



# Viser l'excellence dans les missions d'assurance, la prise en compte des risques stratégiques et plus encore

Le point de vue des parties prenantes des établissements financiers

Étude du CBOK sur les parties prenantes

Vernon H. Stafford, Jr., NBE &  
Michael Thor

## DONNÉES - ÉTUDE SUR LES PARTIES PRENANTES

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

## PARTIES PRENANTES REPRÉSENTÉES

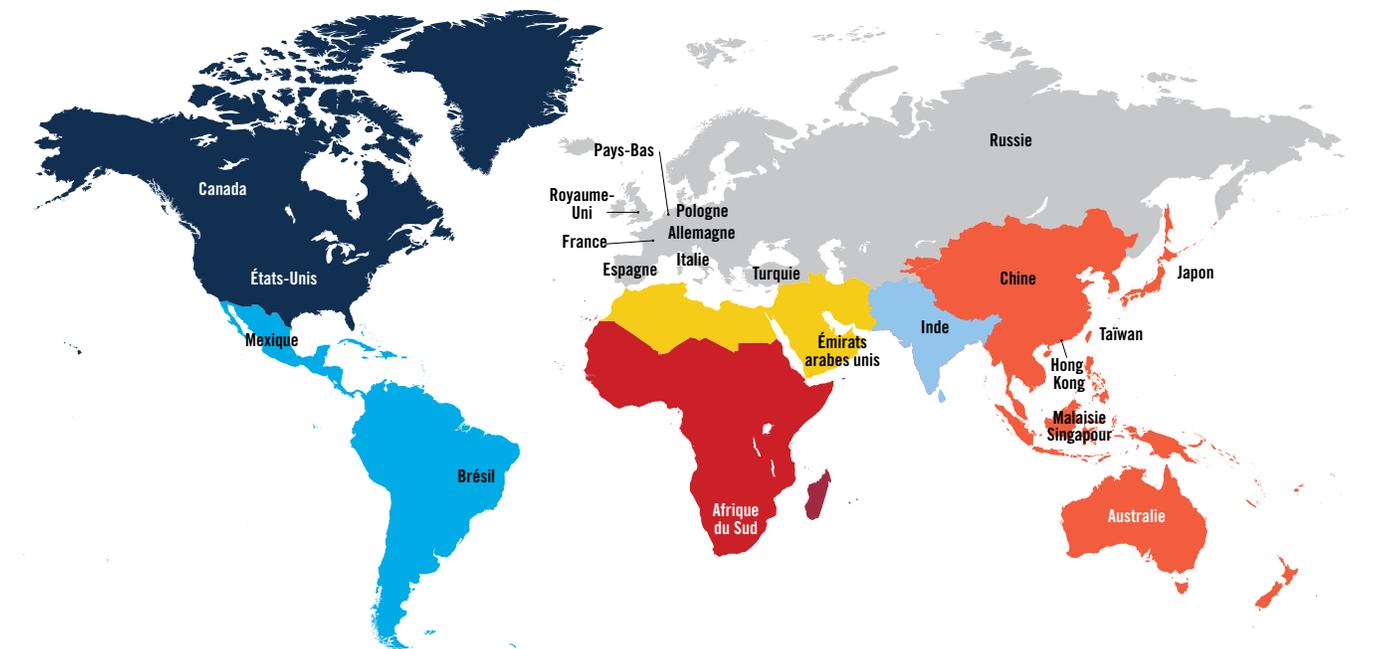
Administrateurs	34%
Directeurs généraux	15%
Directeurs financiers	18%
Autres dirigeants	33%

## À propos du CBOK

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne examine les activités de la profession. L'étude auprès des parties prenantes analyse leurs points de vue sur les performances de l'audit interne. Les enquêtes, les entretiens et l'analyse des données ont été effectués par Protiviti en collaboration avec les instituts de l'IIA à travers le monde. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Les questions sont intitulées Q1, Q2, etc.

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

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



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

## Synthèse

Les établissements financiers sont confrontés à d'innombrables défis liés aux marchés et à la réglementation. Incertitudes macro-économiques mondiales, taux d'intérêt au plus bas, réglementations de plus en plus strictes, menaces et attaques contre la cybersécurité, systèmes d'information vieillissants, émergence des FinTech et des *blockchains*... Tous ces enjeux font que ce secteur est l'un de ceux qui a le plus besoin d'auditeurs internes.

C'est dans cet environnement macro-économique, réglementaire, procédurier et technologique de plus en plus complexe, que les auditeurs internes doivent accomplir leur mission première, à savoir : fournir une assurance remarquable. Mais cela ne suffit pas. Aujourd'hui, les missions d'assurance seules ne sont plus un gage de succès, aussi efficaces puissent-elles être. Tel est le message véhiculé par les parties prenantes des établissements financiers ayant participé à l'étude mondiale du CBOK 2015.

Les résultats de cette étude – et plus particulièrement les réponses des dirigeants et administrateurs travaillant étroitement avec des auditeurs internes – mettent en avant les meilleures pratiques que les auditeurs internes de ce secteur devraient adopter pour constamment améliorer leur performance et apporter davantage de valeur à leur organisation. Voici quelques-unes des principales conclusions de cette étude :

- Le rattachement de l'audit interne, les relations entre le responsable de l'audit interne, la direction générale et le Conseil, ainsi que les talents et les moyens de communication de l'équipe d'audit interne constituent des facteurs clés de réussite.
- Les missions d'assurance sont primordiales. Certes, les parties prenantes attendent de l'audit interne qu'il assume un rôle de conseil créateur de valeur ajoutée, mais cela ne doit pas être au détriment de ses missions d'assurance.
- Les missions d'assurance apportent davantage de valeur lorsqu'elles prennent en compte les risques stratégiques de l'organisation et s'appuient sur des scénarios crédibles pour tester l'efficacité des dispositifs de gestion des risques.
- Le responsable de l'audit interne et les auditeurs internes devraient transmettre les bonnes comme les mauvaises nouvelles et insister pour

que l'accent soit mis sur les risques spécifiques (tant au niveau du Conseil que dans l'organisation tout entière). Le responsable de l'audit interne devrait avoir l'autorité nécessaire pour signaler et communiquer rapidement les problèmes d'ordre stratégique à la direction générale et au Conseil.

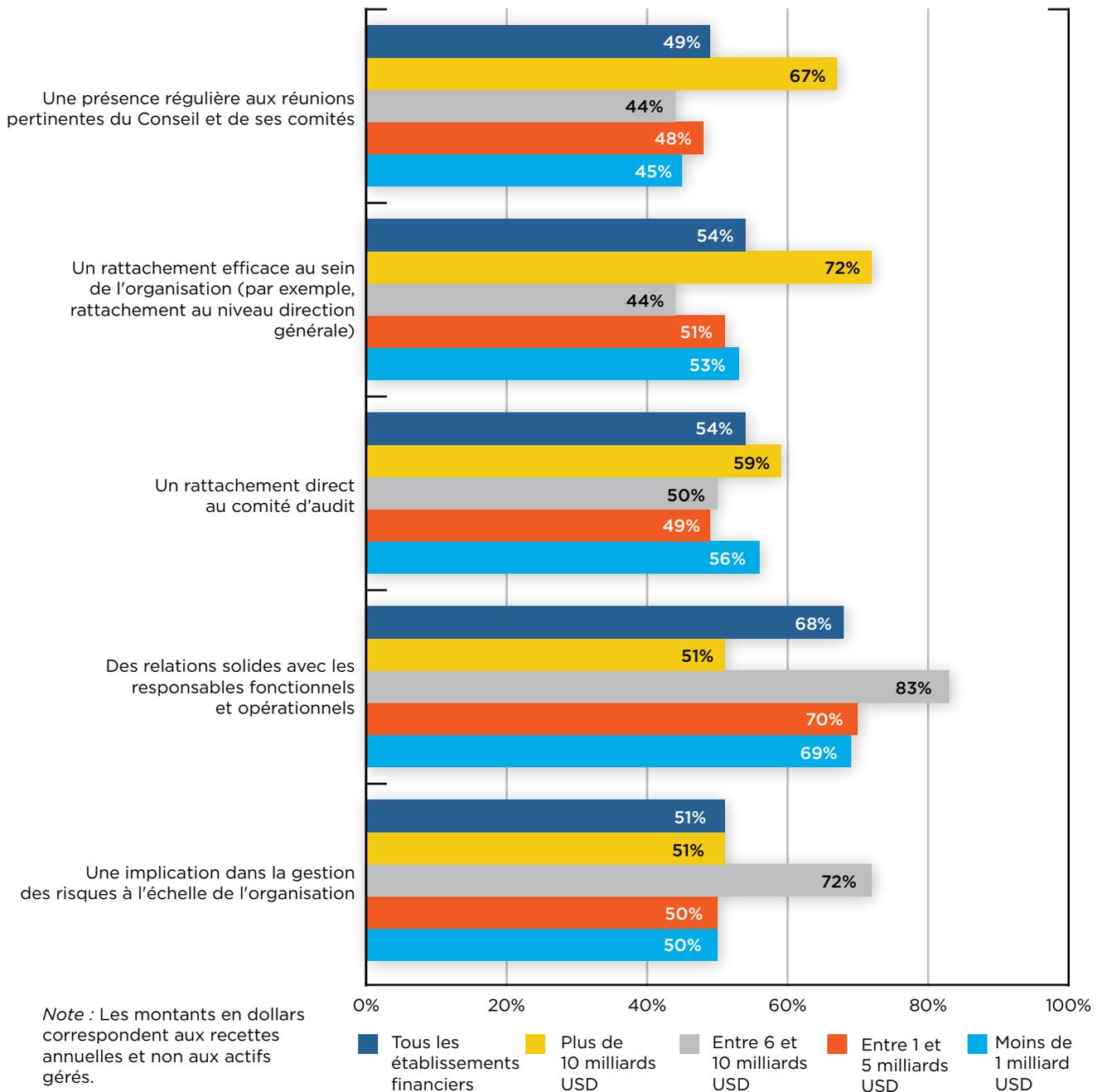
- Les parties prenantes attendent de l'audit interne qu'il évalue l'efficacité du processus de gouvernance et sonde les valeurs et les comportements qui influent sur la culture du risque de l'organisation.
- Les parties prenantes estiment que l'audit interne devrait jouer un rôle plus actif dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques et émergents.

## Le rattachement, les relations avec les parties prenantes et une communication efficace constituent des facteurs clés de réussite

Il n'est pas étonnant de constater que les responsables de l'audit interne sont en permanence confrontés à des demandes parfois contradictoires au sein de leur organisation. Ils peuvent discuter avec le management pour hiérarchiser ces demandes et adopter des stratégies efficaces pour y répondre. Parmi les stratégies envisageables, les parties prenantes issues des plus grands établissements financiers citent en priorité « une présence régulière aux réunions pertinentes du Conseil et de ses comités » et « un rattachement efficace au sein de l'organisation ». Dans les établissements de taille plus restreinte, elles privilégient davantage « des relations solides avec les responsables fonctionnels et opérationnels » et « une implication dans la gestion des risques à l'échelle de l'organisation » (voir **figure 1**).

Ces constats sont parfaitement logiques. Pour mener à bien leurs missions d'audit dans les organisations plus grandes et plus complexes, les responsables de l'audit interne ont généralement besoin de s'entretenir plus régulièrement et plus longuement avec le Conseil (pour bénéficier d'une vision plus large de la situation). Dans les organisations de taille plus restreinte, ils sont davantage sur le terrain à procéder à l'analyse causale des problèmes identifiés.

**Figure 1** Stratégies efficaces dont dispose les responsables de l'audit interne pour répondre aux demandes concurrentes au sein des établissements financiers



*Note :* Q9 : Quelles sont d'après votre expérience les trois stratégies les plus efficaces dont dispose un directeur de l'audit interne (DAI) pour hiérarchiser des demandes concurrentes au sein de l'organisation et y répondre, parmi les suivantes ? n = 268.

## REMARQUE CONCERNANT LES REGULATEURS

Les régulateurs n'ont pas été interrogés dans le cadre de l'étude du CBOK 2015 sur les parties prenantes. Néanmoins, les responsables de l'audit interne devraient appliquer les mêmes recommandations qu'avec les principales parties prenantes de leur organisation pour établir des relations et renforcer la communication avec leurs régulateurs respectifs. Cette démarche est tout particulièrement essentielle lorsque l'établissement est suffisamment grand pour disposer d'un inspecteur résident ou attitré.

Selon les parties prenantes, le rattachement du responsable de l'audit interne (directement au comité d'audit ou à tout autre comité du Conseil) contribue en grande partie à l'efficacité de la fonction. Un autre facteur de succès réside dans la conformité de l'audit interne aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) définies par l'IIA. D'après les résultats de l'étude du CBOK sur les parties prenantes, 95 % des participants qui connaissent les *Normes* (soit deux tiers du total) reconnaissent l'intérêt d'une conformité de l'audit interne à ces normes.

La communication est cruciale pour établir et entretenir des relations solides avec le Conseil et les responsables fonctionnels et opérationnels. Les responsables de l'audit interne les plus efficaces ont « un excellent sens de la communication ». Ils transmettent habilement les bonnes comme les mauvaises nouvelles, tout en aidant le Conseil à cibler les risques spécifiques et soutenant leurs partenaires au sein de l'organisation dans la résolution des problèmes significatifs. Le style et l'efficacité de la communication du responsable de l'audit interne ont également une influence sur le comportement de chaque auditeur interne et constituent des facteurs clés de succès et de performance globale. D'après les résultats de l'étude, l'audit interne communique de manière efficace avec les parties prenantes mais elle peut faire encore mieux (voir **figure 2**).

Il est intéressant de noter que les évolutions réglementaires ont conduit les établissements financiers à renforcer l'accent mis sur la gestion des risques, et plus particulièrement des risques de conformité, ainsi que leurs attentes en la matière. Selon l'IIA, le modèle des trois lignes de maîtrise fournit un moyen simple et efficace d'améliorer la communication en matière de gestion des risques et de contrôle en clarifiant les

rôles et les activités essentiels. Ce modèle permet d'aborder les opérations sous un angle nouveau et contribue à assurer l'efficacité permanente des initiatives relatives à la gestion des risques ; en outre, il convient à tout type d'organisation, quelle qu'en soit la taille ou la complexité. Chacune des lignes de maîtrise joue un rôle distinct dans le cadre de la gouvernance de l'organisation.\*

Le modèle des trois lignes de maîtrise est reconnu comme modèle de référence par les autorités de réglementation bancaire et par le Comité de Bâle. C'est la raison pour laquelle les régulateurs encouragent les établissements financiers à l'appliquer. L'audit interne joue un rôle majeur dans la coordination des activités, en particulier au sein des établissements financiers. Selon les *Normes*, « afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil ». \*\* Cette démarche est indispensable pour entretenir des relations solides avec les parties prenantes.

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

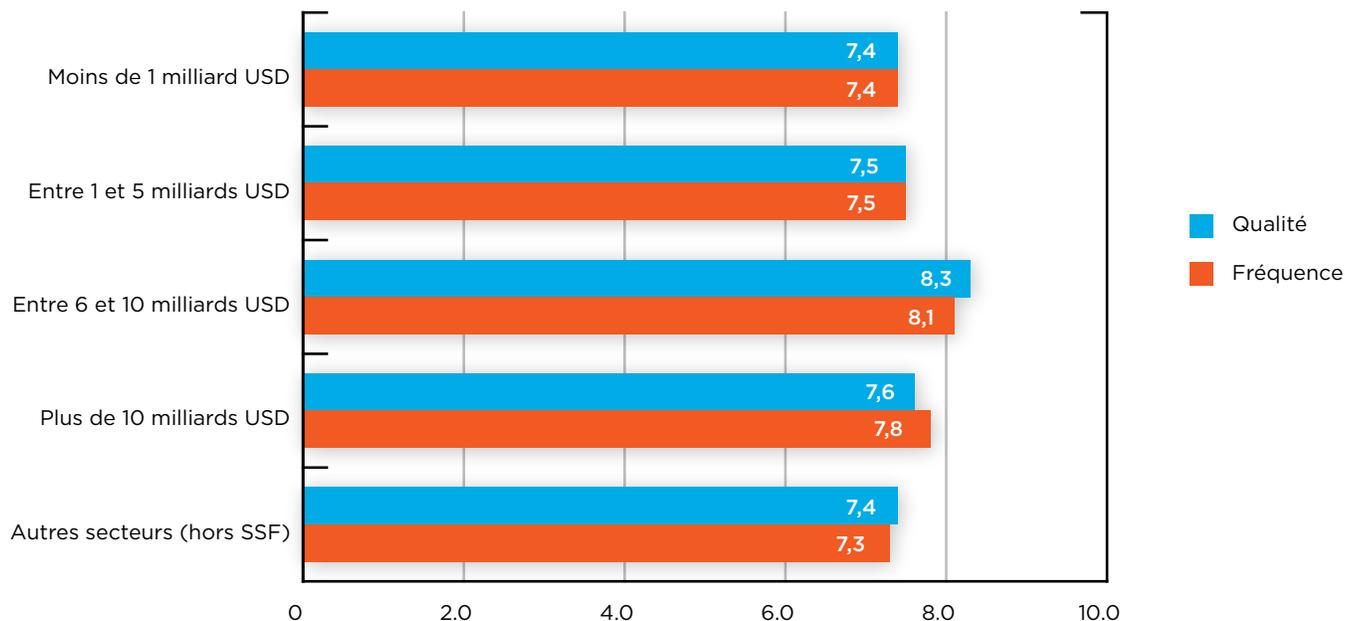


- ☑ S'attacher à mieux comprendre la valeur de l'audit interne en communiquant efficacement avec la direction générale et le Conseil.
- ☑ Faire en sorte que le responsable de l'audit interne ait une relation directe avec le comité d'audit ; dialoguer avec les administrateurs lors de rencontres informelles avec le Conseil ; et travailler de pair avec le comité d'audit pour trouver des moyens de renforcer les pouvoirs d'alerte et d'escalade de l'information du responsable de l'audit interne.

\* *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, The Institute of Internal Auditors, janvier 2013 : [https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/\(document consulté le 2 septembre 2016\)](https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/(document%20consulté%20le%202%20septembre%202016)).

\*\* Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'*Institute of Internal Auditors*, Modalité pratique d'application 2050-3, 2013.

**Figure 2 Efficacité de la communication de l'audit interne avec les parties prenantes de l'établissement**



Note : Les montants en dollars correspondent aux recettes annuelles et non aux actifs gérés.

Note : Q25 et Q26 : Quelle appréciation portez-vous sur la qualité et la fréquence de la communication de l'audit interne à votre égard? (Sur une échelle de 1 à 10 où 1 correspond à un niveau de communication médiocre et 10 à un niveau de communication excellent). (Répondants du SSF). n = 234.

## Fournir une assurance « de première classe » : oui, mais les parties prenantes en attendent encore plus

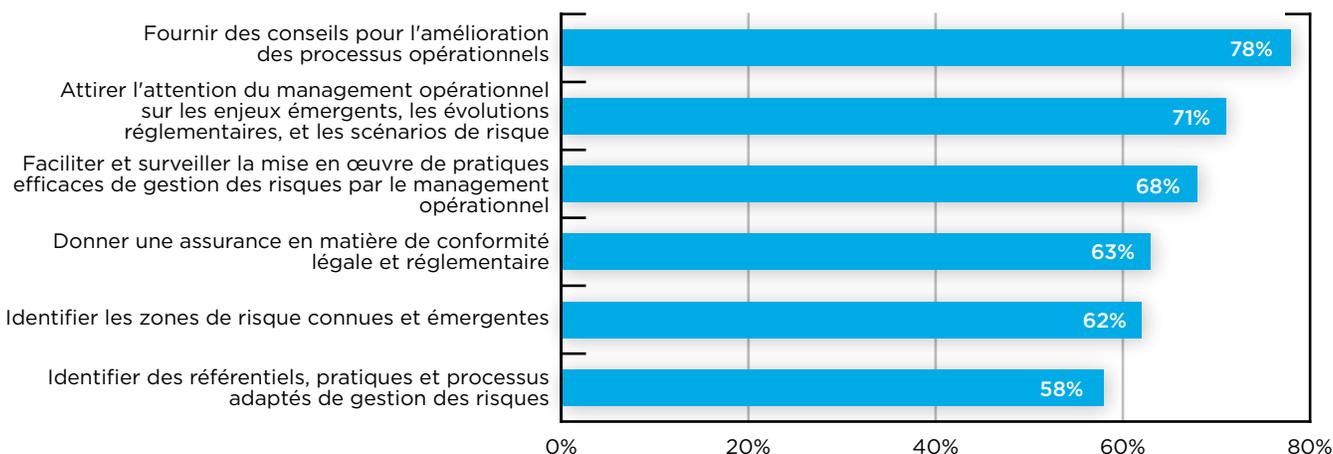
Les parties prenantes attendent indéniablement de l'audit interne qu'il leur fournisse une assurance de qualité. À cet égard, les auditeurs internes doivent leur prouver que les risques associés aux objectifs financiers, opérationnels et de conformité sont correctement gérés. Cette excellence repose, entre autres, sur une démonstration claire de l'utilité d'un plan d'audit fondé sur une approche par les risques, le déploiement optimal de techniques d'audit pour décupler l'efficacité et l'efficience de la fonction, le renforcement des pouvoirs d'alerte (à exercer de manière proactive) pour signaler en temps opportun les problèmes majeurs à la direction générale et au Conseil.

Dans l'univers impitoyable de la finance, l'enjeu primordial pour l'audit interne réside dans la qualité de l'assurance fournie. Les parties prenantes insistent tout particulièrement pour que l'audit interne leur apporte de la valeur à travers des activités de conseil. Interrogées sur les domaines que

les auditeurs internes devraient privilégier au-delà de l'assurance, les parties prenantes pointent un certain nombre d'activités ayant trait à la surveillance et à la gestion des risques, aux procédures et aux prestations de conseil parmi lesquelles (voir **figure 3**) :

- Fournir des conseils pour l'amélioration des processus opérationnels.
- Attirer l'attention du management opérationnel sur les enjeux émergents, les évolutions réglementaires, et les scénarios de risque.
- Faciliter et surveiller la mise en œuvre de pratiques efficaces de gestion des risques par le management opérationnel.
- Donner une assurance en matière de conformité légale et réglementaire.
- Identifier les zones de risque connues et émergentes.
- Identifier des référentiels, pratiques et processus adaptés de gestion des risques.

**Figure 3 Domaines à traiter par l'audit interne au-delà de l'assurance dans les établissements financiers**



Note : Q10 à Q13 : Lesquels de ces secteurs devraient, au-delà de cette assurance, faire partie du périmètre de l'audit interne ? (Répondants du SSF). n = 242.

« Pour obtenir davantage de valeur, il vous faut quelqu'un qui fasse partie de votre organisation, qui sache tout ce qu'il s'y passe, et qui possède un excellent réseau. La co-traitance est parfaite pour acquérir des compétences, des connaissances et une expérience spécifiques. »

— Directeur financier,  
Pays-Bas, secteur de la finance et de l'assurance

« On ne s'attend évidemment pas à ce que les auditeurs internes auditent leurs propres travaux. Ils doivent impérativement agir en qualité d'observateurs pour récupérer les informations au fur et à mesure qu'elles arrivent. Ensuite seulement, ils peuvent émettre une opinion sur les risques sans compromettre leur indépendance. »

— Directeur financier,  
Canada, secteur de la finance et de l'assurance

L'objectif de valeur ajoutée ne devrait pas détourner l'audit interne de ses missions d'assurance. Bien souvent, les fonctions d'audit interne sont forcées de trouver le bon équilibre entre leurs missions d'assurance et les autres activités. Parfois, elles peuvent ne pas être en mesure de répondre aux attentes de leurs parties prenantes quant au fait d'étendre leur champ d'action au-delà de l'assurance. À cet égard, la co-traitance peut être utile. Près de la moitié des participants (44 %) ont indiqué que leur fonction d'audit interne avait recours à la co-traitance pour certaines de leurs activités, notamment dans le but de combler un manque de personnel et d'expertise.

Certaines parties prenantes peuvent souhaiter redéfinir le concept de contrôle qui sous-tend les missions d'assurance. Dans cette optique, les fonctions d'audit interne des établissements financiers les plus performants ont tendance

à expliciter leurs contrôles de façon à ce que le directeur général et les autres dirigeants les reconnaissent comme des contributeurs à la stratégie et aux politiques de l'organisation et de manière à favoriser une expérience client uniforme. Les dispositifs de contrôle sont alors mieux perçus au sein de l'organisation. Cette approche permet à la fois d'illustrer la véritable valeur des missions d'assurance de l'audit interne et de démontrer de quelle manière et dans quels autres domaines il peut apporter tout autant de valeur.

Par ailleurs, bien qu'il soit important que l'audit interne mette son expertise au service des dirigeants, le cadre réglementaire de ce secteur oblige à se montrer prudent. Les activités de conseil frôlent en effet une limite que les régulateurs ont tendance à scruter de très près.

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



- ✓ Hiérarchiser les missions en mettant en avant le caractère indispensable des missions d'assurance.
- ✓ Démontrer clairement la valeur des missions d'assurance et expliciter en quoi les dispositifs de contrôle contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques.
- ✓ Diversifier les centres d'intérêts de la fonction afin qu'elle fournisse des conseils pour l'amélioration des processus opérationnels, attire l'attention du management opérationnel sur les enjeux émergents, les évolutions réglementaires et les scénarios de risque, facilite et surveille la mise en œuvre de pratiques efficaces de gestion des risques par le management opérationnel.

### Cinq axes d'amélioration en matière d'assurance

L'étude a révélé que les parties prenantes sont « d'accord », voire souvent « tout à fait d'accord », avec un certain nombre d'énoncés concernant l'efficacité de l'audit interne dans les différentes missions d'assurance. D'après la **figure 4** par exemple, la plupart reconnaissent que l'audit interne élabore des plans d'audit destinés à évaluer des thématiques ou secteurs particulièrement pertinents pour l'organisation et cohérents avec les objectifs de l'organisation.

Les parties prenantes sont en revanche moins satisfaites de l'efficacité des auditeurs internes dans cinq domaines. D'où autant d'axes d'amélioration :

- Vérifier effectivement que la direction générale promeut une éthique et des valeurs adéquates au sein de l'organisation.
- Indiquer les risques ou les activités de l'organisation non couverts par le plan d'audit interne.
- Évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de la gouvernance.
- Faire preuve, lors des missions, d'une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles liés aux systèmes d'information.

- Faire preuve, lors des missions, d'une connaissance suffisante des problématiques de fraude et de corruption permettant d'identifier des signaux d'alerte révélateurs de possibles agissements de fraude ou de corruption.

« La responsabilité première de l'audit interne consiste à fournir une assurance sur les risques et les dispositifs de contrôle liés aux processus opérationnels et aux systèmes d'information. Néanmoins, il n'accepte les demandes de l'organisation que si elles ne compromettent ni son plan ni son indépendance. »

— Directeur financier,  
Pays-Bas, secteur de la finance et de l'assurance

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

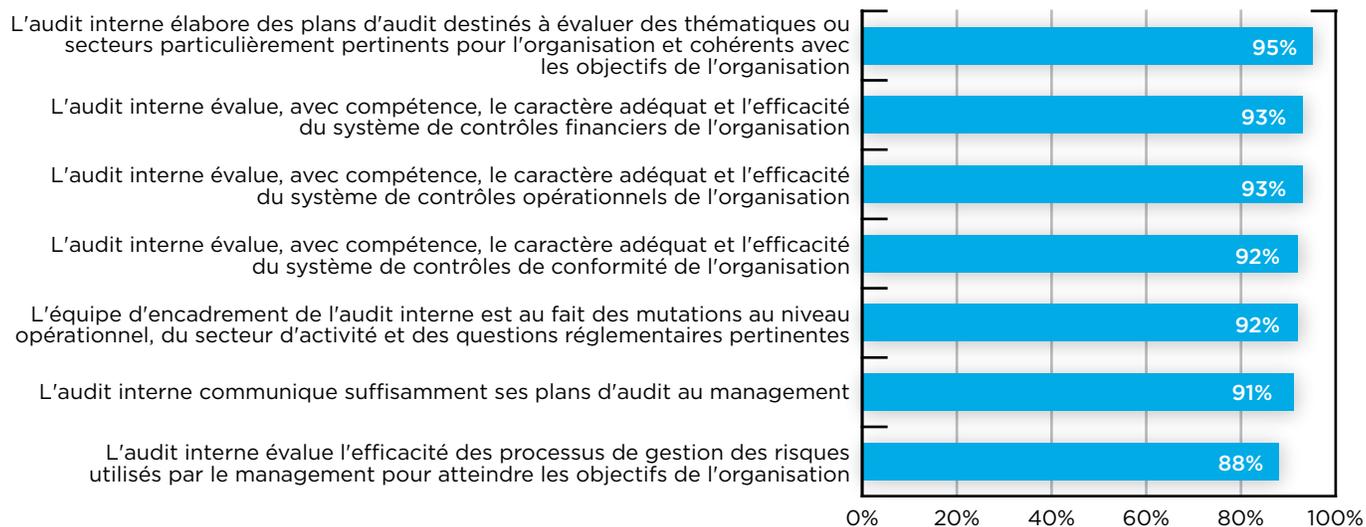


- ✓ Clarifier les plans d'audit afin de préciser la couverture des risques stratégiques et les risques non pris en compte.
- ✓ Appréhender la culture du risque de l'organisation, repérer les signes d'une dégradation, et rester attentif aux cas de fraude et de corruption.
- ✓ Renforcer ses connaissances sur les risques et les dispositifs de contrôle liés aux systèmes d'information et rester au fait des technologies émergentes.

### Les autres domaines créateurs de valeur pour l'audit interne

Les parties prenantes ont été invités à évaluer la performance de l'audit interne dans un certain nombre d'activités au-delà de l'assurance. Les résultats de cette évaluation révèlent que l'audit interne constitue un réel atout lorsqu'il apporte son assistance dans la gestion des risques, agit à titre de formateur et fournit des conseils pour l'amélioration des processus opérationnels.

**Figure 4** Caractéristiques de l'audit interne évaluées par les parties prenantes des établissements financiers



Note : Q18 : Répondez à chacun des énoncés ci-après en utilisant l'échelle suivante : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord et ne sait pas. Seules les réponses « tout à fait d'accord » et « d'accord » sont représentées ci-dessus. (Répondants du SSF). n = 244.

En revanche, d'autres domaines d'intervention de l'audit interne étaient moins valorisés. Par exemple, le fait de réaliser une analyse de données pour le management, d'être acteur du changement ou de favoriser la communication entre les différents services. Dans l'ensemble, il apparaît clairement que les fonctions d'audit interne apportent de la valeur ajoutée. Néanmoins, elles peuvent encore progresser dans de nombreuses activités en dehors de l'assurance.

Les parties prenantes des plus grands établissements financiers sont davantage satisfaites de la performance de l'audit interne dans ces différents domaines. Ce constat témoigne des enjeux de ressources et de la nécessité de meilleurs outils et techniques d'analyse de données.

Les auditeurs internes peuvent améliorer leurs activités de conseil de multiples façons. Ils peuvent par exemple veiller à ce que leurs rapports mettent en avant des problématiques dont n'ont pas connaissance les unités opérationnelles plutôt que de disserter sur des évidences. Ils peuvent également entretenir une collaboration continue avec les parties prenantes pour exploiter les opportunités d'efficacité et d'amélioration qu'ils identifient au cours de leurs missions d'assurance.

En outre, aligner systématiquement les missions d'assurance sur la stratégie et les principaux risques de l'organisation pourrait davantage leur permettre de trouver de nouveaux moyens d'apporter de la valeur dans d'autres domaines. Il s'agit là d'exemples parmi tant d'autres mais, dans tous les cas, les auditeurs internes doivent tenir compte du cadre réglementaire et de la façon dont les régulateurs perçoivent les missions de conseil de la troisième ligne de maîtrise.

Les fonctions d'audit interne qui réussissent à accroître leur valeur ajoutée en diversifiant leurs activités ont tendance à recruter et à former des collaborateurs faisant preuve d'un esprit critique et d'une vision globale de l'organisation. Ces auditeurs internes acquièrent une connaissance approfondie de l'organisation et du secteur d'activité. Ils adoptent régulièrement une approche prospective et stratégique afin de déterminer comment les métiers devraient s'adapter aux nouvelles conditions du marché, à la concurrence et aux contraintes réglementaires. Ils s'attachent par ailleurs à entretenir un précieux réseau de spécialistes et de pairs, source de points de vue et d'idées.

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

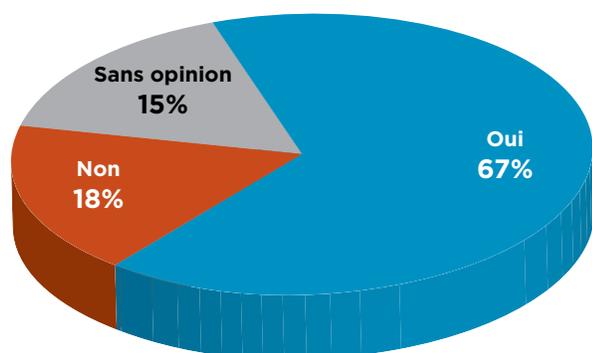


- ✓ Établir des relations solides avec les opérationnels tout en favorisant un dialogue fondé sur les risques et en étant acteur du changement dans les unités opérationnelles et les fonctions support.
- ✓ Utiliser des techniques d'audit informatisées pour fournir des analyses plus approfondies sur l'organisation et libérer du temps pour les activités de conseil.

### Des opportunités en matière d'analyse et d'évaluation des risques stratégiques

Plus de 65 % des administrateurs et des dirigeants d'établissements financiers estiment que l'audit interne devrait jouer un rôle plus actif dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques de l'organisation (voir **figure 5**). Les responsables de l'audit interne et les auditeurs internes doivent par conséquent adopter une approche plus stratégique lorsqu'ils évaluent les risques et s'assurent que leurs plans d'audit sont suffisamment fondés sur les risques.

**Figure 5** Le rôle actif de l'audit interne dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques de l'organisation



Note : Q16 : Estimez-vous que l'audit interne devrait jouer un rôle plus actif en matière d'analyse et d'évaluation des risques stratégiques de l'organisation ? (Répondants du SSF). n = 166.

Interrogées sur la manière dont l'audit interne pourrait renforcer son rôle dans l'évaluation et le traitement des risques stratégiques de l'organisation, les parties prenantes ont principalement répondu qu'il devait « mettre l'accent, lors des missions d'audit, sur les risques stratégiques au même titre que sur les risques opérationnels, financiers et de conformité » et « évaluer périodiquement et communiquer les risques majeurs au Conseil et à la direction générale ». Dans les plus grands établissements financiers, les parties prenantes ont ajouté qu'il pouvait également évaluer l'exécution des projets stratégiques (voir **figure 6**).

« L'organisation ne cesse d'évoluer et le responsable de l'audit interne devrait continuer à anticiper les risques et problèmes majeurs. »

— Membre du Conseil et du comité d'audit, Canada, secteur de la finance et de l'assurance

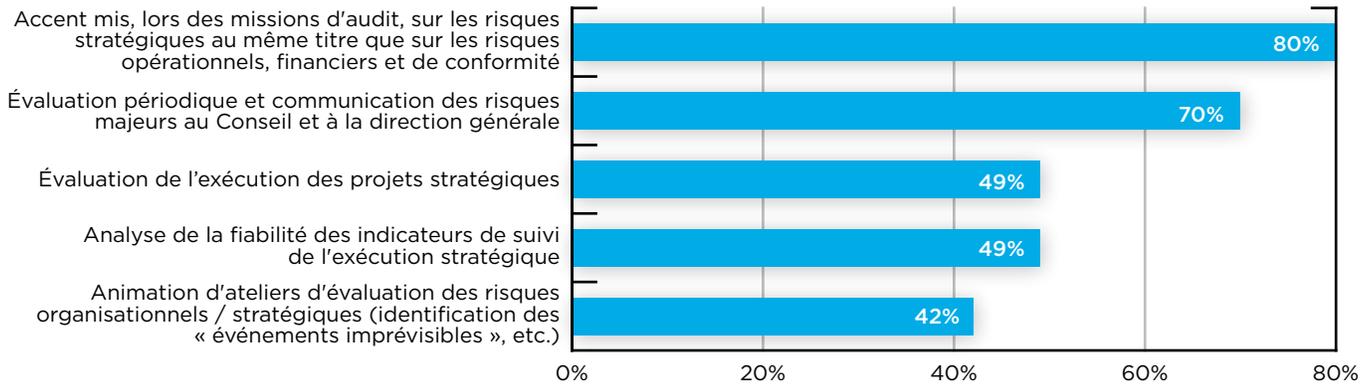
La connaissance des objectifs et de la stratégie de l'organisation, et l'identification des risques qui pourraient entraver l'atteinte de ces objectifs et une exécution satisfaisante de la stratégie, permettent aux fonctions d'audit interne les plus performantes de renforcer leur proposition de valeur auprès des parties prenantes. Les auditeurs peuvent notamment s'entretenir plus régulièrement avec les principales parties prenantes du Conseil et de l'organisation en général. Ils peuvent en outre fournir un point de vue sur les risques (y compris les nouvelles menaces) liés à l'exécution de la stratégie. La participation du responsable de l'audit interne au processus de planification et de prise de décision stratégiques permet à la fonction d'être en phase avec les objectifs et les risques stratégiques.

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



- ✓ Les responsables de l'audit interne devraient contribuer à la définition de la stratégie tout en conservant leur indépendance et en tenant compte du contexte entourant la prise de décision. Ils devraient en permanence partager leurs informations avec l'équipe d'audit interne pour l'aider, d'une part, à adopter une approche plus stratégique lorsqu'elle analyse les risques

**Figure 6 Pistes d'amélioration du rôle de l'audit interne face aux risques stratégiques**



Note : Q17 : Indiquez lesquelles de ces pistes sont de nature à renforcer le rôle de l'audit interne en matière d'évaluation et de traitement des risques stratégiques auxquels votre organisation est confrontée. (Répondants du SSF). n = 553.

et élabore ses plans d'audit, et, d'autre part, à aligner ses activités sur les risques stratégiques.

- Favoriser un dialogue sur l'appétence pour le risque aux plus hauts niveaux de l'organisation et proposer d'adapter le profil de risque de cette dernière en fonction des évolutions de son environnement.
- Identifier et prévoir les obstacles (risques émergents y compris) susceptibles d'entraver la bonne exécution de la stratégie.

## Conclusion

Les attentes de la direction générale et du Conseil à l'égard de l'audit interne évoluent constamment. Ce constat est loin d'être surprenant dans la mesure où le secteur de la finance est confronté à toujours plus de défis. Et c'est la raison pour laquelle les responsables de l'audit interne les plus efficaces ne cessent de renforcer les capacités de leur fonction. Les résultats de l'étude du CBOK 2015 sur les parties prenantes guident l'audit interne sur la voie de l'excellence. Ils révèlent que la direction générale et le Conseil attendent de leur responsable de l'audit interne et de son équipe qu'ils adoptent une approche plus stratégique et plus globale, qu'ils étendent leur champ d'action au-delà des missions d'assurance pour fournir des services de conseil créateurs de valeur, et qu'ils continuent à répondre à leurs besoins.

## À propos des auteurs

**Vernon H. Stafford, Jr.**, NBE, est vice-président exécutif et responsable de l'audit interne chez First Horizon National Corporation, en charge du service d'audit interne et du risque de crédit. Avant de rejoindre First Horizon en juin 2013, il a occupé pendant plus de 30 ans le poste de contrôleur de banques pour l'*Office of the Comptroller of the Currency* (OCC). Contrôleur de banques accrédité à l'échelle nationale, Vernon Stafford a été contrôleur principal à la First Tennessee Bank, de 2006 à 2011. Il a obtenu sa licence en comptabilité à l'Université Roger Williams.

**Michael Thor** est directeur du service d'audit interne chez Protiviti. Depuis plus de 19 ans, il fournit à divers établissements financiers (banque, assurances, gestion d'actifs) des prestations de conseil dans les domaines opérationnel, financier, des systèmes d'information et de l'audit interne. Michael Thor dirige l'audit interne au sein de l'équipe spécialisée dans les services financiers. Il fait partie de l'équipe de direction mondiale de Protiviti chargée des services financiers.

## Équipe du projet

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)  
Jean Coroller (France)

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

Doug Anderson (États-Unis)

Équipe exécutive de Protiviti :

Brian Christensen (Vice-président exécutif, audit interne monde)  
Jim DeLoach (Directeur exécutif)  
David Brand (Directeur exécutif)

Équipe projet de Protiviti :

Kevin Donahue (gestion de projet/analyse de données)  
Lark Scheierman (gestion de projet/analyse de données)  
Penelope Bryan (gestion de projet)

Équipe projet de la Fondation de la Recherche de l'IIA :

Bonnie Ulmer (Vice-présidente)  
Lillian McAnally (développement de contenu)  
Kayla Manning (gestion de projet)  
Tameca Alexander (revue qualité et analyse de données)

## 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.

L'IIARF peut être contacté au : 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis.

## À propos de Protiviti Inc.

Protiviti ([www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)) est un cabinet de conseil international qui aide les entreprises à résoudre leurs problèmes en matière de finance, de technologie, d'opérations, de gouvernance, de risque et d'audit interne. Plus de 60 % des entreprises du classement Fortune 1000® et 35 % de celles figurant au classement Fortune Global 500® ont fait appel à Protiviti. Protiviti et ses entités indépendantes offrent leurs services via un réseau de plus de 70 bureaux situés dans plus de 20 pays. La société travaille également avec des entreprises de plus petite envergure, des entreprises en croissance, des entreprises souhaitant s'introduire en bourse, ainsi que des organismes publics.

Occupant la 57<sup>ème</sup> place du classement 2016 Fortune 100 Best Companies to Work For®, Protiviti est une filiale détenue à 100 % par Robert Half (coté au NYSE : RHI). Fondé en 1948, Robert Half fait partie de l'indice S&P 500.

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

## Limite de responsabilité

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

Copyright © 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](mailto:research@theiia.org)) ou l'IFACI ([recherche@ifaci.com](mailto:recherche@ifaci.com)). ID # 2016-1121

## Vos dons ont un impact

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

## Faire un don

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