

# — TONE — — at the — TOP<sup>®</sup>



POWERED BY  
AUDIT EXECUTIVE  
— CENTER —

Numéro 89 | Octobre 2018

Fournir aux cadres supérieurs, aux conseils d'administration et aux comités d'audit des informations concises sur des sujets liés à la gouvernance.

## UNE SUPERVISION NÉGLIGÉE

*Quand il s'agit d'améliorer la performance de l'audit interne, les présidents des comités d'audit hésitent souvent à dire ce que les responsables de l'audit interne ont le plus besoin d'entendre.*

Pour la plupart des membres du comité d'audit, il est facile de parler de risques et de dispositifs de contrôle. Traiter de sujets sensibles comme la fraude et le vol relève de leurs responsabilités traditionnelles. Mais même pour les plus expérimentés d'entre eux, certains sujets sont problématiques et, contre toute attente, certains des sujets les plus complexes concernent la performance de l'audit interne.

« Les relations entre le comité d'audit et le responsable de l'audit interne sont souvent compliquées du fait du facteur humain et de la maladresse qui accompagne les feedbacks », indique le président et directeur général de l'IIA Richard Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA. « Les comités d'audit sont souvent mal à l'aise lorsqu'il s'agit de discuter avec les responsables de l'audit interne des points d'amélioration de leur fonction. Ils préfèrent s'en remettre au management, au risque de diluer leur message ».

### À qui cette responsabilité incombe-t-elle ?

Il n'est pas surprenant que de nombreux présidents de comités d'audit aient tendance à vouloir déléguer l'évaluation de la performance de l'audit interne au management. La plupart des responsables de l'audit interne dépendent fonctionnellement du comité d'audit, mais d'un point de vue administratif, le rattachement s'effectue au niveau du directeur général ou d'un autre dirigeant exécutif. Il n'est donc pas toujours évident de savoir à qui incombe la responsabilité du feedback. Les rattachements administratif et fonctionnel des responsables de l'audit interne ne sont pas toujours clairs, et les responsabilités concernant la gestion de la performance ne sont pas toujours spécifiées.

Il est tentant de déléguer cette responsabilité au management, mais ne pas fournir un feedback continu à l'audit interne sur sa performance constitue une véritable négligence de supervision. Des études récentes sur les organisations matricielles indiquent que lorsqu'un double rattachement est mis en place, la performance est améliorée si un feedback



est donné par chacune des deux lignes de rattachement. Parce que les besoins du comité d'audit sont différents de ceux du management, organiser des points réguliers, orientés sur les perspectives, et donner de fréquents feedbacks peut significativement améliorer l'efficacité de l'audit interne.

### Ce que nous ne voulons pas dire

Malgré tous nos efforts pour favoriser un climat d'ouverture et de franchise, nous ne sommes pas toujours à l'aise pour exprimer le fond de nos pensées. Mais quand il s'agit d'améliorer la performance de l'audit interne, ce que les présidents des comités d'audit hésitent à dire est souvent ce que les responsables de l'audit interne ont le plus besoin d'entendre.

Richard Chambers a conseillé de nombreux membres de comités d'audit. Il a souvent observé que ces derniers partageaient avec lui des informations qu'ils n'avaient pas communiquées à leurs auditeurs internes. Dans certains cas, ils essayaient peut-être de ménager le responsable de l'audit interne. Dans d'autres, ils s'efforçaient de ne pas « marcher sur les platebandes du management ». Et dans des cas plus rares, le comité d'audit n'était probablement pas assez renseigné sur l'audit interne pour bien comprendre son champ d'activité. Mais dans chaque cas, ces messages auraient dû être adressés au responsable de l'audit interne.

## A propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porteparole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

### 1. Vous nous transmettez trop d'informations.

Malheureusement, certains responsables de l'audit interne semblent croire que les comités d'audit évaluent les rapports au poids. Bien entendu, l'audit interne doit tenir le comité informé, mais les messages les plus importants peuvent se perdre dans le déluge de détails qui émergent pendant les missions.

« J'ai vu des responsables de l'audit interne bien intentionnés envoyer jusqu'à 40 rapports d'audit interne par an aux membres de leur comité d'audit submergés », explique Richard Chambers. « J'ai même vu des rapports d'audit interne de plus de 200 pages être distribués, dans leur intégralité, aux membres du comité d'audit. Est-il surprenant que les comités d'audit se sentent inondés par autant de documents ? ».

Les comités d'audit ne devraient jamais avoir à batailler pour se concentrer sur les problématiques importantes. Admettre qu'ils n'arrivent pas à suivre n'est pas facile, et les membres du comité ont de multiples responsabilités et disposent d'un temps limité pour s'en acquitter.

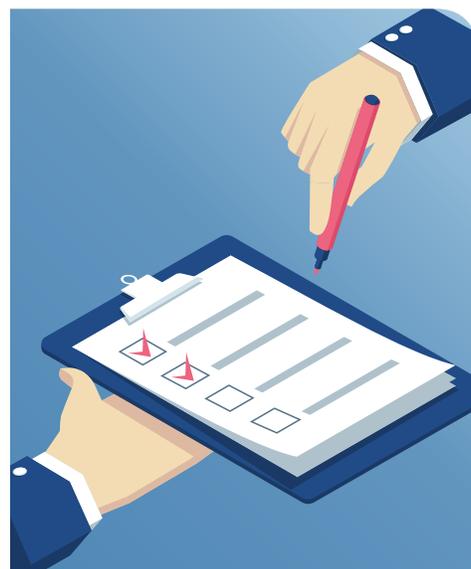
Les membres du comité d'audit n'ont pas nécessairement les mêmes exigences en matière d'information que les managers qui doivent répondre aux problèmes relevés lors des missions, ils doivent donc échanger avec l'audit interne sur la quantité d'informations reçue et leur niveau de détail. Parfois, synthétiser les conclusions et signaler les enjeux les plus critiques fera non seulement gagner du temps, mais cela permettra aussi au comité d'audit d'être plus efficace lors de ses réunions.

### 2. Nous ne comprenons pas toujours la vision d'ensemble parce que vous n'établissez pas de liens.

L'information n'est pas toujours source d'éclairage. Même si l'audit interne communique des informations essentielles sur les risques et les dispositifs de contrôle avec des synthèses très claires, dépourvues de détails superflus, il peut arriver que la vision d'ensemble soit floue. L'organisation et les unités opérationnelles sont-elles bien contrôlées ? Les risques sont-ils bien gérés globalement ?

Pour Richard Chambers, chaque rapport d'audit devrait fournir les éléments répondant à la question « Et alors ? ». Si ces éléments ne sont pas présentés de manière suffisamment succincte par les auditeurs internes, le comité peut être amené à demander des informations complémentaires. Et s'il ne le fait pas, il pourrait passer beaucoup plus de temps encore à poser des questions telles que « Pourquoi nous dites-vous cela ? Pourquoi est-ce important ? » ou « Quelles sont les conséquences possibles ? ».

Les comités d'audit doivent aussi être prêts à demander des opinions et des notations s'ils en ont besoin et qu'elles ne sont pas initialement fournies. Les systèmes de notation peuvent être controversés, et le management et le comité d'audit peuvent ne pas être d'accord sur leur utilisation ; il incombe donc au comité de s'assurer que ses exigences sont comprises.



### 3. Nous souhaitons étendre votre champ d'action au-delà des contrôles financiers mais ne sommes pas certains que vous soyez qualifiés.

L'enquête *Global Audit Committee Pulse* conduite par KPMG en 2017 révèle que 82 % des membres des comités d'audit pensent que le rôle ou les responsabilités de l'audit interne doivent s'étendre au-delà du reporting financier et des dispositifs de contrôle, pour inclure les autres principaux risques et défis auxquels l'organisation est confrontée. Mais, seule la moitié des membres des comités d'audit déclare que leur fonction d'audit interne dispose des compétences et des ressources nécessaires pour être efficace dans ces domaines.

Il s'agit d'un décalage significatif. Selon Richard Chambers, souvent, la seule question posée concernant les ressources de l'audit interne est : « Sont-elles adéquates ? ». Il estime que les membres du comité d'audit ont besoin de plus d'informations. « Je voudrais savoir si les ressources sont adéquates pour traiter les principaux risques de l'organisation », indique-t-il. « Une façon de répondre à cette question est de comprendre ce qui n'est pas fait. S'il existe des risques clés qui ne sont pas traités en raison d'une limitation des ressources de l'audit interne, le comité d'audit devrait savoir quels sont les risques concernés et assumer le fait qu'il n'obtiendra pas de l'audit interne l'assurance que ces risques sont traités de manière adéquate par le management ».

Si vous n'êtes pas certain que la fonction d'audit interne a les compétences et les ressources requises pour traiter efficacement les risques de votre organisation, c'est le moment de vous en assurer. Vous découvrirez peut-être qu'il existe des possibilités non négligeables d'améliorer la performance simplement en posant les questions suivantes :

- Quels sont les cinq principaux risques que l'audit interne ne traite pas à cause d'un manque de ressources ou de compétences ?
- Quelles stratégies adoptez-vous pour vous assurer que la fonction d'audit interne possède collectivement les compétences adéquates pour traiter nos risques spécifiques ?
- Quelles méthodes utilisez-vous pour améliorer la compréhension des activités par les auditeurs internes ?

### 4. Faites-nous part de vos propres opinions. Ne soyez pas le porte-parole du management.

D'après l'enquête 2016-2017 de la *National Association of Corporate Directors* (NACD) sur la gouvernance des sociétés cotées, les conseils reçoivent beaucoup d'informations de la part du management mais doutent de la qualité de celles-ci. En effet, près de la moitié des personnes interrogées « ont constaté un besoin flagrant d'améliorer la qualité des informations fournies par le management ».

#### Les sessions à huis clos

Les sessions à huis clos entre le comité d'audit et le responsable d'audit interne (mais sans le management) offrent souvent des occasions intéressantes de partager des informations et d'améliorer la performance de l'audit interne. Plutôt que de demander au responsable de l'audit interne si une session est ou non nécessaire, ces réunions devraient figurer régulièrement au calendrier, de préférence à l'occasion des réunions en présentiel du comité d'audit, car des séances régulières :

- renforcent l'indépendance des auditeurs – et l'apparence de cette indépendance ;
- améliorent la supervision et les communications ;
- ne sous-entendent pas que le responsable de l'audit interne a « demandé » une session spéciale, ce qui pourrait éviter un conflit ou un malentendu avec le management.

Parce que les sessions à huis clos facilitent des discussions sincères, elles peuvent être particulièrement efficaces pour faire émerger des problématiques concernant les relations de travail, l'indépendance des auditeurs et l'environnement éthique. Si votre comité d'audit n'a pas récemment abordé chacun de ces points lors d'une récente réunion, vous trouverez ci-dessous des questions permettant d'engager la conversation.

#### Relations de travail

- Le management a-t-il pleinement coopéré, à la fois

pendant les missions d'audit et lors de l'élaboration des recommandations ?

- Le management offre-t-il un soutien administratif suffisant ?
- Êtes-vous satisfait de la coordination avec les auditeurs externes et les autres prestataires d'assurance ?

#### Indépendance des auditeurs

- Disposez-vous d'une indépendance suffisante au sein de l'organisation pour atteindre vos objectifs ?
- Êtes-vous libre de toute influence s'agissant du processus de sélection des missions ?
- Votre périmètre d'intervention est-il limité ?
- Des modifications ont-elles été apportées aux rapports d'audit interne qui pourraient atténuer le message initial ?

#### Environnement éthique

- Quelles sont vos principales préoccupations s'agissant de la culture éthique de l'organisation ?
- Avez-vous connaissance d'actions incompatibles avec nos valeurs qui n'ont pas été signalées ?
- Quelles sont vos préoccupations concernant l'organisation ?
- Y a-t-il des domaines spécifiques dans lesquels la culture de l'organisation aurait besoin d'être améliorée selon vous ?

Le responsable de l'audit interne fait partie de l'équipe de management, et il peut parfois être judicieux de faire front commun avec le management. Mais une des principales forces de l'audit interne est son indépendance, et si le comité d'audit a des doutes sur des informations reçues de la part du management, une seconde opinion peut se révéler très précieuse. Le management est pratiquement toujours capable de faire entendre sa voix, la meilleure façon pour les responsables de l'audit interne d'apporter de la valeur est donc d'être transparents et sincères, même si leurs opinions diffèrent de celles du management.

Dans certaines organisations, le management est mal à l'aise à l'idée qu'une fonction d'audit interne indépendante ait un point de vue différent du sien sur l'efficacité des dispositifs de management des risques et de contrôle interne. C'est pourquoi un retour d'information du comité d'audit sur la performance de l'audit interne peut s'avérer indispensable dans ce domaine également. Bien sûr, les auditeurs internes ne devraient pas être encouragés à contredire le management. Mais ponctuellement, il peut être plus productif pour le responsable de l'audit interne de se concentrer davantage sur les résultats d'audit et moins sur le fait de représenter le point de vue du management.

## Des attentes non entièrement satisfaites

Sans conteste, une fonction d'audit interne dotée des ressources professionnelles suffisantes crée de la valeur. Mais il est préoccupant de constater que des études récentes réalisées par KPMG et PwC indiquent qu'environ la moitié des parties prenantes clés de l'audit interne (administrateurs et cadres dirigeants) estiment que leur fonction d'audit interne n'apporte pas la valeur qu'elle devrait leur apporter. C'est un décalage significatif, il est donc important de réfléchir aux possibilités d'amélioration. Nombre d'entre elles relèvent de la fonction d'audit interne elle-même, mais le feedback de la part de ces mêmes parties prenantes est un élément essentiel.

« Pour ce qui me concerne, les membres de comités d'audit qui souhaitent améliorer la performance de l'audit interne doivent regarder les choses en face », écrit Norman Marks, ancien responsable de l'audit interne et auteur. « L'audit interne leur rend compte ; si son fonctionnement ne les satisfait pas, c'est soit qu'ils ne parviennent pas à exprimer clairement leurs attentes, ou qu'ils n'exigent pas les améliorations voulues, ou encore qu'ils ne lui offrent pas le soutien nécessaire quand le management le pousse dans une direction différente, soit enfin qu'ils ne prennent pas les mesures qui s'imposent (comme remplacer le responsable de l'audit interne) pour faire changer les choses, ou bien tout cela à la fois ».



## Sondage rapide

Combien de fois votre comité d'audit se réunit-il en session à huis clos avec le responsable de l'audit interne (sans le management) ?

- Jamais
- Une fois par an
- Plus d'une fois par an, mais pas après chaque réunion en présentiel du comité d'audit
- Après chaque réunion en présentiel du comité d'audit
- Autre/Je ne suis pas sûr(e)

Rendez-vous sur [www.theia.org/tone](http://www.theia.org/tone) pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

## Résultats du sondage rapide :



Les pourcentages peuvent ne pas égaler 100 % en raison des arrondis.

Source : *Tone at the Top* – Août 2018.

Comment la fonction d'audit interne de votre organisation évalue-t-elle la culture d'entreprise ?

10%

Les auditeurs réalisent des audits périodiques de la culture d'entreprise et des questions relatives à la culture sont incorporées dans chaque mission.

33%

Les auditeurs ne réalisent pas d'audit périodique de la culture d'entreprise mais des questions relatives à la culture sont incorporées dans chaque mission.

18%

Les auditeurs réalisent des audits périodiques de la culture d'entreprise mais ne l'évaluent pas formellement dans chaque mission.

Je ne sais pas. C'est le moment de trouver la réponse !