

Tenir ses promesses

Mesurer la valeur et la performance
de l'audit interne

LA GESTION
DU SERVICE



Gros plan

par Jane Seago



À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants
166 pays
23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne 26 %
Directeurs de mission ou senior managers 13 %
Superviseurs ou managers 17 %
Auditeurs internes 44 %

* Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous trois formes :

- des rapports portant sur des thématiques générales ;
- des gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- des faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse www.theiia.org/goto/CBOK pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1^{er} avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

Les thèmes du CBOK

Le futur



Les perspectives internationales



La gouvernance



La gestion du service



Les risques



Normes et Certifications



La gestion des talents



Les technologies



Table des matières

Synthèse	4
Introduction	5
1 Apporter de la valeur	7
2 Évaluer sa performance	9
3 Adopter une approche équilibrée des méthodes d'évaluation	11
4 Performance : aligner les perspectives de l'audit interne et de ses parties prenantes	13
Conclusion	15
Annexe A	16
Ressources	22

Synthèse

La complexité toujours croissante de l'activité économique ne se dément pas. Dans un environnement mondialement connecté, les auditeurs internes ont de plus en plus de moyens à leur disposition pour créer de la valeur pour leur organisation. Ils peuvent fournir une assurance sur différents aspects spécifiques de l'activité, offrir des points de vue et des recommandations pour maximiser le retour sur les activités de l'organisation, et donner des conseils objectifs aux décideurs – autant de facteurs qui permettent à l'audit interne de tenir ses engagements en termes de proposition de valeur. Toutefois, dans la pratique, le temps et les ressources sont limités. Comment les auditeurs internes peuvent-ils identifier et cibler les activités les plus créatrices de valeur pour leurs clients et les parties prenantes ?

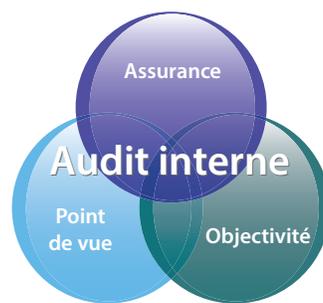
Cette publication propose les étapes d'un processus permettant de s'assurer que les attentes sont bien comprises et acceptées, et que des mesures appropriées ont été élaborées pour susciter et suivre la performance. Les lecteurs pourront s'y référer pour comparer leurs pratiques en matière de création de valeur et de performance à celles d'autres organisations, en s'appuyant sur les conclusions de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur les pratiques de l'audit interne, la plus importante du monde actuellement consacrée à la profession. Les professionnels à tous les niveaux seront, à la lumière de ces éléments, mieux à même de réaliser la proposition de valeur de l'audit interne en termes d'assurance, de point de vue et d'objectivité.

Introduction

En 2010, l'IIA a reconnu la nécessité de trouver un moyen simple, facile à retenir et pratique d'aider les auditeurs internes à véhiculer la valeur de leurs efforts auprès des principales parties prenantes, comme le Conseil d'administration, le comité d'audit, le management. À cette fin, l'IIA a publié *The Value Proposition for Internal Auditing*, qui envisage la valeur de l'audit interne comme la combinaison de trois éléments : assurance, point de vue et objectivité (voir **figure 1**).

Mais l'analyse conceptuelle de la valeur ne constitue qu'une partie du travail à accomplir. Comment cette représentation se traduit-elle en pratique ? Quelles sont les activités de l'audit interne qui créent le plus de valeur ? Quels sont les éléments à mesurer pour s'assurer que les attentes de l'organisation en matière de valeur sont satisfaites ? Comment l'audit interne organise-t-il et structure-t-il les informations qui alimentent les indicateurs ? Et, plus important encore, les réponses à toutes ces questions concordent-elles ? Autrement dit, la valeur, telle qu'elle est perçue par l'audit interne, correspond-elle à ce que l'organisation souhaite et désire obtenir de la fonction d'audit interne ?

Figure 1 Proposition de valeur de l'audit interne



ASSURANCE = Gouvernance, gestion des risques et contrôle

L'audit interne fournit une assurance sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

POINT DE VUE = Catalyseur, analyses et évaluations

L'audit interne agit comme un catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation, grâce à un point de vue et des recommandations fondés sur des analyses et des évaluations des informations et des processus de l'entreprise.

OBJECTIVITÉ = Intégrité, devoir de rendre compte et indépendance

En faisant preuve d'intégrité et en assumant son devoir de rendre compte, l'audit interne crée de la valeur ajoutée pour les organes de gouvernance et la direction générale car il constitue une source objective de conseils indépendants.

Source : Ce graphique sur la proposition de valeur de l'audit interne est reproduit sur autorisation de l'IIA. Tous droits réservés.

Tel est le type même de questions qui ont été posées aux responsables de l'audit interne à travers le monde dans le cadre de l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne. Il apparaît que la vision, par les responsables de l'audit interne, des activités qui sont sources de valeur pour l'organisation est cohérente avec les trois éléments au cœur de la proposition de valeur de l'IIA. En fait, les neuf activités identifiées par les responsables de l'audit interne comme les plus créatrices de valeur peuvent être directement reliées à ces trois éléments, comme le montre la **figure 2**.

Toutefois, l'observation des indicateurs de performance et des outils utilisés par l'organisation et la fonction d'audit interne fait apparaître un décalage entre les activités à valeur ajoutée et la mesure de la performance. La présente étude explore cet écart et clarifie la vision qu'ont les répondants des activités créatrices de valeur, des indicateurs de performance privilégiés et des méthodologies et outils les plus couramment utilisés pour soutenir les processus de qualité et le fonctionnement de l'audit interne. Lorsque nécessaire, les réponses classées par zone géographique ou type d'organisation sont passées en revue.

Enfin, à partir de ces résultats, le dernier chapitre présente une série de mesures pratiques que les professionnels à tous les niveaux peuvent mettre en œuvre pour aider leur département d'audit interne à réaliser sa proposition de valeur en termes d'assurance, de point de vue et d'objectivité.

Figure 2 La proposition de valeur de l'audit interne (reliée aux réponses proposées dans le questionnaire du CBOK)

LES ACTIVITÉS D'ASSURANCE

- Donner une assurance sur l'adéquation et l'efficacité du processus de contrôle interne
- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques de l'organisation
- Donner une assurance sur la conformité réglementaire
- Donner une assurance sur les processus de gouvernement d'entreprise de l'organisation

POINT DE VUE

- Recommander des axes d'amélioration opérationnelle
- Identifier les risques émergents



CONSEILS OBJECTIFS

- Informer et conseiller le management
- Mener des investigations ou des actions préventives contre la fraude
- Informer et conseiller le comité d'audit

Note : Les activités énumérées dans le présent graphique reflètent les options de réponses à la Q89. À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ? Ce graphique sur la proposition de valeur de l'audit interne est reproduit sur autorisation de l'IIA. Tous droits réservés.

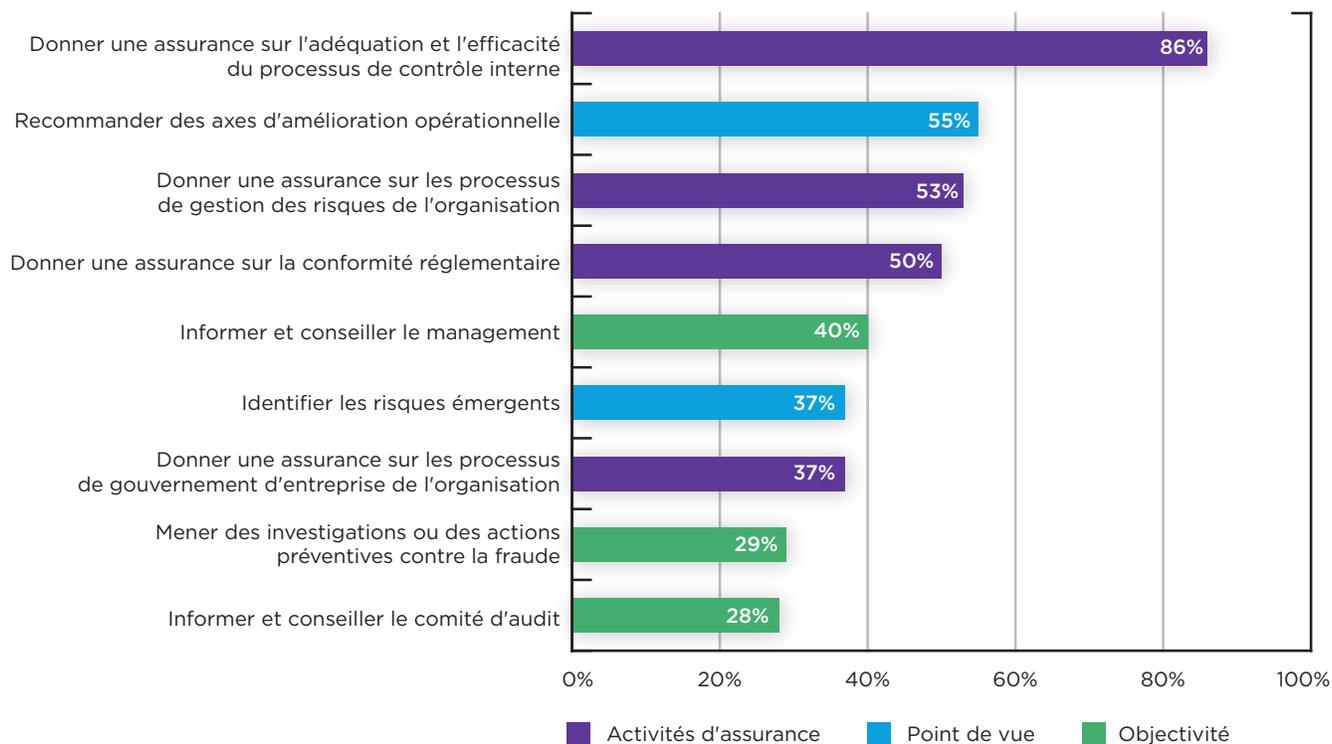
1 Apporter de la valeur

À travers le monde, les professionnels de l'audit interne apportent de la valeur à leur organisation de différentes façons. L'édition 2015 de l'étude du CBOK sur la pratique de l'audit interne proposait aux responsables de l'audit interne de sélectionner cinq activités les plus créatrices de valeur pour leur organisation parmi une liste de 14 activités. Neuf de ces 14 activités sont mentionnées par au moins un quart des répondants, indiquant un

consensus relativement global sur ce qui crée de la valeur (voir **figure 3**).

Il n'est pas surprenant que « l'assurance sur l'adéquation et l'efficacité du processus de contrôle interne » soit l'activité la plus souvent sélectionnée, et de loin, avec 30 points de plus que l'activité suivante. Les autres activités sont plus dispersées. Comme indiqué à la figure 3, les trois éléments au cœur de la proposition de valeur de l'audit interne – à savoir l'assurance, le

Figure 3 Activités d'audit les plus créatrices de valeur (A partir des cinq choix prioritaires des responsables de l'audit interne)



Note : Q89 : À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ? (Cinq choix au maximum.) Responsables de l'audit interne uniquement. Assurance (violet), point de vue (bleu) et objectivité (vert), comme la proposition de l'audit interne. n = 2 641.

“L’essentiel du travail en matière d’assurance porte sur l’évaluation de l’effectivité des contrôles (sont-ils appliqués ?) et moins, voire pas du tout, sur la vérification de l’adéquation des contrôles (les dispositifs ont-ils été conçus correctement pour maîtriser les risques ?). Pour pouvoir apporter de la valeur aux métiers, les auditeurs doivent non seulement s’assurer que les procédures sont bien suivies, mais également déterminer si elles sont susceptibles de maîtriser les risques.”

—Augustino Mbogella,
responsable de l’audit
interne, NMB,
Dar es salaam, Tanzania

point de vue et l’objectivité – sont cités mais c’est l’assurance qui récolte le pourcentage le plus élevé.

En ce qui concerne le point de vue, plus de la moitié des personnes interrogées indiquent que les « recommandations en vue d’améliorer l’activité » constituent un important levier de création de valeur. Il est donc clair et manifeste que le rôle de l’audit interne va au-delà de l’assurance dans de nombreuses organisations. En outre, il est important de noter que plus d’un tiers des responsables de l’audit interne citent « identifier les risques émergents » comme une activité à forte création de valeur. Ce résultat concorde avec la tendance actuelle, qui met l’accent sur l’audit fondé sur une approche par les risques, explique Tania Stegemann, responsable de l’audit du Groupe CIMIC, à Melbourne, en Australie. « Il est essentiel que les auditeurs comprennent les facteurs de risque auxquels est exposée leur organisation, de même que les principaux dispositifs en place pour y faire face. Cela est indispensable à l’approche fondée sur les risques et doit constituer le socle du plan annuel d’audit. »

Pour ce qui est de l’objectivité (ou des conseils objectifs, voir graphique), environ

un tiers des personnes interrogées classent « informer et conseiller le management », « mener des investigations et des actions préventives contre la fraude » et « informer et conseiller le comité d’audit » au nombre des cinq activités les plus créatrices de valeur.

Il est important de ne pas oublier que les participants à l’enquête étaient limités dans leur choix puisqu’ils étaient invités à sélectionner seulement cinq activités. Autrement dit, il est possible qu’ils n’aient pas pu choisir parmi les cinq principaux leviers de création de valeur des activités dans lesquelles ils étaient pourtant engagés.

Ces leviers de création de valeur peuvent varier d’une organisation à l’autre pour de multiples raisons : secteur d’activité, type d’organisation, préférences du management, zone géographique, ou encore, entre autres, exigences réglementaires. Pour de plus amples détails sur les activités créatrices de valeur de l’audit interne par type d’organisation, ou région, voir en annexe les **figures A1** et **A2**.

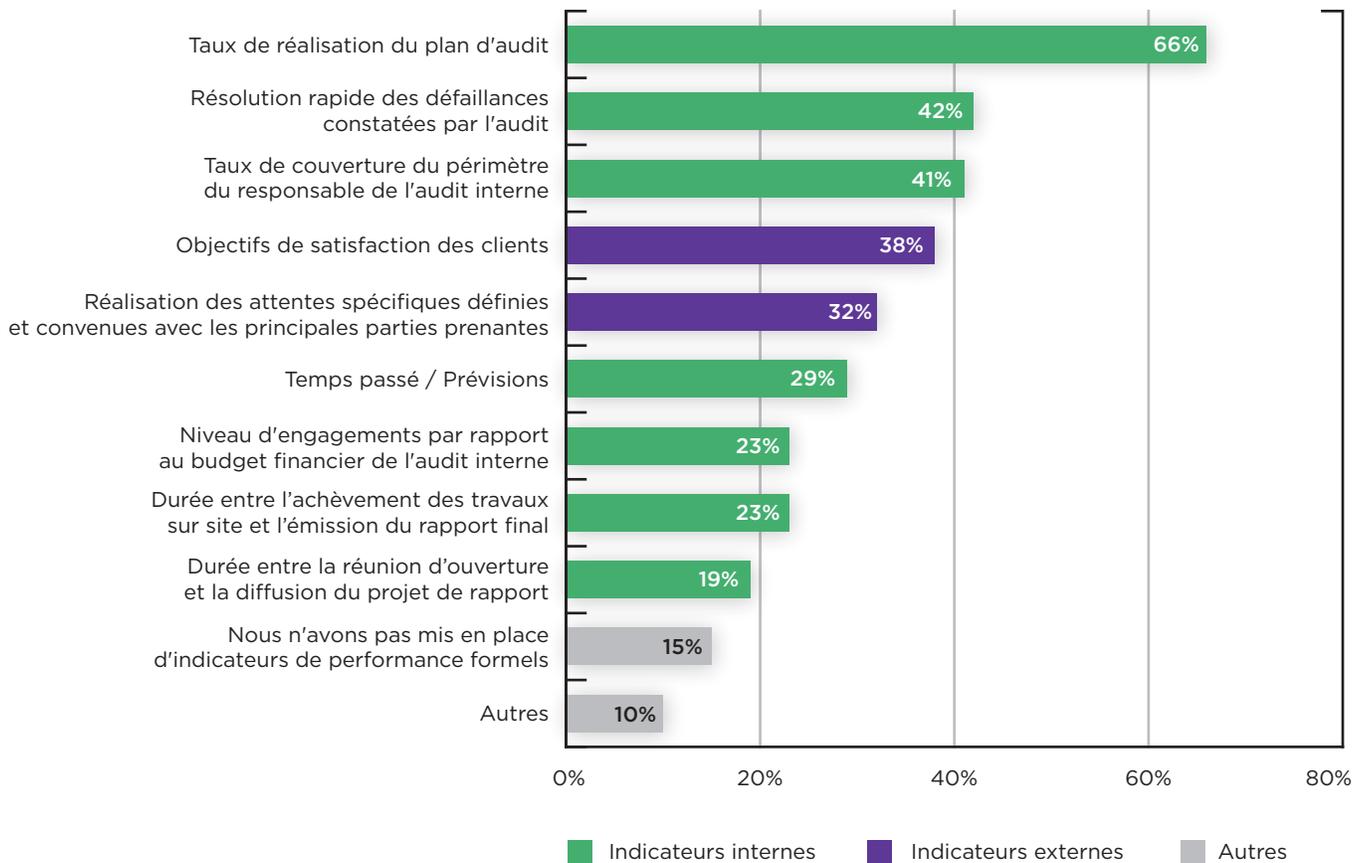
2 Évaluer sa performance

En raison de la nature même de l'audit interne, rares sont sans doute les professions qui se conforment autant à l'adage selon lequel « on ne peut pas gérer ce que l'on ne peut pas mesurer ». Si l'on ajoute à cela le deuxième précepte « ce qui se mesure, se réalise », il n'est pas surprenant que l'enquête du CBOK comprenne une question détaillée sur les indicateurs

utilisés pour évaluer la valeur de l'audit interne.

Pour répondre à la question « quelles mesures spécifiques votre organisation utilise-t-elle pour évaluer la performance de l'audit interne ? », les participants étaient invités à sélectionner tous les critères applicables parmi neuf options (voir **figure 4**). Le « taux de réalisation du plan d'audit »,

Figure 4 Indicateurs utilisés pour mesurer la performance de l'audit interne (plusieurs choix possibles)



Note : Q90 : Quelles mesures spécifiques votre organisation utilise-t-elle pour évaluer les performances de l'audit interne ? (Plusieurs choix possibles.) Indicateurs internes (vert) ; indicateurs externes (violet) ; autres options (gris) Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 641.

cité par 66 % des personnes interrogées, se classe largement en tête des réponses (l'édition 2010 de l'enquête du CBOK affichait un pourcentage similaire). La « *résolution rapide des défaillances constatées par l'audit* » et le « *taux de couverture du périmètre de l'audit interne* » arrivent toutes deux relativement loin derrière en deuxième position, avec un peu plus de 40 %.

Lorsque l'on s'interroge sur le sens de ces trois choix, il est utile de noter la différence entre les indicateurs autocentrés et les indicateurs orientés vers l'extérieur. Les indicateurs autocentrés sont focalisés sur la manière dont le travail est effectué, et, d'une manière générale, ont tendance à refléter l'efficacité administrative. Les indicateurs orientés vers l'extérieur s'intéressent à la satisfaction du client (bénéficiaire ultime des avantages offerts par l'activité) et sont un reflet de l'efficacité. Ces deux types d'indicateurs sont porteurs d'informations importantes et exploitables.

Dans les résultats illustrés à la **figure 4**, il est important de noter que les trois indicateurs les plus souvent cités sont des indicateurs autocentrés. Ils sont axés sur la bonne réalisation des tâches, en tant que premier indicateur de la création de la valeur par la fonction d'audit interne. Cet accent mis sur la réalisation des tâches s'apparente davantage à un pense bête (« *to-do list* ») plutôt qu'à la perception de

la valeur de ces activités par les tiers. D'un autre côté, il est encourageant de voir que l'un des indicateurs orientés vers l'extérieur – à savoir les objectifs de satisfaction des clients – talonne à la quatrième place les trois premiers, puisqu'il est sélectionné par 38 % des personnes interrogées. Cela signifie que bon nombre de responsables de l'audit interne font le lien entre la valeur de l'audit interne et les besoins des parties prenantes. Par ailleurs, 32 % des répondants déclarent également mesurer la valeur créée au regard de « *la satisfaction des attentes spécifiques définies et convenues avec les principales parties prenantes* ».

Dans le même temps, le fait que 15 % d'entre eux indiquent qu'aucun indicateur formel de mesure de la valeur a été mis en œuvre pourrait constituer une source de préoccupation. Ce pourcentage relativement important serait déjà surprenant s'il concernait d'autres personnes que des responsables. Le fait que les personnes interrogées soient toutes responsables de l'audit interne rend le résultat encore plus étonnant. Ces 15 % de répondants auraient intérêt à reconsidérer les répercussions d'une telle absence d'indicateurs – qui rend encore plus difficile la conformité à la Norme IIA 1311 : Évaluations internes. Ils risquent par ailleurs de ne pas pouvoir évaluer la qualité de leurs travaux (ou la perception de celle-ci par l'organisation).

3 Adopter une approche équilibrée des méthodes d'évaluation

“Dans ma pratique d'audit, nous préconisons de multiples solutions pour améliorer les métiers. Certaines sont difficiles à mesurer, comme l'assurance relative à la conformité, mais nous nous efforçons, lorsque cela est possible, d'estimer la valeur monétaire de nos actions en quantifiant la réduction et l'évitement des coûts, ainsi que l'impact de notre travail sur l'amélioration du chiffre d'affaires.”

—Karen Begelfer, vice-présidente, services d'audit d'entreprise, Sprint Nextel Corporation, Kansas City, Missouri, États-Unis

L'évaluation peut devenir addictive. Dans leur ouvrage intitulé *Measurement Madness: Recognizing and Avoiding the Pitfalls of Performance Measurement*, les auteurs pointent du doigt les écueils de l'évaluation à tout-va. Lorsque celle-ci n'est pas limitée, les données peuvent être trop nombreuses et les informations insuffisantes. La multiplication des évaluations peut en effet être source de confusion et de coûts, sans pour autant permettre de gagner en clarté. Plus important encore, elle peut ne pas contribuer à susciter la performance. Si les évaluations sont nécessaires pour clarifier une situation économique donnée, une opportunité ou un enjeu, elles n'ont pas d'utilité intrinsèque. Partant de ce constat, en quoi les évaluations mises en œuvre par les organisations et les auditeurs internes contribuent à atteindre l'objectif souhaité, à savoir la réalisation de la valeur de la fonction d'audit interne ?

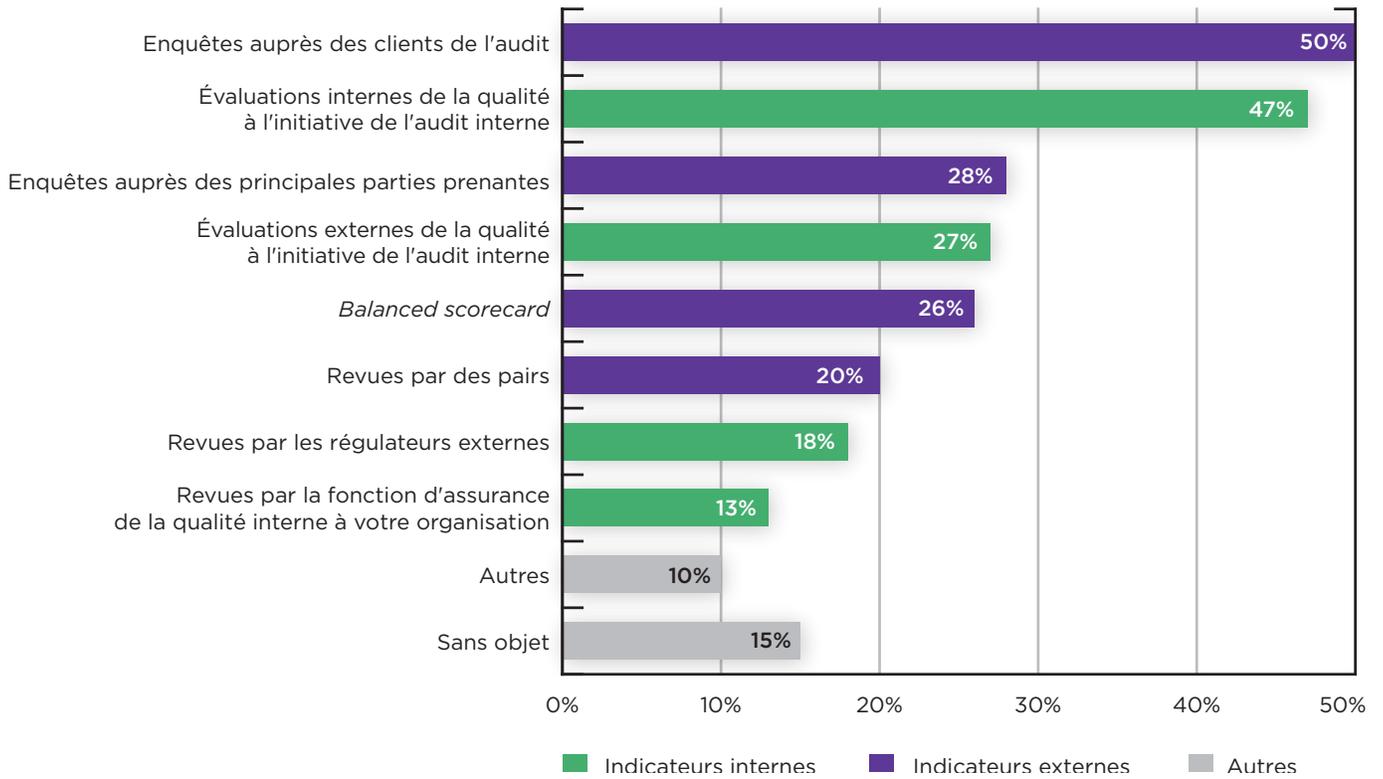
Les méthodes les plus prisées par les répondants à l'étude sont les « enquêtes auprès des clients de l'audit » (approche orientée vers l'extérieur) et les « évaluations internes de la qualité à l'initiative de l'audit interne » (approche autocentrée) (voir la **figure 5**). Le fait que l'une des deux méthodes privilégiées soit orientée vers l'interne et l'autre vers l'externe témoigne d'une approche équilibrée dans la mesure de la performance. En outre, on note une évolution sensible et positive des approches orientées vers l'extérieur. Dans l'édition 2010 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne, seuls 9 % des personnes interrogées indiquaient faire appel aux enquêtes clients pour savoir comment étaient perçues les activités d'audit interne. En 2015, ce taux passe à 50 %.

Autre évolution notable par rapport à 2010 : le recours aux tableaux de bord équilibrés (*balanced scorecard*), qui passe de 4 % à 26 % au niveau mondial. Ce résultat est conforme aux projections des participants à l'enquête de 2010 puisque ceux-ci anticipaient que les tableaux de bord équilibrés seraient davantage utilisés « à horizon cinq ans ».

L'utilisation de *balanced scorecards* à l'appui des efforts déployés par l'audit interne pour améliorer la qualité et la valeur, est en progression à travers le monde, et pourrait contribuer à aider l'audit interne à satisfaire les besoins des principales parties prenantes. Un tel objectif pourra être atteint dès l'instant où le *balanced scorecard* fait apparaître que la réussite d'une organisation ne dépend pas simplement de ses résultats financiers. Cette approche fondée sur les *balanced scorecards* requiert l'analyse et l'évaluation de trois paramètres supplémentaires : le client, les processus métier internes, et l'apprentissage et la croissance. Cette perspective élargie fait du *balanced scorecard* un outil de leadership stratégique, et non pas une simple tactique pour atteindre un objectif étroitement défini. Pour être gage de réussite dans un environnement d'audit interne, l'utilisation d'un *balanced scorecard* nécessite de relier la stratégie d'audit interne à la stratégie d'entreprise, puis de traduire la stratégie de la fonction d'audit interne par des mesures de performance appropriées.

Les résultats sur les mesures et les méthodologies par zone géographique et secteur d'activités sont présentées de la **figure A3** à **A6** à la fin du document.

Figure 5 Moyens utilisés pour améliorer la performance



Note : Q91 : Parmi les méthodologies et les outils suivants, lesquels utilisez-vous dans le cadre de vos processus d'amélioration de la qualité et de la performance ? (Plusieurs choix possibles.) Méthodes centrées sur l'interne (vert) et méthodes centrées sur l'externe (violet). Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 641.

4 Performance : aligner les perspectives de l'audit interne et de ses parties prenantes

“Lors de l'élaboration des indicateurs de performance, la fonction d'audit interne doit se demander dans quelle mesure ces indicateurs sont en phase avec la stratégie de l'audit interne”

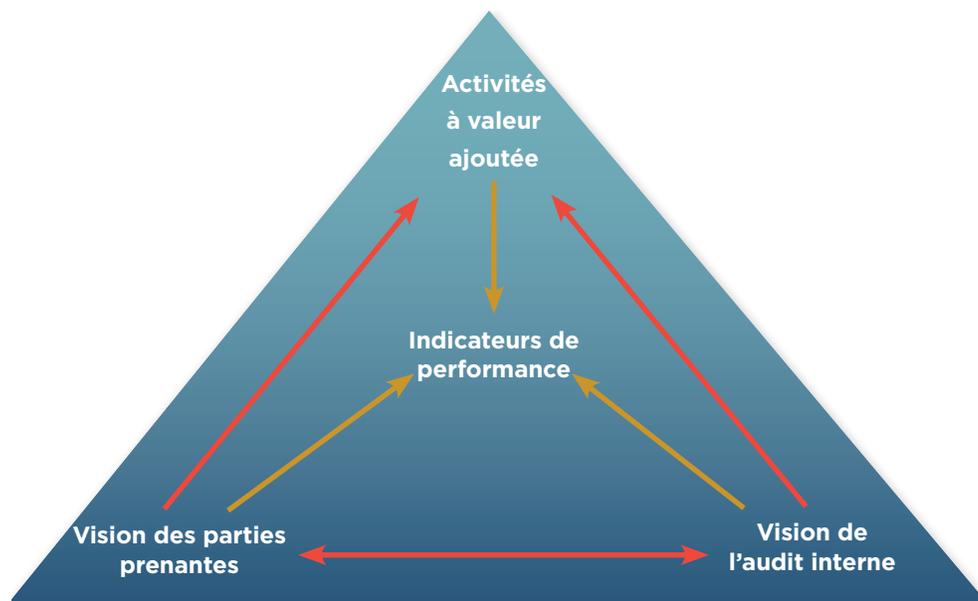
—Guide pratique de l'IIA, *Évaluer l'efficacité et l'efficience de l'audit interne* (Altamonte Springs, Floride, The Institute of Internal Auditors, 2010). www.global.theiia.org

Le triangle d'évaluation de la performance donne un bon aperçu de la façon dont il est possible de faire concorder les attentes des auditeurs internes et des parties prenantes en la matière (voir **figure 6**). La clé consiste à instaurer une communication efficace pour rapprocher des visions qui peuvent être différentes. L'audit interne et les parties prenantes doivent en effet collaborer pour s'accorder sur les activités créatrices de valeur (voir flèches rouges). Ils peuvent ensuite convenir des meilleurs indicateurs de performance à mettre en œuvre pour ces

activités (voir flèches jaunes). « *Les responsables de l'audit interne doivent comprendre les attentes du comité d'audit et du Conseil* », note Tania Stegemann. « *Ce qui est considéré comme vecteur de valeur ajoutée dans une organisation pourra ne pas l'être dans une autre.* »

Par conséquent, si l'on applique le précepte « *ce qui se mesure, se réalise* », les actions suivantes peuvent être mises en œuvre pour aider l'audit interne à aligner ses leviers de valeur sur les attentes des parties prenantes et à créer un système d'évaluation reflétant

Figure 6 Le triangle d'évaluation de la performance



Note : L'audit interne et les parties prenantes ont une vision différente de la valeur ; ils doivent donc collaborer pour s'accorder sur les activités à valeur ajoutée et la façon de les mesurer.

“Lorsque l’on souhaite savoir comment les parties prenantes évaluent la performance, on ne peut pas se contenter de faire circuler une enquête de satisfaction. Il faut demander à une tierce partie indépendante de s’entretenir avec les parties prenantes afin d’engager avec elle une conversation ciblée.”

—Robert Kella, vice-président senior responsable de l’audit interne du groupe Emirates, Dubaï (Émirats arabes unis)

les différents aspects de la proposition de valeur de l’audit interne.

Actions à mettre en œuvre pour aligner les indicateurs de performance sur les activités créatrices de valeur

1. Connaître les attentes des clients.

Les auditeurs internes ne peuvent pas espérer créer la valeur attendue à moins de savoir précisément comment le management et les principales parties prenantes définissent la valeur. Or, le seul moyen de savoir est de poser la question. Il convient pour cela d’interroger les principales parties prenantes (membres du Conseil et du comité d’audit) et la direction générale, et de s’appuyer sur leurs réponses pour établir une liste d’activités qu’ils considèrent comme créatrices de valeur.

2. Valider votre compréhension des attentes.

Il s’agit de passer en revue la liste élaborée lors de la première étape suite aux entretiens avec les principales parties prenantes et grâce à leurs commentaires, et de s’assurer auprès d’eux que ce qui a été compris reflète bien leurs attentes en matière de valeur à apporter par la fonction d’audit interne.

3. Élaborer des indicateurs de performance orientés vers l’extérieur et autocentrés.

a. Indicateurs orientés vers l’extérieur : Pour chaque activité à valeur ajoutée, il convient d’élaborer un ou plusieurs indicateurs de performance à même de fournir une vision claire, reproductible et précise de la valeur créée au regard des attentes de la partie concernée.

b. Indicateurs autocentrés : L’audit interne doit mettre en œuvre de nombreuses activités internes essentielles pour s’assurer du bon déroulement de ses activités. Il

s’agit donc d’élaborer des indicateurs de performance pour ces activités.

4. Lancer l’évaluation.

L’étape suivante consiste à mettre en œuvre les outils et méthodologies nécessaires pour évaluer et suivre la performance de l’audit interne au regard des leviers de création de valeur et des normes de qualité internes. Il convient de tenir compte également des travaux de l’audit interne qui ne relèvent pas des activités d’assurance en cherchant à obtenir l’avis des principales parties prenantes sur les activités qualitatives et de conseil.

5. Remonter l’information.

Il faut veiller à tenir régulièrement informées les parties prenantes qui ont contribué à l’élaboration de la liste d’activités créatrices de valeur de la situation de l’audit interne et de ses performances au regard de leurs attentes.

6. Répéter le cycle.

Il faut régulièrement (une fois par an au moins) révéifier les attentes des principales parties prenantes et mettre à jour le cas échéant la liste d’activités créatrices de valeur. Toute attente nouvelle doit être assortie d’un nouvel indicateur de performance.

Il ne faut pas oublier que le succès de ces actions requiert, de la part de l’audit interne, de faire appel à l’une de ses compétences les plus indispensables : la communication. C’est en écoutant les parties prenantes que l’audit interne sera le mieux à même d’élaborer des indicateurs et des méthodologies qui reflètent leurs priorités. Et c’est en les tenant informés de l’état d’avancement et de la performance des activités ainsi identifiées qu’il pourra apporter la preuve de ses compétences et de son esprit de collaboration. La réalisation de la valeur est alors effective de part et d’autre, le bénéficiaire final étant l’organisation.

Conclusion

Les responsables de l'audit interne ayant participé à l'édition 2015 de l'enquête du CIBOK sur les pratiques de l'audit interne sont bien conscients que la réussite de la fonction d'audit interne – qui consiste dans le cas présent à répondre aux attentes de parties prenantes en termes de valeur – ne dépend pas uniquement du taux de finalisation des missions. Si l'expertise opérationnelle (qui se traduit par la finalisation, dans les délais, des missions et la résolution à temps des problèmes) est précieuse et par conséquent évaluée, d'autres activités comme l'offre de conseils et de recommandations font également partie intégrante de la contribution de l'audit à l'organisation. Afin de fournir un niveau de service incomparable à leur organisation, les auditeurs internes doivent collaborer avec les parties prenantes. L'objectif : aligner les indicateurs de performance sur les principales priorités de ces dernières.

Annexe A

Figure A1 Activités d'audit les plus créatrices de valeur (par type d'organisation)

Classement (moyenne mondiale)	Activités à valeur ajoutée	Secteur financier (sociétés privées et sociétés cotées)	Sociétés privées (hors secteur financier)	Sociétés cotées (hors secteur financier)	Secteur public (y compris administrations publiques et organismes d'État)	Organisations à but non lucratif	Moyenne
1	Donner une assurance sur l'adéquation et l'efficacité du processus de contrôle interne	90 %	85 %	88 %	84 %	82 %	87 %
2	Recommander des axes d'amélioration opérationnelle	49 %	57 %	57 %	57 %	54 %	55 %
3	Donner une assurance sur les processus de gestion des risques de l'organisation	61 %	51 %	51 %	50 %	47 %	53 %
4	Donner une assurance sur la conformité réglementaire	62 %	44 %	42 %	51 %	59 %	50 %
5	Informers et conseiller le management	33 %	38 %	40 %	46 %	43 %	40 %
6	Identifier les risques émergents	39 %	41 %	30 %	39 %	39 %	37 %
7	Donner une assurance sur les processus de gouvernement d'entreprise de l'organisation	36 %	37 %	36 %	41 %	26 %	37 %
8	Mener des investigations ou des actions préventives contre la fraude	20 %	38 %	34 %	24 %	32 %	29 %
9	Informers et conseiller le comité d'audit	35 %	21 %	33 %	23 %	36 %	28 %

Note : Q89 : À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ? (Cinq choix au maximum.) Responsables de l'audit interne uniquement. En rouge, les pourcentages sensiblement inférieurs à la moyenne mondiale ; en bleu, les pourcentages sensiblement supérieurs. Seuls les neuf activités les plus souvent choisies sont indiquées dans le tableau. n = 2 641.

ACTIVITÉS D'AUDIT LES PLUS CRÉATRICES DE VALEUR : DISPARITÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

- Dans le secteur financier, les auditeurs internes ont tendance à se concentrer davantage sur les activités d'assurance que sur l'offre de points de vue et de conseils objectifs.
- Dans les organisations privées non cotées ou cotées, hors secteur financier, les auditeurs internes s'attachent moins à « donner une assurance sur la conformité réglementaire » et plus à « mener des investigations ou des actions préventives contre la fraude ».

Figure A2 Activités d'audit les plus créatrices de valeur (par région)

Classement (moyenne mondiale)	Activités à valeur ajoutée	Europe	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Afrique subsaharienne	Asie du Sud	Asie de l'Est et Pacifique	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Moyenne mondiale
1	Donner une assurance sur l'adéquation et l'efficacité du processus de contrôle interne	86 %	82 %	91 %	96 %	86 %	85 %	89 %	87 %
2	Recommander des axes d'amélioration opérationnelle	57 %	58 %	48 %	39 %	55 %	56 %	56 %	55 %
3	Donner une assurance sur les processus de gestion des risques de l'organisation	56 %	50 %	64 %	51 %	62 %	34 %	62 %	53 %
4	Donner une assurance sur la conformité réglementaire	43 %	46 %	57 %	70 %	57 %	46 %	57 %	50 %
5	Informers et conseiller le management	43 %	32 %	32 %	24 %	38 %	51 %	29 %	40 %
6	Identifier les risques émergents	42 %	36 %	44 %	43 %	29 %	33 %	42 %	37 %
7	Donner une assurance sur les processus de gouvernement d'entreprise de l'organisation	36 %	46 %	49 %	39 %	43 %	24 %	39 %	37 %
8	Mener des investigations ou des actions préventives contre la fraude	27 %	25 %	26 %	34 %	31 %	28 %	34 %	29 %
9	Informers et conseiller le comité d'audit	26 %	28 %	30 %	21 %	16 %	45 %	24 %	28 %

Note : Q89 : À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ? (Cinq choix au maximum.) Responsables de l'audit interne uniquement. En rouge, les pourcentages sensiblement inférieurs à la moyenne mondiale ; en bleu, les pourcentages sensiblement supérieurs. Seuls les neuf activités les plus souvent choisies sont indiquées dans le tableau. n = 2 605.

ACTIVITÉS D'AUDIT LES PLUS CRÉATRICES DE VALEUR : DISPARITÉS SELON LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

- Les répondants en Amérique du Nord accordent, par rapport aux autres régions du monde, moins de valeur à l'assurance relative aux processus de gestion des risques de l'organisation.

L'adoption de processus formels d'ERM (*Entreprise Risk Management*) et la mise en place par l'audit interne d'un cadre de gestion des risques ont été relativement tardives en Amérique du Nord, alors que d'autres régions du monde appliquent des normes de gestion des risques depuis la fin des années 1990.

- En Asie du Sud, c'est, après « donner une assurance sur l'adéquation et l'efficacité du processus de contrôle interne », « donner une assurance sur la conformité réglementaire » qui constitue, de loin, la priorité essentielle.

La région d'Asie du Sud concerne principalement l'Inde, où de nouvelles exigences réglementaires applicables à l'audit interne ont récemment été mises en œuvre. En Inde, toutes les sociétés cotées (ainsi que certaines entreprises publiques et privées non cotées qui remplissent des conditions spécifiques) doivent, en vertu de la Companies Act de 2013, nommer un auditeur interne (qu'il s'agisse d'un collaborateur ou d'une agence indépendante) pour mener à bien les activités d'audit interne. Dans le cadre de la législation actuelle, les devoirs et responsabilités de l'auditeur interne ne sont pas encore précisés, ce qui pourrait expliquer l'accent mis sur l'assurance de la conformité avec la réglementation.

Figure A3 Indicateurs de performance de l'audit interne (par type d'organisation)

Indicateurs de performance	Secteur financier (sociétés privées et sociétés cotées)	Sociétés privées (hors secteur financier)	Sociétés cotées (hors secteur financier)	Secteur public (y compris administrations publiques et organismes d'État)	Organisations à but non lucratif	Moyenne
Taux de réalisation du plan d'audit	73 %	66 %	65 %	65 %	55 %	66 %
Résolution rapide des défaillances constatées par l'audit	46 %	45 %	45 %	37 %	37 %	42 %
Taux de couverture du périmètre de l'audit interne	44 %	39 %	44 %	39 %	41 %	41 %
Objectifs de satisfaction des clients	38 %	36 %	39 %	38 %	35 %	38 %
Réalisation des attentes spécifiques définies et convenues avec les principales parties prenantes	33 %	34 %	33 %	27 %	38 %	32 %
Temps passé / Prévisions	34 %	27 %	26 %	29 %	28 %	29 %
Niveau d'engagements par rapport au budget financier de l'audit interne	26 %	21 %	25 %	21 %	20 %	23 %
Durée entre l'achèvement des travaux sur site et l'émission du rapport final	26 %	21 %	26 %	19 %	21 %	23 %
Durée entre la réunion d'ouverture et la diffusion du projet de rapport	19 %	17 %	18 %	23 %	16 %	19 %
Nous n'avons pas mis en place d'indicateurs de performance formels	10 %	15 %	14 %	18 %	20 %	15 %
Autre	11 %	9 %	11 %	11 %	9 %	10 %

Note : Q90 : Quelles mesures spécifiques votre organisation utilise-t-elle pour évaluer les performances de l'audit interne ? (Plusieurs choix possibles.) Responsables de l'audit interne uniquement. En rouge, les pourcentages sensiblement inférieurs à la moyenne mondiale ; en bleu, les pourcentages sensiblement supérieurs.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'AUDIT INTERNE : DISPARITÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

- Lorsqu'on envisage les indicateurs de performance selon le type d'organisation, les principales disparités s'estompent.

Ce résultat indique que les écarts constatés d'une région à l'autre tiennent davantage à la composition différente du panel d'organisations qu'aux disparités culturelles. Autrement dit, il semble plus logique pour évaluer la performance de l'audit interne, d'établir un lien plus étroit avec le type d'organisation qu'avec la zone géographique.

Figure A4 Indicateurs de performance de l'audit interne (par région)

Indicateurs de performance	Europe	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Afrique subsaharienne	Asie du Sud	Asie de l'Est et Pacifique	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Moyenne mondiale
Taux de réalisation du plan d'audit	64 %	69 %	82 %	69 %	66 %	56 %	76 %	66 %
Résolution rapide des défaillances constatées par l'audit	43 %	46 %	46 %	64 %	38 %	41 %	43 %	42 %
Taux de couverture du périmètre de l'audit interne	34 %	47 %	53 %	63 %	52 %	35 %	41 %	42 %
Objectifs de satisfaction des clients	39 %	39 %	45 %	34 %	34 %	40 %	33 %	38 %
Réalisation des attentes spécifiques définies et convenues avec les principales parties prenantes	28 %	31 %	42 %	46 %	26 %	35 %	37 %	32 %
Temps passé / Prévisions	25 %	40 %	30 %	30 %	30 %	29 %	32 %	29 %
Niveau d'engagements par rapport au budget financier de l'audit interne	19 %	20 %	32 %	16 %	21 %	31 %	20 %	23 %
Durée entre l'achèvement des travaux sur site et l'émission du rapport final	21 %	25 %	24 %	30 %	24 %	23 %	22 %	23 %
Durée entre la réunion d'ouverture et la diffusion du projet de rapport	18 %	30 %	17 %	22 %	17 %	19 %	22 %	19 %
Nous n'avons pas mis en place d'indicateurs de performance formels	17 %	11 %	7 %	7 %	15 %	18 %	13 %	15 %
Autre	11 %	8 %	10 %	6 %	8 %	13 %	8 %	10 %

Note : Q90 : Quelles mesures spécifiques votre organisation utilise-t-elle pour évaluer les performances de l'audit interne ? (Plusieurs choix possibles.) En rouge, les pourcentages sensiblement inférieurs à la moyenne mondiale ; en bleu, les pourcentages sensiblement supérieurs.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'AUDIT INTERNE : DISPARITÉS SELON LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

- Dans presque toutes les régions, l'indicateur qui supplante tous les autres est le « *taux de réalisation du plan d'audit* ».
- La mise en œuvre « *d'objectifs de satisfaction des clients* » est remarquablement homogène d'une région à l'autre – avec un pourcentage compris entre 33 % et 45 %.
Les répondants s'accordent donc à penser que l'efficacité de l'offre de conseils et de recommandations dépend de la capacité de l'audit interne à comprendre ce que les clients attendent de leur activité.
- En Afrique subsaharienne ainsi que dans la zone Amérique latine et Caraïbes, l'accent est davantage mis sur le « *taux de réalisation du plan d'audit* » pour évaluer la valeur apportée par l'audit interne.
Le fait que les organisations dans ces régions alignent généralement les salaires et autres avantages sociaux sur la performance du service concerné pourrait expliquer ce résultat. Les organisations ont tendance à penser que le taux de réalisation du plan d'audit constitue la façon la plus simple et la plus directe d'évaluer la performance de l'audit interne, à l'instar d'autres services évalués selon le taux de réalisation de leurs objectifs. Il existe de toute évidence des indicateurs plus sophistiqués pour mesurer la valeur ajoutée, mais ceux-ci sont peut-être moins bien compris ou acceptés à travers l'organisation.

Figure A5 Moyens utilisés pour améliorer la qualité et la performance (par type d'organisation)

Moyens utilisés pour améliorer la performance	Secteur financier (sociétés privées et sociétés cotées)	Sociétés privées (hors secteur financier)	Sociétés cotées (hors secteur financier)	Secteur public (y compris administrations publiques et organismes d'État)	Organisations à but non lucratif	Moyenne
Enquêtes auprès des clients de l'audit	52 %	46 %	51 %	53 %	47 %	50 %
Évaluations internes de la qualité à l'initiative de l'audit interne	53 %	39 %	43 %	52 %	46 %	47 %
Enquêtes auprès des principales parties prenantes	28 %	28 %	27 %	29 %	30 %	28 %
Évaluations externes de la qualité à l'initiative de l'audit interne	34 %	23 %	23 %	30 %	20 %	27 %
<i>Balanced scorecard</i>	26 %	29 %	22 %	25 %	24 %	26 %
Revue par des pairs	18 %	20 %	17 %	25 %	22 %	20 %
Revue par les régulateurs externes	36 %	10 %	8 %	18 %	16 %	18 %
Revue par la fonction d'assurance de la qualité interne à votre organisation	13 %	13 %	10 %	14 %	13 %	13 %
Autre	10 %	11 %	11 %	10 %	13 %	10 %
Sans objet	11 %	17 %	18 %	12 %	15 %	15 %

Note : Q91 : Parmi les méthodologies et les outils suivants, lesquels utilisez-vous dans le cadre de vos processus d'amélioration de la qualité et de la performance ? (Plusieurs choix possibles.) Responsables de l'audit interne uniquement. En rouge, les pourcentages sensiblement inférieurs à la moyenne mondiale ; en bleu, les pourcentages sensiblement supérieurs.

MOYENS UTILISÉS POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE : DISPARITÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATIONS

- Les organisations privées non cotées sont moins actives que la moyenne pour ce qui est des « *évaluations internes de la qualité à l'initiative de l'audit interne* », des « *évaluations externes de la qualité à l'initiative de l'audit interne* » et des « *revues par des régulateurs externes* ». Le secteur financier est, dans ces mêmes domaines, plus actif.
- Les organisations du secteur public dépassent toutes les autres pour ce qui est des « *revues par des pairs* ».

Figure A6 Moyens utilisés pour améliorer la qualité et la performance (par région)

Moyens utilisés pour améliorer la performance	Europe	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Afrique subsaharienne	Asie du Sud	Asie de l'Est et Pacifique	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Moyenne mondiale
Enquêtes auprès des clients de l'audit	51 %	47 %	53 %	51 %	43 %	56 %	51 %	50 %
Évaluations internes de la qualité à l'initiative de l'audit interne	48 %	49 %	55 %	37 %	43 %	51 %	39 %	47 %
Enquêtes auprès des principales parties prenantes	26 %	30 %	31 %	34 %	26 %	32 %	26 %	28 %
Évaluations externes de la qualité à l'initiative de l'audit interne	35 %	28 %	25 %	21 %	17 %	33 %	18 %	27 %
<i>Balanced scorecard</i>	22 %	31 %	39 %	31 %	23 %	20 %	34 %	26 %
Revue par des pairs	19 %	20 %	28 %	36 %	18 %	19 %	21 %	20 %
Revue par les régulateurs externes	17 %	20 %	22 %	12 %	15 %	18 %	21 %	18 %
Revue par la fonction d'assurance de la qualité interne à votre organisation	9 %	13 %	19 %	16 %	20 %	5 %	18 %	13 %
Autre	11 %	6 %	9 %	12 %	9 %	12 %	11 %	10 %
Sans objet	14 %	17 %	5 %	15 %	20 %	16 %	12 %	15 %

Note : Q91 : Parmi les méthodologies et les outils suivants, lesquels utilisez-vous dans le cadre de vos processus d'amélioration de la qualité et de la performance ? (Plusieurs choix possibles.) Responsables de l'audit interne uniquement. Les cellules surlignées montrent le lien entre les « évaluations externes de la qualité à l'initiative de l'audit interne » et les « revues par la fonction d'assurance de la qualité interne à l'organisation ». En rouge, les pourcentages sensiblement inférieurs à la moyenne mondiale ; en bleu, les pourcentages sensiblement supérieurs.

MOYENS UTILISÉS POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE : DISPARITÉS SELON LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

- Les *balanced scorecards* ont tout particulièrement les faveurs de l'Afrique subsaharienne et de la zone Amérique latine et Caraïbes, mais sont moins couramment utilisés en Amérique du Nord et en Europe. Ainsi, en Afrique subsaharienne et dans la zone Amérique latine et Caraïbes, le concept de *balanced scorecard*, relativement nouveau, est reconnu comme une bonne pratique de gestion. En Amérique du Nord, cet outil pourrait avoir été remplacé ou supplanté par des tableaux de bord plus synthétiques.
- Les régions dans lesquelles les taux de revue par la fonction d'assurance de la qualité interne à l'organisation sont les plus élevés affichent aussi généralement des taux plus faibles d'« évaluations externes de la qualité à l'initiative de l'audit interne » et vice-versa (voir figure).

Cela semble indiquer que l'audit interne doit expliquer aux parties prenantes la valeur des revues externes de la qualité et que les revues internes ne peuvent être qu'un simple substitut desdites revues externes, qui, en application des Normes, doivent être réalisées au moins tous les cinq ans.

Ressources

The Balanced Scorecard: Applications in Internal Auditing and Risk Management by Mark L. Frigo (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF), 2014).

Become a Strategic Internal Auditor: Tying Risk to Strategy by Paul L. Walker (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF), 2014).

Guide pratique de l'IIA, *Évaluer l'efficacité et l'efficience de l'audit interne* (Altamonte Springs, Floride, The Institute of Internal Auditors, 2010). www.global.theiia.org

Insight: Delivering Value to Stakeholders by Patty Miller and Tara Smith (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF), 2011).

Job Satisfaction for Internal Auditors: How to Retain Top Talent by Venkataraman Iyer (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF), 2014).

Keeping Quality in Focus Through Internal Assessments (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, Audit Executive Center, 2014). www.theiia.org/cae

Options for Using the Value Proposition for Internal Auditing (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2012).

Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity by Patrick Copeland, Donald Espersen, Martha Catherine Judith Grobler, and James Roth (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF), 2013).

Value and Competency –The Stakeholder Perspective: Insights for Internal Auditors and Management by Vu H. Pham and Betsy Bosak (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF), 2013).

Équipe du projet

À propos de l'auteur

Jane Seago est rédactrice technique et économique, spécialisée dans l'audit et la sécurité des systèmes d'information, la gouvernance informatique, l'audit interne, les risques d'entreprise, la confidentialité des données et la cybersécurité.

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :	Analyste principal des données :
Dick Anderson (États-Unis)	Dr. Po-ju Chen
Jean Coroller (France)	Développeur de contenu :
Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :	Deborah Poulalion
Michael Parkinson (Australie)	Gestionnaires de projet : Selma Kuurstra et Kayla Manning
Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer	Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

Comité de revue du rapport

Karen Begelfer (États-Unis)	Charles Saunders (États-Unis)
María José Ferres (Uruguay)	Tania Stegemann (Australie)
Augustino Mbogella (Tanzanie)	

Remerciements

L'IIARF apprécie les contributions faites par Dick Anderson (États-Unis) et Serge Van Herpen (Pays-Bas) à la présente étude. L'IIARF souhaite également remercier Jørgen Bock (Norvège), Robert Kella (Émirats arabes unis) et Karen Begelfer (États-Unis) pour avoir fourni, dans le cadre d'entretiens, leur point de vue pour cette étude.

Parrainage

L'IIARF remercie l'IIA-Charlotte Chapter, l'IIA-Raleigh-Durham Chapter, et l'IIA-Triad Chapter pour leur partenariat afin de parrainer ce projet.



Vos dons en action

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

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

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

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

Limite de responsabilité

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

Contacts

The Institute of Internal Auditors (siège mondial)
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis

Copyright © 2015 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*, IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID # 2015-1484