ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

Actes du petit-déjeuner débat

Les challenges de l'audit interne aujourd'hui et demain

Intervention de Richard Chambers, Président de l'IIA

vendredi 22 octobre 2010

LES CHALLENGES DE L'AUDIT INTERNE AUJOURD'HUI ET DEMAIN AVEC RICHARD CHAMBERS

PETIT-DEJEUNER DEBAT DU 22 OCTOBRE 2010

Louis VAURS
J'ai l'immense plaisir de vous présenter Richard Chambers, Président et Directeur Exécutif de l'IIA depuis janvier 2009. Je voudrais lui adresser mes remerciements pour avoir accepté notre invitation.
Richard est un grand professionnel de l'audit interne, avec 26 années d'expérience auprès du gouvernement des Etats-Unis en tant qu'inspecteur général de l'U.S. Postal Service, de l'U.S. Army et de la Tennessee Valley Authority. Pendant les années 2000, il a été vice-président de l'IIA, puis partenaire de PricewaterhouseCoopers chargé des services d'audit interne. Richard va nous parler de sa vision de l'audit interne, pour aujourd'hui et pour demain.

Richard CHAMBERS
Merci Louis, et bonjour à tous mes collègues français. Je suis très heureux d'avoir pu vous rejoindre ce matin pour vous faire part de certaines de mes pensées sur notre profession. J'ai eu l'occasion de rencontrer certains d'entre vous avant de commencer ce débat, et j'ai crû comprendre que vous avez déjà pris connaissance des remarques que j'ai publiées dans des articles, ou sur mon blog que j'alimente régulièrement sur le site de l'IIA. La période actuelle est exaltante et stimulante pour l'audit interne et les professionnels du secteur, et je suis donc ravi de me trouver avec vous ce matin pour partager mes pensées et, je l'espère, entendre les vôtres, sur notre position actuelle en tant que profession, et sur la direction que nous allons prendre à partir de là.

Je voudrais commencer par passer rapidement en revue certains des développements et réussites clés de notre profession au cours de la décennie écoulée qui a été, je pense, une période exceptionnelle - sans doute la décennie la plus remarquable pour l'audit interne de toute l'époque moderne. J'évoquerai ensuite brièvement certaines tendances très actuelles. Nous disposons pour cela de données d'enquêtes récentes, notamment un nombre assez élevé de réponses de directeurs de l'audit interne (DAI) européens, traitant de l'actualité de l'audit interne. Ensuite, je voudrais parler de ce que je crois être les défis clés de l'année et de la décennie à venir. Je conclurai en décrivant les qualités d'un DAI qui réussit et la manière dont nous devons chercher à acquérir ces qualités, en tant que profession et en tant que DAI.

Je connais le secteur de l'audit interne depuis 35 ans. Jeune diplômé, je suis entré dans la profession en 1976 et je ne l'ai jamais quittée. Beaucoup font remonter la période moderne de l'audit interne à 1940 environ (il existait bien sûr des auditeurs internes auparavant). En me basant sur les décennies que j'ai passées dans ce secteur, je peux affirmer qu'il a connu plus de changements et une évolution plus dynamique au cours des dix dernières années que sur toute autre période.

Quelles ont été les caractéristiques du changement au cours de la décennie écoulée ?
Je crois qu'en réalité, il a pris de nombreuses formes. A la fin des années 1990, j'étais inspecteur général adjoint de l'U.S. Postal Service, et je travaillais d'arrache-pied afin d'assurer que nos systèmes allaient passer le bug de l'an 2000. C'était il y a un peu plus de dix ans. Nous étions alors en plein boom technologique, avant de nous trouver dès 2001 face au début d'une récession mondiale. Elle était bénigne par rapport à la récession actuelle. Puis fin 2001, des attaques terroristes dans le monde entier et aux Etats-Unis ont clairement

modifié la vision de nombreux professionnels de l'audit interne : nous avons commencé à penser à la continuité de l'activité, à la reprise après sinistre, et à d'autres choses de ce type.

Mais avant même que nous ne nous habituions à ces sujets, nous avons dû affronter en 2002 une série de faillites spectaculaires causées par la fraude financière. Cela a profondément modifié le paysage de l'audit interne, en particulier dans certains pays, avec le soudain retour de l'audit interne à ses racines, celles du contrôle financier. La plus grande part de la décennie (en particulier en Amérique du Nord et dans d'autres régions comme le Japon, ou même l'Europe) aura donc été marquée par des inquiétudes portant sur la fraude financière, la fiabilité des données financières, et l'efficacité des contrôles financiers. Je dirais qu'en 2006, 75 % des entreprises Fortune 500 d'Amérique du Nord consacraient plus de la moitié de leur temps uniquement à des tests Sarbanes-Oxley. C'était donc vraiment une période où notre profession était vue comme particulièrement importante.

Cette époque a été une période d'extraordinaire prospérité pour nous, parce que la plupart des services d'audit interne ont connu des augmentations substantielles de leur personnel, de leurs budgets et de leurs ressources. Mais ensuite, nous sommes entrés dans la crise économique mondiale actuelle alors que la décennie approchait de sa fin, et cela a complètement modifié le paysage de l'audit interne. Notre focalisation a changé, mais aussi nos ressources. D'autres choses ont également été impactées.

Ceci est un bref récapitulatif de la chronologie. Mais chacun des évènements que j'ai évoqués a eu un impact sur l'audit interne et sur notre activité. Comme on dit parfois, « Si la météo n'est pas à ton goût, attends un peu et le temps changera. » Si l'audit interne de la décennie écoulée n'était pas à votre goût, il n'y avait pas d'inquiétude à avoir, car cela allait changer... et ce fut le cas. La flexibilité et la résilience de beaucoup d'entre nous ont été mises à l'épreuve pendant ces dix années.

Mais ces évènements ont donné naissance à des réussites extraordinaires. Dans certains cas, cela a été grâce à eux. Dans d'autres, ce fut malgré eux. A mon sens, cinq réussites sont à mettre à l'actif de l'évolution de l'audit interne dans les dix dernières années.

La première est que nous avons réussi à aider nos entreprises ou institutions publiques à **se repérer dans les exigences des nouvelles législations et des nouvelles réglementations**. L'une des choses que nous avons en commun dans le monde entier, quel que soit l'endroit où nous vivions, est que nos politiciens réagissent toujours à une crise avec de nouvelles lois et de nouvelles réglementations, qu'elles soient nécessaires ou non. En tant qu'auditeurs internes, nous sommes donc souvent sollicités par des organisations qui doivent se repérer dans le maquis législatif et réglementaire. J'ai une bonne visibilité sur la profession en Amérique du Nord, car en plus d'être Président et Directeur Exécutif de l'IIA global, je suis également Président et Directeur Exécutif de l'institut Nord Américain. (Nous devons bientôt séparer les deux entités, mais pour l'instant elles restent ensemble.) Quand je parle avec mes collègues américains et qu'ils veulent savoir ce qui attend l'audit interne, je leur conseille souvent de regarder les programmes législatifs et les réglementations, car cela donne généralement de bonnes indications.

Par exemple, à l'heure actuelle, ils s'inquiètent de la nouvelle loi sur l'assurance maladie aux Etats-Unis et de toutes les nouvelles réglementations qui vont l'accompagner. Je suis certain que vous avez des expériences très similaires. Mais je pense que la première vraie réussite de la dernière décennie a été l'efficacité avec laquelle nous avons aidé nos organisations à se

repérer dans ces nouvelles réglementations et législations, par exemple le Sarbanes-Oxley Act aux Etats-Unis, le J-SOX (l'équivalent japonais de Sarbanes-Oxley), et les législations et réglementations similaires en Europe.

Notre deuxième réussite a été de perfectionner et d'améliorer notre propre expertise en matière de **gestion des risques**, notre compréhension du risque, et notre manière d'évaluer les risques. Il y a dix ans, aucune norme d'audit interne ne nous imposait d'effectuer une évaluation des risques. C'était encore considéré comme une pratique de pointe à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Ce n'est qu'en 2002 qu'est apparue une norme requérant une évaluation des risques au moins une fois par an pour pouvoir établir les priorités et développer un plan d'audit.

Nous avons fait en 10 ans d'énormes progrès : aujourd'hui, près de 80 % des services d'audit interne du monde font une évaluation des risques et fondent leur plan d'audit sur cette évaluation. C'est un degré de conformité significatif à la nouvelle norme en un temps réduit. J'aimerais que toutes nos normes soient aussi largement adoptées que celle-ci ! Mais notre compréhension du risque a aussi progressé, ainsi que notre compréhension des liens entre risque et contrôle interne. Certains essaient toujours de parler de contrôle interne et de risques comme s'il s'agissait de choses séparées. Il existe un certain nombre de référentiels – au moins celui du COSO – qui établissent clairement le lien entre les deux, et il est clair que les contrôles que l'on conçoit doivent atténuer les risques.

Je crois donc que nous avons une meilleure compréhension en tant que profession, mais je pense également que nous n'avons encore parcouru qu'une petite partie du long chemin qui nous mènera à la compréhension de la gestion des risques. L'intégralité du champ de la gestion des risques – toute la théorie sous-jacente – est en évolution. La crise économique actuelle a ouvert les yeux de beaucoup, car elle a prouvé que des risques de probabilité relativement faible (à impact élevé, mais à probabilité relativement faible) finissent par se réaliser, avec des conséquences dévastatrices pour les organisations.

Il ne faut pas uniquement se focaliser sur les risques à fort impact et à forte probabilité. Je pense en effet que la crise économique actuelle, l'effondrement global des marchés et les problèmes globaux de liquidités de fin 2008 ont prouvé qu'il ne faut pas nous limiter aux évènements à fort impact et à forte probabilité.

Notre troisième réussite est d'avoir commencé à devenir un **vivier de nouveaux talents pour nos entreprises**. Pendant la plus grande partie de ma carrière d'auditeur (au moins dans les années 1980 et 1990), l'audit interne restait considéré comme une profession où l'on entrait, mais dont on ne sortait pas. On devenait auditeur interne et on imaginait passer toute sa carrière dans l'audit interne. Il reste encore beaucoup d'auditeurs internes de carrière et j'ai le plus grand respect pour ceux qui consacrent une grande part ou l'intégralité de leur carrière à l'audit interne. C'est mon cas et je n'ai pas le moindre regret. Mais il y a aussi de nombreux professionnels de l'audit interne aujourd'hui qui ne font que passer. Ils entrent dans leurs entreprises, par exemple dans certains cas par le biais de programmes de recrutement, et on leur fait des promesses comme « Vous ne passerez que trois ans à l'audit interne, ensuite vous aurez un bon poste dans l'entreprise ! »

Espérons qu'ils sont réellement en mesure de comprendre ce qu'est l'audit interne lorsqu'ils y viennent. Mais je pense qu'en tant que professionnels, nous devons adopter ce modèle et non y résister. Je crois que nous devons reconnaître que ce modèle crée réellement de la valeur. Le prochain numéro du magazine Internal Auditor, publié aux Etats-Unis, traite de la

turn over. Il porte un regard très équilibré sur les avantages et les inconvénients et les risques de ce modèle. Cette évolution a été essentielle et globalement positive au cours de la décennie écoulée.

Notre quatrième réussite est la manière dont nous sommes parvenus à **diversifier nos missions d'audit** et à prouver notre valeur face à la crise économique globale. Si vous m'aviez dit en 2006 que l'audit serait capable de changer de point de focalisation aussi rapidement qu'il l'a fait face à une crise économique globale, je ne l'aurais pas cru. C'est parce que de nombreux auditeurs étaient focalisés sur les contrôles financiers. Je pensais qu'il nous faudrait beaucoup plus longtemps pour nous réorienter et retrouver une vision plus large des risques menaçant nos entreprises. Mais comme l'indiquent les données que je vais vous communiquer, cela n'a pas été le cas, et nous avons été très efficaces lorsqu'il s'est agi de faire glisser notre attention vers les domaines clés qui affectaient nos organisations.

Enfin, je crois que **notre cinquième réussite** de la décennie est la **mise à niveau des normes professionnelles et la mise en lumière de l'importance de l'assurance qualité**. Nous avons une nouvelle norme obligeant à effectuer une évaluation de la qualité au moins tous les cinq ans. Je crois personnellement que cinq ans est un maximum, et que la pratique de pointe est d'évaluer la qualité plus fréquemment. Je sais que l'IFACI fait un travail pionnier pour ces évaluations, et je l'en félicite.

Il faut noter que ces réussites pâlissent face à ce que je crois être l'accomplissement le plus important des dix dernières années pour l'audit interne. C'est une réussite peu plus abstraite, mais qui a remarquablement amélioré la position de l'audit interne dans les organisations au service desquelles nous sommes. Voyez par exemple les relations hiérarchiques pour l'audit interne. Je n'ai pas fait d'enquête globale à ce sujet, mais je peux vous dire par exemple qu'en Amérique du Nord en 2002, seuls 50 % environ des services d'audit interne avaient une relation hiérarchique avec le conseil d'administration, par le biais du comité d'audit. En 2009, ce chiffre atteignait 90 %. Je crois qu'être passé de 55 à 90 % en sept ans témoigne bien de la crédibilité que l'audit interne a acquise auprès des comités d'audit et des conseils d'administration. Nous sommes passés « du placard à la salle de réunion » (*from the back room to the board room*) en l'espace d'une décennie, et pour moi, c'est l'avancée la plus significative de toutes.

Je voudrais maintenant prendre quelques instants pour vous présenter des données récentes. Les données de cette enquête n'ont que quelques semaines, et j'espère qu'elles vous donneront une image plus claire de ce qui est arrivé à l'audit interne depuis le début de la crise économique en 2008. Ces données ont été rassemblées pour notre *Audit Executive Center*, une nouvelle initiative au service des DAI. Nous avons effectué cette enquête en août et en septembre, et nous avons reçu un total de 1300 réponses ; 285 de ces réponses provenaient d'Europe, et 96 % d'entre elles provenaient de DAI ou d'un subordonné direct. Je vais vous présenter les données globales totales, et également les données pour l'Europe quand ce sera nécessaire.

Commençons par voir où nous nous trouvons **en 2010**, en termes de défis auxquels nous devons faire face.
Commençons par les **budgets de l'audit interne**. Cela fait trois ans que je collecte ces données, et je peux vous dire que 2009 a été absolument catastrophique. Dans certains cas,

en particulier dans les plus grands pays développés, jusqu'à 35 % ou 40 % des services d'audit interne ont perdu du personnel en 2009. J'espère que ça n'a pas été votre cas. Je sais qu'il existe plus de protections contre les licenciements en France que dans beaucoup de pays. Aux Etats-Unis, par exemple, les réductions du personnel de l'audit interne par des licenciements ou d'autres méthodes n'étaient pas rares l'an dernier.

Mais 2010 n'a pas été une si mauvaise année, par rapport aux autres. Globalement, 32 % des services d'audit interne ont indiqué que leur budget avait augmenté cette année, 43 % ont dit qu'il était à peu près stable, et 25 % ont connu une nouvelle baisse en 2010. C'est la troisième année d'affilée où l'on peut constater des baisses assez substantielles. Les chiffres ne sont pas très différents pour l'Europe. Il y a simplement une stabilité un peu plus importante et moins de hausses.

En tenant aussi compte du personnel, et non plus seulement du budget, ont peut constater que les chiffres sont moins mauvais. Globalement, 22 % ont connu une augmentation de leur personnel en 2010, 61 % restent stables, et environ 17 % baissent. Les chiffres européens sont pratiquement identiques à ceux-ci. Je pense qu'une baisse de 17 % cette année est un net progrès par rapport à l'an dernier, et même par rapport à 2008, lorsque l'on a commencé à identifier cette tendance. Je pense que si nous avions réalisé une enquête similaire au milieu des années 2000, les baisses de personnel auraient été tout à fait négligeables. A l'évidence, nous voyons là les effets de la crise économique actuelle sur l'audit interne.

Qu'en sera-t-il en 2011 ? Que pensent nos collègues de leur situation en 2011 ?
Globalement, 38 % anticipent des hausses de leur budget pour l'année qui vient, ce qui est un signe encourageant par rapport aux trois années précédentes. En Europe, ce chiffre est une nouvelle fois légèrement plus faible. 30 % disent croire que leur budget va augmenter. Globalement, 47 % des personnes interrogées s'attendent à la stabilité, 53 % en Europe. Les baisses sont modestes : 15 % globalement, et 17 % en Europe.

Nous collectons ces données deux fois par an. Lorsque nous avons effectué une enquête à ce sujet au printemps, les professionnels de l'audit interne ont fait des prévisions pour 2010 qui se sont finalement révélées trop optimistes. Les réductions ont été plus nombreuses que prévu en 2010. Quand je regarde 2011, je ne sais donc pas si nous pêchons à nouveau par optimisme ou si ces chiffres sont réalistes. Les chiffres ne sont tout de même pas très éloignés de ce à quoi je m'attendais, puisqu'il me semble qu'on commence à voir des progrès et un rétablissement global.

Du point de vue du personnel, la bonne nouvelle est que pour la première fois depuis 2007, les indicateurs en baisse n'ont plus qu'un chiffre, ce qui est encourageant. Les chiffres des projections de recrutement de l'an prochain sont très similaires au niveau global et pour l'Europe.

La dernière question que nous avons posée dans notre dernière enquête est : « **Qu'est-il arrivé à votre budget et à votre personnel depuis le début de la crise économique en 2007 ?** » On peut voir que l'ampleur de la véritable crise économique commence à se préciser. Globalement, 39 % disent que leurs équipes se sont étoffées sur cette période, ce qui est encourageant. (Incidemment, cela n'était pas le cas en Amérique du Nord !) Environ 29 % sont restés stables et 32 % ont connu des baisses d'effectifs. Une nouvelle fois, les

chiffres européens sont très similaires : 37 % ont vu une hausse, 31 % sont restés stables et 32 % ont subi une baisse. Environ un quart de toutes les personnes interrogées disent que leurs services d'audit interne sont plus petits qu'au début de 2007.

Ayant traversé plusieurs récessions en tant qu'auditeur interne, et ayant vu des services d'audit interne restructurés à plusieurs reprises, je trouve ces données encourageantes. A certains moments du passé, la valeur de l'audit interne n'était pas aussi largement reconnue, et lorsqu'il était nécessaire de réduire les coûts et de faire baisser les dépenses, l'audit interne était souvent en première ligne. Les services subissaient des réductions disproportionnées par rapport au reste de l'organisation. Je n'ai pas l'impression que ce soit le cas cette fois-ci et c'est un signe encourageant, qui témoigne du fait que notre profession est mieux appréciée et reconnue pour la valeur qu'elle apporte.

En étudiant 2010, on commence à voir une réorientation de la couverture de l'audit interne. Globalement, 40 % des personnes interrogées disent avoir augmenté leur couverture des risques financiers, 56 % disent avoir augmenté leur couverture des risques opérationnels cette année (48% en Europe). (C'est la troisième année consécutive où l'on voit des chiffres de cet ordre, et ils commencent à refléter le nouveau champ d'investigation de l'audit interne ; nous recommençons à observer un éventail plus large de risques. Nous avons traversé une période au cours de laquelle nous pensions que seuls les risques financiers étaient importants. Aujourd'hui, nous commençons à reconnaître que les risques opérationnels, de conformité et de fraude sont également des domaines importants du champ de l'audit interne.)

49 % des personnes interrogées ont augmenté leur couverture des risques de conformité (46 % en Europe). L'efficacité de la gestion des risques est une chose que je conseille de surveiller de près, car l'un des héritages de la crise économique actuelle sera probablement l'échec de la gestion des risques dans les entreprises, particulièrement celles du secteur des services financiers. Les entreprises ne se concentraient tout simplement pas sur les bons risques, et les risques ou les contrôles autour de ces risques, n'ont pas été traités correctement.

A l'avenir, où **l'audit interne doit-il concentrer sa couverture** ?
Une nouvelle fois, je pense que l'audit interne a un rôle très important à jouer en observant l'efficacité globale de la gestion des risques, et en étant capable de fournir des garanties quant à cette efficacité au conseil d'administration. Par exemple, il y a de nouvelles réglementations de la Securities and Exchange Commission (SEC). Dans le formulaire 10K annuel à déposer auprès de la SEC, les entreprises doivent révéler comment le conseil d'administration obtient des garanties, et comment il supervise la gestion des risques. Les conseils d'administration commencent à subir de grandes pressions pour superviser de plus près la gestion des risques. Si vous êtes membre du conseil d'administration et que vous essayez d'évaluer comment les risques sont gérés dans l'entreprise, vous demanderez certainement son avis au management, mais est-ce que ce sera votre seule source de garantie ? Dans la plupart des cas, le management vous dira qu'il gère les risques efficacement – que ce soit réellement le cas ou non. Donc en tant que membre du conseil d'administration et d'un comité d'audit ou d'un comité des risques, vers qui pouvez-vous vous tourner pour obtenir des garanties quant à l'efficacité de la gestion des risques ? Pour moi, la réponse est évidente : je pense que l'audit interne est en excellente position pour

jouer un rôle dans ce cadre, et on le voit dans les statistiques citées plus haut. Nous avons vu des chiffres similaires l'an dernier et l'année précédente ; de fait, ils étaient encore plus significatifs l'an dernier.

Quant aux risques de fraude, c'est le type d'environnement qui encourage la fraude, et on a même vu des fraudes au sein d'organisations dont on ne s'attendrait pas à ce qu'elles soient touchées. Je pense que se focaliser sur la fraude et les risques liés à la fraude est une évolution importante et adaptée.

Du point de vue de la limitation et de la réduction des coûts, là encore on peut voir une augmentation persistante de la couverture de ce domaine. D'après mon expérience, c'est un phénomène naturel. Lorsque des organisations subissent des pressions pour consolider leur bilan, l'audit interne peut participer à cet effort en aidant à identifier les opportunités pour réduire les coûts et les dépenses. Nous avons constaté une hausse dans ce domaine sur les deux dernières années.

Si l'on s'intéresse à l'année qui vient, les statistiques sont similaires : risques opérationnels, risques de conformité et l'efficacité de la gestion des risques vont continuer à recevoir une couverture croissante, tant au niveau global qu'en Europe.

Enfin, **quelles sont les compétences que recherchent les DAI lorsqu'ils recrutent de nouveaux talents ?** Tant en Europe qu'au niveau mondial, des connaissances spécifiques au métier et au secteur sont la première priorité. Ce n'est guère surprenant. Si vous regardez quels sont les domaines pour lesquels le périmètre de l'audit augmente, vous constaterez que ce n'est pas autour des connaissances financières. Les entreprises n'ont pas forcément besoin de personnes formées à la finance ou à la comptabilité, car l'augmentation de la couverture se fait sur des risques opérationnels et de conformité, c'est-à-dire des risques nécessitant une plus grande connaissance du secteur. Jusqu'à mes derniers jours au sein de PricewaterhouseCoopers, quand je travaillais sur des évaluations de la qualité de grandes entreprises aux Etats-Unis, j'entendais le management se plaindre que « l'audit interne ne comprenais pas le métier. » Je crois que cela découle du fait que les équipes d'audit interne, surtout aux Etats-Unis, étaient principalement composées de comptables et de personnes sans expérience du secteur. J'ai un diplôme de comptabilité, donc il ne s'agit absolument pas de dénigrer les comptables, mais lorsque l'on propulse subitement de jeunes auditeurs inexpérimentés, dont la seule expérience a été de tester des contrôles financiers, au beau milieu des opérationnels et qu'on leur demande d'évaluer l'efficacité de l'activité, le management s'arrache les cheveux ! Le management se retrouve souvent à devoir expliquer son activité à un auditeur interne, pour s'entendre répondre que ce n'est pas la meilleure manière de faire. Je pense que nous avons tous entendu le management se plaindre au cours de nos carrières, et nous devons donc avoir une certaine compréhension de notre secteur. Plus de la moitié des personnes interrogées disent que c'est l'un des domaines principaux sur lequel elles se concentrent pour recruter de nouveaux talents.

Les technologies de l'information restent en haut de cette liste depuis plusieurs années. L'analyse des données continue à occuper une place prééminente, mais plutôt moins en Europe que dans d'autres régions du monde. Il est essentiel d'avoir quelqu'un qui soit capable d'utiliser les technologies existantes (comme ACL ou d'autres produits) en ce domaine.

La gestion des risques et de la fraude reste une aire de focalisation essentielle pour le recrutement. On se concentre également sur la sécurité informatique et les données personnelles. J'ai exposé ces idées la semaine dernière à Varsovie, en Pologne, lors d'un colloque, et quelqu'un a indiqué qu'il préférait ne pas recruter de jeunes talents sur la cyber sécurité et les données personnelles. Il considérait qu'il s'agissait d'un service spécialisé qu'il préférait externaliser via un accord de co-sourcing avec un prestataire de services professionnels. C'est compréhensible. Il existe toujours un besoin d'expertise complémentaire, et recruter de manière permanente pour des compétences comme la sécurité informatique et les données personnelles ne fait pas toujours sens.

A quoi ressemble l'année qui vient en termes de défis ?

Le premier sera de continuer à adapter les missions d'audit pour répondre aux **attentes des parties prenantes**. L'une des choses que j'ai apprises au cours de ma longue carrière de professionnel de l'audit est qu'il existe des parties prenantes (ou des clients, si vous préférez, mais je trouve que parties prenantes est un terme plus approprié). J'ai constaté que les attentes de ces parties prenantes évoluent en permanence. En 30 années passées à évaluer la qualité des services d'audit interne, j'ai trouvé quantité de services d'audit interne remarquables. Dans certains cas - rares mais notables - lorsqu'un excellent service d'audit interne n'évolue pas et ne répond pas aux attentes de ses parties prenantes, soudain il n'est plus un excellent service d'audit interne et il en subit les conséquences. En tant que professionnel de l'audit interne, votre valeur dépend entièrement de la confiance que vous témoignent votre comité d'audit et la direction de l'entreprise. Si vous vous concentrez sur des domaines et des risques qu'ils ne considèrent pas comme importants, vous pouvez vous consoler en sachant que vous faites votre devoir, mais ce n'est pas ça qui vous sauvera à long terme ; vous devez vous adapter en permanence, et je pense que c'est ce qu'on voit en ce moment. Je trouve très encourageante la manière dont nous avons progressé dans cette direction, en tant que profession.

Le deuxième défi de l'année qui vient sera **d'acquérir les compétences nécessaires** à répondre à cette nouvelle focalisation. J'en ai déjà parlé, donc je n'y reviens pas.

Notre troisième défi est d'augmenter notre rôle dans la gestion des risques. Je pense que ce sera une priorité constante au cours de la décennie qui commence. Nous devons continuer à démontrer notre valeur en améliorant les résultats finaux, tant que cette pression économique pèsera sur nous. Je ne crois pas que mesurer la valeur de l'audit interne avec un calcul de type retour sur investissement soit une stratégie viable à long terme. C'est la mauvaise manière d'évaluer la valeur globale de l'audit interne. Mais en cette période économique difficile, il peut s'agir d'une manière très puissante d'apporter de la valeur pour l'audit interne. Nous sommes toujours face à ce défi, en particulier dans les régions du monde où la crise économique n'a pas encore commencé à refluer.

Enfin, nous devons **augmenter notre rôle dans la prévention et la détection de la fraude**. Je ne soulignerai jamais assez les risques en termes de fraude qui accompagnent un tel contexte économique. A mesure que les pressions individuelles augmentent dans l'entreprise, les personnes subissent plus de pressions financières, ce qui augmente leurs raisons de commettre des fraudes. La pression augmente sur le management pour améliorer les résultats de l'entreprise, ce qui crée plus d'incitations à commettre des fraudes, qu'elles

soient financières ou autres. Ce n'est donc pas le moment de baisser notre garde sur les questions de fraudes, et cela continuera à être un défi pour 2011.

Les perspectives

Et qu'en est-il de la décennie qui vient ? Aucun d'entre nous n'aurait pu prévoir les changements intervenus au cours des dix dernières années, et personne ne peut donc faire de prédictions à dix ans. Mais en se basant sur ce que nous savons aujourd'hui et sur ce qui va probablement évoluer, nous pouvons discuter de certains points.

Tout d'abord, je crois que nous devons continuer d'adopter une **stratégie « centrée sur le risque ».** Lorsque j'étais à PricewaterhouseCoopers, j'ai écrit un article que vous avez peut-être lu. Nous l'avions appelé « Internal Audit 2012 ». Dans cet article, qui a été écrit en 2007, nous étudiions ce qui pouvait arriver à l'audit interne au cours des cinq années à venir, et ce à quoi l'audit interne devait se préparer. Nous y décrivions le métier d'auditeur interne comme « centré sur le risque », ce qui signifie qu'en tant qu'auditeur interne, ou en tant que dirigeant chargé de l'audit interne, on doit être capable de comprendre comment les risques affectent l'entreprise, quel rôle l'audit interne joue dans la gestion des risques, et comment on peut utiliser l'évaluation des risques, et plus globalement la gestion des risques, dans la stratégie d'audit.

Je pense que nous devons continuer à progresser dans cette direction dans la décennie qui vient car nos entreprises vont devenir bien plus sophistiquées dans le domaine de la gestion des risques. Si nous ne sommes pas capables de fournir des informations pertinentes et des garanties sur l'efficacité de la gestion des risques, nous serons bientôt dépassés dans ce domaine essentiel. Nous assistons à l'émergence de la gestion des risques pratiquement comme discipline autonome, une discipline qui, si elle ne menace pas réellement l'audit interne, est tout de même sa rivale en termes du type d'informations fournies à l'organisation. Je conseille à tous ceux qui considèrent le responsable de la gestion des risques comme la source d'informations ultime de bien regarder l'expression gestion des risques. Il s'agit de gestion, ce qui signifie évidemment que si le conseil d'administration n'écoute que les responsables de la gestion des risques, il se contente de la gestion, à savoir l'efficacité avec laquelle les risques sont gérés. Je pense que ce sont là tous les ingrédients de futurs désastres potentiels.

En tant que professionnel de l'audit, il faut pouvoir reconnaître l'émergence d'un rival au sein de l'entreprise, rival qui fournira des informations et se présentera comme la source d'informations ultime sur la gestion des risques. Vous devez le reconnaître et y répondre de manière adaptée. Dans certains cas, j'ai constaté que l'audit interne est placé sous la responsabilité directe du directeur chargé des risques, et j'ai vu le directeur chargé des risques dire au DAI : « Je vais vous donner l'évaluation des risques de l'entreprise, construisez votre plan d'audit à partir de là ». Le directeur de l'audit interne répond alors courageusement : « Non, je développerai ma propre évaluation des risques, et c'est sur elle que je baserai le plan d'audit. Nous pouvons coopérer et collaborer, mais je ne me laisserai pas dicter l'évaluation des risques, et si c'est un problème, nous devons en parler au comité d'audit. » J'ai vu parfois des tensions commencer à apparaître. Je pense que la véritable opportunité est de collaborer avec nos collègues de la gestion des risques. Je pense que travailler ensemble à l'évaluation des risques de l'entreprise est une pratique très efficace.

Par exemple, lorsqu'il est nécessaire d'avoir des entretiens avec la direction de l'entreprise, ceux-ci peuvent être faits en commun. Je pense que ce sont de bonnes pratiques.

Je ne veux pas que vous sortiez de cette salle avec le sentiment que je dénigre les spécialistes de la gestion des risques. Je pense que nous devons prendre acte du fait qu'ils se développent très rapidement, et que dans certains cas, ils se présentent comme la source d'informations ultime sur l'efficacité de la gestion des risques. Nous devons être vigilants à ce sujet.

Nous devons continuer à **élargir notre « portefeuille de services ».** A la fin des années 1990, nous avons commencé à parler de l'audit interne dans un contexte plus large, et la définition de l'audit interne a été amendée en 1999 pour inclure le consulting dans les manières dont l'audit interne peut apporter de la valeur. Nous avons traversé une période au cours des années 2000 pendant laquelle le mot consulting était tabou dans beaucoup d'entreprises. En tant que DAI, il était impossible de dire au conseil d'administration qu'on souhaitait être un consultant pour le management, parce qu'au sein d'Enron et d'autres entreprises, les consultants avaient été jugés partiellement responsables. Aux Etats-Unis, par exemple, les normes d'audit du secteur public ont été modifiées après cette crise pour pratiquement interdire aux auditeurs de ce secteur d'être consultants. Le consulting a connu des moments difficiles. Il est temps de réévaluer le terme. Je pense que conseil est un meilleur terme que consulting et nous devons désormais nous positionner comme conseillers du management, et ne pas avoir peur d'assister le management face aux défis les plus difficiles. Depuis longtemps, le management supporte mal le fait que les auditeurs se tiennent en retrait tant qu'il ne se passe rien, puis arrivent avec leurs baïonnettes pour achever les blessés. En tant qu'auditeurs, nous devons tenir compte du fait que nous sommes parfois en position d'avoir un rôle de conseiller (au cours du processus de mise en place d'un nouveau système, par exemple) et d'apporter des informations, en particulier lorsque des contrôles sont modifiés ou éliminés. Il ne faut pas attendre que ces contrôles aient été éliminés et que les conséquences deviennent visibles pour arriver et dire « Hum, vous avez commis une erreur. » Cela ne nous rend pas populaires auprès de quiconque dans l'entreprise.

J'ai observé ce qui est arrivé à l'audit interne dans le monde entier, ces trois dernières années, et beaucoup de services d'audit interne sont plus petits qu'auparavant. Je n'anticipe pas (et les économistes non plus) de reprise globale à court terme qui pourrait entraîner une hausse des effectifs de l’audit interne. Les ressources ont diminué, mais dans bien des cas les attentes des parties prenantes n’ont, elles, pas baissé. En tant que professionnels de l'audit, nous devons être capables d'augmenter notre capacité à fournir une couverture similaire à celle que nous fournissions par le passé, mais avec moins de ressources. Une manière d'y parvenir est ce que j'appelle les « multiplicateurs de capacités ». Ce sont des initiatives que l'audit interne peut prendre pour améliorer ses capacités, même sans ressources supplémentaires.

Premièrement, la technologie est un multiplicateur de capacité phénoménal. Je parle souvent d'une équipe d'auditeurs à qui j'avais demandé de tester un système de l'US Postal Service, qui traitait des centaines de milliers de transactions. On leur avait demandé de le tester pour découvrir s'il y avait des activités potentielles de blanchiment d'argent lié à la drogue ou à d'autres activités illégales. J'ai reçu une requête d'un sénateur américain demandant que cette analyse soit faite et un rapport produit en une semaine. Cela semblait impossible. Je me suis tourné vers mon équipe d'auditeurs, tous très jeunes et peu

expérimentés, et je leur ai dit « Faisons de notre mieux. Testez-en le plus possible, et dites-moi ce que vous en pensez. » J'ai été sidéré de les voir revenir 48 heures plus tard avec leur rapport. Ils m'ont indiqué avoir testé 500 000 transactions et découvert qu'il y avait bien un problème. Ils avaient réussi à isoler le point de rupture de contrôle du système. La première fois que je les ai reçus, j'ai dit « Ça ne m'intéresse pas de connaître le nombre total de transactions. Combien en avez-vous réellement examiné ? », et ils ont répondu « Oh, nous avons contrôlé les 500 000. Ça a pris huit heures. » J'étais sidéré. C'était la première fois que je prenais réellement la mesure de la puissance de certains outils d'extractions de données existants. Si nous n'avions pas utilisé cette technologie, il aurait probablement fallu 40 auditeurs pour réaliser la même tâche dans le même temps. La technologie est donc un formidable multiplicateur de capacités.

Un autre multiplicateur de capacités que je recommande souvent est une refonte de vos propres processus d'audit interne dont beaucoup ne sont pas efficaces. Le cas le plus évident est celui du *reporting*. C'est un défi qu'affrontent tous les auditeurs internes lorsqu'ils doivent présenter les résultats de leurs audits. En interne, nous modifions et re-modifions souvent nos rapports d'audit, en renvoyant le rapport à son auteur d'origine, en l'annotant, etc. Il n'est pas rare de voir des rapports mettre autant de temps à être rédigés qu'il en avait fallu pour réaliser la mission. Ce n'est pas une manière efficace de travailler, et s'attaquer à ces processus inefficaces au sein de nos organisations est un multiplicateur de capacités.

Se montrer innovant sur l'origine des ressources de l'audit interne peut aussi être un multiplicateur de capacités. L'une des pratiques qui peut souvent être efficace consiste à faire venir des « auditeurs invités », c'est-à-dire sortir du service et identifier une personne de l'entreprise qui a une expertise dans le domaine sur lequel l'audit va être réalisé. Demander à cette personne de vous assister (au moins pendant l'étape de planification) peut permettre à votre équipe de passer la phase d'apprentissage en accéléré, et d'être bien plus efficace sur le sujet.

Dans la décennie qui vient, nous devons également **améliorer notre coordination avec les fonctions proches de l'audit interne**. Dans une entreprise classique, de plus en plus de fonctions font la même chose. Nous devons améliorer notre coordination et la communication avec ces fonctions. Il existe souvent des problèmes de territoire, de méfiance, de réticences à communiquer et à coopérer, qui sont frustrants pour le comité d'audit et les autres parties prenantes, parce que différents services peuvent leur donner des informations différentes. Il y a deux ans, dans une enquête effectuée par PricewaterhouseCoopers, nous avons posé des questions sur les évaluations des risques, et sur le nombre d'évaluations des risques qui avaient lieu dans l'entreprise. Les résultats indiquaient que dans beaucoup d'entreprises, de nombreuses évaluations des risques étaient effectuées. J'ai vu des comités d'audit s'agacer lorsque le responsable des risques arrivait avec une évaluation des risques, puis que le DAI arrivait avec une autre. Ensuite, l'auditeur externe disait « Oh, non, ce ne sont pas les vrais risques. Voilà les vrais risques. » Le comité d'audit disait « Bon, sortez tous, parlez ensemble, et essayez de revenir et de nous donner une image unifiée des risques encourus par l'entreprise. »

Enfin, je pense que nous devons continuer à prouver notre **engagement en faveur de la qualité**. Même si par certains côtés l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité ont été des succès dans les dix dernières années, par d'autres elles ont représenté des échecs majeurs, car même à la fin de la décennie (huit ans après que nous ayons adopté une norme d'évaluation de la qualité), moins de 40 % des services d'audit interne du monde avaient

effectué leur première évaluation de la qualité. C'est donc une norme qui n'est pas largement adoptée, et cela sape et érode notre capacité à fonctionner en tant que profession globale.

J'aimerais maintenant dire quelques mots de ce qui constitue pour moi les **compétences d'un DAI** qui réussit. Certains d'entre vous ont peut-être lu l'article que j'ai co-écrit l'an dernier avec le cabinet de recrutement Korn/Ferry. Les dirigeants de Korn/Ferry m'avaient contacté pour me demander si j'avais une idée d'article que nous pourrions rédiger ensemble. Je leur ai dit que d'après mon expérience, il existe certaines caractéristiques qui distinguent des DAI exceptionnels des bons. Nous avons travaillé ensemble sur des recherches à ce sujet. Nous avons fait le tour du monde pour rencontrer des DAI pour profiter de leur perspicacité. Heureusement, la liste à laquelle nous sommes arrivés était très similaire à ce qui, d'après mon expérience, fait un DAI qui réussit. Pour moi, les DAI qui réussissent vont tout le temps au-delà des attentes de leurs parties prenantes, et ils mènent toujours leur organisation vers des approches nouvelles et innovantes de la pratique de l'audit interne.

Lorsque je passe en revue les qualités d'un DAI qui réussit, et que je les compare aux résultats de nos recherches globales, il est clair qu'une bonne connaissance par l'auditeur interne du métier de son organisation est un facteur clé de succès. On peut tout à fait être un DAI efficace en effectuant toute sa carrière à l'audit interne, mais j'ai remarqué que même ceux qui y ont fait toute leur carrière ont vraiment une bonne connaissance du métier de leur organisation. Ils comprennent pourquoi un service d'audit interne doit avoir une vision pénétrante du métier. Ce sens du métier est aussi souvent appliqué à la manière dont le service d'audit interne lui-même est vu et géré. Un DAI qui réussit verra la fonction audit interne comme une unité métier (en plus de tous les autres rôles essentiels qu'elle joue) et comprendra que comme dans toute bonne unité métier, il doit y avoir une proposition de valeur qui peut être présentée aux parties prenantes et qui doit être démontrée en permanence.

Les DAI qui réussissent ont également des **compétences de communication** dynamique. C'est l'un des domaines dont notre profession a le plus souffert au début des années 2000, lorsque beaucoup de responsables d'audit interne ont eu leurs premières conversations prolongées avec le conseil d'administration et le comité d'audit. Beaucoup de ces DAI avaient passé leurs carrières dans l'audit interne et étaient d'excellent auditeurs internes, mais pas de très bons communicants. Beaucoup trop de carrières de DAI ont été brutalement interrompues après leurs premières sessions longues avec le conseil d'administration et le comité d'audit. Il n'était pas rare que le président du comité d'audit se tourne vers le directeur financier ou le PDG après leurs premières conversations prolongées, à l'époque post-Sarbanes-Oxley, et dise : « C'est le mieux que nous puissions faire ? » Bien trop souvent, les auditeurs internes de carrière ont été remplacé par d'autres ayant plus de « doigté » et qui communiquaient plus efficacement. Etait-ce juste ? Etait-ce équitable ? Je ne sais pas. Je dirais que non, mais la vie n'est pas toujours juste. Donc si nous voulons réussir ou connaître le succès, nous ferions bien de comprendre comment communiquer avec efficacité – non seulement face à face, mais nous devons aussi savoir comment synthétiser et transmettre l'information. La chose dont les comités d'audit se plaignent le plus est : « L'audit interne nous envoie trop d'information. Nous aimerions qu'ils arrivent à communiquer de manière plus synthétique et à relier les informations. ? » C'est l'un de nos défis de communication.

Une autre qualité d'un DAI qui réussit est une **intégrité et une éthique** à toute épreuve. Il n'est pas facile d'être DAI dans certaines entreprises. Je recommande à tous les nouveaux DAI de lire le livre Extraordinary Circumstances, écrit par Cynthia Cooper de WorldCom. Elle y détaille les épreuves qu'elle a traversées en essayant de dévoiler puis de révéler au grand jour les fraudes financières de WorldCom. Elle travaillait pour le directeur financier, qui l'a clairement menacée tandis qu'elle tentait de détecter ce qui n'allait pas. Elle a clairement été intimidée, mais elle est parvenue à préserver une intégrité et un courage inflexibles. Elle a fini par révéler les fraudes financières qui étaient commises, tout en étant consciente que si elle y parvenait, cela détruirait l'entreprise, mais en sachant que c'était son devoir professionnel de le faire. Je recommande donc ce livre à toute personne qui entre dans l'audit interne ou qui devient DAI, et je lui dis : « Lisez ce livre, et si vous pensez que vous n'auriez pas pu faire la même chose qu'elle, vous vous êtes trompé de métier. » Car même si les circonstances qu'elle a connues étaient extraordinaires, elles ne sont pas uniques, et si nous sommes face à ces circonstances, nous devons être prêts à faire le nécessaire.

Un DAI qui réussit dispose généralement d'une palette **d'expériences assez large**. Est-ce que cela veut dire qu'on ne peut pas être un DAI qui réussit en passant toute sa carrière dans l'audit interne ? Non, mais cela signifie que si vous voulez être un DAI qui réussit, vous devrez être capable de comprendre et d'avoir de l'empathie pour le management. Au cours de ma carrière, je n'ai quitté l'audit interne que brièvement pour travailler hors de ce domaine, et j'ai plus appris sur le métier au cours de ces 36 mois que je ne l'ai jamais fait en tant que professionnel de l'audit interne.

Les DAI qui réussissent ont également une **excellente compréhension des risques** qui pèsent sur leur entreprise ou leur secteur – cela va avec le sens du métier. Cela nécessite qu'ils restent continuellement à l'affût, à l'écoute de ce qui se passe en termes de risques émergeants ou qui évoluent. Je dis souvent que si un membre du comité d'audit interroge le DAI sur un risque qui commence à trouver un certain retentissement, et que le DAI n'y a pas déjà réfléchi, c'est probablement un bon indicateur de ce que le DAI n'a pas fait correctement son travail de veille.

La sixième qualité est un don pour **développer les talents**. Un DAI qui réussit est capable de construire, de motiver, d'être un mentor, et de faire grandir son équipe, ce qui conduira immanquablement l'audit interne au succès et rejaillira sur le DAI. Ce n'est pas simple – c'est pratiquement un don, mais les DAI qui réussissent comprennent profondément que le principal atout, leur ressource la plus importante, ce sont les personnes dont ils s'entourent et à qui ils confient des tâches importantes d'audit interne.

Permettez-moi de conclure avec une dernière de mes perspectives sur l'audit interne. Je l'appelle le **« modèle de maturité de l'audit interne ».** Cela représente l'évolution de l'audit interne lui-même, mais aussi, potentiellement, l'évolution de la fonction audit interne. L'audit interne, au niveau le plus simple, permet de faire un état de la situation présente et passée. Nous sommes capables d'entrer dans un domaine, une fonction, une organisation ; d'évaluer ce qui s'y est produit, d'en faire le constat et de mettre en exergue les conséquences. Cela s'appelle du recul. Cela a certainement une valeur, mais on ne peut plus influer sur le résultat de ce qui s'est déjà produit.

Au fil de l'évolution et de la maturation de notre profession, je pense que nous avons donc commencé à apporter des idées – nous avons regardé le fonctionnement en cours et nous avons donné des idées sur la façon d'améliorer ce fonctionnement. En tant qu'auditeurs internes, nous avons commencé à nous impliquer plus profondément dans l'audit opérationnel et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des opérations, en plus de surveiller les contrôles financiers ou d'évaluer comment la conformité avait été traitée dans le passé. En apportant des idées, nous augmentons la valeur apportée.

En dernière analyse, notre valeur devient réelle quand nous pouvons apporter de l’anticipation. Très peu de services d'audit interne sont parvenus à un tel niveau de maturité. L’anticipation implique de regarder vers l'avenir, d'être capable de prévoir à quels risques clés l'entreprise peut être soumise dans le futur. L’anticipation est ce à quoi nous devons aspirer en tant que profession, et ce à quoi les services d'audit interne les plus performants sont parvenus aujourd'hui.

Ce sera ma conclusion. Merci encore, Louis, de votre invitation. Si vous avez des questions, vous allez pouvoir me les poser. Je comprends tout à fait qu'on puisse ne pas être d'accord avec tout ce que j'ai dit aujourd'hui, et les points de vue divergents sont aussi les bienvenus.

Louis VAURS
Merci beaucoup, Richard, pour cette présentation passionnante et brillante. Cette présentation et l'article Korn/Ferry seront traduits et mis en ligne sur notre site web. Je vous recommande de jeter un œil au blog de Richard Chambers, qui est très informatif, tant pour ses propres remarques que les commentaires et questions des visiteurs.
J'imagine que vous avez beaucoup de questions à poser...

QUESTIONS / REPONSES

Question 1 :
Merci pour cet exposé très clair. J'ai deux questions. J'appartiens au secteur public (au ministère des Finances) et j'audite des organismes publics, j'aimerais donc savoir si l'audit des organismes publics présente des spécificités sur lesquelles vous souhaiteriez apporter un éclairage. Ma seconde question a trait à ce que vous avez dit sur la qualité. Vous avez donné le chiffre plutôt faible de 40 % d'auditeurs certifiés, et j'aimerais que vous reveniez là-dessus, car j'aimerais effectuer le processus de certification, et je voudrais savoir à quoi m'en tenir.

Réponse de Richard Chambers :
Merci de votre question. Tout d'abord, j'ai passé une grande partie de ma carrière dans le secteur public. Je me souviens que lorsque j'ai commencé à conseiller les plus grandes entreprises américaines pour PricewaterhouseCoopers, quelqu'un a demandé : « Comment pouvez-vous conseiller les plus grandes entreprises du monde sur les pratiques d'audit interne alors que vous avez fait votre carrière dans le public ? » J'ai répondu « Je vais être très clair : je pense que certaines des meilleures pratiques d'audit au monde ont lieu dans le secteur public. » Je pense à un vieux livre intitulé *J'ai appris tout ce qu'il y a à savoir sur la vie à la maternelle*. Eh bien j'ai appris tout ce qu'il y a à savoir sur l'audit dans le public ! Certains des défis que l'on affronte en tant qu'auditeur dans le secteur public préparent à ceux que l'on rencontrera dans le secteur privé. Cependant, il existe certaines différences très nettes. Réaliser des audits dans un contexte politisé, comme c'est souvent le cas dans le secteur public, est sans doute le plus grand défi. Si vous pensez qu'il y a de la politique dans le secteur privé, ou que vous avez des difficultés à travailler avec les dirigeants, dites-vous que ce n'est rien par rapport à essayer de faire de l'audit dans un cadre public, où des politiciens essaient souvent de vous persuader de renforcer une de leurs décisions politiques et où les médias sont à l'affût de chaque mot, et publient des rapports d'audit sur le travail du service d'audit du gouvernement. Lorsque j'ai parlé des qualités du DAI qui réussit, un courage et une intégrité à toute épreuve, ce sont peut-être les caractéristiques les plus importantes d'un DAI dans le secteur public. Tout ce dont j'ai parlé aujourd'hui est valable, mais je mettrais en avant le fait de rester vigilant et de réussir à traverser les difficultés propres à cet environnement très spécifique.

Je dois aussi dire, concernant la faible adhésion à la norme 1312 (la norme qui oblige à effectuer une évaluation externe de la qualité au moins tous les cinq ans), que le chiffre que j'ai cité est un chiffre global. Dans les pays fortement industrialisés, ce chiffre est plus élevé. Dans les entreprises les plus respectées, c'est encore plus élevé. Par exemple, aux Etats-Unis, nous avons réalisé une enquête récemment, et nous avons découvert que 75 à 80 % des services d'audit des entreprises Fortune 500 avaient effectué une évaluation externe de la qualité. En général, plus l'entreprise a une visibilité forte, plus l'envergure de la fonction audit interne est grande, et plus il est probable que la norme soit respectée.

Je pense que si beaucoup de services d'audit n'ont pas encore effectué d'évaluation externe de la qualité, c'est notamment en raison des incertitudes liées au processus : la peur d'effectuer le processus et d'apprendre qu'on n'est pas en conformité avec une norme. Le DAI est souvent inquiet de l'impression que cela donnerait au comité d'audit. Mais je vous préviens, on ne peut pas échapper indéfiniment à une évaluation de la qualité, car de plus

en plus de comités d'audit comprennent que c'est une obligation. Il y a beaucoup de « cross-pollinisation », comme je l'appelle, entre les comités d'audit : une personne se trouve au comité d'audit de plusieurs entreprises. J'ai été plusieurs fois témoin du président du comité d'audit disant au DAI : « Dans les deux autres entreprises dans lesquelles je siège au comité d'audit, leur fonction audit interne a effectué une évaluation de la qualité. Alors, pourquoi pas vous ? » Je dirais simplement que c'est important, et que ça doit être fait. J'ai écrit un article pour PricewaterhouseCoopers il y a environ quatre ans sur l'utilisation d'une évaluation de la qualité pour améliorer la valeur stratégique de la fonction audit interne. J'y évoquais certains des domaines où il est fréquent que l'audit interne ait des difficultés à respecter les normes. Je serais ravi d'en parler avec vous, car j'ai réalisé une centaine d'évaluation de la qualité de grandes entreprises lorsque j'étais à PricewaterhouseCoopers. Les circonstances sont peut-être légèrement différentes en France, mais j'imagine que c'est très similaire pour les grandes entreprises et les organismes gouvernementaux.

Question 2 :
Bonjour. Je suis Carine Doganis de GDF SUEZ, une multinationale du secteur de l'énergie. Je suis responsable de la filière d'audits de gouvernance et des processus de gouvernance des opérations. Nous auditons des délégations de pouvoir, des accords de conseil métier, l'efficacité de la gestion des risques, l'éthique et la conformité. J'ai remarqué que l'IIA a publié deux guides pratiques cette année et l'an passé, l'un sur l'audit des relations d'affaires externes, et l'autre sur l'audit de la responsabilité sociale des entreprises. Quelle valeur accordez-vous à la couverture des questions de gouvernance dans les tendances de l'audit interne, tant en termes de développement de services de conseil que d'assurance ?

Réponse de Richard Chambers :
Merci. C'est une excellente question, et je vous félicite de ce que vous venez de me décrire. C'est une pratique totalement pionnière d'impliquer l'audit interne dans l'évaluation de l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise. Pour être honnête, je pense que la norme la moins adoptée de toutes est celle qui veut que l'audit interne évalue l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise. Dans beaucoup d'entreprises, les auditeurs internes sont intimidés et n'osent pas demander au conseil d'administration la marge de manœuvre nécessaire à évaluer l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise, parce que le conseil d'administration considère que la gouvernance de l'entreprise est sa prérogative, et qu'il est rare que l'autorité ultime soit auditée. Je pense que vous constaterez que beaucoup de groupes d'audit interne évitent d'auditer l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise. Certains des domaines que vous avez décrits commencent à être mieux reconnus. La responsabilité sociale de l'entreprise est au moins un domaine pour lequel on voit de réelles évolutions dans le monde. Elle a plus de succès en Europe, par exemple, qu'aux Etats-Unis. Nous essayons de motiver les DAI américains sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais ils font la sourde oreille. Nous développons des formations et des cours, et personne ne vient. Ce n'est pas considéré comme un risque sérieux. A mesure que les régulations gouvernementales et la législation progressent, je pense que ces risques vont augmenter. Mais la gouvernance de l'entreprise est extrêmement importante dans un contexte plus large. Je pense que l'audit interne a un rôle à jouer, et je pense que c'est un rôle que nous n'avons pas voulu assumer. Si vous pensez aux trois piliers qui définissent l'audit interne, cela aide à améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise. Je pense que nous avons été nettement meilleurs sur les

deux premiers que sur le troisième. Je ne pense pas que nous ayons fait un très bon travail au cours des dix dernières années pour améliorer notre efficacité à évaluer la gouvernance de l'entreprise. Je vous félicite d'être pionnière dans ce domaine.

Question 3 :
Je suis Régis Monfront de Crédit Agricole CIB. J'ai une question liée. Notre travail consiste à être extrêmement indépendant du management, à donner une vision objective de la gouvernance, etc. J'adhère à votre vision sur la question des services de conseil. Pourriez-vous nous indiquer comment vous parvenez à éviter les conflits d'intérêt qui naissent du fait d'être indépendant tout en fournissant des services de conseil susceptibles de compromettre votre objectivité ?

Réponse de Richard Chambers :
Bonne question. Je pense que l'objectivité est encore plus critique lorsque l'on fournit des services de conseil et de l'audit aux mêmes domaines. C'est un défi qui persiste, et face auquel nous devons naviguer très prudemment. Pour commencer, si vous lisez les lettres d'engagement des grands cabinets d'audit, vous verrez qu'ils y mettent toutes sortes de phrases pour s'assurer que le management reconnaît qu'en dernière analyse, c'est lui qui est responsable de la décision d'implémenter ou non les conseils donnés. Il faut que le management reconnaisse que l'auditeur interne ne leur dit jamais de faire quoi que ce soit, mais suggère des alternatives. Personnellement, si je donne des conseils, je préfère toujours offrir une alternative plutôt qu'une recommandation unique. Que le management décide quelle option est la meilleure. J'encourage l'audit interne à ne pas auditer un domaine auquel il a donné des conseils avant au moins un an. Ensuite, il faut utiliser d'autres membres de l'équipe pour effectuer l'audit, mais il faut également annoncer, dans le cadre de l'audit, que l'audit interne a fourni des conseils auparavant.

J'ai été président du Standards Board lorsque les normes actuelles ont été rédigées, et lorsque nous avons publié la révision majeure du CRIPP en 2002, des discussions très animées ont eu lieu entre les membres du *Board*, parce que je pensais que nous devions exiger que tout accord de prestation de conseil soit noté dans la charte d'audit. Je pense, en effet, que le comité d'audit doit approuver la décision globale d'autoriser l'audit interne à fournir des services de conseil. Donc lorsque je consulte la charte d'audit, la première chose que je fais est de m'assurer qu'elle mentionne que l'audit interne peut fournir des services de conseil ou de consulting. Si la charte ne dit rien à ce sujet, je pars du principe que l'audit interne n'a pas été autorisé à fournir ces services par le comité d'audit. Mais un certain nombre de protections peuvent et doivent être mises en place lorsque l'audit interne fournit des services de conseil.

Question 4 :
Je suis Philippe Hellich. J'ai été très intéressé par votre description éloquente des embûches de la gestion des risques et de l'audit interne. Vous n'avez pas beaucoup parlé de contrôle interne, et l'IFACI est plutôt tournée vers les équipes du contrôle interne, qui comptent parfois plus d'employés dans certains de nos grands groupes, et peut-être aussi dans de plus petits. Au niveau global, comment avez-vous travaillé sur cette question, ou comment les sections nationales ont-elles travaillé ? Avez-vous des commentaires sur les organismes de contrôle interne ?

Réponse de Richard Chambers :
Tout d'abord, si je fais moins de commentaires sur le contrôle interne, c'est parce que je pense que l'audit interne maîtrise les contrôles internes depuis longtemps, et qu'il peut fournir des assurances globales solides sur l'efficacité du contrôle interne.

En tant que DAI, je défends avec vigueur l'idée qu'aucun membre de l'entreprise ne peut être qualifié d'auditeur interne si cette personne ne travaille pas dans le département d'audit interne, sous l'autorité du DAI, qui dépend lui-même du comité d'audit, car je pense que cela n'est pas honnête. Cela créé l'illusion d'un certain degré d'assurance, d'indépendance et d'objectivité qui n'existe pas en réalité.

Question 5 :
Bonjour. Je suis Peter Stokhof de l'OCDE. J'aimerais poser une question sur l'indépendance dans l'organisation. Je crois que vous avez dit que l'évolution la plus significative était l'augmentation du pourcentage de fonctions d'audit interne dépendant fonctionnellement du conseil d'administration, par le biais d'un comité d'audit. Votre visite tombe au meilleur moment, car hier a été publiée la version mise à jour des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, et la norme 1110 dit que l'indépendance dans l'organisation est réalisée lorsque les résultats sont communiqués au conseil d'administration. Pensez-vous que l'audit interne rend compte d'abord au conseil d'administration, ou croyez-vous qu'il dépend du président directeur général, avec des protections comme une relation en pointillés vers le conseil d'administration, via le comité d'audit ?

Réponse de Richard Chambers :
Je me suis exprimé sur ce sujet à de nombreuses reprises. Mon opinion personnelle (et je crois que c'est aussi la position officielle de l'IIA) est que la relation hiérarchique la plus efficace est ce que nous appellerions une relation hiérarchique administrative envers le PDG, et une relation hiérarchique fonctionnelle envers le comité d'audit. Dans beaucoup de grandes entreprises, le PDG ne dispose tout simplement pas du temps ou de la capacité nécessaire à superviser l'audit interne au quotidien. Pour ma part, je pense que c'est une fausse excuse, mais c'est l'opinion communément admise. Cela signifie que nous devons trouver une relation hiérarchique alternative au sein de l'entreprise, ce que j'appellerais un « champion » de l'audit interne. La distinction qu'il est essentiel de faire au sujet de cette relation hiérarchique administrative est que l'individu dont l'audit interne dépend administrativement doit reconnaître qu'il ou elle n'est rien de plus qu'un champion de l'audit interne, et qu'en réalité l'audit interne travaille pour le conseil d'administration. C'est quelque chose qu'il est très difficile de faire accepter dans la plupart des entreprises. Le management émet des objections très fortes dans beaucoup de cas. Mais dans les entreprises pionnières, et dans certaines des meilleures entreprises pour lesquelles j'ai effectué des évaluations de la qualité, si la relation hiérarchique se fait auprès du directeur financier, ce directeur financier me dira au début de l'évaluation de la qualité : « Je ne suis que le gardien de l'audit interne. En réalité, les auditeurs travaillent pour le conseil d'administration. Je ne m'implique pas. Je ne leur dis pas ce qu'ils peuvent dire ou non. » Les relations administratives les plus troublantes que j'ai pu observer étaient celles où la personne dont l'audit interne dépendait administrativement garde la haute main sur le DAI,

dit au DAI ce qu'il ou elle peut ou ne peut pas dire au comité d'audit, vérifie ou modifie les slides du DAI, et intervient pour censurer ce qui est communiqué. Pour moi, ce n'est pas une fonction d'audit indépendante. C'est une fonction d'audit qui a un réel problème pour faire son travail. Je pense que les comités d'audit qui laissent faire ce genre de choses sont complices. Ils doivent savoir si on leur raconte toute l'histoire, ou si le DAI est sous la coupe du directeur financier.

Il y a une tendance inquiétante qui s'est développée dans les dix dernières années, en particulier en Amérique du Nord, et je pense aussi dans d'autres régions, et qui consiste à voir le rôle de DAI comme un poste tournant de développement pour les dirigeants. Peut-être est-ce le cas de certains d'entre vous, et je m'excuse si je marche sur vos plates-bandes. Je ne suis pas fondamentalement opposé à l'idée, mais je suis fondamentalement opposé à la manière dont elle est mise en œuvre. Aux Etats-Unis, je pense qu'environ 50 % des entreprises Fortune 500 considèrent maintenant le poste de DAI comme un rôle de développement pour les dirigeants, ce qui signifie qu'il est rare qu'un auditeur interne de carrière dirige cette fonction. Ce qui m'inquiète vraiment est que dans bien des cas, il est clair que la personne qui devient DAI provient de la direction financière, qu'elle occupera le fauteuil de DAI pendant trois à cinq ans, et s'attend clairement à retourner ensuite à la direction financière avec un rôle plus important. Cela m'inquiète beaucoup, parce que cette personne sait dès son premier jour en tant que DAI qu'en dernière analyse, elle travaille pour celui pour lequel elle finira par retourner travailler. Donc même si elle est indépendante et même si elle est réellement objective, que pense le reste de l'entreprise ? J'ai rencontré un avocat conseil, le directeur juridique d'une entreprise Fortune 500 au Etats-Unis, qui m'a dit : « Tout le monde dans cette entreprise sait que le DAI est un lampiste du directeur financier, parce qu'il travaillait pour le directeur financier avant, et qu'il retournera travailler pour lui après. »

Je pense que nous devons travailler là-dessus. La National Association of Corporate Directors et moi-même avons co-écrit un article qui a été publié la semaine dernière sur l'efficacité des comités d'audit. Il discute longuement de la relation entre le comité d'audit et l'audit interne. Je pense que le comité d'audit doit s'insérer dans ce processus. Il doit faire passer un entretien et prendre une décision finale sur toute personne qui prend la fonction de DAI. Le comité doit avoir une conversation avec le DAI dès le premier jour et dire : « Si vous ne pensez pas pouvoir être indépendant et objectif, n'acceptez pas ce poste. » Je pense qu'il faut surveiller attentivement le directeur financier et toute influence exercée sur le DAI. Cela m'inquiète beaucoup.

Récemment, aux Etats-Unis, l'ancien DAI d'Avon a été arrêté en même temps que l'ancien directeur financier, et d'autres encore. En tant que PDG de l'IIA Global, les gens me demandent : « Qu'est-ce qui vous empêche de dormir la nuit ? » Ce qui m'empêche de dormir la nuit est qu'un jour, quelque part, il y aura une affaire très visible où un DAI sera impliqué dans une fraude aux côtés du directeur financier. Dans le cas dont je parlais, lorsque j'ai entendu que l'ancien DAI et l'ancien directeur financier avaient été arrêtés dans une affaire de fraude, mon cœur s'est presque arrêté tant j'avais peur que l'arrestation soit liée au rôle de cette personne au sein de l'audit interne. Ce n'était pas le cas. La fraude avait eu lieu dans un autre cadre. Mais encore une fois, cela montre à quel point cette relation peut être étroite. Donc s'il existe une relation de ce type entre le DAI et le directeur

financier, il faut être prudent pour s'assurer qu'on ne se dirige pas vers une relation qui pourrait favoriser la fraude. Cela nuirait à l'ensemble de la profession de l'audit interne, dans le monde entier.

En Inde, le DAI de Satyam a été arrêté dans le cadre d'une affaire de fraude. Je ne pense pas que c'était spécifiquement lié au directeur financier, mais le DAI a été arrêté en même temps que de nombreux dirigeants de Satyam. Je réalise des entretiens téléphoniques avec le Times of India et d'autres journalistes indiens depuis des mois, en essayant de les assurer que ce qui s'est passé n'est pas approuvé par l'IIA – parce qu'on ne sait comment, nous avions émis une opinion positive sur le service d'audit interne lors d'une évaluation de la qualité, il y a quelques années. L'économie actuelle est globalisée. Si quelque chose arrive impliquant un DAI quelque part dans le monde, nous en subirons tous les conséquences.

Merci beaucoup, je rends la parole à Louis.

Louis VAURS
Merci encore, Richard, d'avoir pris le temps de nous rendre visite, et pour cette excellente présentation, que nos membres et les membres de l'UFAI auront le plaisir de lire en français.