



Numéro 6

PERSPECTIVES INTERNATIONALES :

Augmenter l'impact stratégique
de l'audit interne

Contributeurs

Luz Dary Bedoya Bedoya,
CIA, CISA, Senior Manager,
Audilimited, Organización
Corona – *Colombie*

John Bendermacher,
CIA, RA, Responsable de l'audit
interne, ABN AMRO Bank – *Pays-
Bas*

Maria Craig,
CIA, QIAL, CMIIA,
Directeur de l'audit interne,
Homes and Communities
Agency – *Royaume-Uni*

Oliver Dieterle,
CIA, CGAP, CRMA, Responsable
de l'audit interne, Bundesagentur
für Arbeit – *Allemagne*

Giovanni Grossi,
CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA,
Président honoraire,
IIA-Italie – *Italie*

Table des matières

Introduction	4
Comprendre votre mission stratégique	5
Augmenter l'impact stratégique de l'audit interne	6
Enjeux	10
Synthèse	11



Comité consultatif

Nur Hayati Baharuddin, CIA,
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
IIA Malaisie

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
IIA Fédération africaine

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – *IIA Pays-Bas*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
membre de l'*IIA Émirats arabes
unis*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA Amérique du Nord

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – *IIA Colombie*

Commentaires

N'hésitez pas à nous faire parvenir vos questions et commentaires à l'adresse suivante :

globalperspectives@theiia.org.

Copyright © 2016 par The Institute of Internal Auditors, Inc., (l'« IIA »). Tous droits réservés. Toute reproduction du nom ou du logo de l'IIA comportera le symbole © du système fédéral des marques des États-Unis. Aucun extrait du présent document ne peut être reproduit sous quelque forme que ce soit sans l'accord écrit de l'IIA. La traduction en français a été réalisée par l'IFACI.

Principal rédacteur
Stephen K. Henn, Esq. –
États-Unis

Introduction

L'importance croissante de l'audit interne en tant que troisième ligne de maîtrise garantissant une gestion des risques et un contrôle efficaces, a considérablement accru sa visibilité au sein et hors de l'organisation. Les responsables de l'audit interne¹ et les services d'audit interne souhaitent maintenant capitaliser sur cette expertise pour accroître la valeur de leur contribution dans la réalisation de la mission de l'entreprise. Se pose dès lors, comme à toutes les fonctions support (finances, ressources humaines, SI et juridique), la question suivante : comment apporter une valeur stratégique à son organisation ?

L'audit interne est idéalement positionné pour être ou devenir un acteur stratégique. Rattachés au directeur général, ou à un autre cadre dirigeant, au comité d'audit et au Conseil, les responsables de l'audit interne les plus performants allient intelligence, expertise, diligence et ouverture d'esprit comme autant d'atouts qui confèrent un rôle stratégique à leur fonction. Pourtant, les responsables de l'audit interne sont rarement reconnus pour la valeur stratégique qu'ils apportent à leur organisation. Les responsables de l'audit interne désireux de promouvoir le rôle stratégique de leur activité doivent commencer par répondre à une série de questions. Le responsable de l'audit interne bénéficie-t-il d'une connaissance approfondie de la mission stratégique de l'organisation ? Le responsable de l'audit interne comprend-il le point de vue de la direction générale et du Conseil ? A-t-il affiché clairement sa volonté de devenir un partenaire de confiance ? A-t-il proposé des conseils et des solutions pour résoudre les problèmes clés ? L'audit interne est-il en phase avec la mission stratégique ? L'audit interne a-t-il la capacité d'anticiper ? Sait-il se montrer proactif (plutôt que réactif) ? Le responsable de l'audit interne fournit-il une assurance sur la gestion des risques ?

Malheureusement, la perception traditionnelle de l'audit interne peut susciter de la méfiance de la part des différents interlocuteurs qui se montrent alors réticents à en faire un partenaire stratégique. De plus, l'audit interne doit trouver le juste équilibre entre l'indépendance inhérente à son rôle et le niveau d'implication dans les tactiques d'atteinte des objectifs de l'organisation. Car après tout, le mandat de l'audit interne est précisément d'évaluer ces tactiques. Mais c'est en acceptant de relever ce défi que l'audit interne peut voir se dessiner l'occasion d'être reconnu comme un partenaire et un contributeur stratégique.

¹ Responsable de l'audit interne, chef de l'audit interne, ou autre cadre dirigeant chargé de diriger l'activité d'audit interne.

Comprendre votre mission stratégique

Selon Luz Dary Bedoya Bedoya de Audilimited, Organización Corona en Colombie : « il n'est pas possible d'auditer un processus sans en comprendre les objectifs et les règles de gouvernance et sans connaître le contexte sectoriel. Même chose pour l'activité : impossible de mettre en place un plan annuel d'audit approprié sans une parfaite connaissance de la stratégie commerciale de l'organisation ». Par conséquent, les responsables de l'audit interne désireux de se positionner en tant que partenaire stratégique doivent franchir une première étape clé : comprendre la mission stratégique de l'organisation, les moyens mis en œuvre pour y parvenir et les critères d'évaluation de la réussite.

Les responsables de l'audit interne doivent donc analyser la mission stratégique de l'organisation aussi bien que les objectifs stratégiques sous-jacents. Une tâche simple en apparence, mais essentielle. Si l'audit interne ne comprend pas la mission et objectifs stratégiques de l'organisation, comment pourrait-il être perçu comme un partenaire stratégique ?

Comprendre la mission stratégique nécessite une connaissance approfondie du plan opérationnel à mettre en œuvre et de tout ce qui va avec. Le plan stratégique comprend généralement des objectifs stratégiques conçus comme différentes étapes conduisant à la réalisation du plan ainsi qu'une série de mesures de référence à l'aune desquelles évaluer la réussite de l'entreprise. Ces objectifs stratégiques et ces initiatives tactiques, associés aux critères d'évaluation, sont importants car ce sont eux qui vont dicter le comportement de toute l'organisation et de chaque unité opérationnelle. Supposons qu'un cadre dirigeant et son unité opérationnelle soient évalués en fonction du niveau de réalisation des objectifs qui leur ont été assignés, ces objectifs constituent un bon indicateur pour le responsable de l'audit interne et son service qui sauront où concentrer leurs efforts pour identifier les risques du plan stratégique. Cette analyse s'accompagne aussi de questions importantes : Les objectifs et les critères d'évaluation sous-jacents sont-ils adaptés au plan stratégique ? Les critères d'évaluation sont-ils alignés et adaptés aux objectifs et à la mission stratégique ? La mise en place d'objectifs et d'indicateurs incite-elle à la prise de risques, surtout si les objectifs semblent ne pas pouvoir être réalisés ? Qui sont les responsables de chaque objectif ? Disposent-ils de l'autorité pour déployer la stratégie ?

Comme on peut le constater, plus le responsable de l'audit interne et l'audit interne sont en phase avec la mission stratégique, plus la probabilité est forte que les risques associés à la mission, aux objectifs et aux critères d'évaluation soient identifiés et évalués. Par ailleurs, en ayant une connaissance approfondie du plan stratégique, l'audit interne est mieux à même d'accompagner l'organisation de la manière la plus pertinente aux yeux du Conseil et de la direction générale. À moins de posséder une compréhension précise des tâches opérées par les différentes unités organisationnelles et des critères d'évaluation de la réussite de ces unités, on considèrera toujours que l'audit interne ne propose pas suffisamment d'assistance, d'accompagnement ou de conseils pertinents. Sans ce contexte stratégique, une unité organisationnelle aura tendance à décliner voire à rejeter les conseils proposés par l'audit interne auxquels elle n'attribuera aucune valeur. En comprenant et en s'alignant sur le plan stratégique, l'audit interne propose une assurance et un accompagnement constructifs et pertinents qui aident l'organisation à relever ses enjeux économiques.

Les responsables de l'audit interne désireux de se positionner en tant que partenaire stratégique doivent franchir une première étape clé : comprendre la mission stratégique de l'organisation, les objectifs établis pour y parvenir et les critères d'évaluation de la réussite.

Augmenter l'impact stratégique de l'audit interne

Dans les organisations les plus performantes, chaque acteur ambitionne d'avoir plus d'influence, qu'il s'agisse des commerciaux, des opérationnels ou des administratifs. Il n'y a pas que l'audit interne qui aspire à proposer son expertise à un niveau stratégique. D'autres fonctions administratives et corporate traditionnelles ont relevé des défis identiques et sont parvenues à occuper une place plus importante que celle qui leur était historiquement dévolue. Par exemple, le directeur financier n'est plus cantonné au reporting, il dispose désormais d'un rôle stratégique élargi et apporte un point de vue unique sur les résultats financiers. Autre exemple, soulignant l'importance d'obtenir la bonne personne au bon poste pour atteindre les résultats souhaités, le département des Ressources humaines est passé d'une simple fonction de recrutement à une gestion plus stratégique du personnel. Le directeur des systèmes d'information et le directeur juridique ont également enrichi leur profil stratégique et renforcé leur impact. Ainsi, le chemin vers la promotion de l'audit interne peut être observé par le prisme des différents exemples de progression de fonctions qui ont su renforcer leur rôle. L'audit interne peut capitaliser sur sa position unique (vaste compétence organisationnelle et relations hiérarchiques) dans un environnement économique en mutation constante.

Comprendre le directeur général

Missions, initiatives, plans... En quoi consiste la stratégie d'une organisation? Tout commence par un échange d'idées entre le directeur général, l'équipe de direction et le Conseil. Ces idées sont issues de l'expérience et du point de vue du directeur général et du Conseil quant à l'organisation, les capacités dont elle dispose et les défis qu'elle doit relever, les besoins de ses clients et consommateurs, l'environnement économique général et même les événements internationaux. L'ensemble de ces facteurs est pensé et repensé par le directeur général et le Conseil avant de se transformer en une perspective qui sous-tend l'évaluation de la future mission stratégique. C'est précisément cette perspective que le responsable de l'audit interne doit comprendre pour accroître sa valeur.

La compréhension que le responsable de l'audit interne a des échanges entre les relations établies au plus haut niveau, et la relation globale entre la fonction d'audit interne et l'organisation aura un impact sur son interaction avec le directeur général, le comité d'audit et le Conseil.

Oliver Dieterle de Bundesagentur für Arbeit en Allemagne souligne l'importance de l'interaction entre le responsable de l'audit interne et le Conseil : « Si le responsable de l'audit interne n'appréhende pas l'activité du point de vue du Conseil, il ne peut pas se positionner comme partenaire. Il doit également comprendre le directeur général ». Luz Dary Bedoya Bedoya ajoute que : « l'autre étape importante pour changer de statut consiste à comprendre et à discuter, avec le management, de la stratégie et des risques inhérents à l'activité. Le responsable de l'audit interne doit comprendre l'activité aussi bien que le directeur général pour pouvoir se consacrer à ce qui est important pour ce dernier ainsi que pour le Conseil, et il doit adopter leur propre stratégie pour soutenir leurs priorités ».

Maria Craig de Homes and Communities Agency au Royaume-Uni note pour sa part que l'idée de devenir « un partenaire stratégique » implique « un désir partagé/commun de travailler ensemble au plus haut niveau de l'organisation pour obtenir le meilleur pour l'organisation ». Implicitement, cela suppose une volonté de partenariat de la part des deux parties ... chacune d'entre elles reconnaissant la valeur apportée par l'autre.

La mise en place d'un partenariat ne signifie pas pour autant que les rôles sont partagés à égalité pour l'ensemble des responsabilités. Comme le fait remarquer Maria Craig, l'orientation stratégique est déterminée, en dernier recours, par le Conseil et la direction générale, « l'audit interne doit identifier, au sein de l'organisation, les acteurs clés de ce processus et acquérir une compréhension globale de l'activité actuelle et future ». Enfin, n'oublions pas qu'aussi forte soit la volonté de l'audit interne de jouer un rôle stratégique, sa mission première reste d'auditer, d'estimer, d'évaluer et de conseiller. L'audit interne n'a pas vocation à occuper un rôle actif dans la définition de la stratégie. Il s'agit plutôt de bien comprendre la stratégie afin d'être idéalement positionné pour identifier les risques inhérents à la concrétisation de cette stratégie et pour déterminer si la gestion de ces risques est appropriée. S'asseoir à la table des discussions et être physiquement présent lors du développement de la stratégie fournit une information bien plus riche que la simple lecture du plan stratégique finalisé.

Devenir un partenaire de confiance

Après avoir bien assimilé le point de vue du directeur général et du Conseil, le responsable de l'audit interne doit établir des rapports professionnels de confiance au sein de toute l'organisation. Pour ce faire, le responsable de l'audit interne doit utiliser son expertise à l'étude des défis les plus importants.

L'objectif est de proposer des solutions, pas uniquement de relever les problèmes. La valeur unique du responsable de l'audit interne est double : d'un côté, il bénéficie d'une vue et d'une compréhension élargie de toute l'organisation, de l'autre, il dispose d'une expertise pointue sur les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Associées, ces deux qualités apportent des points de vue uniques qui contribuent à l'identification et à la résolution des problèmes de contrôle des risques liés aux enjeux de l'activité, principales entraves à la réussite stratégique.

À cet égard, Oliver Dieterle souligne : « devenir un conseiller de confiance signifie communiquer de manière à ce que le directeur général accepte le responsable de l'audit interne comme l'un des membres de l'équipe dirigeante. De plus, vous devez échanger avec l'équipe dirigeante et le directeur général de votre organisation. Vous devez comprendre leur point de vue et leur activité. Ceci nécessite de changer et, dans une certaine mesure, d'élargir son point de vue au-delà de son horizon habituel. Pour le responsable de l'audit interne, tout l'enjeu réside dans le fait d'adopter un état d'esprit tourné vers l'activité sans perdre de vue son rôle primordial d'auditeur interne ».

Un bon partenariat peut déboucher sur des résultats très positifs. John Bendermacher d'ABN AMRO Bank aux Pays-Bas fait part de son expérience personnelle : « En tant que responsable de l'audit interne je rencontre très régulièrement le président du conseil d'administration. C'est l'occasion pour moi d'apporter une touche stratégique aux recommandations et aux questions abordées. Il arrive au président de me consulter, en dehors de ces réunions. Je ne suis pas toujours tenu de rédiger une note ou un rapport, en fait, un échange oral peut s'avérer plus efficace ».

« Devenir un conseiller de confiance signifie communiquer de manière à ce que le directeur général accepte le responsable de l'audit interne comme l'un des membres de l'équipe dirigeante. Vous devez comprendre leur point de vue... »

Oliver Dieterle,
Responsable de l'audit interne,
Bundesagentur für Arbeit

Mise à jour du COSO ERM

Le COSO fait actuellement évoluer son cadre de référence de 2004 relatif au management des risques de l'entreprise, intitulé *Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance*. Cette mise à jour prend en compte l'importance croissante du rôle du responsable de l'audit interne dans l'élaboration de la stratégie. Le projet cherche notamment à apporter davantage d'éclairage au rôle même de l'ERM lors de la mise en place et du déploiement de la stratégie. Il offre par ailleurs une perspective différente sur les façons d'aborder le risque lors de la détermination et la réalisation des objectifs, dans un monde caractérisé par la complexité économique croissante.

La mise à jour du COSO incite les Conseils à aller plus loin en utilisant l'ERM pour « définir et perfectionner la stratégie ». Les auteurs suggèrent de passer d'un modèle où les risques sont évalués par rapport à une stratégie décidée en amont à un modèle où l'ERM est intégrée au processus stratégique. Selon eux, « le management des risques à l'échelle de l'organisation contribue à rendre plus lisible l'évaluation de la stratégie découlant des décisions de la direction générale. Il clarifie la manière dont le choix de la stratégie pourrait être amélioré. Le choix d'une stratégie implique un processus de prise de décisions structuré qui analyse les risques et qui aligne les budgets et les activités avec la mission et la vision de l'organisation ».

Récemment, lors d'une revue de l'organisation et de la stratégie, plusieurs des idées et des observations de John Bendermacher ont été reprises, mettant à profit son accès à l'information pour apporter de la valeur.

Au service de la mission stratégique

Pour important que soit la relation entre le responsable de l'audit interne, le directeur général et le Conseil, il est tout aussi primordial d'établir des relations solides entre les auditeurs internes et le reste de l'organisation. Les collaborateurs doivent s'efforcer d'apporter une valeur stratégique à leurs activités même si le responsable de l'audit interne n'y est pas encore parvenu au niveau de l'audit interne. L'équipe de l'audit interne doit avoir la volonté d'endosser ce rôle stratégique et y être préparée. Comme c'est le cas pour la plupart des défis qu'une organisation doit relever, la réussite dépend de la bonne combinaison entre capacités techniques et compétences des collaborateurs.

La première étape consiste à créer l'adhésion autour de l'approche novatrice de l'audit interne qui adopte une démarche descendante dans toute son activité. Maria Craig conseille : « soyez clair à propos du but vers lequel vous tendez et à propos de vos motivations. Puisqu'il s'agit d'un travail d'équipe, reconnaissez que chacun a un rôle à jouer. Vous devrez emporter l'adhésion de votre équipe avant d'essayer de convaincre le reste de l'organisation. Et n'oubliez pas de communiquer vos objectifs au Conseil, au comité d'audit et aux dirigeants, afin de vous assurer approbation et soutien au plus haut niveau. Le responsable de l'audit interne peut contribuer à l'effort en mettant en place un plan de communication à l'attention des parties prenantes : le Conseil et l'équipe dirigeante, notamment ». John Bendermacher recommande de « mettre en évidence, pour le Conseil, la manière dont la stratégie est mise en œuvre par les opérationnels. Effectuer une évaluation des risques descendante et fournir une assurance (ou ajouter de la valeur) au processus de contrôle de gestion, de surveillance et de reporting de la mise en œuvre de la stratégie ». Il faut du temps, de la diplomatie et du talent pour amener l'ensemble de l'équipe d'audit à considérer la mission stratégique de la façon dont elle aborde un travail d'audit minutieux.

Une approche différente nécessite de nouveaux talents. Le responsable de l'audit interne doit encourager l'équipe d'audit interne à suivre des formations, sur les aspects techniques mais également sur l'activité d'une manière générale ainsi que sur les aptitudes relationnelles. Pour Giovanni Grossi, président honoraire de l'IIA-Italie, les échanges interpersonnels constituent une qualité primordiale pour l'audit interne. « Ce nouveau rôle stratégique demande une grande aptitude à gérer les interactions personnelles parfois difficiles, et le courage d'affronter le risque d'endosser un nouveau rôle avec très peu d'antécédents ». Luz Dary Bedoya va encore plus loin en soulignant que le rôle de l'audit interne peut donner lieu à d'après discussions avec d'autres intervenants au sein de l'organisation. « En discutant des différences avec le management, l'audit interne doit se montrer collaboratif. Ce que réalise le management ne peut être réduit à bon ou mauvais, les auditeurs ont l'obligation de l'alerter à propos des risques inhérents à ses opportunités en se montrant ferme sur le problème mais sans être dénué de tact dans ses relations humaines ».

Giovanni Grossi estime qu'une bonne campagne de promotion interne pourrait être utile au sein de l'organisation. L'audit interne devrait plaider pour une nouvelle approche et mettre en avant la valeur de son nouveau rôle, afin que l'organisation puisse s'y préparer et en reconnaître les résultats. « Ce serait inutile de lui offrir

quelque chose qu'elle ne comprendrait pas. Nous devons la convaincre qu'il est fondamental d'avoir la volonté d'aller au-delà de ce qui est traditionnellement attendu de la profession d'audit interne ».

Promouvoir la gestion des risques

Aucune discussion stratégique n'est valable si la question du risque n'est pas abordée. Sans risque, pas de bénéfices. Autrement dit, toute initiative ou orientation stratégique choisie par une organisation s'accompagne d'un certain niveau de risque. De même qu'il ne viendrait à l'idée de personne de sauter d'un avion sans parachute, une organisation ne doit pas adopter une stratégie si les risques inhérents à cette stratégie ne sont pas parfaitement compris. C'est précisément là que le responsable de l'audit interne peut s'avérer stratégiquement efficace. Il doit non seulement informer le Conseil des risques relatifs à l'initiative mais également l'alerter sur la façon dont ces risques peuvent être ou seront contrôlés, et préciser si le processus de contrôle fait partie du référentiel de contrôle actuel ou s'il nécessite des ressources différentes. Giovanni Grossi explique : « il est impératif que nous sensibilisions notre client interne aux contributions que notre profession peut proposer en devançant les événements plutôt qu'en y réagissant après coup ».

Si les risques tactiques des initiatives stratégiques sont abordés lors de l'élaboration de la mission stratégique d'une organisation, seul le responsable de l'audit interne peut proposer une vision globale, proactive et intégrée de la stratégie de gestion des risques. Un responsable de l'audit interne qui adopte le schéma de pensée du directeur général et qui bénéficie de la confiance du Conseil peut rassurer ce dernier sur la bonne exécution des plans opérationnels parallèlement à la bonne gestion des risques de l'organisation. Comme mentionné dans le projet du COSO intitulé *Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance*, un plan ERM « fournit au Conseil un moyen efficace de remplir son rôle de supervision des risques en sachant que l'organisation est sensibilisée aux risques qui peuvent impacter sa stratégie et qu'elle les gère parfaitement bien ».²

Puisque de nombreuses organisations n'accordent toujours pas un rôle stratégique à l'audit interne, ce niveau d'interaction n'est pas très répandu. C'est une opportunité pour le responsable de l'audit interne de montrer que l'audit interne peut renforcer la valeur d'entreprise de l'organisation en fournissant un niveau de gestion des risques, de contrôle et d'éclairage sur la gouvernance sans équivalent. Ainsi, si le responsable de l'audit interne peut démontrer que les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation constituent un avantage commercial compétitif, il sera parvenu à apporter une véritable valeur stratégique.

Mise à jour du COSO ERM (suite)

Par ailleurs, le projet du COSO envisage la fonction ERM comme un vecteur de renforcement de la « résilience de l'entreprise » autrement dit, la capacité de l'organisation à anticiper les changements et à y répondre en apportant une analyse critique à des moments où la stratégie peut être mise à mal par l'évolution des conditions de l'activité. Ainsi, ce projet supporte résolument une avancée vers un rôle plus stratégique de l'audit interne et du responsable de l'audit interne.

Source : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance* (Public Exposure Draft), Executive Summary, juin 2016, 5, 3.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance* (Public Exposure Draft), Executive Summary, juin 2016, 2.

Aperçu de la norme ISO 31000

La norme ISO 31000 propose une vue globale de l'intégration du risque dans le tissu organisationnel sans insister sur les processus spécifiques. ISO 31000 constate que la fonction ERM intègre des facteurs

tels que la proportionnalité basée sur la taille, la nature et la complexité de l'organisation, l'alignement avec le périmètre de la mission corporate, l'intégration dans la culture de l'organisation, la réactivité aux changements affectant l'organisation et qu'elle est globale par nature.

La politique de gestion des risques devrait aborder les risques de façon directe en incluant ce qui relève de l'appétence de l'organisation pour le risque et la façon dont le risque est exprimé dans la culture d'entreprise. Les objectifs commerciaux de l'organisation devraient être évalués expressément en termes de risque et les hypothèses et les annexes clés devraient être comprises. ISO 31000 présente l'organisation comme un lieu de développement d'indicateurs de risques clés, qui, lorsque découverts au cours de l'exécution du plan commercial, possèdent des processus de remédiation clairement identifiés prêts à être exécutés. En liant la gestion des risques à l'ensemble du tissu de l'organisation, ISO 31000 insiste sur la responsabilité de toute l'organisation dans la prévention, l'identification et la gestion des risques.

Enjeux

Approches traditionnelles de l'audit interne

Fondamentalement, la mission de l'audit interne consiste à accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant une assurance objective, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques. Pour ce faire, l'audit interne s'appuie sur les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance qui garantissent que le directeur général, le Conseil et le management sont informés de l'éventail des risques opérationnels et stratégiques clés encourus par l'organisation ainsi que de leur bonne gestion. Une discussion stratégique implique de jauger les différentes options qui s'offrent à l'organisation, les risques sous-jacents sont donc cruciaux et seront discutés que le responsable de l'audit interne soit présent ou non. Mais, si la question des risques est si importante et doit être abordée, pourquoi le responsable de l'audit interne ne serait-il pas présent ?

Parfois, l'audit interne est perçu comme la « police » de l'organisation, à la recherche de problèmes à rapporter, et comme un frein ou un obstacle potentiel à l'exécution de la stratégie. Première entrave à la promotion de l'audit interne à un rôle plus stratégique: la relation traditionnelle bien établie entre l'audit interne et l'organisation. L'audit interne doit reconnaître que cette approche n'est pas forcément erronée, puisque la protection des valeurs de l'organisation est historiquement la mission première de l'audit interne. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une conception étriquée de la fonction d'audit interne. Comme pour tout changement, l'idée que l'audit interne puisse non seulement créer de la valeur mais également protéger la valeur finira par s'imposer à mesure que le responsable de l'audit interne et l'équipe d'audit interne prennent les mesures proposées ici. On ne modifiera pas la perception de l'organisation d'un coup de baguette magique, mais cette approche traditionnelle et simpliste s'estompera dès lors que le directeur général et le Conseil constateront que le responsable de l'audit interne apporte sa contribution à un niveau stratégique et enrichit sa valeur professionnelle et celle de l'organisation.

Objectivité et indépendance

Les défis ne disparaissent pas dès l'instant où l'audit interne devient un partenaire stratégique du directeur général et du Conseil. Une fois leur nouveau statut de partenaire stratégique reconnu, le plus grand défi intrinsèque restant à relever pour le responsable de l'audit interne et son équipe est peut-être de trouver le juste milieu entre leur besoin d'objectivité et leur rôle renforcé de conseiller. La question n'a plus à être débattue: pour être plus performant, l'audit interne doit interagir avec l'organisation, mais une interaction excessive peut donner lieu à un intérêt particulier susceptible de nuire à son objectivité. À ce sujet, Luz Dary Bedoya Bedoya admet l'importance de la collaboration tout en insistant sur la nécessité de rester vigilant afin de ne pas perdre son objectivité. « Le plus important est d'être soi-même objectif, et de préserver l'indépendance de la fonction d'audit interne ».

L'objectivité peut être mise à mal par d'autres biais. Giovanni Grossi constate que certaines pratiques en matière de rémunération sont susceptibles d'affecter l'objectivité du responsable de l'audit interne et s'interroge sur le « type d'incitations financières et d'opportunités de carrière proposées au responsable

de l'audit interne ». Les primes et les plans d'intéressement peuvent constituer un puissant moteur de performance mais présentent aussi le risque d'introduire des facteurs de motivation qui ne seraient pas conformes à la mission principale du responsable de l'audit interne. Si l'offre de rémunération doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs talents, il convient d'être prudent afin de structurer cette offre pour qu'elle n'incite pas, ou ne semble pas inciter, le responsable de l'audit interne à adopter un comportement contraire à sa fonction première. L'équilibre est fragile.

Synthèse

Pour voir leur valeur stratégique reconnue, les responsables de l'audit interne doivent identifier les risques stratégiques de leur organisation, évaluer la façon dont ces risques peuvent être maîtrisés et proposer au Conseil et à la direction générale des solutions pour une meilleure gestion des risques ayant un impact sur la mission stratégique. Les responsables de l'audit interne peuvent également prodiguer des conseils sur les opportunités à saisir pour faire de la prise de risques mesurés un avantage compétitif.

L'audit interne peut gagner en crédibilité stratégique et mieux s'aligner sur les objectifs de l'organisation en ayant une compréhension approfondie de la mission stratégique de celle-ci, en apprenant à penser comme le directeur général et le Conseil, en devenant un partenaire de confiance capable d'offrir des solutions concrètes aux problèmes, en alignant l'équipe d'audit interne sur sa nouvelle mission stratégique et en capitalisant sur la gestion des risques comme une source d'avantage compétitif. Autant d'atouts garants de la pertinence et de la légitimité de l'audit interne, qui permet de trouver un équilibre coût/valeur tout en apportant une contribution utile en matière de gouvernance globale, de gestion des risques et de contrôle interne.

John Bendermacher conseille de faire preuve de patience et d'avoir des attentes réalistes. « La définition de la stratégie est considérée comme un processus très confidentiel, parce qu'elle se traduit souvent par des changements importants sur les marchés, dans les gammes de produits et/ou au sein de l'organisation elle-même.

Par conséquent, il n'est pas fréquent, a priori, de souhaiter intégrer l'audit interne. Celui-ci doit développer une compréhension approfondie de la stratégie de l'organisation, des objectifs qui la sous-tendent, des risques susceptibles de compromettre la réalisation de ces objectifs et des solutions identifiées par le management pour traiter ces risques. Une telle compréhension doit être étayée par une bonne appréhension de l'activité, du secteur concerné et des attentes des parties prenantes ».

Les différentes mesures énumérées doivent servir à développer la stratégie opérationnelle de l'audit interne, en détaillant les actions que le service doit entreprendre pour contribuer à la réussite des initiatives stratégiques et des grandes étapes clés de l'organisation. Maria Craig souligne l'importance de cette démarche : « la prise en compte de l'activité future de l'organisation et des principaux risques stratégiques qui pèsent sur la réalisation du plan stratégique permet de centrer correctement l'activité de l'audit interne. De même, l'obligation, pour l'audit interne d'apporter la preuve qu'il contribue à l'assurance des risques stratégiques de l'organisation permet de s'assurer que les buts et objectifs de celle-ci sous-tendent bien les travaux de l'audit interne ». En outre, au vu du dynamisme de

Points d'attention

Augmenter l'impact stratégique de l'audit interne :

- Comprendre la mission stratégique de l'organisation.
- Comprendre le point de vue de l'équipe dirigeante, du directeur général et du Conseil.
- Devenir un partenaire de confiance en proposant des solutions de haut niveau qui contribuent à résoudre les problèmes stratégiques.
- Aligner l'ensemble de l'équipe d'audit interne sur la mission stratégique.
- Aider l'organisation à s'emparer de la gestion du risque pour y puiser des avantages stratégiques.
- Aligner le plan d'audit sur le plan stratégique.
- Échanger avec l'équipe dirigeante, le directeur général et le Conseil sur les conséquences pour la stratégie.

Pour plus d'informations

Chartered Institute of
Internal Auditors, « Strategy »,
25 mai 2016
(www.iaa.org.uk)

Committee of Sponsoring
Organizations of the Treadway
Commission (COSO), *Enterprise
Risk Management—Aligning Risk
with Strategy and Performance*,
(Public Exposure Draft),
juin 2016
(www.coso.org)

IIA Pays-bas, « Strategy-related
Auditing », IIA Pays-bas et KPMG,
juin 2015
(www.iaa.nl)

Organisation internationale
de normalisation, (ISO), « ISO
31000 – Management du
risque », 2009 (www.iso.org)

Retrouvez les numéros
précédents à l'adresse suivante :
www.theiia.org/gpi

- Nouvelles tendances – sur la base de l'enquête Global Pulse of Internal Audit
- L'auditeur interne, conseiller de confiance en cybersécurité
- L'audit de la culture – Le regard des spécialistes sur des compétences générales
- Au-delà des chiffres : le rôle de l'audit interne en matière de reporting extra-financier
- Risques géopolitiques : comment y faire face ?

l'environnement économique actuel, les responsables de l'audit interne doivent élaborer des approches qui les aideront à s'adapter à l'évolution des priorités de l'organisation. Comme l'explique Luz Dary Bedoya Bedoya : « L'essentiel est d'avoir envie d'apprendre, de prendre les bonnes mesures et d'afficher un leadership solide. Les responsables de l'audit interne doivent posséder toutes ces qualités pour se hisser au rang de partenaire stratégique et de conseiller de confiance, et pour aligner la stratégie de l'audit interne sur celle de l'organisation ».

Bien sûr, le chemin est semé d'embûches, mais Giovanni Grossi invite à ne pas relâcher ses efforts. Selon lui, associer l'audit interne à la stratégie permet d'éviter deux écueils : « Un pour les auditeurs, qui, en restant en dehors de la stratégie, se privent de l'opportunité de gagner en visibilité et d'améliorer leur image professionnelle ; et un autre pour les organisations, dont les initiatives stratégiques échouent souvent faute de mettre en place l'équilibre des pouvoirs que permet l'audit interne ».

L'acceptation, par l'organisation, de la place stratégique de l'audit interne ne peut se faire du jour au lendemain. Mais Maria Craig propose quelques conseils généraux pour continuer à faire avancer les choses : « Incrire ses objectifs au cœur des objectifs individuels et collectifs de l'équipe ; évaluer avec honnêteté ce qui a été accompli et reste à accomplir et prendre en considération les risques et les obstacles au changement, sans perdre de vue que ces obstacles peuvent être inhérents à l'audit interne, à l'organisation ou être extérieurs ; mettre en place des plans pour améliorer les services – les changements successifs doivent être progressifs et gérables – et continuer à fournir des prestations de service de haut niveau. L'essentiel, souligne-t-elle, c'est de ne pas oublier que, selon l'adage, les actions parlent plus que les mots. Il ne suffit pas de « vendre » la nouvelle orientation stratégique. Il faut la mettre en œuvre ! ».

