



# L'audit interne face aux missions « spéciales » et de « conseil »

Livre blanc

—  
Mars 2026





# Sommaire

<b>01</b>	Avant-propos & Conclusion exécutive	03
<b>02</b>	Missions d'assurance et de conseil : périmètre et spécificités	05
<b>03</b>	Missions de conseil et missions spéciales : Les défis et les enjeux	08
<b>04</b>	Missions de conseil et missions spéciales : Les solutions	17

# Avant-propos

Fonction normée et régalienne par essence, l'audit interne s'est progressivement affirmé comme un **partenaire de confiance** de la Direction générale, du Conseil d'administration et du Comité d'audit. Sous l'effet conjugué de l'évolution des cadres réglementaires, du **renforcement des attentes des parties prenantes et des transformations profondes des organisations**, le périmètre et la complexité des missions confiées à l'audit interne se sont élargies.

Les normes internationales de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), dans leur version 2025, **consacrent l'évolution du rôle de l'audit interne comme acteur central de la gouvernance et confirment l'intégration des missions de conseil** et des interventions spécifiques dans sa contribution à la maîtrise des risques et à la création de valeur.

“ L'audit interne dépasse désormais sa fonction traditionnelle de contrôle pour devenir un acteur clé de la création de valeur et de la gouvernance. ”

Les services de conseil sont définis par l'IIA comme des interventions par lesquelles l'audit interne apporte **aux parties prenantes un avis et des recommandations non contraignantes**, sans fournir d'assurance ni assumer de responsabilités de gestion.

À la différence des missions traditionnelles d'assurance, qui reposent sur une évaluation indépendante a posteriori, les missions de conseil **s'inscrivent davantage en amont des décisions**. En intégrant une dimension plus **prospective**, elles contribuent à l'anticipation des risques, à l'éclairage des décisions **stratégiques** et au renforcement de la gouvernance et de la maîtrise des risques.

Cette évolution peut constituer un défi pour les fonctions d'audit interne, qui doivent développer une **posture d'accompagnement** et de conseil tout en préservant leur **indépendance** et leur capacité à fournir ultérieurement une assurance objective. Elle suppose également des adaptations en matière de **méthodologie, de compétences et de formation** afin d'intégrer pleinement ces interventions dans les pratiques professionnelles.

“ Le développement des missions de conseil et des missions spéciales représente à la fois une opportunité stratégique pour la fonction et un défi en matière de gouvernance, d'indépendance, de compétences et de positionnement. ”

Afin d'analyser ces évolutions et de partager les pratiques observées, **KPMG et l'IFACI ont mené une initiative conjointe** reposant sur des ateliers de réflexion auxquels une vingtaine d'adhérents IFACI ont participé. Cette initiative a été complétée par un benchmark incluant les réponses de trente-neuf directions de l'audit interne de différents groupes (grandes et moyennes entreprises).

Ce livre blanc a pour vocation d'apporter aux directions de l'audit interne, aux comités d'audit et aux instances dirigeantes des clés de lecture et des repères opérationnels pour structurer, déployer et sécuriser les missions de conseil et les missions spéciales. L'analyse s'articule autour de trois axes :

- les attentes et leviers de **création de valeur** associés à ces missions ;
- les principaux **enjeux et défis** de leur mise en œuvre ;
- les **solutions** et bonnes pratiques identifiées pour en faciliter le déploiement.

# Conclusion exécutive

Les travaux menés dans le cadre de cette étude, fondés sur des ateliers collaboratifs et un benchmark approfondi auprès des professionnels de l'audit interne, confirment une évolution de fond : **les missions de conseil et missions spéciales ne sont plus marginales.**

Elles traduisent une demande croissante des directions générales, des comités d'audit et des instances de gouvernance pour un **éclairage indépendant, réactif et orienté décision**, capable d'accompagner l'organisation dans des environnements de plus en plus complexes, incertains et transformants.

## 1 Des opportunités réelles de création de valeur

L'étude met en évidence que les missions de conseil et spéciales constituent un **levier puissant de création de valeur** pour la fonction d'audit interne :

- Elles renforcent sa **visibilité et son positionnement stratégique** auprès des décideurs ;
- Elles favorisent une **proximité accrue avec les métiers**, tout en conservant une posture indépendante ;
- Elles contribuent au **développement des compétences**, à l'attractivité de la fonction et à l'émergence de profils hybrides, combinant expertise d'audit et posture de conseil.

À travers ces missions, l'audit interne peut pleinement jouer son rôle d'**acteur de confiance**, capable d'éclairer les décisions stratégiques sans se substituer aux responsabilités opérationnelles.

## 2 Des conditions de succès clairement identifiées

Le benchmark montre toutefois que la réussite de ces missions n'est ni automatique, ni uniforme. Elle repose sur la capacité de la fonction à **adapter en profondeur son modèle**, autour de quatre dimensions clés :

- **Ressources & compétences** : anticiper la charge, développer des compétences spécifiques et structurer les parcours de montée en compétences ;
- **Organisation & gouvernance** : clarifier le positionnement, sécuriser le delivery et préserver strictement l'indépendance ;
- **Processus & méthodes** : renforcer le cadrage, le pilotage et la cohérence des missions sans rigidifier l'agilité attendue ;
- **Communication & reporting** : trouver le juste niveau de formalisation et démontrer concrètement la valeur créée.

Les résultats montrent également que **les leviers les plus créateurs de valeur sont souvent les plus simples à activer**, à condition de clarifier le cadre, les attentes et les règles du jeu.

## 3 Vers un modèle d'audit interne hybride

L'enjeu pour les directions d'audit interne n'est donc pas de multiplier les missions de conseil, mais de **les inscrire dans un modèle structuré, assumé et gouverné**, conforme aux exigences des Normes IIA en matière d'indépendance, d'objectivité et de crédibilité.

Il s'agit de passer d'une logique de **réponse ponctuelle et réactive** à des sollicitations urgentes, à une approche **anticipée, pilotée et alignée** sur la stratégie de l'organisation.

Cette évolution implique un dialogue renforcé avec les instances de gouvernance, une clarification des rôles et une discipline accrue dans l'allocation des ressources et des compétences.

## 4 Un appel à l'action pour les fonctions d'audit interne

À l'issue de cette étude, un constat s'impose : les missions de conseil et missions spéciales ne constituent pas une remise en cause du métier d'audit interne, mais une opportunité majeure de le renforcer.

À condition d'en maîtriser les contours, elles permettent à la fonction d'audit interne de :

- Consolider sa légitimité,
- Accroître son impact,
- Et affirmer sa contribution à la performance durable des organisations.

Le défi n'est donc pas de choisir entre assurance et conseil, **mais de construire un modèle d'audit interne hybride**, équilibré et créateur de valeur, pleinement ancré dans les attentes des donneurs d'ordre et les standards professionnels.

## Un levier stratégique pour l'audit interne

Les missions de conseil et spéciales constituent une opportunité stratégique pour l'audit interne pour s'affirmer comme un acteur central de la gouvernance.

Leur réussite repose sur la capacité des fonctions à articuler un modèle équilibré et hybride, conciliant création de valeur, indépendance et exigences de gouvernance, au service des instances dirigeantes.

# 02

## Missions d'assurance et de conseil : Définitions et spécificités





## La définition des services de conseil selon l'IIA

Les « services de conseil » sont des « services réalisés par les auditeurs internes qui fournissent un conseil aux parties prenantes d'une organisation sans aller jusqu'à produire une assurance ou à endosser des responsabilités de gestion ».

Les missions de conseil :

- **Sont encadrées par les normes internationales de l'audit interne**, avec des modalités adaptées à leur nature (§ 13.2, 14.2).
- **Nécessitent un accord préalable entre la fonction d'audit interne et la partie demandeuse** définissant les objectifs, le périmètre, les modalités d'intervention et les critères d'appréciation (§ 13.3, 13.6).
- **Peuvent être engagées** à la suite d'un besoin identifié au cours d'une mission d'assurance (§ 13.4).
- **Donnent lieu à des conclusions et recommandations** contextualisées au regard de l'accord initial, et non à une opinion d'assurance formelle (§ 14.5).

## 2. L'audit interne face aux missions « d'assurance », et de « conseil » : définitions et spécificités

### 2.1. Les missions de « conseil » selon l'IIA

Fonction normée et encadrée par les Normes internationales de l'IIA, l'audit interne exerce ses missions à travers des activités d'assurance et de conseil, reconnues comme complémentaires et constitutives de sa valeur ajoutée. Aux côtés des missions d'assurance, **les prestations de conseil permettent à l'audit interne d'accompagner l'organisation** dans la maîtrise des risques et l'amélioration des processus, tout en **positionnant la fonction d'audit interne comme un partenaire de confiance** de la Direction générale et des instances de gouvernance. Réalisées dans le **respect des principes d'indépendance et d'objectivité**, ces missions sont encadrées afin d'en préciser la nature, les modalités d'intervention et les responsabilités associées.

#### Domaine I – Mission de l'audit interne.

« L'audit interne renforce la capacité de l'organisation à créer de la valeur fournissant à œuvrer pour sa protection et sa pérennité, en au Conseil et aux directions une assurance, un conseil, un éclairage et une prospective indépendants, objectifs et fondés sur les risques » (§ introductif, domaine 1).

#### Domaine II Ethique - Sauvegarde de l'objectivité

« Si la fonction d'audit interne est mandatée pour des services d'assurance là où elle a précédemment fourni des services de conseil, le responsable de l'audit interne doit vérifier que le conseil fourni n'est pas de nature à altérer son objectivité et doit allouer des ressources de telle sorte que l'objectivité individuelle soit gérée » (§ 2.2).

#### Domaine III - Mandat d'audit interne

La **charte** doit clairement prévoir la possibilité pour l'audit interne de fournir des services de **conseil** (§ 6.1).

#### Domaine IV - Gestion de la fonction

Les paragraphes 9.4, 9.5 et 12.2 rappellent que les missions de conseil doivent être identifiées, planifiées, suivies et coordonnées avec la même rigueur que les missions d'assurance, et qu'il appartient au responsable de l'audit interne d'en rendre compte au Conseil, de veiller à la complémentarité avec d'autres prestataires et de mesurer leur contribution dans l'activité globale de la fonction.

#### Domaine V - Réalisation des activités - Nature des missions

Les auditeurs internes peuvent être à l'initiative de prestations de conseil ou les entreprendre à la demande du Conseil, de la Direction générale ou de la Direction d'une activité. La nature et le périmètre d'intervention font l'objet d'un accord avec les parties prenantes concernées (§ introductif, domaine 5).



### 2.2. Les principales caractéristiques des missions de conseil

**Les fonctions d'audit interne sont aujourd'hui amenées à intervenir sur une grande diversité de sujets, allant des revues de processus réalisées dans un cadre planifié, aux interventions conduites à la suite d'un incident ou d'une fraude, en passant par l'accompagnement de projets sensibles, de transformations rapides, de décisions stratégiques à préparer ou de crises à analyser.** Dans ces contextes, la Direction générale, le Conseil d'administration ou les directions métiers attendent **une réponse adaptée à la nature de l'événement et aux risques associés** : il peut s'agir d'une **mission d'assurance**, mais aussi d'une **analyse ciblée** ou d'un **éclairage spécifique destiné à soutenir la prise de décision**.

C'est précisément dans ces situations que la distinction entre mission d'assurance, mission de conseil et ce que l'on qualifie fréquemment de « missions spéciales » prend tout son sens — et révèle parfois toute sa complexité.

#### Le cadre normatif : un mandat et deux services

Les Normes reconnaissent la diversité des apports de la fonction et réaffirment son rôle au sein de la gouvernance.

Elles reposent sur un principe fondamental : deux types de services existent, l'assurance et le conseil. Chaque type d'intervention répond à des exigences spécifiques en matière de cadrage, de méthodologie et de formalisation.

#### Comment distinguer assurance et conseil : les deux critères clés

Les normes distinguent les missions d'assurance et de conseil selon deux critères structurants principaux : l'existence d'une opinion et les modalités de cadrage.

La formulation d'une opinion caractérise une mission d'assurance. À l'inverse, les missions de conseil ne donnent pas lieu à une opinion formelle : elles produisent un diagnostic, une analyse ou un éclairage destiné à appuyer la prise de décision.

Cette distinction se reflète également dans le cadrage des interventions : dans une mission d'assurance, le périmètre est principalement défini par la fonction d'audit interne ; dans une mission de conseil, il fait l'objet d'un cadrage concerté avec les parties prenantes concernées.

#### Les recommandations : logique corrective ou logique d'éclairage

**En mission d'assurance, la logique normative conduit naturellement à formuler des recommandations s'inscrivant dans une logique corrective et deviennent, une fois acceptées, des engagements formels de remédiation.**

**En conseil, la mission peut se conclure par un diagnostic, une analyse ou à un éclairage**, sans qu'il y ait nécessairement lieu de formuler des recommandations. Lorsque des recommandations sont émises, celles-ci n'ont en aucun cas de caractère prescriptif : elles visent à éclairer la réflexion, à orienter les choix ou à proposer des options, sans engager la responsabilité de gestion ni créer d'obligation de mise en œuvre.

#### Les missions spéciales : un contexte, pas un type de mission

Les « missions spéciales » ne constituent pas une catégorie normative. Elles désignent des interventions réalisées dans des contextes particuliers, souvent marqués par l'urgence, la sensibilité ou le caractère exceptionnel de la situation.

Conformément aux normes, ces interventions relèvent soit d'une mission d'assurance, soit d'une mission de conseil. Leur objectif est d'apporter, dans des délais contraints, un éclairage fiable et pertinent à la suite d'événements tels qu'un incident majeur, une suspicion de fraude, un dysfonctionnement soudain, l'émergence d'un risque nouveau ou une demande urgente d'un dirigeant.

Réalisées en dehors du plan d'audit annuel, elles se caractérisent par une mobilisation rapide de la fonction, un périmètre resserré et des conclusions ciblées.

#### Indépendance et enchaînement des missions

Les Normes encadrent les situations dans lesquelles une mission de conseil est suivie d'une mission d'assurance sur un même périmètre. Des mesures doivent alors être prises pour préserver l'objectivité, telles qu'une supervision indépendante ou une réallocation des ressources.

La flexibilité est permise, mais jamais au détriment de l'indépendance.

# 03

## Missions de conseil et missions spéciales : Les défis et les enjeux



#### 3.1. Attentes des donneurs d'ordre et opportunités de création de valeur

En élargissant son champ d'intervention au-delà des missions d'assurance traditionnelles, l'audit interne est en mesure, à travers les missions de conseil et les missions spéciales, d'apporter une réponse aux attentes croissantes des donneurs d'ordre.



#### Les missions de conseil : un levier direct de réponse à ces attentes\*

##### Accroître sa visibilité et son impact

Par des interactions plus fréquentes avec les directions métiers et les instances dirigeantes, et un élargissement du champ d'intervention de l'audit interne sur des sujets stratégiques.

##### Renforcer son positionnement stratégique

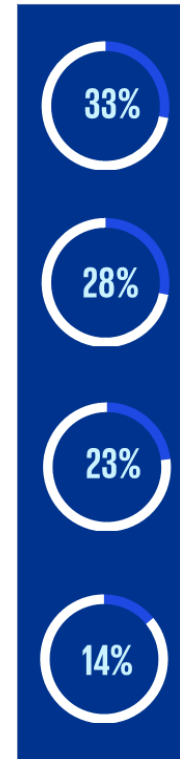
En évoluant vers une posture de *trusted advisor*, capable d'accompagner la décision tout en conservant un regard indépendant.

##### Développer les compétences des auditeurs

En exposant les équipes à des sujets transverses, complexes et innovants, favorisant l'agilité, la polyvalence et l'attractivité de la fonction.

##### Renforcer la proximité avec les métiers

En favorisant une meilleure compréhension mutuelle des enjeux, des contraintes opérationnelles et des priorités stratégiques.



\*Benchmark réalisé sur la base de 65 contributions recueillies auprès de 39 directeurs de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques.

Les travaux menés dans le cadre des ateliers KPMG / IFACI ont permis d'identifier les principaux défis auxquels est confrontée la fonction d'audit interne dans la réalisation des missions de conseil et des missions spéciales, dans un contexte de renforcement des attentes en matière de création de valeur, d'agilité et de gouvernance.



L'analyse repose sur une lecture structurée du dispositif de d'audit interne, fondée sur quatre axes complémentaires.

Ces axes constituent les leviers structurants de la capacité de l'audit interne à intervenir efficacement, tout en préservant son indépendance, sa crédibilité et la qualité de ses travaux.

**1. Ressources & compétences**

→ La capacité de l'audit interne à créer de la valeur sur les missions de conseil et spéciales dépend en premier lieu de la disponibilité, de l'agilité et du niveau d'expertise de ses équipes.

**2. Organisation & gouvernance de la fonction**

→ Une gouvernance claire et partagée est un prérequis pour sécuriser la légitimité de l'audit interne et encadrer le développement des missions de conseil et spéciales

**3. Process & Méthodes**

→ Des processus et méthodes adaptés permettent de concilier rigueur professionnelle, création de valeur et agilité opérationnelle.

**4. Communication & Reporting**

→ Une communication claire, adaptée et traçable renforce la compréhension des enjeux, la crédibilité de l'audit interne et la reconnaissance de sa valeur ajoutée.

Les experts interrogés priorisent clairement les enjeux de capacité et de compétences (44 % des défis sont liés aux ressources et 35 % aux compétences), devant l'organisation du delivery et la structuration du développement des talents.



**Capacité** : La demande dépasse la capacité réelle des équipes d'audit interne



**Compétences** : Le mix assurance / conseil impose une évolution rapide des compétences.



**Organisation** : Sans delivery model clair, la performance repose sur des arbitrages subis.

#### Enjeux « Ressources & Compétence » (36% des réponses)

Les enjeux "Ressources & Compétences" sont le premier facteur limitant de la montée en puissance des missions de conseil et spéciales. Ils constituent un facteur critique de succès – ou d'échec – des missions de conseil et spéciales.

Ils appellent une évolution du modèle d'audit interne : d'une logique de capacité principalement orientée assurance vers un **modèle hybride**, combinant anticipation des charges, diversification des compétences, et structuration du delivery, tout en préservant les exigences d'indépendance et de qualité.

Le benchmark met en évidence une inadéquation croissante entre la demande et la capacité réelle des équipes :

- Près de la moitié des répondants évoquent des difficultés liées aux ressources limitées et à la planification, dans un contexte où les missions de conseil et spéciales sont majoritairement non planifiées et déclenchées dans l'urgence .
- Ces missions conduisent fréquemment à des arbitrages défavorables : déprogrammation ou décalage de missions d'assurance, tensions sur les délais, surcharge des équipes.
- Peu d'organisations disposent d'un modèle de capacity planning formalisé (ex. quota de temps dédié au conseil), ce qui accentue une gestion réactive plutôt que stratégique des ressources.

➤ **Enjeu clé** : Passer d'une logique de "débordement subi" à une gestion anticipée et assumée des ressources dédiées aux missions de conseil et spéciales.

#### Des compétences spécifiques de plus en plus critiques

Les missions de conseil et spéciales mobilisent des compétences sensiblement différentes de celles des audits d'assurance, mettant sous tension les modèles de compétences traditionnels de l'audit interne :

- 1/3 des répondants soulignent explicitement un déficit de compétences adaptées pour conduire efficacement ces missions.
- Les compétences les plus citées incluent :
  - expertise métier ou sectorielle pointue,
  - capacités d'analyse rapide et de diagnostic,
  - compétences en gestion de projet, facilitation et communication avec le top management,
  - posture de conseil, distincte de la posture d'audit classique.
- Le déficit est particulièrement marqué dans les missions sensibles ou techniques (fraude, IT, transformation, projets complexes), pour lesquelles le recours à des ressources externes reste contraint par des limites budgétaires ou de gouvernance.

➤ **Enjeu clé** : Faire évoluer le référentiel de compétences de l'audit interne vers un mix assurance / conseil, sans diluer les fondamentaux du métier.

#### Une organisation du delivery à professionnaliser

Le benchmark montre que peu de directions d'audit ont structuré un delivery model adapté :

- Absence fréquente de cartographie formalisée des compétences disponibles et mobilisables selon les typologies de missions.
- Forte dépendance à quelques profils seniors ou experts clés, créant un risque de concentration des savoir-faire et de fragilité organisationnelle.
- Faible formalisation des dispositifs de co-sourcing ou de partenariats externes, souvent activés de manière opportuniste.



**Talents** : Le potentiel de développement existe, mais reste insuffisamment structuré.



**Gouvernance** : Ressources et compétences sont devenues un enjeu d'indépendance

- **Enjeu Clé** : sécuriser durablement la capacité de delivery en élargissant la cartographie des compétences, en réduisant la dépendance à des profils critiques et en structurant les modalités de recours à des ressources externes.

#### Développement des compétences : une opportunité encore inégalement exploitée

Paradoxalement, le benchmark souligne que ces missions sont aussi perçues comme un levier fort de développement des compétences :

- Ces missions permettent d'exposer les équipes à des sujets transverses, stratégiques ou innovants, en rupture avec le périmètre traditionnel des audits d'assurance.
- Elles contribuent à renforcer l'attractivité de la fonction, à fidéliser les talents et à développer des profils hybrides, combinant expertise d'audit et posture de conseil.

Cependant, le benchmark montre que ce potentiel est encore insuffisamment structuré et capitalisé :

- Peu de directions d'audit ont intégré ces missions dans une trajectoire structurée de montée en compétences (parcours, mentoring, capitalisation).
- Le retour d'expérience reste souvent informel, limitant l'apprentissage collectif.

- **Enjeu Clé** : transformer ces missions en outil structurant de professionnalisation, et non en simple réponse ponctuelle à une urgence.

#### Un équilibre délicat avec les exigences normatives et d'indépendance

Enfin, les enjeux de ressources et compétences se croisent directement avec les exigences des nouvelles Normes IIA :

- La montée en puissance des missions de conseil accroît les risques d'auto-révision et de confusion des rôles si les équipes ne sont pas correctement dimensionnées et organisées pour distinguer clairement assurance et conseil.
- Le manque de ressources spécialisées peut conduire à confier des missions de conseil à des profils appelés à intervenir ultérieurement en assurance sur les mêmes périmètres ou dispositifs, fragilisant l'objectivité individuelle et la crédibilité de la fonction.
- Dans ce contexte, la gestion fine de l'allocation des ressources et des compétences devient un enjeu de conformité normative, et non plus seulement d'efficacité opérationnelle, conformément aux attentes des Normes IIA en matière d'indépendance, d'objectivité et de gouvernance de la fonction.

- **Enjeu Clé** : sécuriser un modèle d'organisation et d'allocation des compétences permettant de développer les missions de conseil et spéciales sans compromettre l'indépendance, l'objectivité et la crédibilité de l'audit interne.

#### 3.4. Organisation & gouvernance de la fonction (1/2)



**Positionnement à clarifier :** la montée en puissance des missions de conseil renforce le besoin de formaliser le rôle de l'audit interne entre assurance, conseil et missions spéciales



**Indépendance à préserver :** l'articulation entre conseil et assurance accroît les risques d'auto-révision et impose un encadrement renforcé des rôles et responsabilités.



**Delivery à sécuriser :** la dépendance à quelques profils clés et la faible structuration du co-sourcing fragilisent la capacité de delivery dans la durée.

#### Enjeux « Organisation & gouvernance de la fonction » (30% des réponses)

Les enjeux d'organisation et de gouvernance apparaissent comme un facteur structurant dans la capacité de l'audit interne à développer durablement les missions de conseil et spéciales, tout en préservant sa crédibilité et son indépendance.

#### Positionnement et indépendance de l'audit interne

- Les réponses mettent en évidence une difficulté récurrente de **positionnement de l'audit interne lorsqu'il intervient** dans le cadre de missions de conseil ou de missions spéciales. Les principaux risques identifiés sont liés à :
  - des incompréhensions sur la finalité des missions,
  - des attentes divergentes entre commanditaires et auditeurs,
  - Des confusions **des rôles** : l'audit peut être perçu comme se substituant aux managers opérationnels ou comme jouant un rôle proche de celui des cabinets de conseil externes.

Ces ambiguïtés, lorsqu'elles ne sont pas clairement cadrées, peuvent conduire à **une érosion de la crédibilité** de la fonction et à **une remise en question de sa valeur ajoutée**.

- Par ailleurs, le **maintien de l'indépendance** apparaît comme un enjeu central : les répondants soulignent la difficulté de conserver une posture neutre face aux attentes des donneurs d'ordre, en particulier lorsque les missions sont initiées par la Direction générale ou le CODIR. Les missions de conseil, lorsqu'elles ne sont pas correctement encadrées, peuvent exposer la fonction à :
  - des **risques d'auto-révision**,
  - des **conflits de rôles**.

- Ces risques sont accentués lorsque les règles d'allocation des missions et de séparation des rôles ne sont pas formalisées.

➤ **Enjeu clé** : clarifier et assumer un positionnement explicite de la fonction d'audit interne dans la conduite des missions de conseil et spéciales.

#### Une organisation du delivery encore fragile

- Les résultats du benchmark révèlent une dépendance marquée à quelques profils seniors ou experts stratégiques, susceptible d'entraîner une concentration des savoir-faire et une vulnérabilité organisationnelle accrue.
- Les dispositifs de co-sourcing ou de partenariats externes restent souvent peu formalisés et activés de manière opportuniste.
- L'absence de modèle de delivery structuré limite la capacité de la fonction à absorber une montée en charge durable de ces missions.

➤ **Enjeu clé** : Sécuriser la capacité de delivery dans la durée, en réduisant la dépendance à des individus clés et en structurant les modes d'intervention

#### Alignement stratégique et création de valeur

- L'alignement des missions avec la stratégie de l'organisation constitue un autre enjeu significatif. Plusieurs soulignent la difficulté à s'inscrire dans une vision stratégique claire, en raison d'une visibilité insuffisante sur les orientations à moyen et long terme. Ces éléments peuvent restreindre la capacité de l'audit à **formuler des recommandations pleinement cohérentes avec les priorités stratégiques de l'entreprise**.



**Gouvernance à renforcer :**  
l'implication claire de la Direction générale et du Comité d'audit est un levier clé de crédibilité, d'alignement stratégique et de création de valeur.

### Une gouvernance à renforcer pour soutenir la création de valeur

Enfin, le benchmark met en évidence le rôle central des instances de gouvernance dans l'encadrement de ces missions.

- L'implication du Comité d'audit et de la Direction générale reste variable selon les organisations, en particulier sur la validation, la priorisation et le suivi des missions de conseil.
- Une gouvernance insuffisamment structurée peut limiter la lisibilité de la contribution de l'audit interne et freiner la reconnaissance de la valeur créée.

➤ **Enjeu clé :** renforcer une gouvernance claire, partagée et assumée, alignée avec la stratégie de l'entreprise et les attentes des instances dirigeantes.



**Référentiels insuffisants** : l'absence de cadres méthodologiques dédiés aux missions de conseil conduit à des pratiques hétérogènes et fragilise la cohérence des livrables.



**Cadrage amont perfectible** : les objectifs, attentes et livrables sont souvent insuffisamment formalisés, générant des écarts entre attentes des commanditaires et résultats produits.



**Pilotage à renforcer** : l'adaptation continue des missions, nécessaire dans des contextes complexes, peut affaiblir le pilotage global faute de jalons et de règles claires.



**Données et indicateurs limités** : le manque d'outils et d'indicateurs adaptés réduit la capacité à piloter les missions et à démontrer la valeur ajoutée créée.

### Enjeu « Process & Méthodes » (25% des réponses)

Les enjeux liés aux processus et méthodes constituent un levier déterminant pour sécuriser la qualité, la cohérence et la crédibilité des missions de conseil et des missions spéciales. Le benchmark met en évidence que ces missions restent encore insuffisamment outillées et structurées, ce qui fragilise leur pilotage et la perception de la valeur créée.

#### Manque de référentiels et de structuration formelle

Une part significative des répondants souligne l'absence de cadres méthodologiques adaptés aux missions de conseil et missions spéciales.

- Peu de référentiels, de standards partagés ou de programmes de travail types sont formalisés pour ces missions.
- Les approches sont souvent construites au cas par cas, avec des niveaux de formalisation hétérogènes selon les équipes et les contextes.
- Cette situation complique la conduite des missions, en particulier dans des environnements peu matures, et nuit à la cohérence globale et à la lisibilité des livrables produits.

➤ **Enjeu clé** : structurer des référentiels et méthodes adaptés aux missions de conseil, sans les rigidifier excessivement.

#### Objectif et attente de la mission & Pilotage des missions

Le benchmark met en évidence une difficulté récurrente à formaliser clairement la demande initiale des commanditaires

- Les objectifs, le périmètre, les livrables attendus et les destinataires ne sont pas toujours suffisamment définis en amont.

- En l'absence d'un cadrage structuré, les équipes d'audit sont amenées à ajuster en continu leur approche, ce qui peut fragiliser le pilotage global de la mission.
- En outre, la nature même du sujet peut nécessiter des ajustements en cours de missions (nouveaux interlocuteurs à intégrer, ajustement en fonctions des risques identifiés).

➤ **Enjeu clé** : renforcer le cadrage amont et le pilotage des missions en mode agile, tout en conservant l'agilité nécessaire aux contextes complexes ou sensibles.

#### Données et outils

Certaines réponses font également ressortir des difficultés à accéder à des données et outils permettant de piloter efficacement les missions.

- Le suivi de l'avancement, de la performance et de la valeur créée reste souvent limité.
- La capacité à objectiver un ROI ou une valeur ajoutée mesurable des recommandations est encore insuffisamment développée.
- Bien que ces enjeux soient moins fréquemment cités, leur récurrence interroge la maturité des dispositifs de pilotage et l'intégration des données dans les démarches d'audit, en particulier pour les missions de conseil où la création de valeur est centrale.

➤ **Enjeu clé** : doter les missions de dispositifs de pilotage et d'indicateurs adaptés, proportionnés aux objectifs poursuivis



**Juste niveau de formalisation** : les missions de conseil exigent une communication adaptée aux enjeux et à la sensibilité des sujets, sans rigidifier l'agilité attendue.



**Visibilité de la valeur** : l'absence d'indicateurs et de reporting structurés limite le pilotage des missions et la démonstration de la valeur ajoutée de l'audit interne.

#### Enjeu « Communication & Reporting » (10% des réponses)

##### Communication & formalisation / reporting

Le benchmark met en évidence que ces missions posent des questions spécifiques de formalisation, de diffusion et de pilotage, en particulier lorsqu'elles portent sur des sujets sensibles ou stratégiques.

##### Un niveau de formalisation difficile à calibrer

Les répondants soulignent la difficulté à trouver le juste niveau de formalisation des livrables dans le cadre des missions de conseil et spéciales.

- Un excès de formalisme peut nuire à l'agilité attendue et à la dynamique de co-construction avec les métiers.
- À l'inverse, un formalisme insuffisant peut fragiliser la traçabilité des travaux et la lisibilité des recommandations.
- La question de la diffusion et de la confidentialité des livrables est centrale, imposant de définir clairement les destinataires et les modalités de partage.

➤ **Enjeu clé** : adapter le niveau de formalisation et de diffusion aux objectifs et à la sensibilité de chaque mission.

##### Des dispositifs de pilotage et de suivi encore limités

Le benchmark met également en évidence un manque de cadres et d'indicateurs de pilotage adaptés aux missions de conseil.

- Le suivi de l'avancement, des résultats obtenus et des suites données aux recommandations reste souvent partiel.
- Le manque de responsable clairement identifié pour chaque plan d'actions peut également dans certains cas accentuer les difficultés.
- Cette situation, peut limiter l'appropriation des recommandations par les métiers et réduire la visibilité de la valeur ajoutée apportée par l'audit interne.
- L'absence d'indicateurs partagés rend également plus difficile la communication auprès des instances de gouvernance.

➤ **Enjeu clé** : structurer des dispositifs de reporting et d'indicateurs permettant de piloter les missions et de démontrer leur contribution à la création de valeur.

**04**

# **Missions de conseil et missions spéciales : Les solutions**



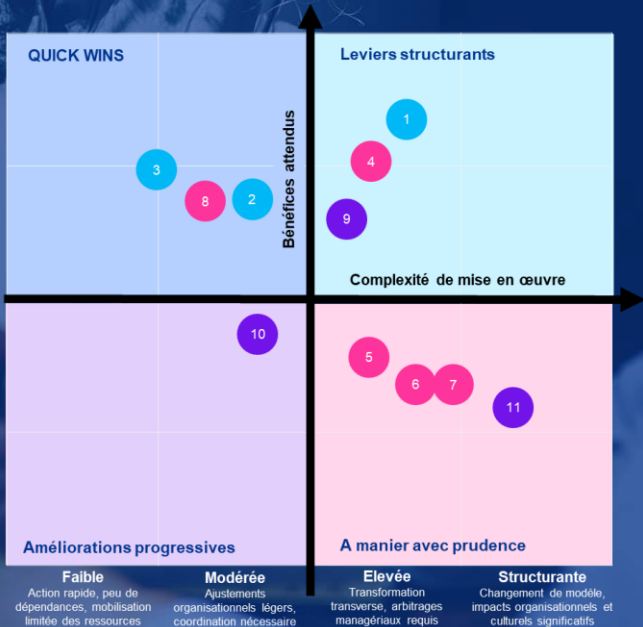
**Structurer un modèle hybride, sécurisé et créateur de valeur**

Le développement des missions de conseil et spéciales ne doit pas être perçu comme un risque de dilution du rôle d'assurance, mais comme une opportunité d'évolution maîtrisée.

**À condition :**

- d'un cadre clair,
- d'un pilotage assumé,
- d'une gouvernance robuste,
- et d'une démonstration explicite de la valeur créée.

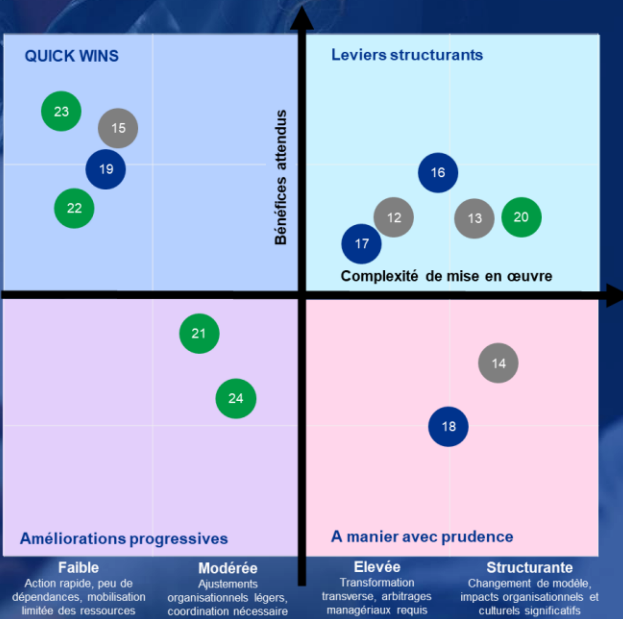
**Matrice de priorisation**



Les différentes pistes de solutions ont été classées en 4 catégories et positionnées sur la matrice ci-contre permettant une priorisation selon la complexité de mise en œuvre et les bénéfices attendus.

Formaliser un cadre de référence clair	Concevoir un capacity planning formalisé	Faire évoluer le référentiel de compétences
<p><b>Formaliser un cadre de référence clair pour les missions de conseil et spéciales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Intégrer explicitement ces missions dans la Charte d'audit interne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir formellement les missions de conseil et leur articulation avec l'assurance.</li> <li>✓ Rappeler les principes d'indépendance et les règles d'incompatibilité.</li> <li>✓ Donner de la lisibilité aux donneurs d'ordre sur le champ des possibles.</li> </ul> </li> <li><b>Élaborer une procédure dédiée</b> Document court, pragmatique, qui précise :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les critères de qualification des missions (assurance / conseil / spéciale),</li> <li>✓ les modalités de déclenchement,</li> <li>✓ le niveau de formalisation attendu,</li> <li>✓ les règles d'escalade en cas de risque ou de situation particulièrement sensible,</li> <li>✓ les responsabilités et les limites d'intervention.</li> </ul> </li> <li><b>Mettre en place une grille de qualification en amont</b> Trois questions structurantes pour éviter toute confusion entre assurance et conseil :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mission conduit-elle à émettre une opinion ?</li> <li>✓ Qui définit les objectifs et le périmètre de la mission ?</li> <li>✓ La nature des recommandations relève-t-elle de l'éclairage ou de la correction ?</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Absorber les missions spéciales sans fragiliser le plan.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Sanctuariser une enveloppe annuelle dédiée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Allouer une capacité « conseil / missions spéciales » validée par le Comité d'audit.</li> <li>✓ Prévoir des ajustements trimestriels selon la pression de la demande</li> </ul> </li> <li><b>Adapter le périmètre et le planning pour optimiser les ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ajuster le périmètre des missions en fonction des enjeux prioritaires</li> <li>✓ Revoir le séquençage des travaux pour mieux étaler la charge</li> </ul> </li> <li><b>Intégrer les missions de conseil dans la planification stratégique de l'audit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cartographie des projets stratégiques → identification proactive des zones où l'audit peut intervenir en amont.</li> <li>✓ Dialogue annuel avec DG / ExCom sur les "zones d'éclairage attendues".</li> <li>✓ Positionner l'audit comme Instance de consultation sur les risques "risk sounding board" sur les grands programmes</li> </ul> </li> <li><b>Mettre en place un "buffer agile"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe restreinte mobilisable rapidement</li> <li>✓ Rotation annuelle pour éviter la concentration du savoir-faire</li> </ul> </li> <li><b>Formaliser des mécanismes de co-sourcing pré-négociés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accords-cadres activables rapidement</li> <li>✓ spécialités : IT, fraude, data, projets complexes / sensibles</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Transformer ces missions en levier d'attractivité et de rétention.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Adapter le competency framework et enrichir le plan de formation continue</b> Intégrer :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posture de conseil</li> <li>✓ Capacité à proposer des solutions pragmatiques et opérationnelles</li> <li>✓ Développement des capacités de restitution auprès d'un CODIR</li> <li>✓ Compétences situationnelles (crise)</li> </ul> </li> <li><b>Structurer un parcours "Auditeur hybride"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotation assurance / conseil</li> <li>✓ Mentoring croisé</li> <li>✓ Capitalisation systématique des RETEX</li> <li>✓ Fiche de poste ajustée renforçant l'attractivité et la rétention</li> </ul> </li> <li><b>Capitaliser via une base de connaissances</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bibliothèque de cas, livrables types, benchmark sectoriel</li> </ul> </li> </ol>

Matrice de priorisation



Sauvegarder l'indépendance et l'objectivité

Sécuriser l'indépendance et prévenir le risque d'auto-révision

- 12. **Mettre en place une matrice d'incompatibilité**
  - ✓ Interdiction d'audit immédiat d'un dispositif conseillé
  - ✓ Délai de carence (ex : 12-24 mois)
- 13. **Mettre en place un garde-fou stratégique**
  - ✓ Seuil plafond % temps conseil.
  - ✓ Reporting annuel au Comité d'audit sur équilibre assurance/conseil.
- 14. **Séparer les équipes si nécessaire**
  - ✓ Logique "Chinese wall"
  - ✓ Supervision indépendante
- 15. **Informers systématiquement le Comité d'audit**
  - ✓ Reporting spécifique des missions de conseil
  - ✓ Cartographie des risques d'objectivité

Professionaliser le delivery des missions

Structurer les missions de conseil comme de véritables projets, pour concilier agilité et rigueur

- 16. **Renforcer le cadrage des missions**
  - ✓ Identification des commanditaires de la mission et des principaux audités
  - ✓ Livrables attendus
  - ✓ Limites d'intervention
  - ✓ Formalisation au travers d'une lettre de mission
- 17. **Mettre en place un pilotage agile de la mission**
  - ✓ Points de revue d'avancement et de conclusions fréquents (interne et avec les audités).
  - ✓ Point d'alignement périodique avec les commanditaires de la mission.
  - ✓ Repriorisation des travaux en fonction de l'avancement, des échéances, et des risques identifiés.
- 18. **Standardiser des formats de restitution adaptés**
  - ✓ Synthèse adaptée au niveau des commanditaires
  - ✓ Présentations des recommandations orientées actions (priorisation, évaluation de la complexité et de l'impact).
  - ✓ Présentation des constats factuels et idéalement chiffré.
- 19. **Formaliser un protocole "mission sensible"**
  - ✓ chaîne de confidentialité, règles d'accès aux livrables, coordination Legal / RH, gestion des risques réputationnels

Mesurer et démontrer la création de valeur

20. Définir des KPI spécifiques permettant de démontrer l'apport de valeur pour l'organisation:

- Exemples :
- ✓ décisions éclairées
  - ✓ délais de traitement
  - ✓ maturité renforcée
  - ✓ économies identifiées
  - ✓ risques évités
- 21. **Outiller le modèle hybride**
    - ✓ Outil GRC pour tracer et centraliser missions conseil / spéciales.
    - ✓ Templates digitaux modulables.
    - ✓ Exploitation data pour quantifier les impacts, et l'amélioration post plan d'actions.
  - 22. **Intégrer ces missions au reporting annuel**
    - ✓ part du temps consacré
    - ✓ impact stratégique
    - ✓ feedback des commanditaires
  - 23. **Mettre en place une évaluation à chaud et à froid**
    - ✓ Satisfaction CODIR
    - ✓ Contribution stratégique
    - ✓ Valeur mesurée
  - 24. **Intégrer ces missions dans le Programme d'Assurance Qualité (QAIP)**
    - ✓ Revues qualité adaptées.
    - ✓ Critères spécifiques d'évaluation.



# Contacts



**Antoine de Sars**

Associé – Risques et Conformité - Corporate

Tel : + 33 (0)1 55 68 74 96

M : + 33 (0)6 26 95 30 93

Mail : [adesars@kpmg.fr](mailto:adesars@kpmg.fr)



**Julien Oleggini**

Associé – Risques et Conformité - Financial Services

Tel : + 33 (0)1 55 68 60 59

M : + 33 (0)6 17 09 84 54

Mail : [joleggini@kpmg.fr](mailto:joleggini@kpmg.fr)



**Guillaume Cuisset**

Associé – Technologies & risques

Tel : + 33 (0)1 55 68 91 25

M : + 33 (0)6 23 80 05 46

Mail : [gcuisset@kpmg.fr](mailto:gcuisset@kpmg.fr)



**Mariem Gamdou**

Directrice – Risques et Conformité - Corporate

Tel : + 33 (0) 1 55 68 25 71

M : + 33 (0) 6 19 24 76 38

Mail : [mgamdou@kpmg.fr](mailto:mgamdou@kpmg.fr)



# KPMG

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ADVISORY est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.



© 2026 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG, constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.