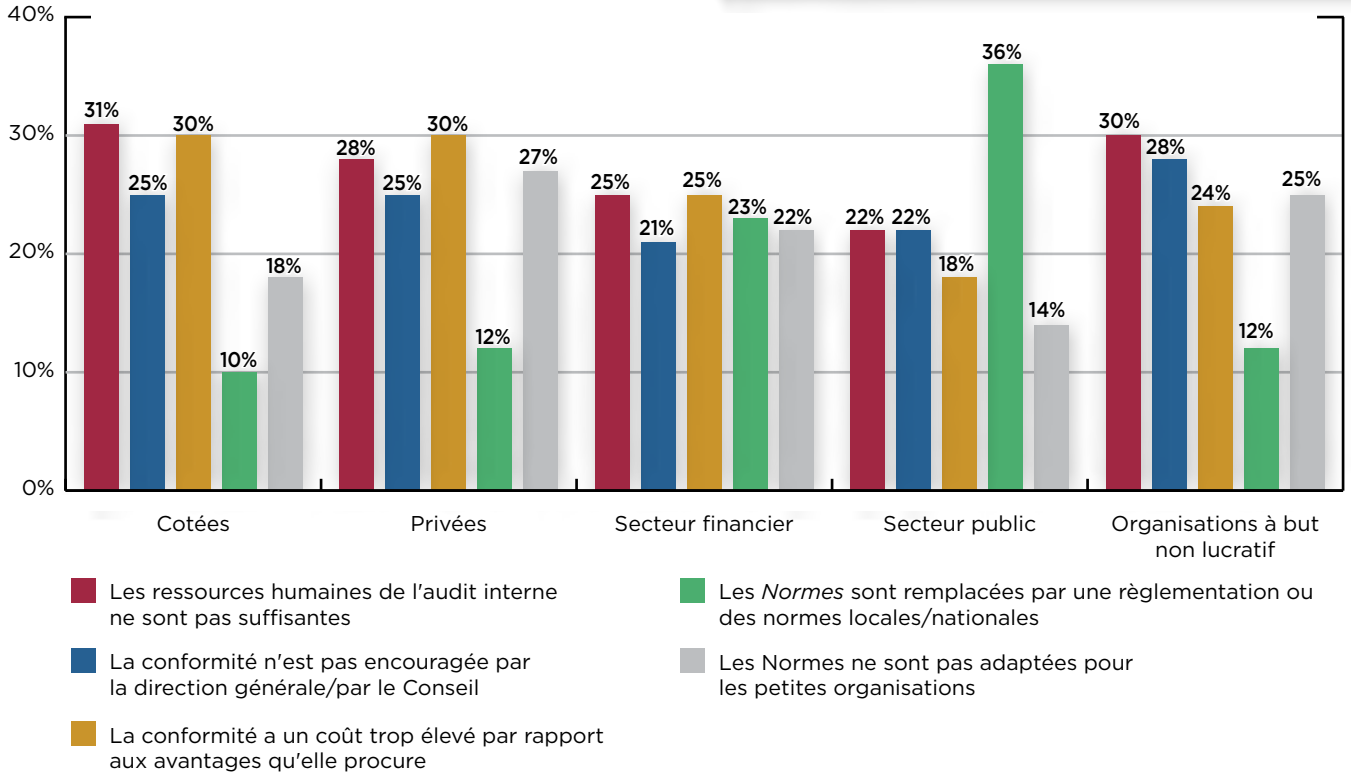
Rapport coûts/avantages

POINT CLÉ : Concernant les sociétés privées, la principale justification avancée de la non-conformité est l'insuffisance des avantages obtenus par rapport aux coûts engendrés.

Concernant les sociétés privées, la principale justification avancée de la non-conformité est l'insuffisance des avantages obtenus par rapport aux coûts engendrés. Bien que les auditeurs internes soutiennent majoritairement la conformité aux *Normes*, cette raison figure parmi les principaux arguments avancés toute catégorie d'organisation confondue.

> « Un budget et un soutien appropriés pour l'adoption de l'ensemble des Normes sont des facteurs évidents. Il faut présenter au Conseil et à la direction générale un aperçu des avantages que procure la conformité totale ou partielle aux *Normes*. »
>
> *— Russel Smith, directeur de l'audit interne, Metro North Hospital and Health Service, Australie*

Figure 10 Raisons de la non-conformité aux *Normes* par catégorie d'organisation



Note : Q99a : Pour quelles raisons votre organisation n'est-elle pas en conformité totale avec les *Normes* ? n = 3 865.

Soutien de la direction générale et du Conseil

POINT CLÉ : Un soutien actif de la direction générale et du Conseil peut favoriser la conformité aux *Normes*.

Il faut que la direction générale et le Conseil soutiennent activement la conformité aux *Normes* pour que les auditeurs internes soient davantage susceptibles de l'appliquer. Mais, malheureusement, ce soutien peut parfois être freiné du fait d'un faible degré de sensibilisation de certains cadres dirigeants et administrateurs à la valeur des *Normes*.

« Les administrateurs ont une faible connaissance des Normes. Le chapitre de l'IIA au Malawi propose de réaliser des présentations destinées aux administrateurs afin d'assurer la sensibilisation aux normes d'audit interne et la pertinence de l'adhésion des auditeurs internes aux Normes », déclare Paul Marango Nyirenda, président de l'IIA Malawi.

SOLUTIONS POUR TRAITER LES CAUSES DE LA NON-CONFORMITÉ

1. Présenter chaque année à la direction générale et au comité d'audit, les résultats des évaluations internes afin de mettre en avant les avancées dans la conformité aux *Normes*, et s'assurer de leur soutien afin de remédier aux insuffisances en matière de conformité ;
2. Adopter une approche orientée-objectif pour la mise en œuvre des *Normes*, et s'appuyer sur les ressources internes si elles sont performantes et moins couteuses. Par exemple, faire appel à des auditeurs internes pour assurer les formations et simplifier les modèles et les grilles méthodologiques ;
3. Face à une contrainte de coût, choisir une auto-évaluation validée de façon indépendante plutôt qu'une évaluation complètement externalisée ;
4. Comparer les exigences des *Normes* aux contenus des réglementations nationales applicables pour identifier les différences, et prendre la mesure de ce qu'il est encore nécessaire de faire pour remédier aux insuffisances.

5 Utilisation des *Normes* dans des services d'audit de petite taille

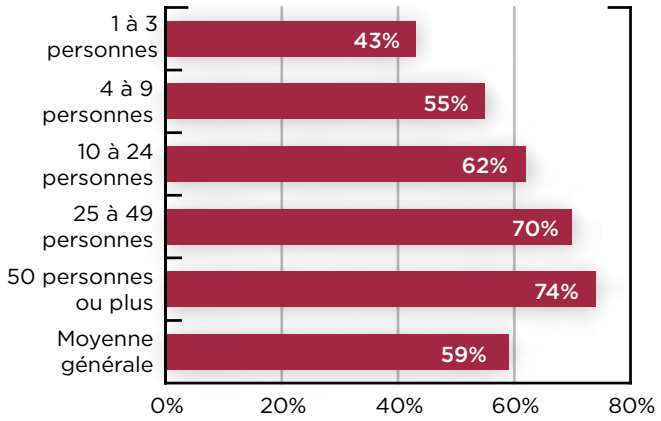
Lien entre l'effectif et l'utilisation des *Normes*

Les *Normes* sont conçues pour pouvoir être appliquées par tous les services d'audit interne, indépendamment de leur taille ou de l'environnement de travail. Néanmoins, les auditeurs internes qui exercent dans des services d'audit interne de petite taille peuvent être confrontés à des difficultés spécifiques expliquant une moindre utilisation des *Normes* par rapport aux services plus importants.

POINT CLÉ : Les services d'audit interne de petite taille ont moins tendance à utiliser les *Normes*.

Comme le montre la **figure 11**, plus le nombre d'auditeurs internes d'un service d'audit interne diminue, moins ils utilisent l'ensemble des *Normes*, notamment dans les services comprenant d'un à trois auditeurs.

Figure 11 Utilisation de l'ensemble des *Normes* par nombre d'équivalents temps plein dans un service d'audit interne



Note: Q98 : Votre organisation utilise-t-elle les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne *(Normes)* ? n = 8 809.

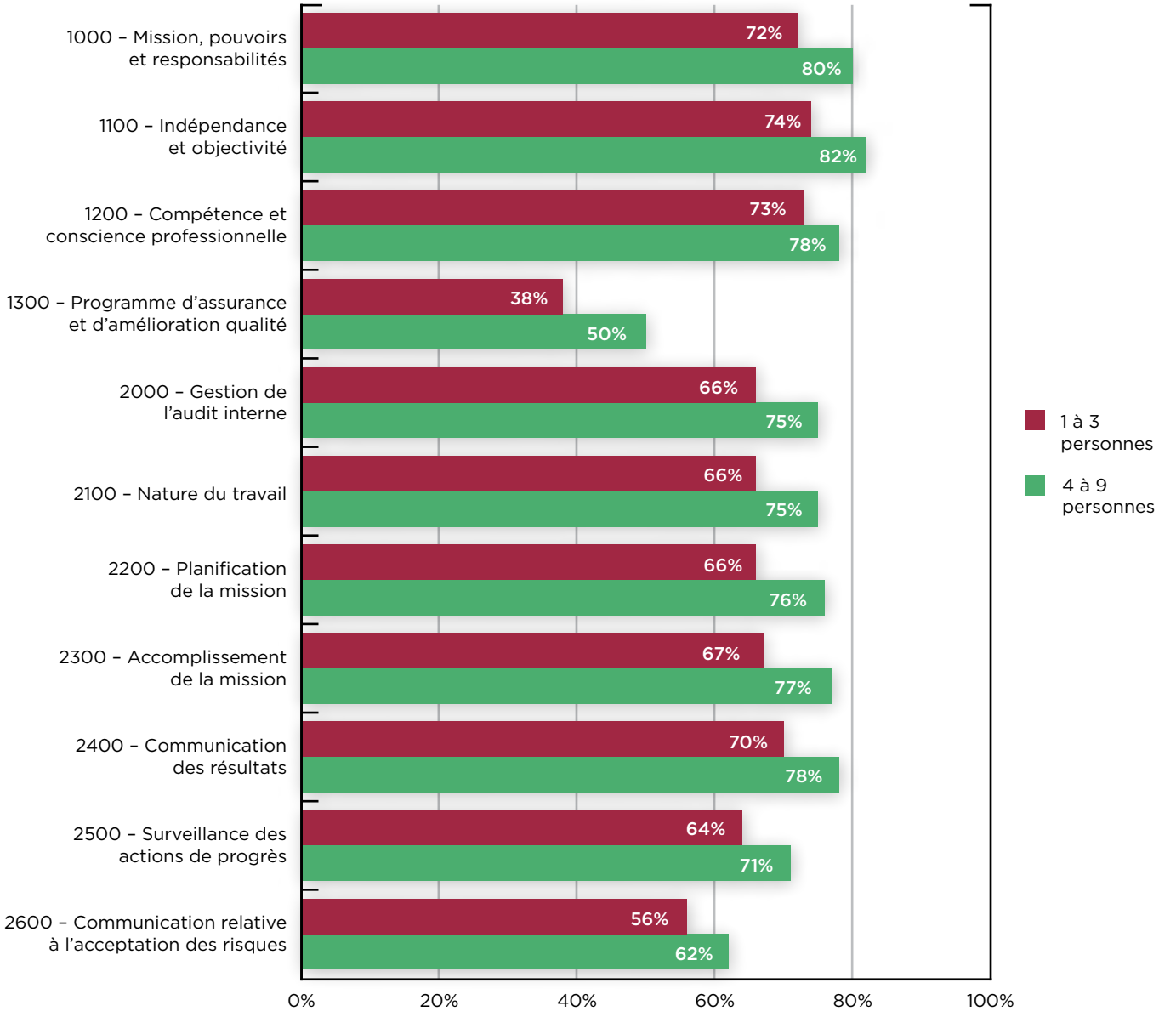
La **figure 12**, montre que les taux de conformité totale sont significativement plus faibles, quelle que soit la norme concernée, dans les services d'un à trois collaborateurs que dans les plus grandes structures.

Conformité perçue par les services d'audit interne de petite taille

POINT CLÉ : Quelle que soit la taille de leur service d'audit interne, la plupart des auditeurs internes estiment que les *Normes* conviennent aux petites organisations.

Quelle que soit la taille de leur service d'audit interne, la plupart des auditeurs internes estiment que les *Normes* conviennent aux petites organisations. Toutefois, les services comprenant un à trois auditeurs sont deux fois plus enclins à considérer que les *Normes* ne conviennent pas aux petites organisations (voir **figure 13**). Dans les services d'audit de petite taille, du fait d'un effectif réduit, les auditeurs internes peuvent avoir du mal à traiter l'ensemble des risques financiers, liés aux opérations et à la conformité, estimant qu'ils n'ont ni le temps ni les effectifs suffisant pour appliquer toutes les *Normes*. Par ailleurs, les responsables de l'audit interne qui exercent dans des petites structures et qui souhaitent adopter les *Normes* peuvent se laisser dépasser par le processus de conformité à chacune d'entre elles. Ils peuvent privilégier une approche par le modèle de maturité afin de se conformer aux *Normes* au fil du temps.

Figure 12 Taux de conformité totale aux *Normes* par nombre d'équivalents temps plein dans un service d'audit interne

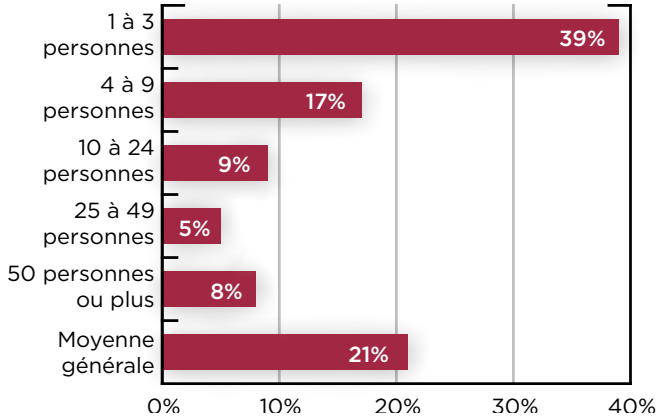


Note: Q99 : Votre organisation est-elle en conformité avec les *Normes* ? n = 7 437.

« Pour une fonction modeste qui évolue dans l'échelle de maturité, il faudra tenir compte du rapport coût-avantage à appliquer l'ensemble des Normes au cours des 18 premiers mois. Mon approche comprend une hiérarchisation et une feuille de route qui impliquent de viser la conformité sur une période de deux à trois ans. Réévaluer et hiérarchiser certaines des *Normes* qui exigent un investissement important en temps et des ressources. »

— Marisol Pantoja, responsable de l'audit interne, GATX Corporation, États-Unis

Figure 13 ***« Non adaptées pour les petites organisations »*** **- raison invoquée pour la non-conformité aux *Normes* en fonction de l'effectif du service d'audit interne**



Note: Q99a : Pour quelles raisons votre organisation n'est-elle pas en conformité totale avec les *Normes* ? (Plusieurs choix possibles). (Répondants ayant choisi « Oui en partie » et « Non » à la Q98 uniquement). Tous les répondants n = 3 636.

SOLUTIONS POUR LES SERVICES D'AUDIT INTERNE DE PETITE TAILLE

1. Demander conseil aux responsables de l'audit interne d'organisations de petite taille qui appliquent les *Normes* ;
2. Pour les responsables de l'audit interne qui ne sont pas en mesure d'assurer la conformité dans l'immédiat, réaliser une analyse des écarts pour identifier les insuffisances en matière de conformité et établir un calendrier de mise en œuvre pour améliorer la conformité tout en atténuant les éventuels impacts négatifs sur les missions et les ressources d'audit ;
3. Mettre en œuvre le guide pratique de l'IIA, *Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (Assister les services d'audit interne de petite taille dans la mise en œuvre des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne).

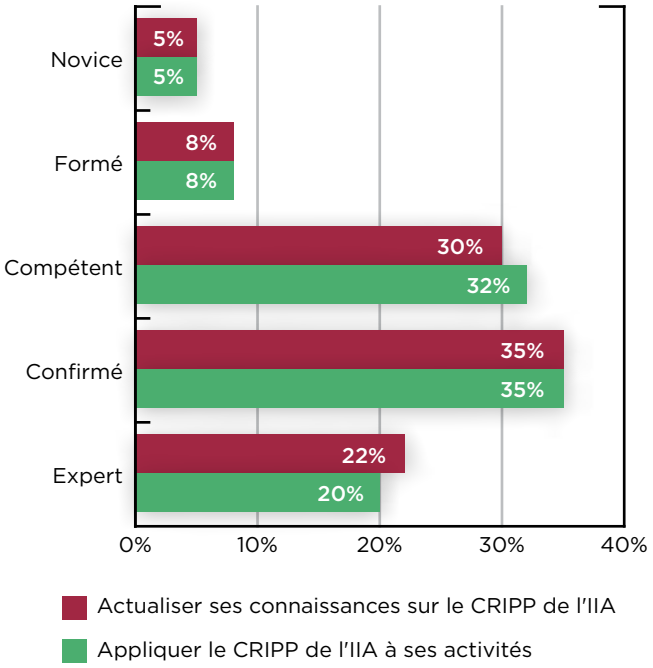
6 Compétences en audit interne : appliquer les *Normes*

POINT CLÉ : Un quart environ des auditeurs internes estiment qu'ils ne sont pas suffisamment compétents pour appliquer le CRIPP.

D'après l'enquête du CBOK, 87 % des responsables de l'audit interne se considèrent compétents, confirmés ou experts pour l'application du CRIPP à l'audit interne, alors que 8 % d'entre eux estiment qu'ils y sont simplement formés (voir **figure 14**). Ces résultats se sont révélés moins élevés auprès des auditeurs internes dont 24 % ne s'estimaient pas compétents en la matière.

Une bonne compréhension du CRIPP conditionne la capacité à fournir, de manière efficace et efficiente, des missions fondamentales d'audit interne. D'après ces résultats, il est nécessaire de mettre en place des formations et des activités de développement pour sensibiliser les auditeurs au CRIPP et les aider à l'appliquer.

Figure 14 Niveau de compétence des responsables de l'audit interne dans l'application du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP)



Note: Q80 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : (groupe du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne de l'IIA) Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 479 à 2 566.

SOLUTIONS POUR AMÉLIORER LE NIVEAU DE COMPÉTENCE DANS L'APPLICATION DU CRIPP

1. Proposer une formation sur les *Normes* et autres lignes directrices du CRIPP à l'ensemble des nouveaux auditeurs internes ;
2. Inciter les auditeurs internes à tenir à jour et approfondir leur connaissance du CRIPP à travers des actions de formation continue et des programmes de certification ;
3. Indiquer clairement que tous les collaborateurs du service d'audit interne sont tenus d'appliquer les *Normes* dans le cadre de leur activité, ou si la conformité aux *Normes* n'est pas applicable pour une quelconque raison, demander conseil auprès de leur superviseur ;
4. Faire participer autant de collaborateurs qualifiés de l'équipe d'audit interne que possible à l'évaluation interne du service, en associant à chaque auditeur novice un collègue expérimenté afin d'améliorer son niveau de compétence dans le domaines des *Normes* ;
5. Partager les résultats de l'évaluation interne avec l'ensemble de l'équipe d'audit interne ;
6. Inciter les collaborateurs de l'équipe d'audit interne à participer aux évaluations externes et aux évaluations internes continues et périodiques, si nécessaire. Les inciter à partager leurs expériences avec leurs collègues.

Annexe A

Conformité totale aux *Normes* par type d'organisations

Norme	Secteur financier (sociétés privées et sociétés cotées)	Organisations à but non lucratif	Cotées (hors secteur financier)	Secteur public (y compris organismes publics et organisations détenues par le gouvernement)	Autres types d'organisations	Privées (hors secteur financier)	Moyenne mondiale
1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités	87%	84%	80%	77%	75%	73%	80%
1100 – Indépendance et objectivité	88%	87%	81%	77%	77%	77%	81%
1200 – Compétence et conscience professionnelle	85%	85%	78%	76%	76%	74%	79%
1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité	65%	51%	56%	55%	58%	48%	57%
2000 – Gestion de l'audit interne	83%	81%	76%	72%	70%	69%	76%
2100 – Nature du travail	84%	80%	75%	73%	70%	69%	76%
2200 – Planification de la mission	83%	80%	76%	74%	72%	70%	76%
2300 – Accomplissement de la mission	83%	82%	76%	75%	71%	70%	77%
2400 – Communication des résultats	84%	84%	78%	76%	73%	72%	78%
2500 – Surveillance des actions de progrès	81%	75%	72%	70%	70%	67%	73%
2600 – Communication relative à l'acceptation des risques	77%	72%	66%	62%	64%	59%	67%

Note : Q99 : Votre organisation est-elle en conformité avec les *Normes* ? n = 7 782 à 7 954.

Annexe B

Conformité totale aux *Normes* par région

Norme	Asie de l'Est & Pacifique	Afrique subsaharienne	Asie du Sud	Moyen-Orient & Afrique du Nord	Europe	Amérique latine & Caraïbes	Amérique du Nord	Moyenne mondiale
1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités	72%	79%	80%	77%	83%	74%	91%	80%
1100 – Indépendance et objectivité	74%	78%	87%	77%	83%	78%	91%	81%
1200 – Compétence et conscience professionnelle	69%	77%	82%	73%	81%	77%	90%	79%
1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité	55%	51%	67%	51%	58%	47%	67%	57%
2000 – Gestion de l'audit interne	67%	73%	78%	75%	79%	68%	88%	76%
2100 – Nature du travail	67%	75%	74%	72%	78%	73%	89%	76%
2200 – Planification de la mission	67%	75%	78%	73%	77%	75%	88%	76%
2300 – Accomplissement de la mission	66%	75%	78%	73%	79%	73%	89%	77%
2400 – Communication des résultats	69%	80%	81%	73%	79%	75%	90%	78%
2500 – Surveillance des actions de progrès	64%	71%	76%	66%	76%	69%	85%	73%
2600 – Communication relative à l'acceptation des risques	58%	63%	73%	60%	69%	57%	83%	67%

Note : Q99 : Votre organisation est-elle en conformité avec les *Normes* ? n = 7 876 à 8 051.

Conclusion

Les normes professionnelles n'ont qu'un intérêt limité si elles ne sont ni adoptées ni utilisées de façon homogène. Les *Normes* constituent le socle élémentaire des exigences qui devraient être appliquées par toutes les fonctions d'audit interne. Malgré leur portée universelle, de nombreux responsables de l'audit interne décident de ne pas les adopter et même lorsqu'elles sont utilisées, la conformité totale n'est pas de mise. Moins de la moitié des responsables de l'audit interne rapportent qu'ils n'agissent pas conformément aux exigences de la Norme 1300, « Programme d'assurance et d'amélioration qualité », et un quart environ des auditeurs internes estiment ne pas avoir le niveau de compétence nécessaire à l'application du CRIPP à leur activité.

Heureusement, l'enquête du CBOK révèle que des avancées sont en cours pour atteindre une conformité plus homogène. Au vu des tendances actuelles, il semble probable qu'à mesure que la profession gagne en maturité, tous les auditeurs internes devront un jour travailler en conformité avec les normes professionnelles, à l'instar de ce qui est exigé des autres professions.

À propos de l'auteur

James A. Bailey, PhD, CIA, CPA, CFE, auteur de l'édition 2010 du rapport *Global Internal Audit Survey* de l'IIA, *Core Competencies for Today's Internal Auditor,* dans lequel figure une analyse des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. Il est coordinateur du programme de partenariat pour la formation à l'audit interne (Internal Audit Education Partnership), professeur de comptabilité et directeur d'études auprès de l'université Utah Valley, où il donne des cours sur l'audit interne et mène des travaux de recherche sur le même sujet.

Équipe du projet

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

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra et Kayla Manning

Analyste de données et responsable de la revue qualité : Tameca Alexander

Comité de revue du rapport

Farah Araj (Émirats arabes unis)
Glenn Darinzo (États-Unis)
Michael Parkinson (Australie)
Mark Pearson (États-Unis)
Bismark Rodriguez (Panama)
Debi Roth (États-Unis)
Beatriz Sanz-Redrado (Belgique)
Dave Zechnich (États-Unis)

Vos dons ont un impact

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

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

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

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

Limite de responsabilité

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

Contacts

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

Copyright © 2016 by *The 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 # 2016-0422