

# A l'écoute du client

Quels sont les messages de vos parties prenantes ?



Rapport CBOK sur les parties prenantes

Angela Witzany, CIA, QIAL, CRMA  
Larry Harrington, CIA, QIAL, CRMA

## Synthèse

L'audit interne occupe une place singulière et essentielle au sein de la gouvernance de l'organisation. Dans le cadre de cette mission, les auditeurs internes collaborent avec des parties prenantes très différentes. Ce rapport est particulièrement consacré aux parties prenantes qui influencent le plus directement l'activité de l'audit interne : les administrateurs et la direction générale.

L'objectif de cette étude n'est pas d'évaluer un éventuel décalage entre les attentes des parties prenantes et les réponses de l'audit interne, mais de se concentrer sur les recommandations formulées par les parties prenantes à l'attention des auditeurs internes, à propos notamment de l'application des meilleures pratiques pour améliorer la performance et la proposition de valeur. Ces messages clés concernent :

- La connaissance de la mission, de la stratégie, des objectifs et des risques de l'organisation. L'efficacité de l'audit interne est sans cesse mesurée à l'aune de ces fondamentaux.
- Les missions d'assurance particulièrement appréciées. Si les autres tâches et projets réalisés par les auditeurs internes créent de la valeur, ils ne doivent pas être accomplis au détriment des missions d'assurance.
- Le respect des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA (The Institute of Internal Auditors).
- L'accroissement de l'utilité des missions d'assurance par un alignement avec les risques stratégiques de l'organisation. L'évaluation des risques et le choix des missions d'assurance sont guidés par la stratégie de l'organisation.
- Une forte demande de missions de conseil, notamment dans les domaines liés à la gestion des risques.
- La coordination avec les fonctions de la deuxième ligne de maîtrise. Envisager l'utilisation de leurs travaux après s'être assuré de leur objectivité et de leur fiabilité.
- Une structuration adéquate de l'audit interne au sein de l'organisation.

- Le développement des relations, basées sur la confiance et le respect mutuels, avec la direction et les administrateurs.
- Une communication régulière des constats et des points de vue. La communication écrite ne suffit pas, il est également nécessaire d'instaurer un dialogue et des réunions en tête à tête.

## 1. Connaître l'organisation

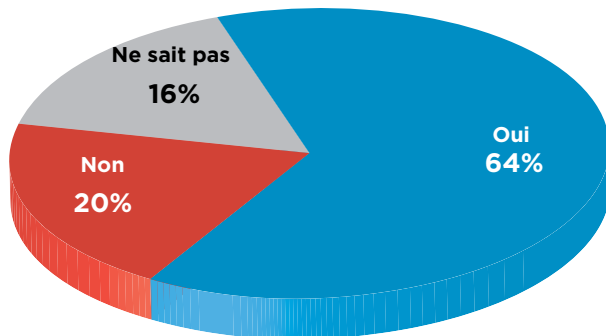
Les auditeurs internes doivent comprendre la mission, la stratégie et les objectifs de leur organisation. Ce message prépondérant et fondamental émane de toutes les catégories de parties prenantes. Qu'il s'agisse des administrateurs ou de la direction générale, leur objectif principal est de voir l'organisation réussir dans la réalisation de sa mission. Elles attendent donc des auditeurs internes qu'ils envisagent leur rôle dans le même état d'esprit, focalisés sur la façon dont ils peuvent contribuer à cette réussite. Pour les auditeurs internes, cela implique non seulement de connaître la stratégie de l'organisation mais également de s'en imprégner et de comprendre comment elle oriente les activités, connaître les éventuels obstacles et les conditions nécessaires à son déploiement. Les auditeurs internes doivent parfaitement maîtriser les activités de leur organisation.

L'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne montre que 57 % des professionnels interrogés estiment que leur plan d'audit est en phase avec le plan stratégique de leur organisation. Autrement dit, 43 % des auditeurs internes estiment que leur plan d'audit n'est pas en phase.

A la question de savoir si l'audit interne devait jouer un rôle plus actif dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques de l'organisation, près de deux-tiers des parties prenantes (64 %) ont répondu par l'affirmative, contre une sur cinq qui ne souhaite pas une telle implication (voir **figure 1**).

L'audit interne a toujours été confronté à des demandes contradictoires mais les parties prenantes insistent sur la volonté de voir les auditeurs internes orienter leurs travaux en fonction de la stratégie de l'organisation. Un directeur général d'Afrique du Sud résume parfaitement les commentaires de la plupart des parties prenantes : les auditeurs

**Figure 1** L'audit interne devrait-il jouer un rôle plus actif dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques de l'organisation ?



Note : Q16 : Estimez-vous que l'audit interne devrait jouer un rôle plus actif en matière d'analyse et d'évaluation des risques stratégiques de l'organisation ? n = 859.

internes doivent « prendre pour point de départ de leur activité la stratégie et les objectifs de notre organisation, puis identifier les risques et baser leur plan d'audit sur ces éléments ».

Cela ne signifie pas pour autant que l'audit interne intervient dans la conception et la discussion de la stratégie. Comme l'a fait remarquer le directeur général d'une organisation française « l'audit interne peut interroger la pertinence de certains objectifs stratégiques mais il n'est pas directement impliqué dans la définition de la stratégie ». L'audit interne planifie ses activités pour se concentrer sur les aspects qui supportent directement la stratégie de l'organisation et ses objectifs.

Les auditeurs internes sont donc tenus d'entretenir leur ancrage dans leur organisation. Lequel oriente, selon les parties prenantes, les activités de l'audit interne. Comme le faisait remarquer un administrateur de Singapour : « s'ils [les auditeurs internes] comprennent bien notre activité, ils peuvent hiérarchiser leurs priorités ».

« Il [l'audit interne] nous aide en proposant davantage de contrôles des risques qui empêchent l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. »

— Un administrateur, Turquie

## PLAN D'ACTION



- ☑ Devenir un fin connaisseur de la mission, de la stratégie, des objectifs et des risques de votre organisation.
- ☑ Convaincre les parties prenantes que vous comprenez les activités, en articulant votre communication autour de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

## 2. L'assurance est présumée acquise

Traditionnellement, l'audit interne fournit une assurance aux parties prenantes quant à la bonne gestion des risques liés aux objectifs financiers, opérationnels et de conformité. Les auditeurs internes ont été encouragés à élargir ce rôle classique d'assurance pour proposer des avis et des conseils. Aux États-Unis, un administrateur interrogé sur la priorité respective de ces deux rôles estime qu'ils sont d'égale importance. Les parties prenantes conçoivent que l'audit interne intervienne dans les deux domaines, et la plupart seraient prêtes à reconnaître l'intérêt d'une diversification au lieu d'une focalisation uniquement sur les missions d'assurance.

Ce qui ne veut pas dire que les parties prenantes souhaitent que l'audit interne abandonne ces missions. Au contraire, les entretiens montrent que les parties prenantes s'attendent à ce que l'audit interne leur fournisse une assurance, et qu'il le fasse avec brio. Pour preuve, les commentaires formulés par les personnes interrogées sur l'équilibre entre l'assurance et le conseil :

« Les activités d'assurance auront toujours la priorité, si les ressources sont suffisantes, le reliquat pourra être consacré au conseil. »

— Un administrateur, Taïwan

« Les missions d'assurance sont indispensables. Les activités de conseil sont un bonus mais elles ne sont pas prioritaires. »

— Un administrateur, États-Unis

« Il faut commencer par définir les priorités. Pour moi, les missions d'assurance sont en première position. »

— Un directeur général, Turquie

Le consensus est moins fort à propos du type et de l'étendue des activités de conseil que l'audit interne devrait fournir, la priorité à accorder aux missions d'assurance ne fait pas débat. Les parties prenantes tendent à considérer que les missions de conseil ne devraient pas dépasser 20 à 50 % des travaux.

« L'équilibre dépend, entre autres facteurs, de la stratégie adoptée par l'entreprise, du niveau de contrôle interne, de la maturité des dispositifs, de la stabilité de l'activité. »

— Un administrateur, Russie

La part des missions de conseil varie en fonction des organisations. Les parties prenantes, qui en sont conscientes, ont identifié un certain nombre de facteurs explicatifs. Premièrement, la maturité de l'organisation et sa situation géographique. Comme l'a fait remarquer un administrateur d'une organisation en Chine, la part des activités de conseil « dépend de la maturité de l'entreprise et du pays dans lequel elle est implantée ». Les organisations les moins matures et celles implantées dans des pays en développement peuvent avoir davantage besoin d'assurance quant aux aspects fondamentaux qui sous-tendent les activités de l'organisation.

Deuxièmement, la compétence de la fonction d'audit interne. L'audit interne doit être perçu comme capable de proposer un point de vue ou d'apporter de la valeur via des avis ou des conseils. Les parties prenantes les plus sceptiques doutent que l'audit interne soit doté de telles compétences.

Troisièmement, la plupart des parties prenantes n'envisagent pas cette question de manière binaire et exclusive. En effet, quand les auditeurs internes réalisent une mission d'assurance, ils peuvent s'appuyer sur leurs travaux pour fournir un point de vue et des conseils. Comme le souligne le responsable des opérations d'une organisation aux États-Unis : « ils ont effectué un excellent travail et nous ont transmis leurs conseils par les recommandations formulées dans le cadre de la mission d'assurance. » Cette approche est habituelle car pour bon nombre d'auditeurs internes, ces recommandations constituent une forme d'avis ou de conseil.

Quatrièmement, certaines parties prenantes s'inquiètent du fait que l'attention d'un auditeur interne, trop occupé par

« Proposer des activités de conseil aux entreprises, pourquoi pas... mais les auditeurs internes ne disposent pas de suffisamment d'expérience pour avoir une expertise suffisante dans ce domaine. »

— Un administrateur, États-Unis

« Tout découle de la compréhension de l'activité. Certains responsables de l'audit interne n'ont pas la compétence nécessaire pour des activités de conseil. »

— Un administrateur, Singapour

les activités de conseil, pourrait être détournée de l'assurance, qui reste sa mission première. Une mission de conseil peut être exigeante et gratifiante, mais aussi un moyen facile de montrer la valeur de l'audit interne qui peut avoir des atouts dans ce domaine. Mais avec des ressources limitées, une attention accrue vers les missions de conseil peut se traduire par des insuffisances au niveau des activités d'assurance.

Un point de vue que les parties prenantes ont pu exprimer de multiples façons :

« L'une de mes inquiétudes, c'est que les auditeurs internes puissent être accaparés par des projets spéciaux et que leur attention soit détournée de leur mission première (l'assurance). »

— Un administrateur, États-Unis

« L'organisation doit pouvoir solliciter les auditeurs internes et tirer parti de leurs expertises sans qu'ils y perdent leur âme. Dans certaines missions de conseil, il y a un risque réel de transformer l'audit interne en sous-traitant *low cost*. Ce n'est pas parce qu'on travaille avec une personne fiable et de confiance que son expertise doit être détournée et exploitée à l'envie. »

— Un administrateur, France

Enfin, les parties prenantes souhaitent préserver l'indépendance de l'audit interne pour qu'il puisse effectuer sa mission d'assurance. Comme l'a constaté l'une des parties prenantes : « les activités de conseil ne doivent pas en arriver à dénaturer le rôle de l'audit interne et aboutir à sa perte d'indépendance. »

## PLAN D'ACTION



- ✓ Pour les parties prenantes, l'assurance est essentielle. Arbitrez vos missions en conséquence.
- ✓ N'effectuez les missions de conseil que si vous en avez les compétences et les capacités, et que vous avez le soutien des parties prenantes.

### 3. Des bonnes pratiques pour les missions d'assurance

Si la quasi-totalité des parties prenantes reconnaissent la valeur des missions d'assurance, elles identifient des conditions pour réaliser des missions à valeur ajoutée. Comme déjà indiqué, les parties prenantes attendent de l'audit interne une bonne compréhension de leur organisation. Lorsqu'elles sont interrogées sur la façon dont l'audit interne pourrait améliorer son rôle par rapport aux risques stratégiques, la réponse la plus fréquente est d'inclure, lors des missions d'assurance, un point d'attention sur les risques stratégiques (voir **figure 2**).

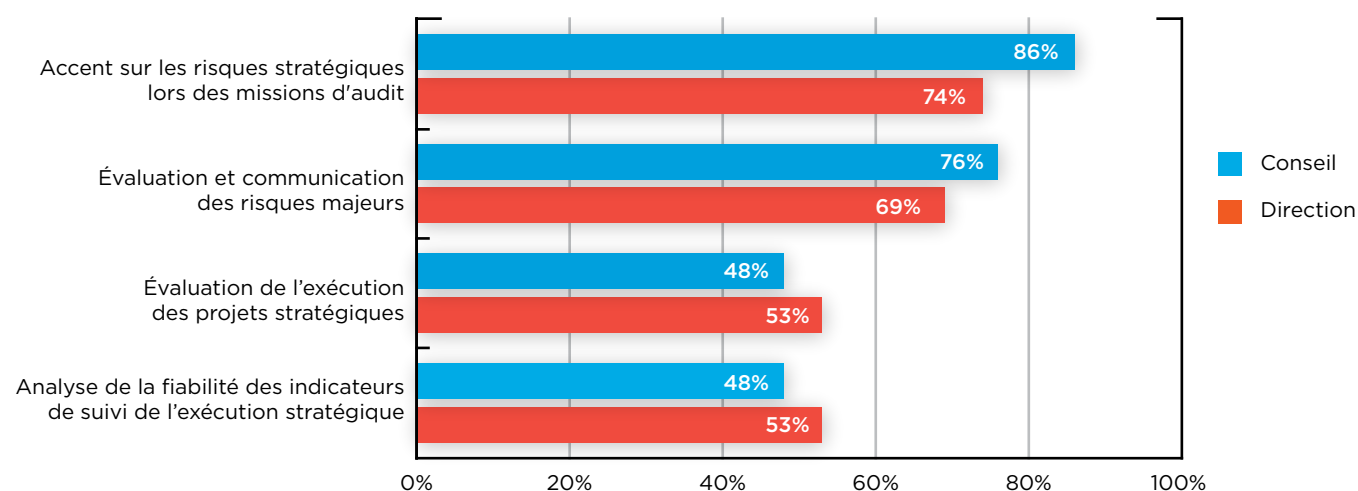
Afin d'acquérir une dimension « plus stratégique », la démarche doit commencer par s'assurer que la mission

d'assurance est en phase avec les risques stratégiques de l'organisation. Comme le directeur financier d'une entreprise italienne l'a fait remarquer, « fournir une assurance concernant une organisation et la capacité de ses processus à soutenir la stratégie » est un bon moyen d'accompagner les objectifs stratégiques de l'organisation.

Ce qui ne signifie pas pour autant que l'audit interne ignore les risques financiers, opérationnels ou de conformité. Dans presque tous les cas, ces risques sont directement liés à la stratégie de l'organisation. La clé réside dans la capacité à relier ces domaines de risques traditionnels à la stratégie. Il se peut que ce lien ne soit pas possible pour les activités d'assurance en cours. Dans ce cas, l'audit interne doit examiner de près la valeur ajoutée de ces missions. Accomplir des travaux parce qu'il en a toujours été ainsi, que c'est ce qui est attendu, que c'est confortable ou que c'est planifié ne garantit pas que l'audit interne supporte la stratégie et les objectifs de l'organisation.

Autre question abordée par l'enquête : l'audit interne doit-il se concentrer sur les risques présents ou à venir ? Comme on pouvait s'y attendre, des opinions différentes ont été recueillies. Certaines parties prenantes sont fortement préoccupées par les risques actuels, en raison de leur importance. Un directeur financier des États-Unis a ainsi déclaré : « La technologie

**Figure 2 Pistes pour l'amélioration du rôle de l'audit interne face aux risques stratégiques**



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

« Les auditeurs internes doivent être capables de structurer leur plan annuel pour relier la stratégie de l'entreprise à leurs travaux et à leurs conclusions. Il convient d'identifier les points faibles et de les relier à la stratégie. »

— Un responsable de la conformité, Espagne

est en perpétuel changement, nous avons besoin de nous concentrer sur ce qui se passe actuellement. Idéalement, l'audit interne peut se tourner vers l'avenir mais nous n'avons pas les moyens de le faire maintenant. » Cependant, beaucoup d'autres admettent que les risques futurs ne peuvent pas être ignorés puisqu'ils deviendront bientôt des risques actuels. Un directeur général d'Afrique du Sud a estimé que « les risques sont en perpétuelle évolution... Notre activité est telle que les risques futurs sont considérables et doivent être identifiés. »

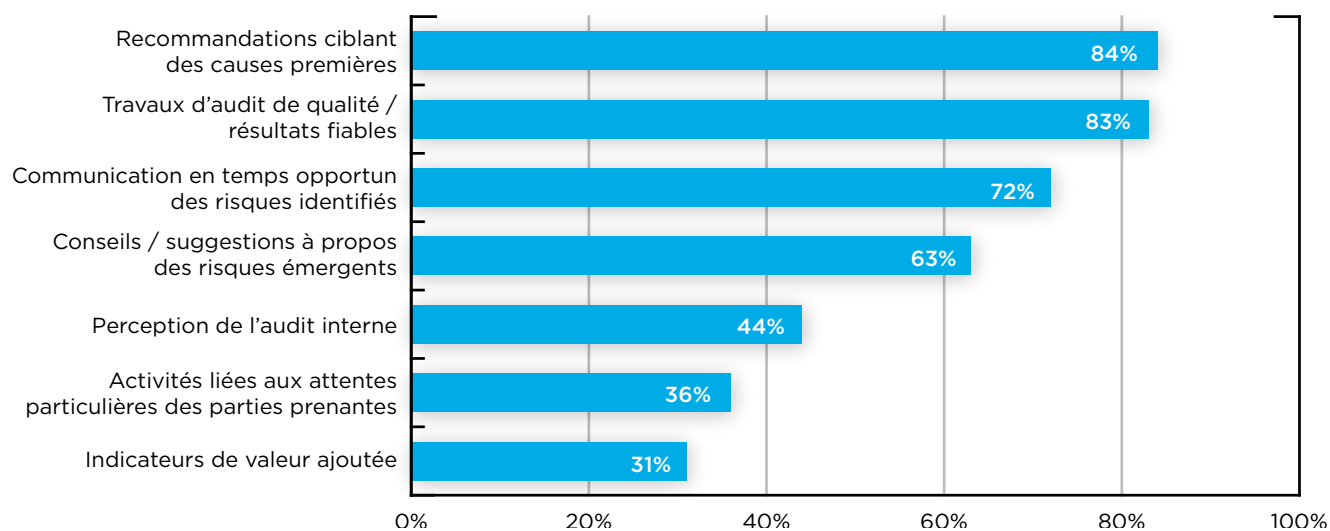
La frontière entre risques actuels et futurs n'est pas toujours très claire, et l'intérêt accordé à l'avenir ne doit pas l'être au détriment de la gestion des risques actuels. À cet égard, un administrateur d'une organisation française a affirmé : « quand nous parlons de l'avenir, nous sommes dans le présent. Il est impossible de dissocier les risques présents des risques futurs puisqu'il existe un lien permanent entre les deux. »

Notons une autre condition pour fournir une assurance aux parties prenantes, au-delà de l'intérêt porté aux risques présents ou futurs. Le travail des auditeurs internes doit être excellent. Les parties prenantes ont été interrogées au sujet de leurs critères d'évaluation de la performance de l'audit interne. La qualité de la mission d'audit arrive en haut de la liste (voir **figure 3**). Des thèmes accrocheurs et de beaux graphiques sont toujours agréables, mais le travail fondamental sur lequel se fonde l'assurance doit être robuste.

Les auditeurs internes s'appuient sur le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) qui comprend les *Normes* et d'autres lignes directrices. Les parties prenantes ont été interrogées sur leur connaissance des *Normes* et le cas échéant, sur leur valeur en termes de performance de l'audit interne. Près de la moitié (53 %) déclarent les connaître et, parmi eux ; la quasi-totalité (94 %) estiment que la conformité avec les *Normes* est créatrice de valeur. Comme l'affirme un administrateur aux États-Unis, « nous nous attendons à la conformité avec les *Normes* et elle doit être effective. »

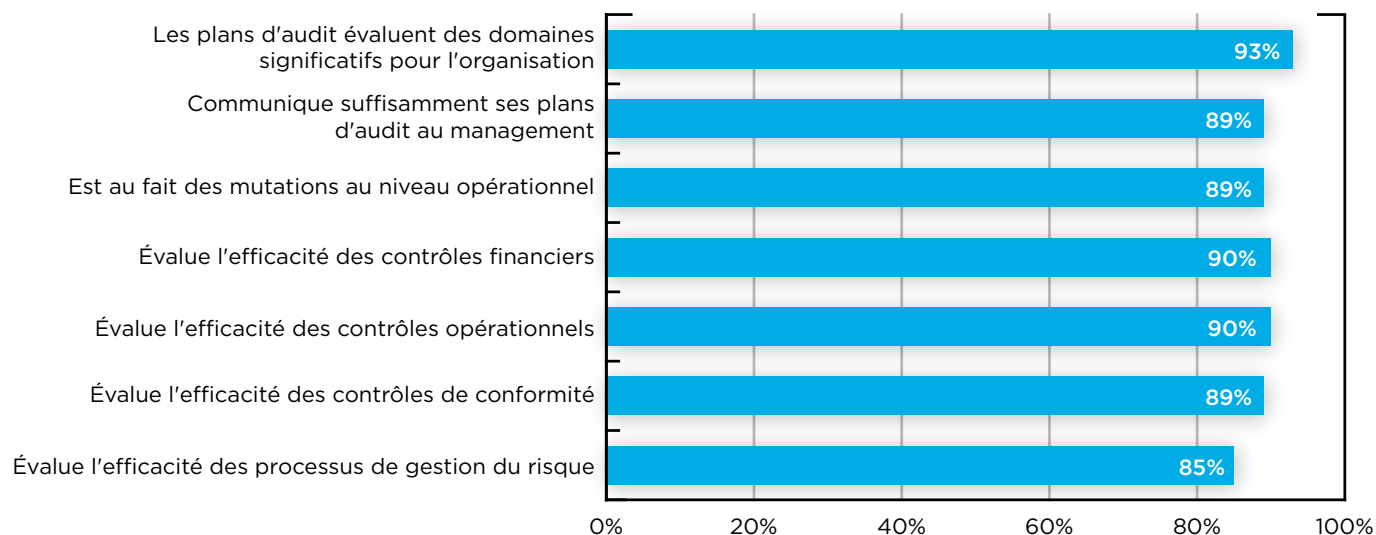
L'enquête réalisée auprès des professionnels montre que seuls 54 % des répondants respectent l'ensemble des *Normes*. Donc près de la moitié des auditeurs internes doit se sentir en décalage avec les attentes de leurs parties prenantes.

**Figure 3 Facteurs de performance de l'audit interne selon les parties prenantes**



Note : Q24 : En tant que partie prenante, quels critères prenez-vous en compte pour analyser et mesurer la performance de l'audit interne ? n = 939.

**Figure 4 L'évaluation des caractéristiques de l'audit interne par les parties prenantes**



Note : Q18 : Répondez à chacun des énoncés ci-après en utilisant l'échelle suivante : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord et ne sait pas. Seules les réponses tout à fait d'accord et d'accord sont représentées ci-dessus. n = 960.

Point positif : les parties prenantes apprécient la performance de l'audit interne sur les fondamentaux de la mission d'assurance, tels que la prise en compte des domaines significatifs, la connaissance fine du secteur, le contrôle des domaines d'audit traditionnels – la finance, les opérations et la conformité (voir **figure 4**). Ce profil, dressé par les parties prenantes constitue une bonne base sur laquelle les auditeurs internes peuvent appuyer leur réputation de prestataire de qualité qu'ils peuvent utiliser dans d'autres domaines à valeur ajoutée.

#### PLAN D'ACTION



- ☑ Prendre clairement en compte les risques actuels et futurs dans la planification d'une mission d'assurance. L'équilibre entre ces deux catégories de risques dépend des particularités de l'organisation et de son environnement.
- ☑ Maintenir la qualité des missions d'assurance pour avoir la légitimité d'intervenir dans d'autres domaines à valeur ajoutée.

#### 4. Capitaliser sur les acquis des missions d'assurance

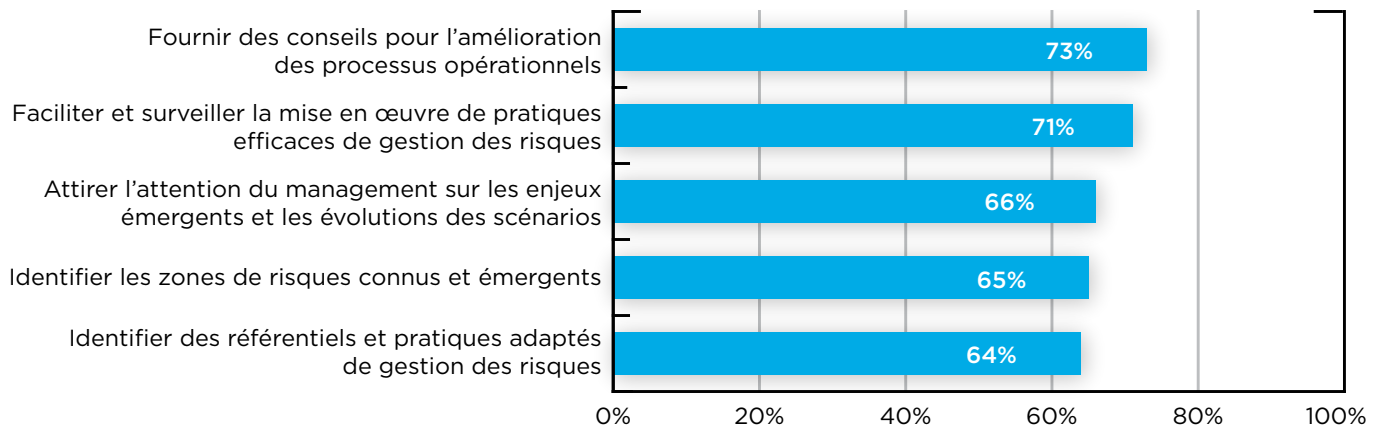
Les parties prenantes souhaitent que l'audit interne mène des missions de conseil pourvu qu'elles n'interfèrent pas avec les travaux d'assurance. Elles ont été interrogées sur les autres domaines sur lesquels l'audit interne devrait, en-dehors des missions d'assurance, concentrer ses efforts. Les réponses données par plus de 50 % des parties prenantes sont présentées **figure 5**. Quatre des cinq domaines retenus concernent la gestion des risques et les circonstances susceptibles de faire évoluer les risques.

De même, les parties prenantes ont été interrogées sur les domaines dans lesquels l'audit interne apporte le plus de valeur. La seule réponse à laquelle plus de la moitié des parties prenantes ont attribué une valeur élevée est « aide à la gestion des risques ». Le message des parties prenantes est clair – au-delà de l'assurance, elles estiment que l'audit interne peut être très utile aux organisations en s'impliquant dans l'identification et la gestion des risques.

« L'audit interne bénéficie d'un positionnement singulier pour s'engager et sensibiliser sur les questions liées aux contrôles et aux risques – et améliorer la culture de l'organisation. »

– Un administrateur, Australie

**Figure 5 Domaines qui devraient faire, au-delà de l'assurance, partie du périmètre de l'audit interne**



Note : Q10 à Q13 : Lesquels de ces domaines, devraient au-delà de l'assurance, faire partie du périmètre de l'audit interne ? n = 836.

Les entretiens avec les parties prenantes ont abouti aux mêmes conclusions. Interrogé sur la façon dont l'audit interne peut contribuer à améliorer la culture d'une organisation, un administrateur allemand a déclaré : « en promouvant une culture de la discussion et la sensibilisation aux risques. » De même, en France, un administrateur estime que : « l'audit interne peut certainement contribuer à améliorer la culture de l'organisation en aidant à une prise de conscience... il est utile de sensibiliser les managers aux risques. »

### PLAN D'ACTION



- ✓ Améliorer l'orientation des missions de conseil vers l'identification et la gestion des risques.
- ✓ Tirer le meilleur parti du rôle singulier de l'audit interne pour contribuer une meilleure compréhension des risques et de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.

## 5. Se coordonner avec la deuxième ligne de maîtrise

Le modèle des trois lignes de maîtrise est utile pour comprendre les rôles et les responsabilités des différents acteurs

de la gestion des risques (voir la prise de position\* de l'IIA à ce sujet). Dans les grandes organisations, la mise en place de nouvelles fonctions dans la deuxième ligne de maîtrise (conformité et gestion des risques, par exemple) est assez fréquente. Les relations entre la deuxième ligne de maîtrise et l'audit interne ne sont pas toujours claires pour les parties prenantes. Ce qui est certain c'est que les parties prenantes s'attendent à ce que l'audit interne travaille en étroite collaboration avec la deuxième ligne de maîtrise. Le directeur financier d'une entreprise brésilienne l'a bien résumé : « d'une manière générale, [l'audit interne et la deuxième ligne de maîtrise] doivent être clairement liés et interconnectés. Ce serait désastreux que ces fonctions aient des visions divergentes et suivent des directions différentes. »

La plupart des parties prenantes s'attendent à ce que l'audit interne communique massivement avec ces fonctions et qu'elles se coordonnent chaque fois que possible. De nombreuses organisations sont touchées par la « fatigue de l'audit » quand plusieurs fonctions révisent et évaluent les mêmes activités au sein de l'entreprise. Sans parler des Conseils qui doivent décrypter les rapports émis par différentes fonctions et couvrant plus ou moins les mêmes thèmes. Certaines organisations ont opté pour une approche intégrée. Comme l'a souligné un directeur financier en Afrique du Sud : « elles [les organisations] ont adopté les trois lignes de maîtrise et

\* Prise de position de l'IIA, *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors), Janvier 2013.



l'audit interne travaille avec d'autres fonctions d'assurance. Grâce à notre approche intégrée, nous pouvons discuter et planifier notre travail afin que chacun puisse s'appuyer sur le travail de l'autre.

Mais la coopération ne va pas sans prudence. La plupart des parties prenantes apprécient que l'audit interne soit différent des fonctions de deuxième ligne de maîtrise. Dans certains cas, la fonction est bien dirigée et les travaux sont robustes, ce qui permet leur utilisation accrue dans le cadre d'un modèle intégré. Dans d'autres cas, cette approche est inappropriée.

D'une façon générale, ce qui ressort des entretiens est que l'audit interne doit se coordonner avec les fonctions de la deuxième ligne de maîtrise et utiliser autant que possible leurs travaux. Néanmoins, cette approche repose sur un préalable : la certitude que ces fonctions sont dignes de confiance. Cette opinion est bien résumée par une partie prenante du Japon : « nous devons, autant que possible, faire appel aux fonctions conformité et gestion des risques existantes. Il faut évaluer la fiabilité de leurs rapports. Le recours à ces fonctions dépend de leur objectivité... ».

« Les fonctions de gestion des risques et de conformité sont plutôt récentes dans notre entreprise. L'audit interne ne peut pas encore s'appuyer sur leurs travaux—nous souhaiterions le faire, mais nous avons besoin d'un niveau de confiance plus élevé avant de pouvoir utiliser ces travaux. »

— Un directeur financier, États-Unis

## PLAN D'ACTION



- ☑ Bien comprendre le travail effectué par chaque fonction de la deuxième ligne de maîtrise.
- ☑ Se coordonner autant que possible avec ces fonctions, avoir, chaque fois que possible, des objectifs communs en termes de risque et de conformité.
- ☑ Ne recourir aux travaux d'assurance effectués par ces fonctions qu'après avoir testé et vérifié leur objectivité et leur rigueur.

## 6. Les ingrédients du succès

Pour reprendre les mots d'un administrateur aux États-Unis, un audit interne efficace doit être indépendant et objectif, il doit « avoir les idées claires et un franc-parler ». Deux éléments essentiels qui permettent à l'audit interne d'être capable de fournir des messages objectifs, indépendants et audibles.

### Structure

En tant que troisième ligne de maîtrise d'une organisation, il est important pour l'audit interne d'avoir un accès direct au Conseil (voir **figure 6**). Ce point est bien mis en avant dans les *Normes* et repris plus en détail dans différents commentaires du modèle des trois lignes de maîtrise.

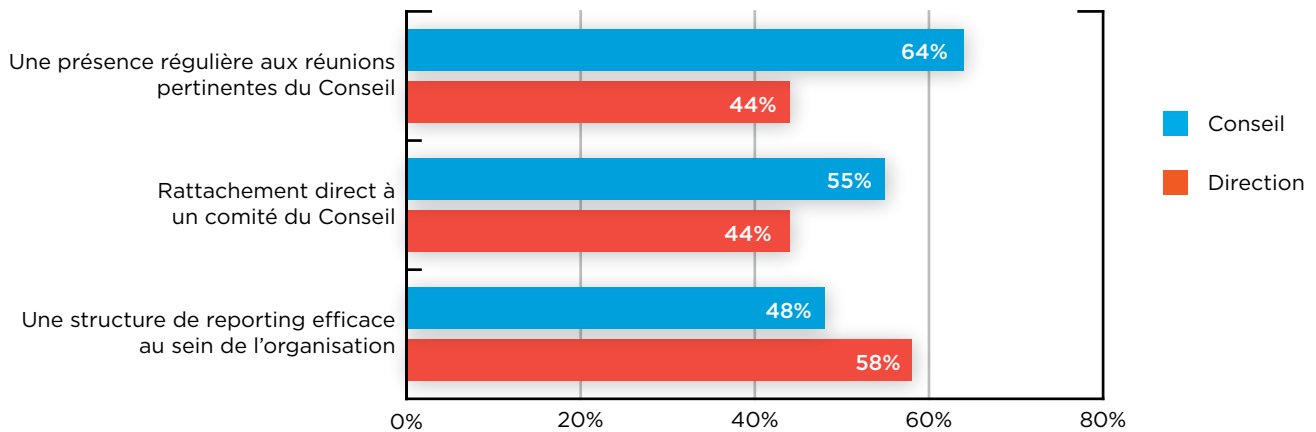
Les parties prenantes ont été interrogées à propos des meilleures stratégies à mettre en œuvre par l'audit interne pour faire face aux demandes concurrentes. Les administrateurs sont largement favorables à un rattachement direct au Conseil et à une participation aux réunions du Conseil qui le concernent. Les membres de la direction générale avancent également cette option mais avec moins d'enthousiasme, la plupart souhaitant privilégier une structure de reporting dédiée au sein de l'organisation.\*

Pendant, l'un des éléments clés de l'efficacité de la structure réside dans le fait que les administrateurs et les membres de la direction générale reconnaissent que le rattachement fonctionnel au Conseil n'est pas un lien passif. Le Conseil doit être le principal interlocuteur de l'audit interne pour l'élaboration des plans d'audit. Il doit pouvoir entendre directement les messages objectifs de l'audit interne plutôt que ceux qui seraient passés par les filtres de la direction. Le Conseil doit être le principal organe de décision concernant la composition et les ressources de l'audit interne. Il doit diriger la nomination, la promotion, la rémunération et la révocation du responsable de l'audit interne.

Les auditeurs internes ne peuvent pas espérer que chaque partie prenante comprenne l'indépendance telle qu'elle est présentée dans les *Normes*. Ainsi, selon un administrateur aux Pays Bas : « le responsable de l'audit interne est rattaché au directeur général ; ils préparent ensemble le plan d'audit. » De la même, un administrateur en France a affirmé « en définitive, c'est le directeur général qui fixe les priorités

\* L'enquête auprès des professionnels montre que 69 % des répondants sont rattachés fonctionnellement au Conseil.

**Figure 6 Les meilleures stratégies pour répondre aux demandes concurrentes**



Note : Q9 : Quelles sont d'après votre expérience les trois stratégies les plus efficaces dont dispose un directeur de l'audit interne (DAI) pour hiérarchiser des demandes concurrentes au sein de l'organisation et y répondre, parmi les suivantes ? n = 917.

et assume toute la responsabilité. » Pour ces administrateurs, le directeur général est le pilote de la relation avec l'audit interne tandis que le Conseil observe et approuve. Dans ces deux exemples, la structure de rattachement de l'audit interne a pratiquement moins d'importance que les convictions et les actions des membres du Conseil.

## Relations

La structure seule ne suffit pas. Il existe un élément tout aussi important pour l'efficacité de l'audit interne. « Pour penser de manière stratégique, le responsable de l'audit interne doit être constamment en contact avec l'activité, il doit pouvoir assimiler rapidement les changements stratégiques grâce à des relations professionnelles permanentes avec tous les acteurs clés de l'entreprise (pas uniquement le directeur général). » Cette citation d'une partie prenante en Italie résume bien le point de vue de nombreuses parties prenantes.

Les relations sont essentielles à la compréhension de l'activité et pour le suivi des changements. De plus, la première réponse aux demandes concurrentielles, donnée par 67 % des parties prenantes, est de tisser des liens étroits avec les dirigeants opérationnels et fonctionnels. Un directeur financier aux États-Unis a déclaré : « je pense qu'avoir des relations étroites est très important... Chacun aura toujours

un point de vue différent mais il est plus facile de parvenir à un compromis dans le cadre de bonnes relations ».

Et pour tisser des liens et maintenir des relations solides, rien de tel que la communication. À peine moins de 75 % des parties prenantes ont estimé la qualité et la fréquence de communication de l'audit interne très bonne à excellente. Même si c'est positif, tout résultat inférieur à 100 % doit être envisagé comme une opportunité d'amélioration. De plus, un certain nombre de parties prenantes ont insisté sur le fait que la communication ne doit pas se limiter à des documents ou des messages écrits, elle doit également être établie en face à face.

« Pour les responsables de l'audit interne, la stratégie la plus efficace est de négocier lors de rencontres en tête à tête... Les documents écrits n'ont pas le même impact. »

— Un responsable des opérations, Australie

« Les réunions et les interactions permanentes sont importantes. »

— Un administrateur, Émirats arabes unis

Le conseil d'investir dans des relations solides s'accompagne d'une mise en garde de la part des parties prenantes. Comme l'a déclaré un directeur général au Brésil : « l'audit interne doit surveiller ses relations pour ne pas être trop proche ni trop éloigné. » Des relations trop distendues ne sont pas souhaitables, tout comme des relations qui menacent l'indépendance. Il faut trouver le juste équilibre.

## PLAN D'ACTION



- ☑ Analyser la structure de rattachement de l'audit interne et en discuter avec les parties prenantes si elle n'est pas optimale.
- ☑ Évaluer si les attitudes des parties prenantes sont compatibles avec les rattachements et la préservation de l'indépendance.
- ☑ Étudier la qualité, la fréquence et les méthodes de communication avec des parties prenantes.

## Conclusion

L'audit interne a vocation à rendre service aux organisations et aux parties prenantes. Comprendre les besoins et les points de vue des parties prenantes aidera les auditeurs internes à mieux remplir leur rôle. Dans ce rapport, les opinions des parties prenantes de l'audit interne sont présentées comme émanant d'un groupe uniforme. Mais chaque organisation et chaque partie prenante est différente. Chaque équipe d'auditeurs internes doit tenir compte de sa situation particulière et des spécificités de ses parties prenantes, et évaluer les changements à apporter pour être plus utiles à leur organisation.

« Il faut bien admettre qu'il existe des intérêts antagonistes entre le Conseil et la direction. »

— *Un administrateur, États-Unis*

## À propos des auteurs

**Angela Witzany**, CIA, QIAL, CRMA, est responsable de l'audit interne chez Sparkassen Versicherung AG Vienna Insurance Group, grand groupe d'assurance vie autrichien. Après avoir été membre du Conseil d'administration de l'IIA, elle en est la présidente pour la période 2016-2017. Elle a présidé le Conseil d'administration de l'IIA–Autriche et dirige le groupe de travail permanent des compagnies d'assurance privées sur les questions d'audit. Elle a été membre du Conseil d'administration de la Confédération européenne des Instituts d'audit interne (ECIIA), et a exercé, jusqu'en 2015, les fonctions de vice-présidente. Enfin, elle exerce les fonctions de vice-présidente du Comité d'audit interne et de contrôle de l'Association autrichienne des assureurs. Titulaire d'un master en sciences de gestion de l'Université d'économie et de gestion de Vienne, elle écrit, assure des formations et donne des conférences sur des thèmes relatifs à l'audit interne.

**Larry Harrington**, CIA, QIAL, CRMA, CPA, est vice-président en charge de l'audit interne de Raytheon, société de technologie spécialisée dans la défense, la sécurité et les marchés civils du monde entier. Larry Harrington a effectué l'essentiel de sa carrière dans le secteur de la finance et de l'audit interne. Il a également été vice-président en charge des ressources humaines et vice-président des activités santé chez l'assureur Aetna Inc. Membre de l'IIA, il a été président du Conseil d'administration pour l'Amérique du Nord mais aussi, en 2015–2016, président du Conseil d'administration de l'Institut au niveau mondial. Ancien élève de l'Advanced Management Program de la Harvard Business School, Larry Harrington intervient fréquemment dans des séminaires sur l'audit, la gestion du changement, la négociation, le développement personnel ou la motivation.

## DONNÉES - ÉTUDE SUR LES PARTIES PRENANTES

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

## PARTIES PRENANTES REPRÉSENTÉES

Administrateurs	34%
Directeurs généraux	15%
Directeurs financiers	18%
Autres membres de la direction	33%

## Vos dons ont un impact

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

## Faire un don

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

## À propos du CBOK

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

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

## À propos de la Fondation de la recherche de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de la Recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

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

## À propos de Protiviti Inc.

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

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

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

## Limite de responsabilité

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

Copyright © 2016 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*, IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter [research@theiia.org](mailto:research@theiia.org). ID # 2016-0917