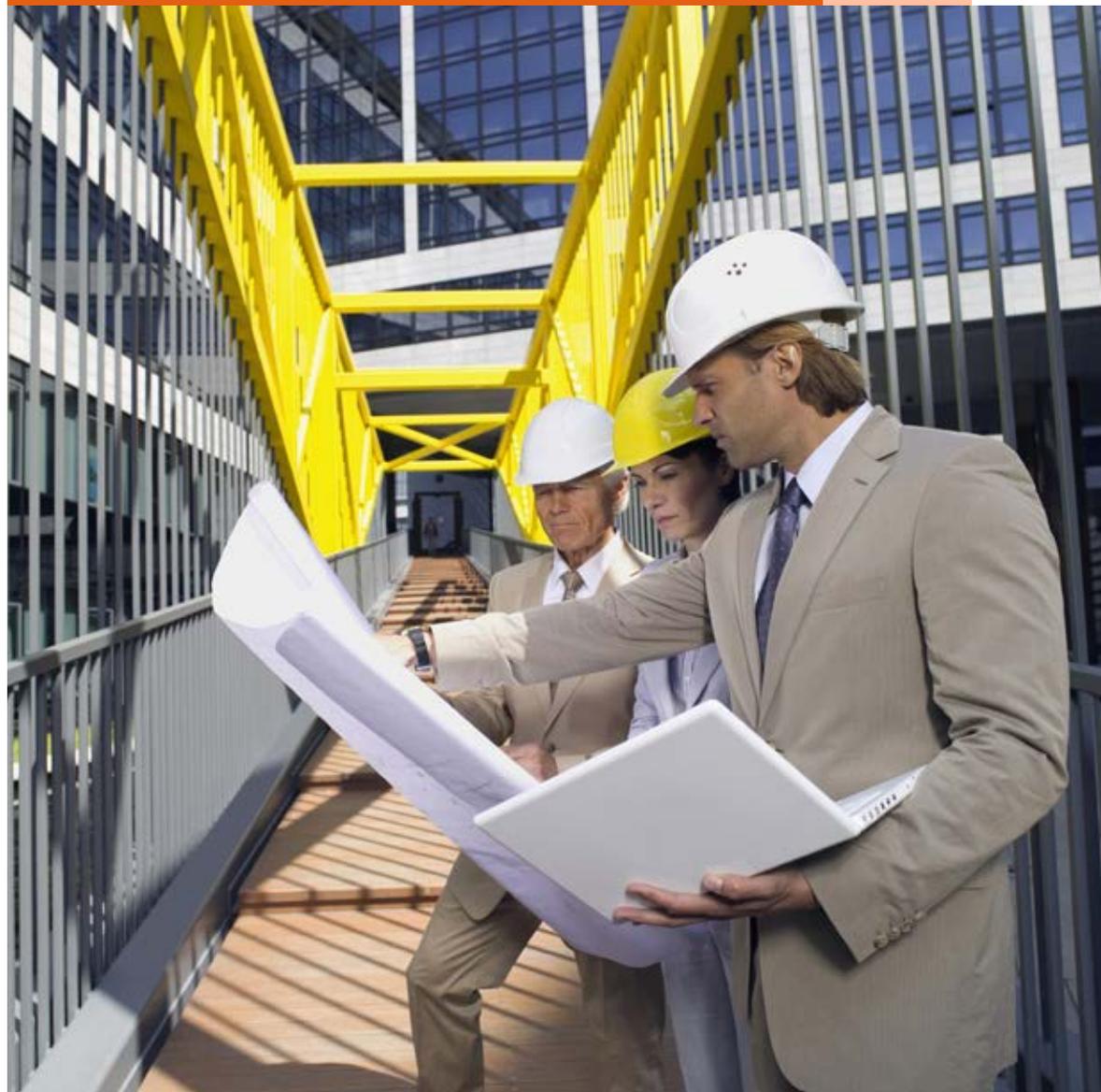


# **Enquête 2014 sur l'état de la profession audit interne**

## Bâtir la fonction pour une performance accrue

Mars 2014

*Selon les résultats de l'enquête annuelle de PwC, l'alignement des attentes des parties prenantes et la mise en adéquation des compétences et des talents avec ces attentes aident l'audit interne à accroître la valeur ajoutée pour l'organisation.*





---

<b>Le cœur du sujet</b>	2
Transformer l'audit interne en repensant sa conception	2

---

<b>Enseignements détaillés</b>	5
Créer les « plans » d'une fonction audit interne alignée et porteuse d'une valeur ajoutée	5
<i>Faut-il évoluer ? La nécessité du changement</i>	6
<i>Poser les bases de la valeur ajoutée : étendre le spectre des attentes</i>	10
<i>Créer les « plans » : façonner un ensemble d'attentes alignées</i>	12
<i>Préparer la « construction » : créer la capacité à répondre aux attentes</i>	17
<i>Se mettre d'accord sur les « plans » : stratégie de communication de l'audit interne</i>	20

---

<b>Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?</b>	22
Les actions à initier	22

---

<b>Annexe A : À propos de l'enquête</b>	24
<b>Annexe B : Risques critiques</b>	25

# Le cœur du sujet

## **Transformer l'audit interne en repensant sa conception**

La construction des immeubles ultramodernes repose sur une série de plans détaillés approuvés par les parties prenantes, dont les propriétaires, les promoteurs immobiliers, les locataires et les contrôleurs techniques. Par la suite, le promoteur déploie l'ensemble des compétences et des capacités requises pour réaliser une construction de qualité conformément aux plans. L'alignement des parties prenantes, un plan soigneusement élaboré, la mobilisation des capacités adéquates, et une exécution rigoureuse permettent d'atteindre un résultat plébiscité par les parties prenantes et source d'inspiration pour d'autres. Les parties prenantes apprécieront également un bâtiment plus classique ou plus fonctionnel, à condition que toutes les parties concernées conviennent de ce qu'elles veulent et obtiennent ce qu'elles attendent.

Les entreprises efficaces, rentables et bien gérées appliquent des principes analogues de conception, d'exécution et d'alignement détaillés lorsqu'elles réalisent leurs activités. Les meilleurs dirigeants sont plus précis et systématiques pour définir des attentes, fixer des critères de performance et demander un niveau de performance toujours plus élevé. Des mesures claires sont prises afin de créer les capacités nécessaires pour répondre aux attentes de l'entreprise, et la performance est évaluée en continu. Lorsque l'organisation ne possède pas les capacités requises, elle se les procure ou s'appuie sur des conseils externes pour remplir les obligations convenues par les parties prenantes. Dans la 10<sup>e</sup> édition annuelle de notre

enquête 2014 sur l'état de la profession audit interne, nous analysons de façon approfondie la façon dont les fonctions audit interne d'aujourd'hui peuvent appliquer ces principes pour apporter une plus forte valeur ajoutée à leur organisation.

Cette année, l'enquête analyse les points de vue de plus de 1 900 directeurs de l'audit interne (DAI), responsables de l'audit interne, dirigeants et administrateurs, qui font le constat que l'audit interne a la possibilité d'accroître sa valeur et sa contribution pour l'entreprise, pour autant qu'il dispose des ressources adéquates. Plus de la moitié (55 %) des dirigeants ne pensent pas que l'audit interne apporte une valeur significative à leur organisation ; près de 30 % des administrateurs estiment que l'audit interne apporte une valeur ajoutée peu significative ; et enfin, en moyenne, seuls 49 % des dirigeants et 64 % des administrateurs estiment que l'audit interne répond aux attentes de manière satisfaisante. Si bon nombre d'entre eux indiquent que leur fonction audit interne a progressé depuis un an, les problèmes de performance mis en évidence dans les enquêtes des années précédentes n'ont pas été résolus, et les parties prenantes déclarent que les progrès n'ont pas été suffisants pour rester en phase avec l'environnement dans lequel les organisations évoluent. Les résultats de l'enquête de cette année confirment une fois encore que, du fait de l'environnement de plus en plus complexe et risqué des entreprises, de nombreuses fonctions audit interne ont éprouvé des difficultés à faire reconnaître leur valeur.

En outre, la capacité de l'audit interne à créer les capacités requises et à répondre aux attentes continue d'être questionnée.

**« Les services apportés par l'audit interne ne se limitent pas à un rôle d'assurance et à la satisfaction d'exigences réglementaires, même si ces missions restent au cœur de ce qui est attendu. L'audit interne a d'autres cordes à son arc pour répondre aux attentes des parties prenantes, et peut notamment modifier l'équilibre entre assurance et conseil afin d'apporter des éclairages plus approfondis. L'audit interne est aujourd'hui devenu plus collaboratif que jamais. Finies les barrières entre "vous" et "nous" et les mises au pilori. L'audit interne accompagne les opérationnels, en poussant des initiatives qui améliorent la performance et en comblant les lacunes du contrôle interne. »**

**—Nagesh Pingre, DAI, TATA Motors Limited, Inde**

**« Je me demande si le comité d’audit se rend compte à quel point les choses ont changé pour l’audit interne. Les attentes vis-à-vis de l’audit interne doivent être très claires et toutes les parties prenantes – administrateurs, dirigeants, responsables des lignes d’activité – doivent converger. »**

**—Responsable de la conformité dans une société du secteur des biens de consommation appartenant au classement Fortune 50**

Les résultats de l’enquête 2014 mettent en lumière les vecteurs de ces évolutions constantes. Pour créer les capacités nécessaires afin de maximiser la valeur apportée à l’entreprise, chaque fonction audit interne doit tout d’abord définir ce que représente cette valeur et veiller à ce qu’il y ait alignement sur cette définition et les attentes entre les parties prenantes : le point de départ de toute analyse de la performance et de la valeur est une évaluation de l’alignement des attentes. Faute de déterminer clairement les attentes, il est impossible de définir clairement la valeur. Notre enquête indique que de nombreuses fonctions audit interne cherchent à concilier des exigences très variées provenant de leurs différentes parties prenantes, plutôt que d’articuler explicitement les bases de leur fonction autour d’un ensemble d’attentes alignées. L’audit interne doit être aligné sur les attentes des parties prenantes, en termes de risques critiques auxquels doit faire face l’organisation mais aussi sur ce qui est attendu de lui sur ces différents risques. Ce sont là des étapes fondamentales sans lesquelles l’audit interne ne peut créer de façon stratégique les capacités requises pour accroître sa performance et apporter une valeur ajoutée.

Difficile également d’ignorer les niveaux de performance que nous observons depuis que nous avons commencé à interroger la performance de la fonction du point de vue des parties prenantes il y a trois ans. Comme nous l’expliquons plus loin dans cette enquête, ces difficultés restent ancrées dans l’absence des capacités requises pour mettre en œuvre les huit attributs fondamentaux

**Figure 1 : Les huit attributs fondamentaux de l’audit interne**



(Figure 1). Les parties prenantes font état du faible niveau de performance dans plusieurs domaines, notamment lorsqu’il s’agit d’apporter les compétences requises à l’organisation, d’utiliser la technologie de manière efficace (y compris l’analyse de données avancée), et tout simplement d’être efficace en termes de coût.

Cette année, nous réalisons une analyse plus approfondie de ces problématiques d’alignement et de performance afin d’identifier les difficultés et de mettre en évidence ce qui caractérise les fonctions audit interne et les parties prenantes dans

les organisations les plus performantes. Notre enquête 2014 révèle que, lorsque les parties prenantes ont des attentes élevées et que l’audit interne est à même de jouer un rôle de « conseiller stratégique » (par exemple, en répondant à des attentes plus nombreuses des parties prenantes grâce à des missions réussies à forte valeur ajoutée et à la proactivité pour apporter des recommandations ou avis de portée stratégique), les bénéfices sont au rendez-vous :

- Les performances liées aux huit attributs fondamentaux sont largement

supérieures à celles d'un audit interne remplissant une « mission d'assurance » (répondant à des attentes limitées axées sur la mise en œuvre plus efficace et efficiente d'un plan d'audit souvent plus classique).

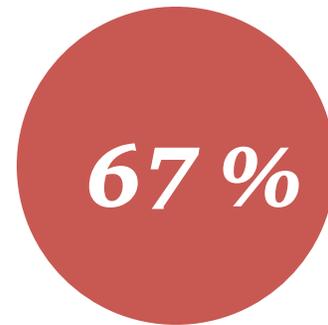
- Les parties prenantes attribuent à la fonction de conseil stratégique une valeur plus de deux fois supérieure à celle qu'elles accordent à un audit interne remplissant une mission d'assurance.
- Près de 40 % des parties prenantes estiment que les bénéfices retirés de ces départements audit interne sont nettement supérieurs à leur coût.

Les résultats de notre enquête montrent également que, lorsque les attentes des différentes parties prenantes vis-à-vis de l'audit interne sont mieux alignées, les performances sont meilleures et la fonction est plus perçue comme apportant une valeur significative, quel que soit le rôle qu'on attend d'elle : conseil stratégique, mission d'assurance ou niveau intermédiaire. Les fonctions remplissant une mission d'assurance devraient en permanence s'efforcer d'apporter de la valeur en veillant à ce que les parties prenantes soient alignées sur cette attente et en tenant leur rôle avec le meilleur niveau de qualité possible. À chaque niveau, les fonctions audit interne devraient chercher à apporter une valeur ajoutée en élargissant leurs capacités dans les domaines

nouveaux (par exemple, l'analyse de données), en faisant appel à des experts et en s'intéressant à des domaines de risques tels que la conformité réglementaire, la sécurité informatique, l'expansion géographique ou le développement de produits, et les nouvelles acquisitions.

Établir une fonction audit interne de premier plan, qui soit réactive aux attentes croissantes des parties prenantes et à un univers de risque grandissant, doit être une démarche volontaire et participative. Les organisations qui souhaitent se doter d'une fonction audit interne porteuse d'une valeur ajoutée optimale et permettant au management de prendre des décisions plus avisées devraient se poser les questions suivantes :

- La première étape pour produire plus de valeur ajoutée est l'alignement des attentes avec les parties prenantes : cet alignement existe-t-il entre les parties prenantes ?
- Plus les attentes sont élevées, plus l'audit interne peut apporter une valeur ajoutée plus importante : demande-t-on suffisamment ? Les succès ou échecs passés positionnent-ils la fonction audit interne sur une trajectoire d'attentes plus élevées ?
- Qui dit attentes plus fortes dit élargissement des capacités : les capacités requises sont-elles au rendez-vous ?



**des fonctions audit interne agissant en qualité de conseillers stratégiques apportent une valeur ajoutée importante, contre**



**des fonctions audit interne ayant plutôt une mission d'assurance**

# Enseignements détaillés

## Créer les « plans » d'une fonction audit interne alignée et porteuse de valeur ajoutée

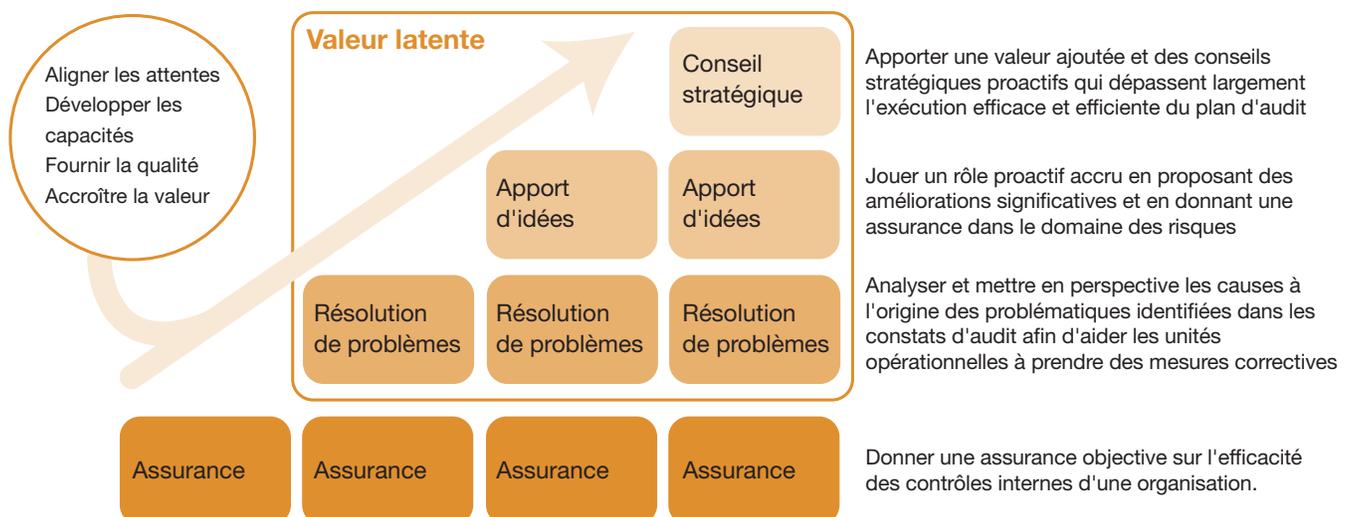
De par son rôle critique dans l'identification et la gestion des risques, l'audit interne devrait pouvoir contribuer efficacement aux priorités des parties prenantes et de l'organisation. C'est pourquoi PwC réalise chaque année une enquête auprès des DAI et de leurs principales parties prenantes. Près de 1 400 DAI (qui, dans notre enquête, englobent les responsables de l'audit interne) et plus de 520 parties prenantes représentant 24 secteurs et 37 pays ont participé à l'enquête 2014 sur l'état de la profession audit interne. Ces données offrent une perspective enrichissante sur les performances de l'audit interne et les mesures que prennent les fonctions pour accroître leur contribution à leur organisation. Afin d'apporter un éclairage supplé-

mentaire sur les résultats de l'enquête, PwC a également conduit des entretiens individuels auprès de plus de 125 parties prenantes et DAI en Amérique du Nord, en Europe, en Australie et en Asie. En outre, PwC a mené des entretiens dans le monde entier avec certains régulateurs clés afin de mieux comprendre ce qu'ils attendaient de l'audit interne.

Notre expérience et nos recherches nous ont appris que les fonctions audit interne peuvent apporter de la valeur sous un grand nombre de formes, d'une mission d'assurance à un rôle de conseiller stratégique (voir la Figure 2). L'enquête et les entretiens révèlent que les fonctions qui apportent une valeur significative ont une approche volontariste de leur rôle et alignent leurs capacités en conséquence. Toutefois, bon nombre d'autres fonctions audit interne agissent dans un rôle par défaut.

La démarche de maximisation de la contribution de l'audit interne n'est pas très différente de celle d'un promoteur qui construit un bâtiment ultramoderne. Plusieurs éléments entrent en jeu dans la construction d'un nouveau bâtiment. Ses usages à court terme et à long terme doivent être pris en compte pour que sa conception le rende adaptable aux besoins futurs. Il faut décider de son style – construction simple, peu coûteuse, utilitaire, ou structure plus innovante, conforme aux meilleurs standards environnementaux et équipée des dernières technologies. La construction doit s'appuyer sur un plan détaillant chaque surface, ainsi que l'usage ou la flexibilité prédéterminés de ces surfaces. Ces décisions sont prises sur la base des demandes émises par tous ceux impliqués dans la construction et l'utilisation du bâtiment.

Figure 2 : Réalisation de la valeur latente



**« Nous avons vu le rôle de l'audit interne continuer d'évoluer en réponse aux événements, aux risques et aux réglementations affectant l'entreprise. Il faut investir plus de temps pour faire passer l'audit interne d'une approche réactive à une approche alignée sur les besoins stratégiques de l'entreprise. Lorsqu'elles sont parvenues à un consensus sur les attentes vis-à-vis de l'audit interne, les entreprises ont franchi la première étape fondamentale vers la maximisation de leur fonction audit interne. »**

**—John Tantillo, Associé, PwC**

Une fois les décisions prises, elles sont largement partagées et communiquées de façon à ce que l'ensemble des parties prenantes donnent leur accord sur le plan avant le début de la construction. Avant de démarrer le chantier, le promoteur confirme que les ressources qualifiées et les équipements requis seront affectés aux travaux en tant que de besoin.

Pour aider les administrateurs, les dirigeants et les DAI à comprendre comment l'audit interne peut être bâti sur les meilleurs standards internationaux, réaliser son plein potentiel de valeur et maximiser sa contribution, nous présentons les résultats de notre enquête en cinq sections :

1. Faut-il évoluer ? La nécessité du changement
2. Poser les bases de la valeur ajoutée : étendre le spectre des attentes
3. Créer les « plans » : façonner un ensemble d'attentes alignées
4. Préparer la « construction » : créer la capacité à répondre aux attentes
5. Partager les « plans » : stratégie de communication de l'audit interne

## **Faut-il évoluer ? La nécessité du changement**

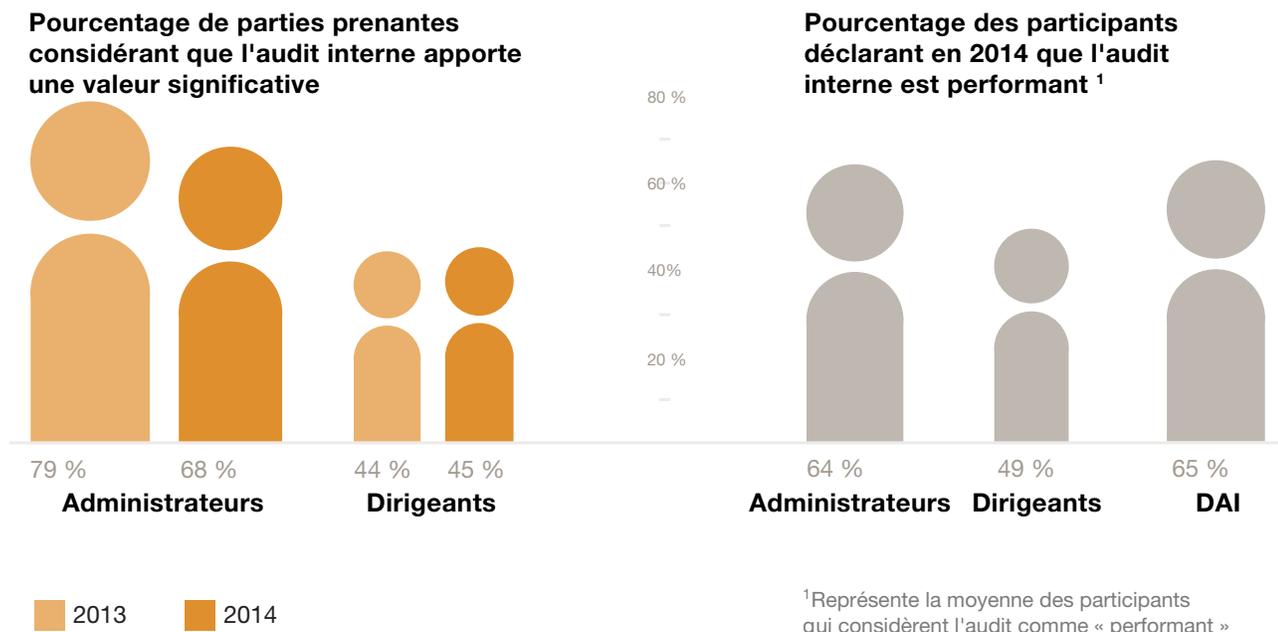
L'année dernière, l'enquête de PwC sur l'état de la profession audit interne révélait que bon nombre de fonctions audit interne éprouvaient des difficultés à maximiser l'impact de leur contribution, et risquaient en conséquence de perdre de leur pertinence aux yeux d'autres fonctions chargées du risque et de la conformité au sein de l'organisation. Un an plus tard, si les fonctions audit interne efficaces continuent d'être très performantes, la majorité des participants à notre enquête n'ont toutefois réalisé que de faibles progrès. Les résultats 2014 indiquent que, pour de nombreuses parties prenantes, l'audit interne ne répond pas aux attentes. Moins de la moitié (45 %) des dirigeants estiment que l'audit interne apporte une valeur significative. Les administrateurs sont un peu plus optimistes, puisque près de 70 % d'entre eux sont de cet avis, mais ce pourcentage a reculé de plus de 10 points comparativement à 2013, ce qui atténue quelque peu ce résultat positif. Cette tendance pourrait s'expliquer par le fait que l'audit interne n'est pas parvenu à rester en phase avec l'évolution et la complexité de l'environnement de risque, ou qu'il manque de ressources pour répondre aux attentes grandissantes des administrateurs.

De surcroît, en moyenne, seuls 49 % des dirigeants et 64 % des administrateurs estiment que l'audit interne répond aux attentes de manière satisfaisante au regard des attributs fondamentaux et des attentes qui s'y rapportent. Même les DAI portent un regard critique sur les performances de leur fonction, puisqu'en moyenne, seuls 65 % d'entre eux jugent qu'elles sont satisfaisantes (voir la Figure 3).

Pour acquérir un point de vue plus global sur les attentes et les performances des fonctions audit interne efficaces, nous avons élargi notre évaluation des huit attributs fondamentaux de l'audit interne, et analysé les types de responsabilités qu'assument aujourd'hui les fonctions audit interne performantes.

Notre enquête montre que les administrateurs, les dirigeants et les DAI ont des opinions très différentes vis-à-vis de ce qui est attendu de l'audit interne. Les Figures 4 et 5 illustrent de façon plus détaillée les résultats de notre analyse pour quatre attributs fondamentaux : focalisation sur les risques, alignement sur les enjeux, gestion des parties prenantes et culture du service.

**Figure 3 : Taux de satisfaction concernant la valeur et la performance de l'audit interne**



## Focalisation sur les risques et alignement sur les enjeux

Notre enquête met en évidence différentes perspectives parmi les administrateurs, les dirigeants et les DAI quant aux attentes vis-à-vis de l'audit interne dans le domaine de la focalisation sur les risques et de l'alignement sur les enjeux (voir la Figure 4). Par exemple, la focalisation sur les risques et problématiques critiques de l'entreprise compte parmi les attributs fondamentaux de l'audit interne, et fait partie des points considérés comme importants par la plupart des parties prenantes, qu'il s'agisse des dirigeants (85 %), des administrateurs (90 %) ou des DAI (96 %). Le niveau de performance comparé de l'audit interne dans ce domaine pose question. Au total, 81 % des DAI qui pensent qu'il s'agit de l'une de leurs attributions importantes déclarent que leur performance en la matière est satisfaisante, opinion partagée par 63 % des dirigeants seulement. Peut-être cet écart indique-t-il que l'audit interne n'est pas réellement focalisé sur les risques les plus critiques auxquels une organisation est confrontée, et n'est donc pas en phase avec les attentes des parties prenantes par rapport à ces risques. L'audit interne peut également se focaliser sur les bons risques, mais ne pas disposer des capacités lui permettant de les gérer efficacement. Durant nos entretiens, ces deux scénarios ont été évoqués.

L'attente concernant l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne par l'audit interne, domaine

**Figure 4 : Attentes et performance liées à la focalisation sur les risques et à l'alignement sur les enjeux**



**Attentes :** % de participants qui ont cette attente vis-à-vis de l'audit interne (base = total des réponses)

**Performance :** % des participants qui estiment que l'audit interne est performant dans ce domaine (base = seuls les participants qui ont cette attente vis-à-vis de l'audit interne)

dans lequel les performances de nombreuses fonctions audit interne sont satisfaisantes, fait l'unanimité. Environ 80 % des dirigeants, 90 % des DAI et 90 % des administrateurs estiment que l'audit interne évalue l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de façon satisfaisante. C'est une bonne nouvelle, qui semble indiquer que si l'audit interne développe ses capacités et atteint un niveau de performance élevé dans sa mission d'assurance dans les domaines finances, opérations et conformité, il sera en bonne position pour faire évoluer son rôle vers la mission de conseiller stratégique.

Concernant l'alignement du périmètre et du plan d'audit sur les attentes des parties prenantes, les DAI et les parties prenantes ont des avis quelque peu divergents ; en effet, 94 % des DAI estiment que c'est un point important, tandis que seuls 85 % des dirigeants et 80 % des administrateurs sont de cet avis. De surcroît, les points de vue divergent quant aux performances au regard des attentes, car 85 % des DAI, 68 % des dirigeants et 76 % des administrateurs estiment que l'audit interne réalise cet objectif.

## Gestion des parties prenantes et culture du service

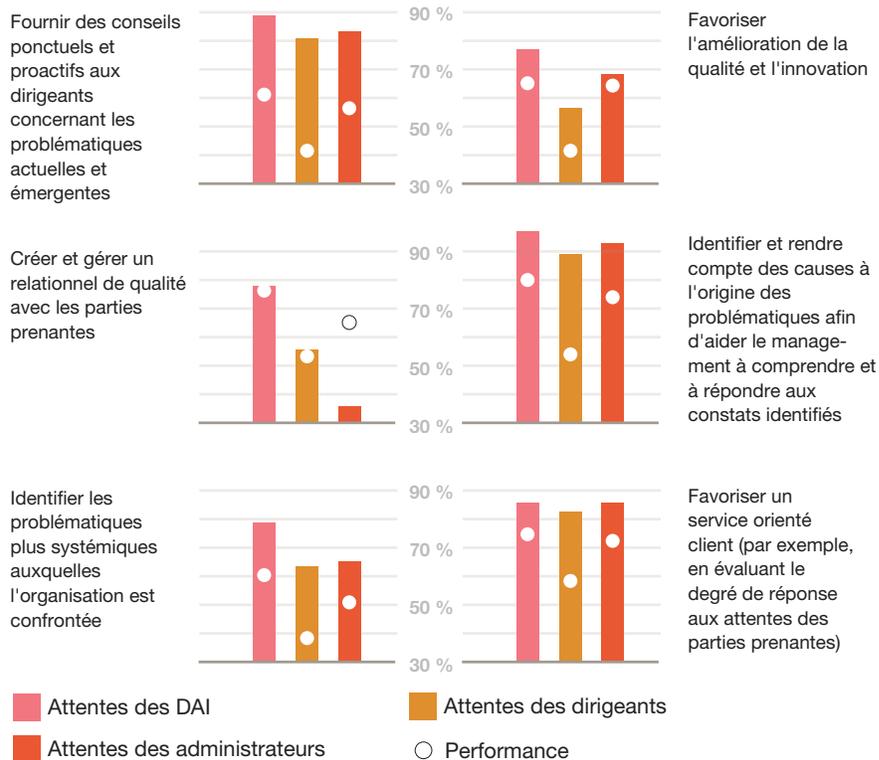
Les attentes ne sont pas bien alignées dans les domaines de la gestion des relations avec les parties prenantes et la culture du service. En outre, la performance dans ces domaines est relativement faible (voir la Figure 5). Par exemple, 89 % des DAI estiment que l'audit interne devrait fournir des conseils ponctuels et proactifs aux dirigeants concernant les problématiques actuelles et émergentes, à comparer avec 81 % des dirigeants qui sont de cet avis. En ce qui concerne le niveau de performance atteint, on observe un écart de 20 points entre la perception des dirigeants et celle des DAI (respectivement 41 % et 61 %).

Pour 77 % des DAI, créer et gérer un relationnel de qualité avec les parties prenantes fait partie des points importants pour l'audit interne, alors qu'il s'agit d'une attente critique vis-à-vis de l'audit interne pour seulement 55 % des dirigeants et 36 % des administrateurs. Parmi les 55 % des dirigeants qui ont cette attente, un peu plus de la moitié (54 %) estiment que les performances de l'audit interne sont satisfaisantes.

On observe également des différences de points de vue manifestes concernant l'identification des problématiques plus systémiques auxquelles l'organisation est confrontée. Si 79 % des DAI estiment qu'il s'agit d'un domaine important pour l'audit interne, seuls 63 % des dirigeants et 65 % des administrateurs sont de cet avis. Parmi les dirigeants qui partagent ce point de vue, seuls 39 % déclarent que la performance de l'audit interne à cet égard est satisfaisante.

Les parties prenantes interrogées sur le fait que l'amélioration de la qualité et l'innovation comptaient parmi les

**Figure 5 : Attentes et performance concernant la gestion des parties prenantes et la culture du service**



**Attentes :** % de participants qui ont cette attente vis-à-vis de l'audit interne (base = total des réponses)

**Performance :** % des participants qui estiment que l'audit interne est performant dans ce domaine (base = seuls les participants qui ont cette attente vis-à-vis de l'audit interne)

attributions importantes de l'audit interne ont des opinions différentes : 56 % des dirigeants sont de cet avis, contre 69 % des administrateurs et 77 % des DAI. Parmi les administrateurs ayant cette attente, 64 % seulement estiment que la performance de l'audit interne à cet égard est satisfaisante.

Ce qui ressort de ces analyses est que différents leviers existent pour bâtir une meilleure structure à la fonction audit interne. Les DAI savent-ils comment satis-

faire, voire dépasser les attentes de leurs parties prenantes, sachant que celles-ci varient considérablement ?

Identifier de manière volontaire les capacités et les compétences dont l'audit interne a besoin pour fournir des services de qualité nécessite en premier lieu l'alignement des attentes des parties prenantes, afin de fixer un ensemble d'objectifs compréhensibles et ciblés.

## Poser les bases de la valeur ajoutée : étendre le spectre des attentes

Dans cette démarche d'alignement avec les parties prenantes sur les attentes, il est essentiel de poser les bases de la valeur actuelle et future, car cette définition est différente pour chaque partie prenante.

En s'alignant sur les attentes et en mettant en place les capacités requises, les fonctions audit interne peuvent apporter une valeur significative à leur organisation, que ce soit en ayant une mission d'assurance, ou en jouant un rôle de conseiller stratégique. Les résultats de notre enquête montrent que les fonctions qui ont un rôle beaucoup plus étendu (conseiller stratégique) sont plus souvent considérées comme porteuses d'une valeur significative. D'après nous, cette situation s'explique par l'aptitude de ces fonctions à offrir à leur organisation un éventail plus large de compétences et de capacités. Toutefois, les résultats de notre enquête montrent qu'il est certes plus difficile, mais pas impossible de réaliser des performances satisfaisantes en répondant à des attentes limitées tout en étant apprécié par les parties prenantes, bien que cela implique généralement de suivre des plans d'audit plus classiques et donc plutôt une mission d'assurance. Quelles que soient les attentes (mission d'assurance ou conseil stratégique), l'audit interne a la possibilité d'apporter une plus grande valeur ajoutée à l'organisation en élargissant ses capacités et ses compétences.

Même dans les organisations où les attentes vis-à-vis de l'audit interne sont limitées, mais où les DAI sont parvenus à créer un consensus autour de ces attentes et ont aligné leurs capacités pour y répondre, les parties prenantes peuvent déclarer bénéficier d'une valeur

**« Le directeur d'audit interne doit sélectionner les "meilleures" compétences pour réaliser les travaux, ce qui peut passer par l'externalisation, impliquant un appui externe – les meilleurs du secteur – afin d'élargir les connaissances de sa propre équipe et d'accéder à des perspectives différentes sur les sujets à traiter. Nous nous appuyons sur la cotraitance pour apprendre d'autres approches en matière d'audit interne. »**

**—Melvin Flowers, Vice-président en charge de l'audit interne, Microsoft, États-Unis**

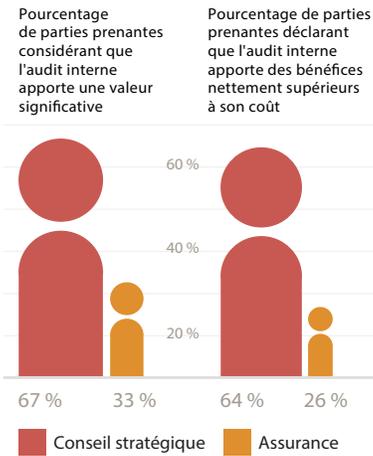
ajoutée. Pour continuer sur la métaphore de la construction, cela reviendrait à un promoteur construisant un bâtiment hautement efficace, conçu en vue de répondre à un objectif très ciblé pour ses locataires. Les résultats montrent que, pour 26 % des fonctions audit interne pour lesquelles les attentes sont limitées (mission d'assurance), les performances sont satisfaisantes sur le plan des attentes les plus fondamentales, et que ces fonctions apportent une valeur ajoutée. Toutefois, pour 55 % des fonctions de ce type, les performances sont plutôt perçues comme moins bonnes et peu porteuses de valeur.

En revanche, les résultats de notre enquête indiquent que lorsqu'une organisation est très exigeante vis-à-vis de l'audit interne et que celui-ci s'est doté des capacités requises pour répondre à ces attentes, la satisfaction des parties prenantes et la performance sont nettement plus élevées et l'audit interne est considéré comme un conseiller stratégique. Lorsque l'audit interne est considéré comme un conseiller stratégique, les parties prenantes sont deux fois plus nombreuses (67 %) à déclarer que la fonction apporte une valeur significative, contre seulement 33 % lorsque les attentes vis-à-vis de l'audit interne se limitent à sa mission d'assurance. En outre, lorsque l'audit interne est considéré comme un conseiller stratégique, les parties prenantes sont deux fois plus nombreuses à indiquer que les bénéfices retirés de la fonction sont nettement supérieurs à son coût (voir Figure 6).

Jeremy Smeltser, directeur financier de SPX, attend de l'audit interne « qu'il soit impliqué dans les domaines de changement de l'entreprise, qu'il intègre les domaines de risques émergents dans le plan d'audit, et qu'il effectue des audits ciblés sur les contrôles et les risques qui sous-tendent la stratégie ». Il note également : « L'audit interne est proactif car il a su se positionner au plus haut niveau. Au fur et à mesure que de nouvelles problématiques apparaissent, l'audit interne est invité à partager ses réflexions avec l'ensemble de l'organisation car il a l'avantage de collecter des points de vue à tous les niveaux de l'entreprise. La direction générale attend de lui qu'il s'implique. » Dans cette organisation, jouer le rôle de conseiller stratégique n'ôte rien à la responsabilité fondamentale de l'audit interne, qui consiste à protéger la valeur de l'entreprise, ni n'entrave sa capacité à être objectif. Lorsque les attentes sont multiples et que l'audit interne bénéficie du soutien des parties prenantes, il est à même d'aligner les capacités pour répondre à ces attentes et apporter un point de vue pertinent et réfléchi sur les risques critiques de l'organisation. Sa capacité à donner constamment un point de vue de grande qualité aux parties prenantes lui permet de s'imposer au plus haut niveau, de donner des points de vue plus pertinents pour l'entreprise et d'accroître la valeur qu'il apporte sur les projets qui comptent le plus pour l'entreprise.

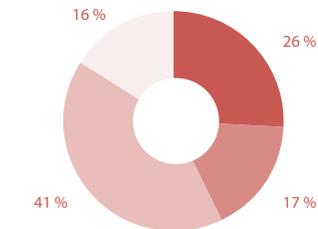
**Figure 6 : Profil des conseillers stratégiques**

**Les « conseillers stratégiques » sont plus appréciés par les parties prenantes**

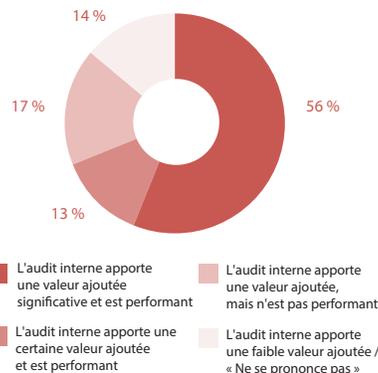


**La performance et la valeur combinées des « conseillers stratégiques » sont nettement supérieures à celles des fonctions d'audit interne qui se limitent à une mission d'assurance**

**Perception des parties prenantes des départements d'audit interne ayant des attentes dans le domaine de l'assurance**

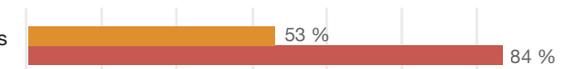


**Perception des parties prenantes des départements d'audit interne ayant des attentes dans le domaine du conseil stratégique**



**Les « conseillers stratégiques » affichent un niveau de performance beaucoup plus élevé**

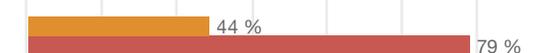
Se focaliser sur les risques et problématiques critiques auxquels l'entreprise est confrontée



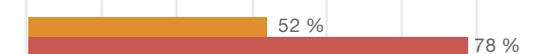
Aligner la mission sur les attentes des parties prenantes



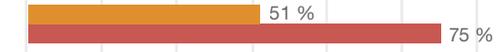
Fournir un service efficient en termes de coût



Créer et gérer un relationnel de qualité avec les parties prenantes



Favoriser un service orienté client



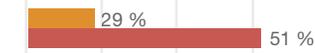
Favoriser l'amélioration de la qualité et l'innovation



Attirer, former ou se procurer en externe le niveau de talent approprié par rapport aux besoins



Utiliser la technologie de manière efficace dans l'exécution des services d'audit

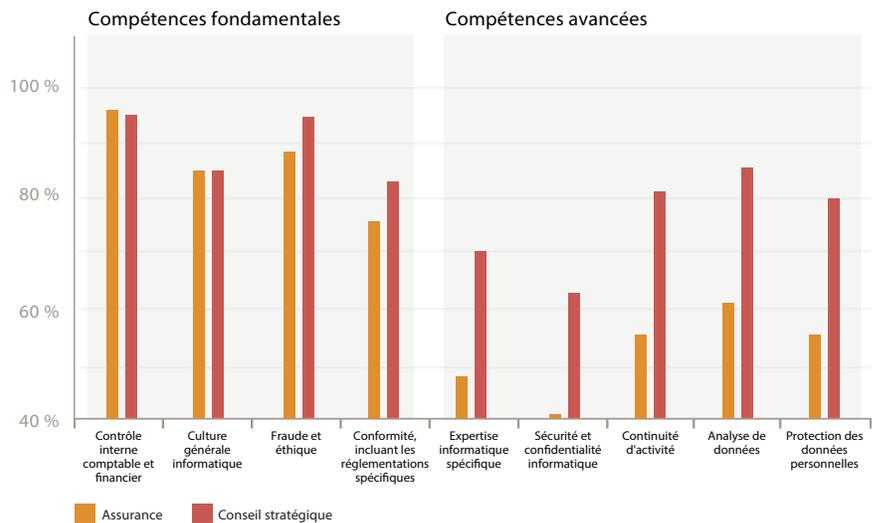


20 % 40 % 60 % 80 %

Assurance  
Conseil stratégique

Pourcentage de participants considérant que l'audit interne est performant

**Les « conseillers stratégiques » possèdent généralement des compétences avancées**



Pourcentage de participants considérant que l'audit interne est performant

Nos résultats montrent que l'audit interne peut apporter une plus grande valeur à l'entreprise si les parties prenantes lui demandent plus et qu'en retour, l'audit interne développe ses capacités. De même qu'un bâtiment construit et équipé pour divers usages répond aux besoins d'un plus grand nombre de locataires et jouit d'un taux d'occupation plus élevé, une fonction audit interne plus pertinente renforcera la satisfaction des parties prenantes à son égard et méritera son statut de conseiller stratégique. 56 % des entreprises dans lesquelles l'audit interne est considéré comme un conseiller stratégique déclarent qu'il apporte une valeur significative et réalise des performances satisfaisantes. Des attentes plus élevées exigent des capacités plus robustes, qui favorisent une meilleure performance. En outre, des attentes plus larges impliquent que l'audit interne couvre davantage de domaines de risques, ce qui peut accroître la pertinence de la fonction au fur et à mesure qu'elle élargit son éventail de compétences.

### **Créer les « plans » : façonner un ensemble d'attentes alignées**

De même que la construction de n'importe quel bâtiment, grand ou petit, repose sur des plans détaillés, les entreprises efficaces, rentables et bien gérées avancent selon un plan, et non par réaction. Les attentes vis-à-vis de l'audit interne – tout comme pour d'autres fonctions – doivent être façonnées ensemble, et non juxtaposées les unes aux autres en silo pour répondre aux besoins immédiats. Ce n'est que lorsque les organisations repensent l'audit interne et l'alignent sur les attentes de ses multiples parties prenantes que la fonction peut accroître sa performance et apporter une valeur ajoutée à l'organisation.

Durant nos entretiens, les DAI qui jugent que leurs performances sont satisfai-

**« À l'heure actuelle, le fait de veiller à ce que le mandat de l'audit interne soit aligné sur les objectifs et les risques de l'organisation dépend largement du profil du responsable d'audit interne et du poids du comité d'audit. »**

**—Veronica Du Preez, membre du comité d'audit dans différentes organisations et ex-directrice générale, Institute of Internal Auditors, Afrique du Sud**

santes au regard des attentes des parties prenantes et s'estiment très appréciés de l'organisation attribuent cette réussite à une compréhension approfondie et une large communication des attentes. L'audit interne doit être aligné sur les attentes de ses parties prenantes et sur les risques critiques auxquels l'organisation est confrontée. Ce sont là des étapes fondamentales sans lesquelles l'audit interne ne pourra construire de façon stratégique les capacités requises pour accroître sa performance et apporter une valeur ajoutée.

En l'absence de dialogue et de collaboration entre les administrateurs, les dirigeants, les DAI, voire les parties prenantes externes (par exemple, les régulateurs et les auditeurs externes), il est très difficile d'aligner les attentes à satisfaire. Nous avons souligné les divergences d'opinion concernant l'importance de créer et gérer un relationnel de qualité avec les parties prenantes. Il est possible que les administrateurs et les dirigeants estiment que le fait d'instaurer un relationnel de qualité entre en contradiction avec l'objectivité de l'audit interne. Il est également possible que les dirigeants ne comprennent pas la valeur qu'ils pourraient tirer de ces relations étroites. Sur ce point particulier, notre enquête montre que les fonctions audit interne les plus appréciées sont attentives à la gestion des relations avec les parties prenantes. Cela ne signifie pas que les DAI devraient suivre aveuglément les attentes de leurs parties prenantes. Durant les entretiens, nous avons entendu que le DAI devrait piloter le processus d'alignement, mais le

faire en collaboration avec les différentes parties prenantes internes et externes, afin d'équilibrer leurs attentes. Le DAI est propriétaire du processus, mais les parties prenantes devraient être prêtes à contribuer activement au processus de conception de cet ensemble d'attentes alignées si elles veulent tirer toute la valeur ajoutée que peut apporter l'audit interne.

Pour ce faire, l'audit interne et les parties prenantes devraient fixer des attentes alignées sur les huit attributs fondamentaux, tout en tenant compte de façon proactive des besoins actuels et futurs, ainsi que des attentes croissantes des régulateurs et des deuxièmes lignes de défense :

- unités opérationnelles,
- métiers,
- divisions,
- fonctions risque/conformité.

### **Composer les « plans » : quelles exigences inclure ?**

Nos entretiens avec les parties prenantes et les DAI, ainsi que les résultats de notre enquête, soulignent à quel point la prise en compte des huit attributs fondamentaux d'une fonction audit interne efficace est importante (voir la Figure 7). De surcroît, les DAI doivent développer et accroître l'alignement sur les leviers qui vont leur permettre de concrétiser les attentes sur ces huit attributs. Pour détailler ces leviers plus précis, les DAI devraient entamer un dialogue avec les parties prenantes afin de clarifier les rôles et les responsabilités et d'approfondir leur compréhension de l'étendue des services attendus et la manière dont est définie la valeur ajoutée pour l'organisation. Pour

avoir un rôle de « conseiller stratégique » ayant de toute évidence un impact direct sur la valeur aux yeux des parties prenantes, il est également important pour les DAI d'impliquer les parties prenantes dans une discussion sur la volonté ou pas de développer les capacités associées.

Si tel est le cas, la discussion doit aussi porter sur le rythme et le calendrier pour construire les compétences nécessaires.

Il faut par ailleurs reconnaître que toutes les parties prenantes clés peuvent ne pas être d'accord sur les attentes à l'égard de l'audit interne et sur la façon dont la

fonction peut se développer sur les huit attributs fondamentaux. Il est donc important que les DAI ne se contentent pas de recueillir différents points de vue, mais les rapprochent pour créer une base commune d'attentes auxquelles l'audit interne peut répondre.

**Figure 7 : Les huit attributs fondamentaux de l'audit interne**

### Qualité et innovation

Des normes de qualité ont été définies et couvrent l'ensemble des activités de l'audit interne

Des revues qualité formelles sont régulièrement réalisées afin d'identifier les possibilités d'amélioration

L'innovation est intégrée à la culture de l'audit interne et constamment encouragée et récompensée

### Culture du service

Des indicateurs mesurent la satisfaction au regard des attentes des parties prenantes

Les missions sont réalisées en maintenant l'équilibre entre objectivité et valeur ajoutée

### Technologie

Les techniques d'analyse de données aident les auditeurs à cibler les enjeux opérationnels, tout en étant plus efficaces en automatisant des tests

L'analyse de données permet d'apporter un éclairage approfondi et objectif sur les problématiques opérationnelles et de présenter des constats et des recommandations d'audit

Des techniques d'audit sont utilisées en continu afin d'alerter en amont sur les indicateurs de risque et d'élargir la couverture d'audit

Les activités connexes sont coordonnées efficacement à travers des outils de gouvernance, de gestion des risques et de conformité

### Alignement sur les enjeux

Les attentes sont clairement définies et communiquées

L'audit interne définit sa mission et sa valeur et les communique

Il existe des indicateurs servant à évaluer l'état d'avancement de la mission et la vision fixées

### Focalisation sur les risques

Le plan d'audit est fondé à la fois sur une approche stratégique descendante et une approche ascendante pour l'identification des risques opérationnels

Le plan d'audit est constamment mis à jour pour intégrer les évolutions de l'organisation et de l'environnement économique externe

Le temps et les efforts nécessaires sont consacrés à l'évaluation des risques clés, y compris les risques émergents

### Gestion des talents

Un équilibre approprié entre compétences cœur d'audit interne et spécialistes (y compris ceux possédant une expertise opérationnelle pointue) est instauré afin de répondre aux attentes

Un modèle de formation et de développement continu de l'audit interne est mis en place pour élargir ses connaissances de l'entreprise et de ses risques, mais aussi développer les techniques de gestion de conflits et la capacité d'analyse

Un retour d'informations sur la performance des collaborateurs est fourni afin de favoriser leur développement personnel et, plus généralement, celui de leur département



### Efficacité en termes de coût

Le modèle d'affectation des ressources humaines tire parti des ressources internes et externes, des niveaux de séniorité et de la diversité géographique pour réaliser efficacement les activités d'audit

La productivité est évaluée et gérée activement dans l'optique de maximiser l'efficacité des services en termes de coût

La méthodologie et les processus d'audit sont standardisés et simplifiés pour être rentables

Les investissements dans l'infrastructure de la fonction audit interne sont fondés sur une approche de retour sur investissement rigoureuse

### Gestion des parties prenantes

Les parties prenantes perçoivent l'audit interne comme excellent sur le plan opérationnel et, le cas échéant, comme un soutien stratégique

Il existe un plan d'audit stratégique qui intègre les attentes, la stratégie de communication et les calendriers

L'audit interne demande régulièrement des retours d'informations aux fonctions, par le biais d'entretiens individuels ou d'enquêtes

L'audit interne se coordonne avec les unités opérationnelles pour définir les attentes et partager le périmètre d'audit

Bon nombre de DAI ont pris ces mesures pour définir un éventail d'attentes plus large qui leur permet d'évoluer vers un rôle de conseiller stratégique et, même s'ils reconnaissent la difficulté d'une telle démarche, ils attribuent systématiquement leur réussite à l'alignement et au soutien des parties prenantes. Dominique Vincenti, Vice-présidente en charge de l'audit interne du distributeur Nordstrom, note que les attentes vis-à-vis de l'audit interne sont extrêmement larges, car celui-ci doit donner un avis sur les risques et les dispositifs de contrôle dans l'ensemble de l'organisation, que ceux-ci soient stratégiques, opérationnels, financiers ou liés à la conformité. Elle ajoute qu'en 2014, les thèmes du plan d'audit et de l'évaluation des risques portent en grande partie sur les nouvelles technologies, la mise en œuvre de nouvelles initiatives stratégiques et sur d'autres domaines émergents. Même si le management de Nordstrom ne sollicite pas encore systématiquement l'audit interne dans ces domaines, un processus a été mis en place avec le management afin que ces thèmes critiques soient intégrés en tant que priorités dans le plan d'audit.

Dominique Vincenti admet aussi qu'il n'a pas été facile de devenir un conseiller stratégique. Le management souhaitait que l'audit interne s'implique dans un plus grand nombre de domaines, et ces domaines ont donc été intégrés aux attentes. Elle remarque que si les administrateurs sont totalement en phase, « le management ne s'est pas rendu compte de ce que cela signifiait vraiment ». Le fait que l'audit interne élargisse son périmètre et commence à s'intéresser à des domaines qui n'étaient jusqu'alors pas audités a tout d'abord suscité un malaise et il a fallu redoubler d'efforts pour créer un partenariat adéquat avec le management et répondre à ses questions légitimes sur les

raisons motivant l'implication de l'audit interne. Dominique Vincenti remarque néanmoins qu'au cours des 12 derniers mois, l'audit interne est passé d'un mode plus « sollicitation que proposition », notamment grâce à quelques projets très remarqués qui lui ont permis de démontrer ses connaissances et son expertise et de prouver sa valeur. Cet exemple souligne que devenir un conseiller stratégique est un long processus, et que l'audit interne devrait travailler en même temps sur l'élargissement des attentes et des capacités requises pour y répondre. Ceci peut rendre le processus plus long, mais en convenant des attentes actuelles et futures des parties prenantes, le DAI peut se concentrer sur les risques critiques pour l'organisation et commencer à identifier les capacités requises pour accroître sa valeur et sa pertinence.

Une fois que l'audit interne et les parties prenantes sont en phase sur ce qui est attendu de l'audit interne, il est primordial que la fonction s'attache à réaliser les missions ainsi incluses dans son périmètre. L'alignement préalable des attentes devrait diminuer les réticences ; toutefois, des conflits peuvent parfois survenir. Par exemple, l'entreprise peut ne pas déceler la valeur de certaines attentes, contrairement aux administrateurs ou aux régulateurs. En outre, l'audit interne peut parfois mieux percevoir les meilleures pratiques que les parties prenantes, ce qui peut lui donner un meilleur point de vue sur la valeur que la fonction fournit. Les parties prenantes doivent parfois écouter les DAI et leur faire confiance, pour autant qu'ils réalisent leurs missions au meilleur niveau d'excellence et cherchent à définir et à aligner clairement les attentes. Une fois les attentes définies clairement et de manière collégiale, l'audit interne devrait être en mesure de gérer ses ressources et ses activités afin de répondre aux attentes.

## Tenir compte des besoins futurs de façon proactive et adapter les attentes au changement

Au cours des 18 prochains mois, les dirigeants estiment que les évolutions de leurs marchés auront un impact significatif sur leur organisation. Selon l'enquête 2014 de PwC intitulée *Risk in Review*, les trois principales natures d'impact concerneront les progrès technologiques et les risques informatiques associés, la complexité réglementaire accrue, et les évolutions rapides des besoins et des comportements des clients. Face à ces mutations, les entreprises continuent d'adapter leurs stratégies, voire entreprennent des transformations radicales. Trois participants sur quatre à notre enquête déclarent que leur organisation envisage de se transformer, a entamé une transformation ou le fera dans un avenir proche. Les évolutions du marché, conjuguées aux transformations opérées par les entreprises pour y répondre, intensifient les risques, ce que confirment 75 % des dirigeants. Les fonctions audit interne apportant la plus forte valeur ajoutée ont aligné leur rôle sur l'environnement de risque actuel, ainsi que sur les risques futurs. À l'heure où les risques et le rythme des évolutions sont de plus en plus interconnectés, il est primordial d'opérer en continu des ajustements et de renforcer l'alignement sur les attentes de l'audit interne pour obtenir une valeur ajoutée significative là où elle compte le plus.

Selon Richard Chambers, Président de l'Institute of Internal Auditors, « l'audit interne a tendance à attendre d'être confronté au risque du jour pour réagir ». Avec une telle approche, l'audit interne a du mal à être pertinent pour l'organisation, et encore plus à aligner de façon proactive l'éventail de compétences afin d'évaluer la façon dont l'organisation se

prémunit contre les risques les plus critiques. Lors de nos entretiens, les parties prenantes ont insisté sur le fait que l'audit interne apporte une valeur plus importante lorsqu'il est aligné sur les risques de l'entreprise. Selon Joe Euteneuer, directeur financier de Sprint, la mission de l'audit interne « doit permettre d'anticiper, d'évaluer et de gérer les risques de façon proactive. L'audit interne doit aider les opérationnels à gérer le quotidien, et se montrer force de proposition sur les risques et les contrôles, au profit de l'organisation ». Une fonction audit interne bien alignée offre une valeur ajoutée de par sa capacité à apporter un point de vue objectif sur la gestion des risques dans les domaines les plus importants pour l'entreprise.

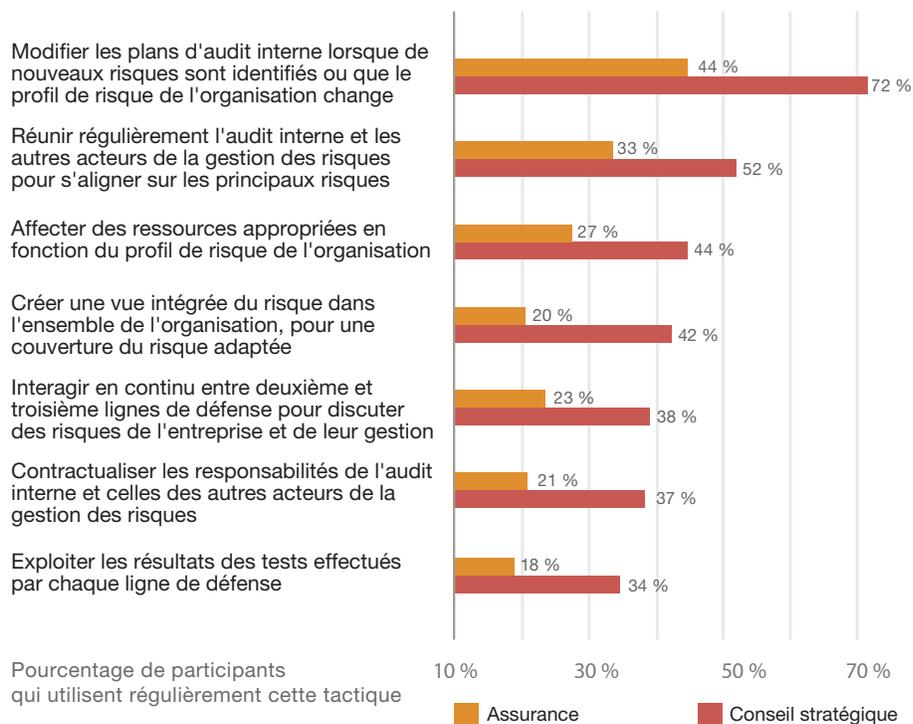
### Alignement avec les autres lignes de défense et les tiers

La construction d'un bâtiment nécessite la collaboration de nombreuses parties qui n'appartiennent pas à l'équipe immédiatement chargée du projet, des locataires qui occuperont le bâtiment aux inspecteurs chargés de la sécurité, en passant par les collectivités locales chargées du plan d'occupation des sols. Au-delà des administrateurs et des dirigeants, nous considérons la deuxième ligne de défense comme une partie prenante clé de l'audit interne ; elle englobe la fonction de surveillance de la gestion des risques de l'entreprise et il est donc essentiel que l'audit interne s'aligne sur cette ligne de défense. Pour mieux comprendre les différences, entre les fonctions qui fournissent une mission d'assurance et celles qui agissent en conseillers stratégiques, en matière d'interaction avec les autres lignes de défense, nous avons évalué les tactiques utilisées par chaque groupe (voir la Figure 8).

**« L'audit interne doit avoir la capacité à s'impliquer dans les discussions importantes de l'entreprise et montrer qu'il comprend ses objectifs, s'il veut s'imposer au plus haut niveau et être crédible aux yeux du management. Les équipes doivent évoluer et accueillir des talents externes. L'éventail des compétences nécessaire est totalement différent aujourd'hui. Autrefois, nous recrutions les meilleurs experts-comptables. Aujourd'hui, nous avons besoin de collaborateurs qui possèdent de bonnes capacités de communication et d'écoute, en plus de posséder de bonnes connaissances techniques. Si l'auditeur interne s' imagine qu'il doit aborder ses missions sous l'angle comptable, il fait fausse route. Il doit commencer par comprendre les objectifs et la direction suivie par l'entreprise. S'il se concentre sur les objectifs, il s'alignera sur les risques critiques de l'organisation. »**

**—Melvin Flowers, Vice-président en charge de l'audit interne, Microsoft, États-Unis**

**Figure 8 : Tactiques utilisées pour aligner l'audit interne avec les autres lignes de défense**



Les conseillers stratégiques, qui démontrent leur avance dans l'optimisation de la valeur pour les parties prenantes, utilisent couramment certaines tactiques, dans des proportions nettement plus élevées que les fonctions qui fournissent une mission d'assurance. En pratique, pour la quasi-totalité des domaines couverts par notre enquête, les conseillers stratégiques utilisent même deux fois plus ces tactiques que les fonctions qui fournissent une mission d'assurance. Notre enquête *Risk in Review* montre que la maturité des fonctions de surveillance de la gestion des risques

**« D'un point de vue global, les régulateurs adoptent une approche de la surveillance réglementaire fondée sur les risques. Notre évaluation du profil de risque d'une organisation inclut l'appréciation de l'efficacité de la gestion des risques et de l'environnement de contrôle. L'audit interne est une troisième ligne de défense cruciale, dont l'efficacité influence directement notre perception du profil de risque de l'organisation et de la volonté des dirigeants et des administrateurs de mettre en place une gouvernance efficace en matière de gestion des risques. »**

**— Carlo di Florio, Vice-président, Risques et stratégie, FINRA, États-Unis**

de l'entreprise augmente progressivement. À mesure que cette maturité s'accroît, toutes les fonctions d'audit interne peuvent tirer des enseignements de ceux qui ont un rôle de conseiller stratégique et commencer à élaborer des plans pour déployer ces tactiques et interagir plus étroitement avec la deuxième ligne de défense. Parmi les mesures simples pouvant être prises, quelle que soit la maturité de la fonction de gestion des risques de l'entreprise, citons l'instauration de définitions communes des risques de l'entreprise, la clarification des attentes concernant les rôles et les responsabilités de la deuxième ligne de défense comparativement aux rôles et aux responsabilités de la troisième ligne qu'est l'audit interne, et l'élaboration d'un plan de collaboration en continu.

Les attentes des partenaires vis-à-vis de l'audit interne doivent également être prises en compte. Cette année, outre des entretiens avec les parties prenantes et les DAI dans le cadre de ce rapport, PwC a discuté avec les représentants de certains régulateurs afin d'obtenir leur point de vue sur l'influence que leurs attentes pouvaient avoir sur l'audit interne. Dans l'ensemble, que l'on parle de régulateurs spécifiques à un secteur (par exemple, les services financiers ou la santé) ou de régulateurs plus transverses, tous conviennent que l'audit interne devrait posséder les huit attributs fondamentaux décrits dans la Figure 7. Nos discussions montrent clairement que les régulateurs prévoient de s'appuyer davantage sur l'audit interne, ce qui les conduit à insister sur l'importance pour l'audit interne d'être impliqué sur les risques émergents et les autres domaines de changement. Les régulateurs soulignent également la nécessité d'introduire davantage de ressources expertes au sein des équipes et d'établir des canaux de communication plus efficaces avec tous

les acteurs clés de l'entreprise. Enfin, les régulateurs insistent sur le fait que l'audit interne doit impérativement tirer parti de sa position unique qui lui permet d'avoir une vision globale des activités et des fonctions de l'entreprise et de participer aux initiatives critiques, tout en préservant son objectivité.

Nos entretiens et notre expérience indiquent que les régulateurs attendent plus de l'audit interne ; toutefois, l'enquête de cette année montre que ces attentes n'ont pas une influence notable sur les domaines de priorité de l'audit interne. Lorsqu'on les interroge sur l'importance de l'impact des attentes des régulateurs sur l'audit interne, la plupart des répondants n'estiment pas que cet impact soit significatif. Cela dit, les administrateurs estiment que l'influence des régulateurs sur l'audit interne est nettement plus importante que ce qu'imaginent les DAI. Cette absence d'alignement sur l'influence des régulateurs montre que les attentes des régulateurs devraient être davantage prises en compte.

Si, pour beaucoup, l'impact des régulateurs n'est pas significatif, les données de notre enquête et nos entretiens montrent que les fonctions audit interne adoptent différentes approches pour répondre aux attentes des régulateurs. 29 % des participants à l'enquête ont ainsi renforcé leurs effectifs face aux attentes des régulateurs, tandis que 40 % ont augmenté le recours à des tiers pour se doter des compétences nécessaires.

Face aux attentes réglementaires accrues, Nordstrom a d'abord augmenté rapidement le nombre de ressources, avec l'intention de les « rationaliser » une fois les compétences acquises. Dans le cadre de cette montée en puissance, Nordstrom en est venu à repenser le type de com-

pétences requises des auditeurs opérationnels pour répondre aux exigences réglementaires. Par exemple, Nordstrom a recruté des avocats au sein de l'audit interne, et les forme à l'audit. Dominique Vincenti, Vice-présidente en charge de l'audit interne, déclare : « Ils sont bien informés et à même de comprendre la réglementation, cette démarche a donc été positive. Elle renforce la crédibilité de l'audit interne vis-à-vis du management, mais aussi vis-à-vis des régulateurs, qui constatent que l'expertise est là pour comprendre les règles et leurs implications. »

Selon le responsable de la conformité d'une société appartenant au classement Fortune 50, pour gérer de manière plus proactive le large éventail de risques complexes liés à la conformité aux réglementations auquel l'organisation était confrontée, la fonction conformité a fait appel à l'audit interne pour l'aider dans son programme d'audit de la conformité. Pour y répondre, l'audit interne a tiré parti de l'expertise de son prestataire en cotraitance et a spécialisé une équipe en audit conformité, dont la seule priorité était d'évaluer l'adhésion aux politiques mondiales de conformité, dans le cadre du programme mis en place par le directeur de la conformité.

Si chaque secteur possède des aspects réglementaires qui lui sont propres, les administrateurs, les dirigeants et les DAI doivent comprendre les attentes spécifiques de leurs régulateurs et, le cas échéant, définir leurs attentes en conséquence. Pour gérer efficacement les changements et la complexité et s'assurer de la conformité de leur organisation, les DAI devraient réévaluer régulièrement les exigences réglementaires applicables.

**« Pour être efficace, l'audit interne doit être respecté par l'entreprise. Pour être respecté, il doit adopter la bonne attitude. Nous avons mis en place un plan de rotation qui intègre à l'audit interne les meilleurs talents provenant de l'entreprise ou de l'extérieur. Cela nous aide à élargir notre compréhension métier au sein de l'audit interne, et nous aide à mieux diffuser les compétences en matière de contrôle, ainsi que les valeurs associées, au sein de l'entreprise. Nous avons également recours à la cotraitance pour compléter les ressources de l'audit interne. Cela nous permet de compenser l'impact du programme de rotation et d'assurer la couverture du plan lorsque nous ne disposons pas des compétences spécialisées pour faire face à une situation spécifique. »**

**—Jeremy Smeltser, directeur financier, SPX, États-Unis**

### **Préparer la « construction » : créer la capacité à répondre aux attentes**

L'alignement sur l'ensemble des attentes et des risques critiques représente une étape primordiale de l'accroissement de la pertinence et de la valeur de l'audit interne pour l'entreprise. Toutefois, c'est grâce à une performance continue, mesurée et solide sur ces attentes nouvellement alignées que l'audit interne arrive à accroître sa valeur et se trouve en mesure d'étendre le spectre des attentes. Seules des solutions innovantes et des capacités élargies lui permettront de parvenir à ce résultat.

### **Choisir les bons matériaux de construction**

Pour bon nombre de fonctions audit interne, apporter des réponses de grande qualité aux attentes nécessite d'investir constamment dans des solutions nouvelles et innovantes. Lisa Lee, DAI chez Google, explique : « En tant que société technologique, nous devons continuer à innover et à nous adapter aux évolutions de notre environnement. Ainsi, l'audit interne a consacré plus de temps à des missions de type conseil ou à des interventions pour penser en amont aux risques qui pouvaient augmenter ou diminuer dans ces innovations ou évolutions.

Cela a été fait de concert avec le management, pour l'aider à réfléchir aux contrôles et aux risques inhérents tout au long du processus, même si le produit final n'a pas encore été défini. Même si nous consacrons toujours plus de temps aux audits prospectifs, considérés par le management comme les plus porteurs de valeur, il est également nécessaire de réaliser des missions d'assurance plus classiques orientées sur les processus transactionnels ou des audits rétrospectifs. Nous avons commencé à nous pencher sur l'utilisation des analyses de données en complément des audits rétrospectifs afin de libérer du temps pour les audits prospectifs. »

Au cours des dernières années, l'audit interne de Bank of the West a apporté des modifications importantes au format de son reporting, afin de le centrer davantage sur les lacunes du contrôle et sur les causes plutôt que sur les exceptions. Selon David Fong, directeur responsable des pratiques professionnelles d'audit chez Bank of the West : « Il a été difficile d'amener des auditeurs chevronnés à envisager différemment les audits et les tests d'audit. » Pour faire face à cette difficulté, l'audit interne a renforcé ses effectifs en recrutant des directeurs expérimentés qui peuvent remettre en cause ou renforcer les compétences requises au

**« Nous avons créé des bureaux dans de nouveaux marchés (Shanghai, Sao Paulo). L'audit interne s'est ainsi rapproché des unités opérationnelles locales, s'est imprégné du contexte local et a développé des compétences régionales, tout en préservant la cohérence de l'approche d'audit de toutes ses équipes au plan mondial. L'affectation des collaborateurs aux missions reste effectuée à un niveau global, ce qui assure une cohérence entre les différentes approches. »**

**—Valerie Moumdjian, DAI, Solvay, Belgique**

sein des domaines fonctionnels. Pour David Fong : « S'imposer au plus haut niveau au sein de l'organisation ne va pas de soi. Il faut impliquer dans l'audit la personne compétente qui apportera un éclairage sur les lacunes des contrôles et les causes. »

Les organisations les plus performantes démontrent que l'audit interne peut continuer à faire progresser la performance en recourant à des méthodologies d'amélioration continue telles que Six Sigma. Progressive Corporation a récemment embauché un Black Belt Six Sigma comme manager d'audit dans le but d'améliorer sa performance. Seuls sont utilisés les aspects de Six Sigma utiles pour l'audit interne et les concepts appliqués sont ceux qui restent pertinents au regard de l'environnement. Malgré un scepticisme initial, l'équipe d'audit a pu constater les bénéfices. Désormais, les auditeurs comprennent mieux les processus et se focalisent davantage sur l'amélioration des processus et sur l'analyse des causes, et ils étayent leurs constats par des données et des analyses statistiques. L'adoption des méthodologies Six Sigma a aidé l'audit interne à mieux comprendre comment les processus sont contrôlés, et a par ailleurs renforcé la collaboration entre auditeurs et audités, permettant une meilleure acceptation des constats et des recommandations d'amélioration.

### **Le matériau de construction le plus critique : les compétences**

Les fonctions audit interne créent de la valeur grâce à une performance élevée, qui impose de se doter des capacités requises pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation. Établir des attentes plus ambitieuses, totalement alignées sur les parties prenantes, donne à l'audit interne un cadre de référence qui lui permet d'évaluer ses capacités actuelles et d'identifier ses lacunes. La quasi-totalité des fonctions audit interne évaluent chaque année leurs besoins en nombre de recrues, mais n'évaluent pas toujours les besoins actuels et futurs au regard de l'éventail des compétences requis pour s'aligner sur les attentes des parties prenantes.

Une telle évaluation des lacunes peut aboutir à un modèle de compétences très différent de celui utilisé jusqu'alors par l'audit interne. Une fois cette évaluation effectuée, un plan réfléchi et pertinent pour mettre en place les compétences requises peut être élaboré.

Les parties prenantes des fonctions audit interne agissant en qualité de conseillers stratégiques estiment que l'audit interne doit étendre ses compétences au-delà du contrôle interne comptable et financier, de la fraude et de l'éthique, et de la culture informatique générale pour englober des domaines critiques de l'entreprise tels que la sécurité informatique, la continuité d'activité, la protection et la sécurité des données personnelles et l'expertise infor-

matique spécifique. Par exemple, les parties prenantes de conseillers stratégiques sont 22 % plus enclines que les parties prenantes de fonctions ayant une mission d'assurance (70 % contre 48 %) à estimer que l'audit interne possède les compétences sur les plateformes spécifiques (par exemple, SAP, Oracle, PeopleSoft). Une différence similaire est observée en matière de compétences liées à la protection des données personnelles et à la continuité d'activité, avec plus de 80 % du premier groupe de parties prenantes qui considèrent que l'audit interne possède ces compétences, contre 56 % seulement du second groupe. Les conseillers stratégiques ne se sont pas dotés de ces compétences par hasard, mais ont élaboré un plan précis pour acquérir l'ensemble des compétences les plus recherchées pour leur organisation, que ce soit en recrutant des talents différents au sein de leur entreprise ou en faisant appel à des prestataires de cotraitance (voir la Figure 6).

Dans notre enquête et durant nos entretiens, les DAI ont souligné les difficultés posées par l'accroissement du taux de rotation des équipes et le déficit de compétences spécialisées ; malgré tout, ils reconnaissent que disposer de compétences alignées avec les risques de l'organisation représente l'une des pierres angulaires de l'efficacité de la fonction audit interne. Plus précisément, la majorité de ces mêmes DAI indiquent qu'ils ne vont pas accroître leurs ressources au cours des 12 prochains mois, mais tenter de mieux tirer parti de celles dont ils disposent. Les résultats de notre enquête montrent que les parties prenantes ont constaté cette difficulté puisque moins de la moitié (49 %) des dirigeants estiment que l'audit

interne réussit à attirer, former ou se procurer en externe le niveau de talent et de spécialistes approprié par rapport aux besoins. Il existe une forte corrélation entre les points de vue des parties prenantes sur le développement de l'ensemble des compétences de l'audit interne et leurs points de vue sur ses performances globales, ce qui n'a rien de surprenant – il est impératif de disposer d'une gestion des compétences appropriée pour répondre aux attentes. Structurer une fonction répondant aux attentes nécessite pour le DAI de traiter les besoins en compétences en amont avec les parties prenantes. Les parties prenantes doivent quant à elles être ouvertes à la discussion et soutenir les investissements ou les changements éventuellement nécessaires.

Les fonctions audit interne qui évaluent en continu les ressources et les compétences au regard d'attentes définies obtiennent le soutien des parties prenantes pour investir en tant que de besoin, et sont ainsi en mesure de fournir les services de qualité dont leur organisation a besoin. Le dirigeant de toute entreprise en croissance ou en changement prend des mesures proactives pour accompagner le rythme des évolutions. Cette approche proactive ne devrait pas être différente pour l'audit interne, qu'il réponde à des attentes fondamentales ou plus stratégiques.

De nombreuses fonctions audit interne s'aperçoivent qu'elles ne peuvent répondre aux attentes qu'en s'appuyant sur des experts qui leur permettent de compléter les compétences sur le court terme – une stratégie qui nécessite, dans de nombreuses organisations, de repenser le recrutement des talents et le développe-

ment des ressources. Plusieurs DAI nous ont indiqué recourir à la cotraitance pour introduire les compétences nécessaires qui manquent à la fonction. Educational Testing Service est une entreprise qui a refondu son approche pour répondre aux enjeux de compétences et de structuration de son équipe audit interne. Comme Jack Hayon, directeur financier, l'explique clairement : « Aujourd'hui, une fonction audit interne de petite taille et qui n'évolue pas ne peut offrir les compétences nécessaires à la gestion des risques complexes auxquels les entreprises sont confrontées tels que la compréhension de la législation sur la corruption, la sécurité informatique, les données, la protection des données personnelles, les risques internationaux, et plus encore. Ces fonctions ont tendance à réaliser les audits qu'elles savent bien faire. Si elles s'écartent des domaines classiques, elles s'aperçoivent parfois qu'elles ne disposent pas des compétences ou de l'approche nécessaires pour répondre aux attentes. Ces petites équipes d'audit interne dotées de compétences limitées peuvent desservir une entreprise. »

Jack Hayon indique que le recours à la co-traitance a permis à l'audit interne de montrer qu'il pouvait apporter une valeur ajoutée face à des attentes plus larges en introduisant les compétences nécessaires au moment opportun. Jack Hayon considère que l'audit interne a régulièrement apporté de la valeur ajoutée, si bien qu'aujourd'hui, lorsqu'un problème survient, le management fait appel à lui.

Pour répondre aux attentes, de nombreux DAI tentent de clarifier avec leurs parties prenantes comment élaborer une gestion des talents appropriée. Ont également

**« Nous attendons de l'audit interne qu'il mette en évidence les bonnes pratiques et les domaines d'opportunités sur la base des exigences réglementaires les plus récentes. Nous lui demandons de donner des points de vue et des éclairages sur les évolutions réglementaires anticipées, leur impact sur nos activités et notre état de préparation pour y faire face. »**

**—Raman SK, Directeur des opérations et administrateur (Directeur financier), Kemwell Biopharma, Inde**

été évoqués au cours de notre enquête les thèmes suivants : les programmes de rotation et les programmes d'auditeurs « invités », l'effort de recrutement au-delà des comptables, des financiers ou des auditeurs externes, la cotraitance donnant accès à de meilleures méthodologies et compétences et, si nécessaire, l'externalisation complète de la fonction. Comme l'explique Amy Campbell, DAI chez Caterpillar Inc. : « La cotraitance nous a permis d'apporter l'expertise d'audit là et quand nous en avons besoin. La combinaison de cette expertise externe avec notre connaissance interne du métier a été essentielle pour répondre aux attentes de nos parties prenantes. »

## Se mettre d'accord sur les « plans » : stratégie de communication de l'audit interne

Il est crucial que l'audit interne dispose d'un plan de communication exhaustif pour rester en ligne avec les attentes fixées. Les fonctions audit interne performantes élaborent une stratégie de communication visant toutes les parties prenantes afin d'obtenir et de maintenir un consensus sur les attentes et les capacités requises pour y répondre.

Les DAI considérés comme des conseillers stratégiques par leur organisation utilisent de multiples tactiques dans leur stratégie de communication. Les approches notées comme les plus importantes englobent toutes des discussions entre le DAI, les dirigeants, le président du comité d'audit et d'autres parties prenantes sur le man-

**« Les innovations de l'équipe en matière d'analyse de données représentent l'évolution la plus visible de l'approche mise en œuvre chez Australia Post. Ces innovations ont nettement fait augmenter la valeur que nous offrons et permettent à l'équipe d'auditer régulièrement et efficacement les processus clés. Dans plusieurs cas, nous avons passé le relais aux opérationnels pour réaliser les tests afin de les aider à gérer les risques en temps réel. Grâce à l'analyse de données, nous réalisons aujourd'hui un plus grand nombre d'audits et nous donnons un niveau de confiance accru. »**

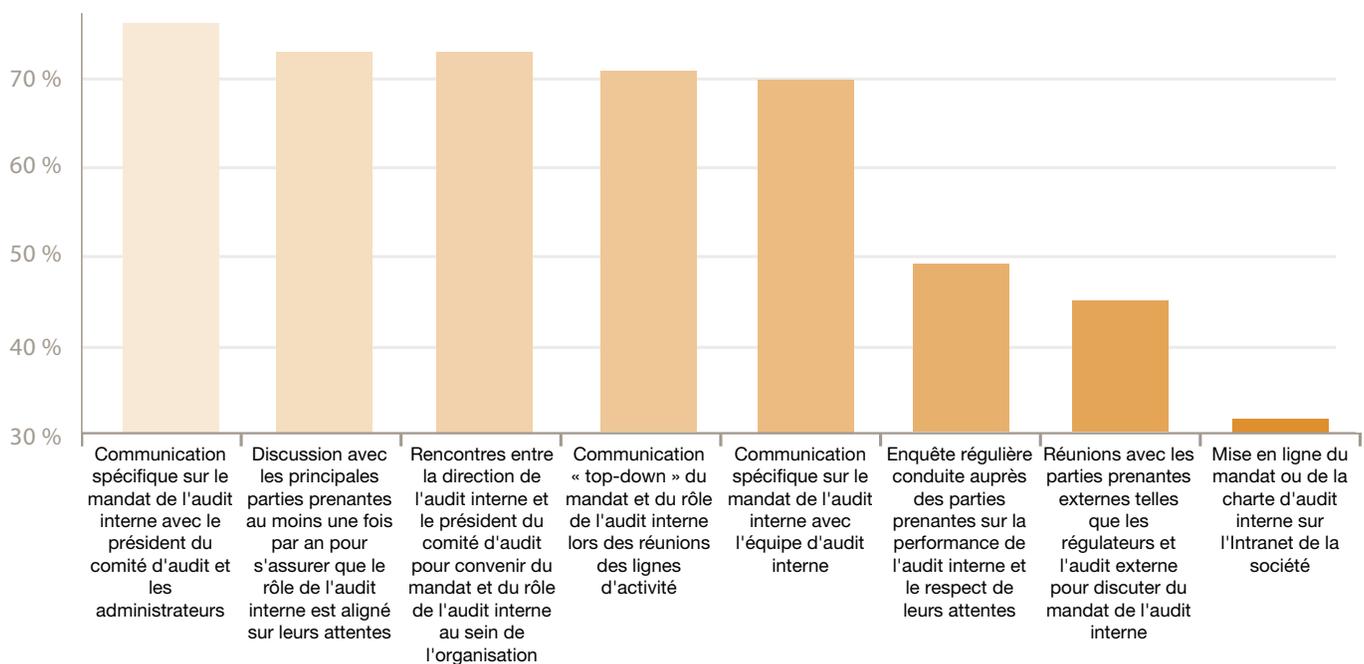
**—Greg Evans, directeur général, Audit interne, Australia Post, Australie**

dat de l'audit interne, son rôle au sein de l'organisation, et les attentes auxquelles il doit répondre. Dans le cadre de ces discussions, il convient de s'assurer au moins une fois par an que l'audit interne reste aligné sur les attentes, en prenant en compte l'évolution des besoins de l'organisation et de l'environnement économique (voir la Figure 9).

Les participants à l'enquête ont également évoqué les approches qui les ont le plus

souvent aidés à communiquer les attentes et les performances. Certaines de ces approches prévoient une participation régulière à des groupes de travail intégrés avec les parties prenantes, des réunions trimestrielles avec les responsables des unités opérationnelles, l'intégration au sein de la fonction de personnes senior en provenance du métier, ainsi que des entretiens individuels avec le management opérationnel.

**Figure 9 : Tactiques de communication utilisées par les fonctions audit interne efficaces**  
(Pourcentage de DAI conseillers stratégiques indiquant que la tactique est importante ou très importante)



Comme l'affirme Karen Begelfer, DAI chez Sprint, communiquer sur le mandat de l'audit interne est un processus continu. Elle estime que l'alignement sur le rôle de l'audit interne s'appuie sur un solide processus de partage de l'information par l'audit interne dans l'ensemble de l'entreprise ; son équipe « fait du porte-à-porte et parle à autant de personnes que possible ». Karen Begelfer rencontre les N-1 du directeur général une fois par trimestre pour discuter des initiatives, des risques et des évolutions. Les managers audit interne rencontrent au moins une fois par trimestre les parties prenantes à leur niveau de responsabilité.

Une communication régulière avec les parties prenantes sur les attentes et les responsabilités permet au DAI de poser les bases de la fonction. À l'instar d'un promoteur chargé de la réalisation d'une construction en fonction de plans et qui doit informer les parties prenantes des progrès accomplis, l'audit interne doit contrôler, suivre et communiquer les performances et la valeur au regard des attentes des parties prenantes. Le pilotage

et la communication des performances et de la valeur permettent aux parties prenantes d'être informées sur ce que l'audit interne réalise bien, et offrent à l'audit interne un retour d'informations sur les domaines où il apporte de la valeur et sur ceux où la performance est insuffisante. Lorsque la performance n'est pas suffisante, les fonctions audit interne devraient élaborer un plan d'amélioration des performances, et veiller de près à ce que ce plan soit respecté en définissant des étapes-jalons.

Les résultats de notre enquête montrent que les fonctions audit interne qui sont focalisées sur une mission d'assurance communiquent plus souvent des indicateurs classiques de valeur aux parties prenantes, tels que l'avancement du plan d'audit et la couverture. En revanche, les conseillers stratégiques sont focalisés sur la communication de la valeur qu'ils apportent à l'organisation à travers leurs recommandations et leur contribution sur les enjeux nouveaux. Nos entretiens ont également permis d'identifier plusieurs fonctions audit interne qui mesurent et

communiquent sur leur influence sur l'amélioration de l'environnement de contrôle pour faire progresser l'organisation (voir la Figure 10).

**« L'audit interne dispose d'une perspective unique sur l'entreprise et a donc une opportunité formidable d'être un agent du changement. À travers des réunions mensuelles et trimestrielles, nous restons informés de ce qui se passe au sein de l'entreprise et du secteur, et formulons des observations et des recommandations en temps réel sur les initiatives, les décisions et les processus clés. »**

**—Michael Jenkins, Vice-président en charge de l'audit interne, The Gap, États-Unis**

## Figure 10 : Comment l'audit interne communique sa valeur ajoutée

- Implication et valeur ajoutée apportées sur les initiatives clés de l'organisation, les nouveaux enjeux, incluant la mise en place de nouveaux systèmes, les acquisitions, cessions, les nouveaux produits, les nouvelles réglementations, etc.
- Capacité de l'audit interne à donner un point de vue global/transversal sur les problématiques clés et les domaines de risque critiques pour l'organisation
- Capacité de l'audit interne à être un « agent du changement » au sein de l'organisation et à exercer une influence qui se traduit au fil des ans par une amélioration de l'environnement de contrôle global
- Enquête annuelle de satisfaction des clients
- Capacité de l'audit interne à répondre aux questions des administrateurs et du management
- Valeur des recommandations formulées
- Réduction des coûts et amélioration des revenus grâce aux constats et aux recommandations de l'audit interne

# Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

## Les actions à initier

Un promoteur qui réalise un projet important, qu'il s'agisse de l'édification d'un gratte-ciel ou d'une fonction audit interne de premier plan, a besoin d'apports de ses parties prenantes : d'un propriétaire qui détermine la vision, de clients qui décrivent leurs besoins, d'équipes qui amènent les capacités requises pour répondre à ces besoins et dépasser les attentes, et d'« inspecteurs » qui veillent à la qualité et à la sécurité durant les différentes étapes de la construction. Bien que le promoteur soit in fine responsable, le processus de construction repose sur un effort collectif. En l'absence d'un alignement sur les attentes, d'un investissement dans les capacités requises et d'un plan de communication bien conçu, l'audit interne ne peut maximiser sa performance et apporter une valeur réelle, mesurable et appréciée.

Notre enquête montre que les DAI à qui l'on donne la possibilité et les ressources pour répondre à des attentes plus stratégiques sont plus pertinents pour leur organisation – pour les parties prenantes, ils apportent une valeur accrue. Une grande majorité des DAI s'efforcent de bâtir une fonction qui apporte de la valeur, mais bon nombre d'entre eux le font avec des ressources et des processus qui ne sont pas forcément alignés sur les attentes des parties prenantes. Les conseillers stratégiques communiquent de manière délibérée leurs attentes et les résultats obtenus, et insistent sur l'obtention des ressources nécessaires pour répondre aux attentes des parties prenantes.

Le DAI doit concevoir sa fonction audit interne de manière volontariste en instaurant la collaboration entre les parties prenantes et en parvenant à un consensus sur les attentes. Cependant, compte tenu de la complexité et de l'évolution permanente de l'environnement de risque auquel la plupart des organisations sont confrontées, les dirigeants et les administrateurs devraient également participer activement à la conception de la fonction, soutenir les investissements potentiellement nécessaires dans l'éventail de compétences et inciter l'audit interne à apporter de la valeur à l'organisation.

Pour ce faire, nous proposons les mesures suivantes :

### Directeurs de l'audit interne : pilotez la conception et le plan de communication

- Soyez moteur en exprimant un point de vue sur les attentes des parties prenantes vis-à-vis de l'audit interne et sur la manière dont l'audit interne y répond. Cet ensemble d'attentes devrait être davantage détaillé que dans la charte d'audit interne, et devrait, le cas échéant, englober des responsabilités plus larges que les domaines classiques de l'audit interne. Notre enquête continue de montrer que les fonctions conçues de façon volontariste, qui se focalisent sur ce qui compte le plus pour les parties prenantes, apportent davantage de valeur ajoutée.
- Soyez moteur en intégrant un ensemble d'attentes alignées pour évaluer l'éventail de compétences nécessaires au regard des capacités actuelles, et pour élaborer un plan d'action prévoyant les étapes et les

indicateurs permettant de combler les lacunes. Obtenez l'appui des parties prenantes pour investir dans des ressources en tant que de besoin, ou ramenez les attentes à un niveau cohérent avec les ressources dont vous disposez.

- Soyez moteur dans l'élaboration du plan de communication qui permettra de renforcer l'alignement sur l'ensemble des attentes. Chaque partie prenante peut avoir des attentes et des objectifs différents vis-à-vis de l'audit interne : un alignement complet n'est pas toujours possible, mais le plan d'actions que l'audit interne compte mettre en œuvre devrait être clairement communiqué à toutes les parties prenantes.
- Soyez moteur pour réévaluer régulièrement la conception et l'approche de la fonction afin qu'elle reste alignée sur les attentes des parties prenantes. Le meilleur moyen est de piloter en permanence la performance au regard des attentes, et d'avoir un plan de communication avec les parties prenantes pour valider la valeur que vous apportez.

### Administrateurs : donnez votre point de vue et soyez proactif pour approuver la cible

- Exprimez vos attentes, en ayant à l'esprit les meilleures pratiques et la valeur que l'audit interne peut apporter si les attentes, supportées par des capacités adéquates, sont plus en lien avec la stratégie et mieux alignées sur les risques les plus critiques de l'organisation.

- Donnez votre point de vue aux dirigeants sur vos attentes vis-à-vis de l'audit interne, et encouragez-les à donner au DAI des orientations facilitant l'alignement sur les attentes.
- Donnez votre point de vue sur les investissements que vous jugez nécessaires en compétences et en méthodes pour que l'audit interne puisse atteindre ses objectifs à court et long termes.
- Indiquez les informations et le mode de communication que vous attendez. Dans beaucoup d'organisations, le DAI est directement rattaché au conseil, mais également à un directeur exécutif. Tirez parti de cette bonne gouvernance, encouragez le DAI à communiquer régulièrement (plus qu'une fois par trimestre) avec vous, et apportez-lui votre appui en supprimant les barrières qui pourraient rendre ce dialogue moins productif.
- Indiquez quand et comment vous souhaitez que l'audit interne vous informe de ses avancées par rapport à vos attentes. Évitez les communications convenues de type « en ligne avec le plan et le budget ». Vous devriez attendre plus – et l'audit interne devrait apporter davantage.
- Prononcez-vous formellement sur la cible qui aura été convenue.

### Dirigeants : soutenez la conception de la cible

- Soutenez la conception en communiquant clairement vos attentes et en collaborant activement pour parvenir à un ensemble d'attentes alignées, en reconnaissant que le modèle n'intégrera pas forcément toutes vos attentes.
- Soutenez l'idée d'une implication de l'audit interne dans des domaines non traditionnels, et mettez en valeur les perspectives différentes et le retour d'informations apportés par la fonction. Soyez réceptifs à l'évolution des capacités de l'audit interne – pour autant qu'elle soit convenablement alignée et dotée en ressources, la fonction audit interne est à même de répondre aux attentes sur des thèmes plus complexes et plus stratégiques, porteurs d'une valeur ajoutée significative. Nous avons conscience que cette démarche peut être difficile et parfois délicate, mais notre enquête montre clairement que lorsque l'audit interne évolue vers le statut de conseiller stratégique, les parties prenantes bénéficient d'une forte valeur ajoutée.
- Soutenez les efforts pour aligner l'éventail des compétences sur vos risques métier et sur les attentes alignées. Les pressions sur les coûts ne doivent pas être sous-estimées – il ne s'agit pas d'approuver mécaniquement ou sans distinction tous les nouveaux investissements. Préférez un dialogue sur les compétences clés manquantes et sur l'alignement sur vos attentes plutôt qu'une discussion, plus limitée, sur le nombre d'équivalents temps plein, par exemple.
- Soutenez la nécessité d'une communication continue et encouragez le DAI à discuter régulièrement avec les administrateurs et les différents membres du comité de direction.
- Soutenez les efforts de l'audit interne pour élaborer des indicateurs qui s'alignent sur vos attentes, et attendez plus que des rapports

classiques sur les contrôles. Les fonctions de conseiller stratégique avancent progressivement dans la mise en place d'indicateurs qu'elles pilotent. Demandez-vous si votre fonction audit interne peut améliorer sa performance et responsabilisez-la.

Dans l'environnement économique actuel, le rythme du changement est trop rapide pour se contenter d'en faire plus avec la même approche et les mêmes ressources. Comme le montrent notre enquête et notre expérience, l'alignement de l'ensemble des attentes vis-à-vis l'audit interne, les discussions franches sur la valeur qu'il peut apporter, et les échanges ouverts sur les capacités requises se traduiront systématiquement par des fonctions audit interne beaucoup plus valorisées au sein de leur organisation.

Les directions commerciales ajustent les objectifs des forces de vente chaque année. La production fixe des objectifs annuels pour améliorer le rendement et la productivité. Tout comme les autres fonctions qui s'efforcent de compter parmi les plus efficaces, l'audit interne doit continuer à évoluer avec l'organisation à travers une stratégie volontariste, s'aligner sur les attentes des parties prenantes qui évoluent constamment avec l'entreprise. Répondre à ces attentes nouvelles en évoluant et en élargissant constamment ses capacités plutôt qu'en réagissant au changement après-coup permettra à l'audit interne de gagner et de conserver plus de pertinence, quelles que soient les stratégies et les orientations de l'entreprise.

***Votre cible vous permettra-t-elle d'atteindre une performance élevée ?***

# Annexe A : À propos de l'enquête

L'enquête 2014 sur l'état de la profession d'audit interne combine des recherches qualitatives et quantitatives. À l'automne 2013, une enquête en ligne a permis de recueillir les réponses de 1 920 dirigeants. La majorité des participants étaient des directeurs de l'audit interne et les collaborateurs qui leur étaient directement rattachés ; le reste des participants comprenaient des présidents de comité d'audit, d'autres administrateurs, des directeurs généraux, des directeurs financiers, des directeurs des risques, des directeurs de la conformité et des secrétaires généraux. Ces participants, qui représentaient des entreprises de toutes tailles couvrant 24 secteurs différents, provenaient de 37 pays.

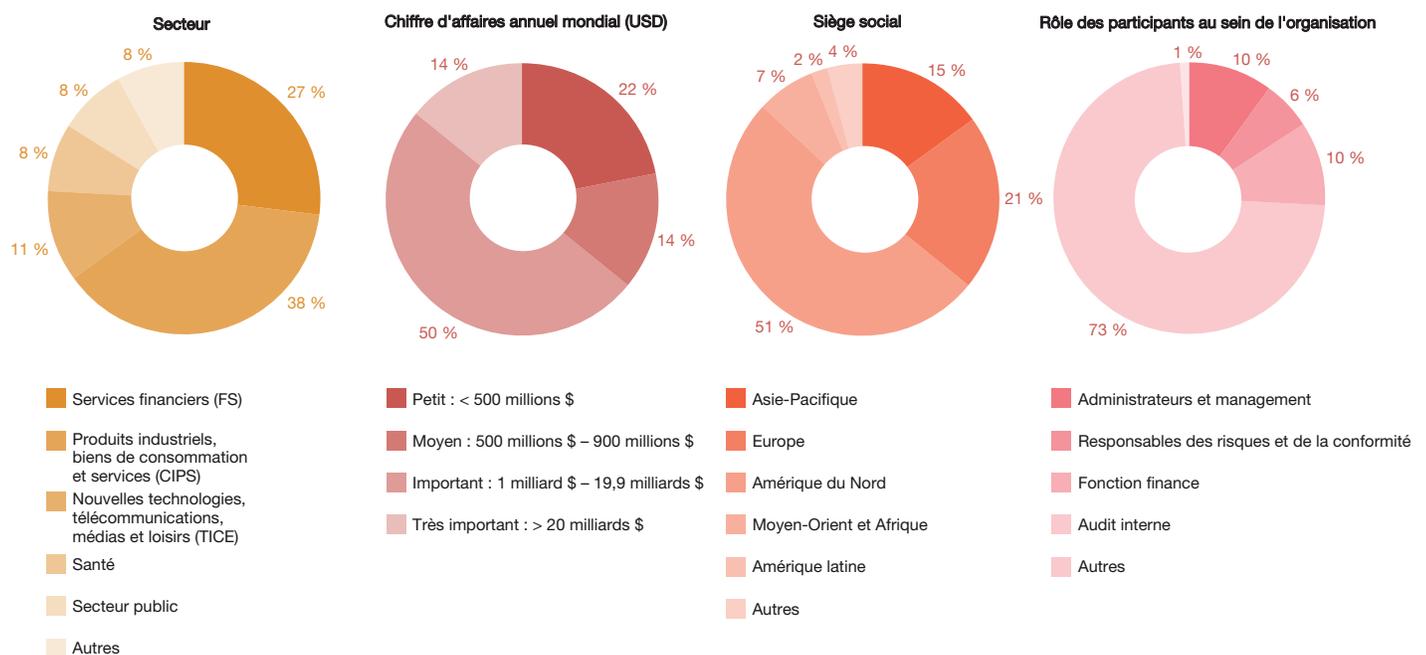
Pour recueillir des données qualitatives sur les perspectives et les meilleures pratiques, PwC a également conduit des

entretiens individuels auprès de plus de 125 parties prenantes et DAI en Amérique du Nord, en Europe, en Australie et en Asie. Afin d'élargir nos perspectives qualitatives, nous nous sommes appuyés sur notre expérience dans le conseil et l'accompagnement auprès des fonctions audit interne, pour des clients d'envergures, de secteurs et d'implantations divers. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont accepté de consacrer du temps à apporter leurs éclairages dans le cadre de notre enquête 2014. Leurs points de vue ont été extrêmement utiles et très appréciés.

Dans ce rapport, nous faisons référence à un sous-groupe de participants que nous appelons « conseillers stratégiques ». Ce groupe représente 24 % de l'échantillon de notre enquête, avec une représentation équilibrée en termes de secteurs

économiques et géographiques et de taille d'entreprise. Ce groupe englobe les participants pour lesquels la définition de la valeur apportée par l'audit interne se rapprochait le plus de la description suivante : « L'audit interne apporte des services à forte valeur ajoutée et fournit des conseils stratégiques proactifs qui dépassent largement l'exécution efficace et efficiente du plan d'audit. » Nous avons également identifié un sous-groupe de fonctions fournissant principalement une mission d'assurance (qui représente 13 % des participants) et qui jugent que la définition suivante traduit le mieux la valeur apportée par l'audit interne : « Exécute de façon efficace et efficiente le plan d'audit et communique les constats. »

Figure 11 : Données sur les participants



## Annexe B : Risques critiques

Les risques s'intensifient de manière générale, tendance que reconnaissent trois participants à l'enquête sur quatre (75 %) et qui perdure depuis l'enquête de l'année dernière, dans laquelle 81 % des participants allaient dans le même sens. Alors que les grands titres sont focalisés sur la reprise économique et la politique d'austérité budgétaire dans de nombreuses régions du monde, l'attention des dirigeants porte sur d'autres sujets : au total, seulement 42 % des participants considèrent les évolutions économiques mondiales et les incertitudes comme les principaux vecteurs de changement au cours des 18 prochains mois. Les participants estiment plutôt que les principaux vecteurs de changement pour leur organisation au cours des 18 prochains mois seront les progrès technologiques et les risques informatiques (58 %) (voir la Figure 12).

Face à cette situation et aux autres évolutions majeures du marché, les organisations de tous les secteurs entreprennent des transformations profondes. En effet, lorsqu'on leur demande de classer les vecteurs internes de changement les plus importants au cours des 18 prochains mois, 71 % des participants à l'enquête citent la transformation de l'entreprise (voir la Figure 12). Suivent d'autres vecteurs internes de changement étroitement liés : importance croissante de la technologie et des systèmes informatiques ; innovation produits, services et modèles économiques ; et évolutions des talents, forces de travail et ressources.

À mesure que les organisations identifient leurs manques de capacités face à ces changements, l'audit interne doit s'aligner sur les risques critiques auxquels les organisations sont confrontées et sur les attentes vis-à-vis de leur fonction au regard de ces risques. Notre enquête sur l'état de la profession audit interne montre que les

**Figure 12 : Principaux vecteurs de changement au cours des 18 prochains mois**

**À votre avis, parmi les vecteurs de changement externes suivants, quels sont ceux qui auront l'impact le plus important sur votre organisation au cours des 18 prochains mois ?**

Progrès technologiques et risques informatiques	58 %
Complexité et pression réglementaire accrues	56 %
Évolution des besoins et comportements des clients	50 %
Évolution des politiques publiques (budgétaire et monétaire, etc.)	42 %
Tendances économiques mondiales et incertitudes	42 %

**À votre avis, parmi les vecteurs de changement internes suivants, quels sont ceux qui auront l'impact le plus important sur votre organisation au cours des 18 prochains mois ?**

Transformation de l'entreprise et grands projets de changement	71 %
Importance croissante de la technologie et les systèmes d'information	59 %
Innovation produits, services et modèles économiques	52 %
Évolutions des talents, forces de travail et ressources	38 %
Fusions, acquisitions et joint ventures	32 %

organisations qui souhaitent voir l'audit interne jouer un rôle de conseiller stratégique s'attendent à ce qu'il s'implique dans les risques critiques. Par exemple, 80 % des participants attendent des conseillers stratégiques qu'ils soient plus impliqués dans l'importance croissante du Big Data et de l'analyse des données durant les 12 prochains mois (voir la Figure 13). Dans tous les domaines de risques, les conseillers stratégiques sont susceptibles d'être davantage impliqués que ceux qui fournissent une mission d'assurance.

Enfin, les résultats de notre enquête montrent que les entreprises dotées d'un audit interne jouant un rôle de conseiller stratégique sont souvent celles qui sont les plus matures en termes de gestion des risques. Les entreprises les plus matures en gestion des risques sont également souvent celles qui considèrent bien gérer les risques (96 % contre 36 % pour les moins matures) (voir la Figure 14). La maturité et la capacité des fonctions de gestion des

risques et audit interne de l'organisation sont essentielles pour aider les organisations, qui sont confrontées à un environnement de risque mondial de plus en plus complexe.

La focalisation sur les risques et les problématiques critiques représente un attribut fondamental de l'audit interne. Lorsqu'il collecte les attentes, l'audit interne devrait discuter explicitement avec les parties prenantes de leurs attentes vis-à-vis de l'audit interne dans la gestion des risques critiques. Les parties prenantes devraient comprendre la valeur que l'audit interne peut apporter face aux risques critiques, et soutenir l'investissement de l'audit interne dans les capacités requises pour apporter de la valeur là où c'est le plus nécessaire. Enfin, grâce à une solide coordination et une définition claire des rôles pour les trois lignes de défense, les organisations seront mieux positionnées pour se défendre dans un environnement de risques en évolution.

« Nos trois lignes de défense sont bien coordonnées et comprises par l'ensemble de l'organisation et le rôle de l'audit interne est accepté et compris par tous. Je suis convaincue que nous sommes pleinement alignés sur les attentes, mais cela n'est possible que lorsque les trois lignes de défense ont été clairement définies. »

—Janet Chapman, auditrice, Union Bank, États-Unis

Figure 14 : Les organisations ayant des capacités de gestion des risques matures ont souvent une bonne gestion des risques

Comment votre organisation gère-t-elle les risques ? (capacités matures / capacités non matures)

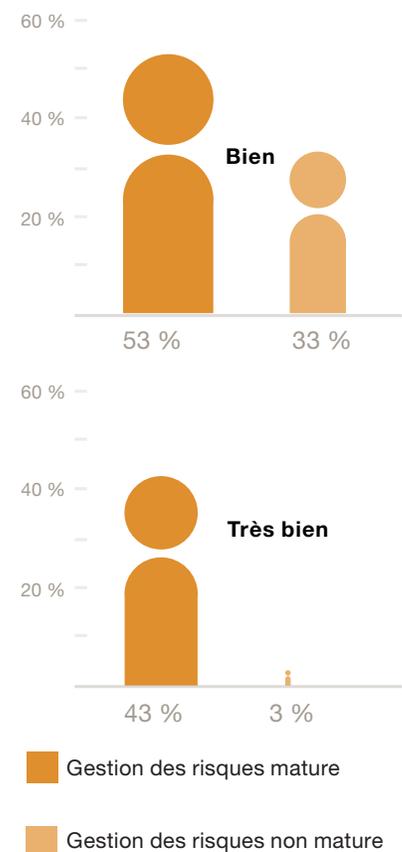
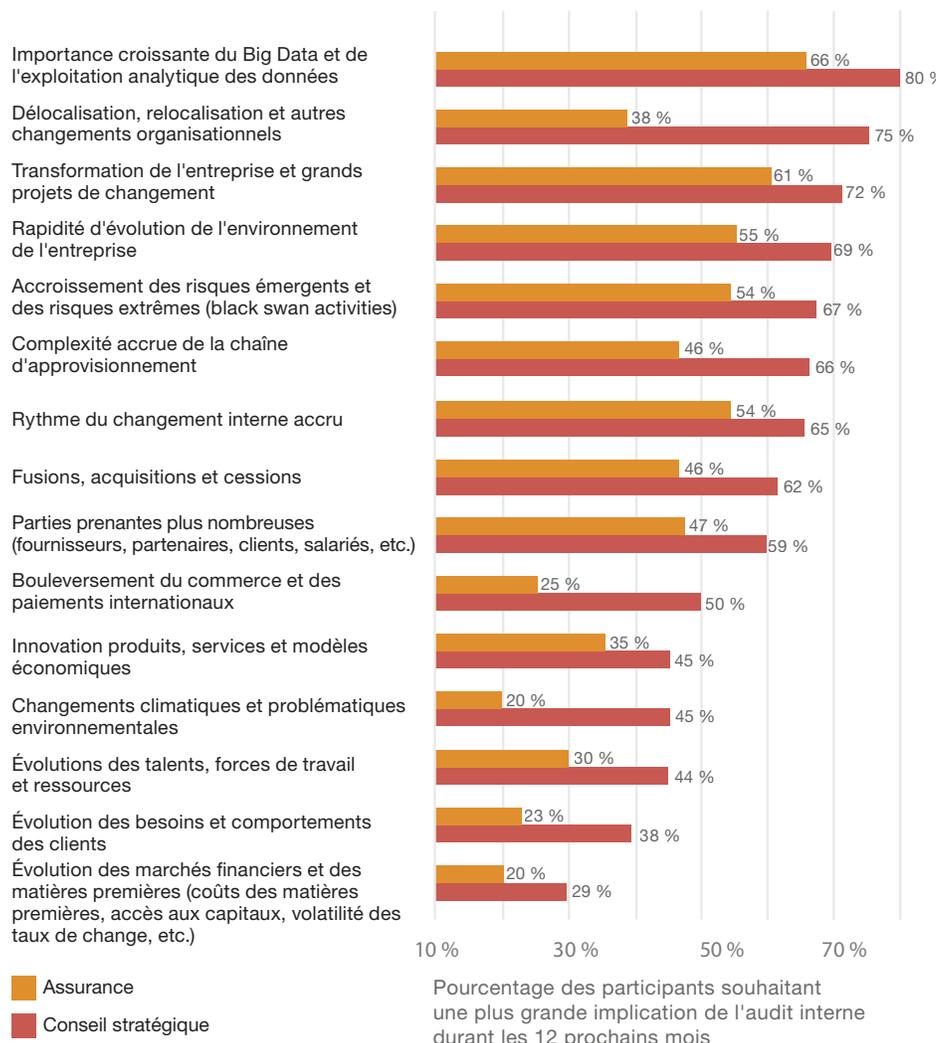


Figure 13 : Domaines dans lesquels les participants souhaitent voir l'audit interne s'impliquer davantage au cours des 12 prochains mois



***Pour avoir une discussion plus approfondie sur la façon dont ces thèmes pourraient affecter votre organisation, n'hésitez pas à nous contacter :***

**Jean-Pierre Hottin, Associé**

Risk Assurance and Advisory Services  
Responsable pour la France  
de l'activité Services à l'audit interne  
+33 (1) 56 57 82 63  
jean-pierre.hottin@fr.pwc.com

**Patrice Morot, Associé**

Responsable Risk Assurance  
and Advisory Services, France  
+33 (1) 56 57 81 68  
patrice.morot@fr.pwc.com

© 2014 PricewaterhouseCoopers Advisory. Tous droits réservés. « PwC » fait référence au réseau d'entités juridiquement distinctes membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwCIL »).  
Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure). Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers Advisory et/ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

PwC développe en France et dans les pays francophones d'Afrique des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil créatrices de valeur pour ses clients, privilégiant des approches sectorielles. Plus de 184 000 personnes dans 157 pays à travers le réseau PwC partagent idées, expertises et perspectives innovantes au bénéfice de la qualité de service pour leurs clients et partenaires. Les entités françaises et des pays francophones d'Afrique membres de PwC rassemblent 5 000 personnes couvrant 25 pays. Rendez-vous sur [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr) NY-14-0482

