



Six impératifs pour le comité d'audit

Permettre à l'audit interne d'avoir un impact

Étude du CBOK
sur les parties prenantes

Jim DeLoach
Charlotta Lofstrand Hjelm, CIA, QIAL

Introduction

Le Conseil, qu'il s'agisse d'une structure de gouvernance moniste ou duale, est une partie prenante clé de l'audit interne. Il a des besoins auxquels seul l'audit interne peut répondre. La plupart du temps, le comité d'audit est la principale interface du Conseil avec l'audit interne.*

L'édition 2015 du CBOOK sur les parties prenantes apporte des éclairages sur les attentes des comités d'audit en matière d'audit interne. Pour les membres de comités d'audit, cet éclairage permet de faire le point sur leurs interactions avec l'audit interne et le rôle qu'il lui attribue. Les responsables de l'audit interne matures voient, dans ces attentes, l'occasion de consolider les relations avec cette partie prenante essentielle en améliorant la proposition de valeur de l'audit interne. Cet éclairage ouvre ainsi la voie à une amélioration continue bénéfique pour chacun.

Trois thèmes se dégagent de cette étude. Le comité d'audit devrait :

- permettre aux auditeurs internes de réfléchir de façon plus globale et stratégique lors de la planification, de l'exécution et du compte rendu de leurs missions ;
- encourager l'audit interne à aller au-delà de l'assurance pour améliorer sa proposition de valeur ;
- s'assurer du positionnement efficace du responsable de l'audit interne et de son service pour répondre aux attentes.

Pour illustrer ces axes de progrès, les réponses des membres de comité d'audit font ressortir six centres d'intérêt impératifs pour ces instances de gouvernance. Ils sont brièvement présentés ci-après.

* Dans ce rapport, l'expression « comité d'audit » s'applique pour tout comité spécialisé du Conseil dénommé tel quel ou ayant une autre appellation. À titre d'exemple, l'appellation « comité d'audit » peut différer d'un pays à l'autre et d'une organisation à l'autre : comité des risques et d'audit, comité des comptes et d'audit, comité consultatif pour les questions d'audit, conseil d'audit consultatif, etc. Dans ce rapport, l'expression « comité d'audit » s'applique également aux situations dans lesquelles le Conseil supervise directement les activités d'audit sans passer par un comité ad hoc.

1. Donner de la perspective en améliorant le positionnement du responsable de l'audit interne

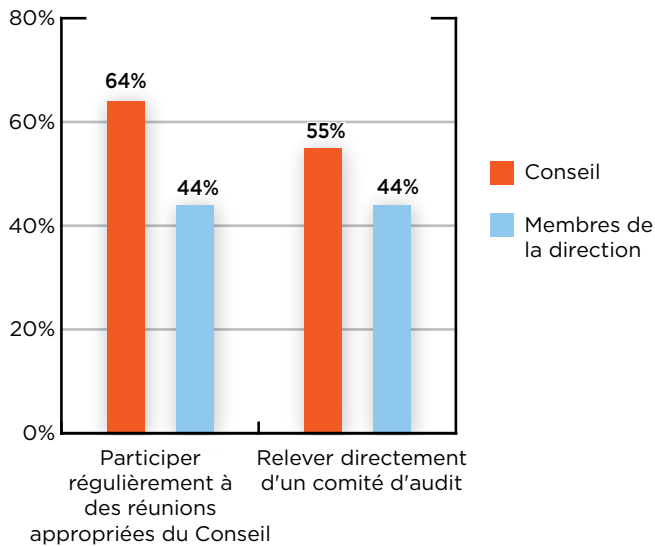
Lorsque le comité d'audit dresse la liste de ses attentes en matière d'audit interne, il devrait considérer comment le responsable de l'audit interne et son service sont positionnés pour y répondre. L'accès au comité d'audit et la capacité de mise en perspective sont les éléments clés de ce positionnement. Un tel accès est généralement obtenu par un reporting direct au comité d'audit et à la direction générale. Mais outre ces rattachements, l'audit interne peut tirer profit d'une perspective globale pour prioriser et traiter les attentes parfois contradictoires au sein de l'organisation. D'après l'étude sur les parties prenantes, deux administrateurs sur trois pensent que la présence du responsable de l'audit interne à des réunions appropriées du Conseil et du comité spécialisé du conseil constitue la stratégie la plus efficace pour obtenir cette vue d'ensemble. Il est important pour un responsable de l'audit interne d'assister aux réunions du Conseil et aux principales réunions du management.

« [Notre responsable de l'audit interne concilie les différentes priorités] grâce au maintien d'une communication efficace et de relations avec les parties prenantes, et à une participation suffisante aux réunions du Conseil et du comité d'audit afin que ces priorités, parfois contradictoires, soient discutées au niveau du Conseil et qu'un consensus soit atteint. »

— Membre d'un comité d'audit/Administrateur, Chine

Le fait que le responsable de l'audit interne relève directement du comité d'audit constitue la deuxième stratégie au classement, citée par 55 % des administrateurs (voir **figure 1**). L'interaction classique avec le Conseil permet cet accès. Cette interaction peut être renforcée en donnant au responsable de l'audit interne un accès « privilégié » au comité d'audit et en le faisant savoir dans l'organisation. Ce mécanisme d'escalade peut être utile si le responsable de l'audit interne en profite de façon proactive pour porter, en temps opportun, des éléments importants à l'attention de la direction générale et du Conseil.

Figure 1 Les meilleures stratégies pour satisfaire les différents impératifs



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

D'après les résultats de l'enquête, le Conseil peut examiner l'opportunité de faire participer le responsable de l'audit interne non seulement à toutes les réunions du comité d'audit mais aussi à d'autres réunions pertinentes du Conseil. La notion de « pertinent » dans ce contexte doit être définie par les administrateurs afin de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation ?

Quelle que soit la définition, un accès plus important au Conseil et une interaction plus régulière avec celui-ci, permet d'élargir les perspectives du responsable de l'audit interne et de renforcer le positionnement et la visibilité du service d'audit interne. Le responsable de l'audit interne peut ainsi entrer en relation avec les administrateurs, comprendre leur position sur le traitement des différentes priorités d'audit et être considéré comme une source de points de vue utiles. Tandis que la participation aux réunions du Conseil peut être envisagée différemment selon l'organisation et la région, cet impératif réside dans le fait que le comité d'audit devrait se pencher sur la question de savoir si le positionnement et les perspectives du responsable de l'audit interne ont besoin d'être renforcés et, le cas échéant, sur la façon de procéder.

2. Aider le responsable de l'audit interne à être en phase avec les attentes des parties prenantes

Même au sein d'une même organisation, les parties prenantes ont une vision différente ou ne souhaitent pas toutes retirer la même valeur de l'audit interne. Cette réalité constitue un important défi pour le responsable de l'audit interne lors de l'arbitrage de ces attentes. Il le relève en explicitant la valeur ajoutée, pour l'organisation, d'un plan d'audit établi suivant une approche « top-down » des risques, et en présentant une perspective de l'assurance que le Conseil, la direction générale et d'autres parties prenantes peuvent comprendre.

« Il s'agit d'un sujet épineux pour le service d'audit interne lorsque les relations ne sont pas solides, d'une part par manque de transparence sur l'arbitrage des travaux et des objectifs, d'autre part parce que la compréhension des priorités opérationnelles n'est pas assez claire. De meilleures relations, une transparence accrue et un engagement à les assister dans toutes leurs actions sont essentiels. »

— Directeur général, Australie

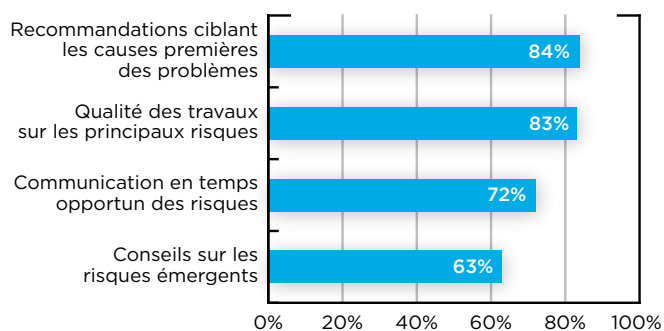
Cet enjeu soulève une question : comment le comité d'audit peut-il aider le responsable de l'audit interne à être en phase avec les attentes des parties prenantes ? D'après l'enquête du CBOK, les quatre premiers facteurs de succès pris en compte par les parties prenantes pour l'évaluation de la performance de l'audit interne sont (voir **figure 2**) :

- des recommandations utiles qui traitent les causes sous-jacentes identifiées ;
- des travaux d'audit de qualité et des résultats probants concernant les principaux domaines de risques ;
- une communication en temps voulu aux parties prenantes concernées des risques identifiés ;
- des lignes directrices et des suggestions utiles concernant les nouveaux domaines de risques émergents.

« L'une des valeurs de [notre] société est la confiance. Les activités d'audit peuvent paraître en décalage avec cette valeur dans la mesure où de nombreuses procédures d'audit interne impliquent des vérifications et des contrôles de la performance des collaborateurs, et de leur respect des règles. Il est donc très important d'expliquer pourquoi il n'y a pas de déphasage. L'un des défis de notre nouveau responsable de l'audit interne consiste à faire progressivement accepter l'audit interne au sein de l'organisation et à promouvoir son rôle comme étant au service d'intérêts communs. »

— Membre d'un comité d'audit/Administrateur, Russie

Figure 2 Facteurs pris en compte par les parties prenantes lors de l'évaluation de la performance



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

Les deux premiers facteurs de réussite concernent les fondamentaux d'un audit interne efficace. Les deux suivants se rapportent à la communication en temps voulu des problématiques liées aux risques. Même si les trois suivants ne figurent pas en tête du classement, ils ne doivent pas être ignorés :

- la perception de l'audit interne au sein de l'organisation (44 %) ;
- activité liée à des attentes particulières des parties prenantes (36 %) ;
- indicateurs quantifiés de valeur ajoutée (31 %).

4 • Six impératifs pour le comité d'audit

Le comité d'audit devrait collaborer avec le responsable de l'audit interne afin d'assurer une évaluation de la performance de l'audit interne conforme aux critères du Conseil et de la direction générale. Les écarts devraient être traités en temps voulu afin d'assurer une parfaite cohérence. Il faut garder à l'esprit que cet alignement est plus aisé lorsque le responsable de l'audit interne assiste aux réunions appropriées du Conseil et de la direction générale, tel qu'exposé dans le premier impératif.

« [Notre responsable de l'audit interne] noue des relations étroites avec les principales parties prenantes, ce qui nécessite l'appui de la direction générale pour dynamiser et établir un cadre de collaboration avec l'audit interne. C'est ainsi que le responsable de l'audit interne devient visible auprès des entités opérationnelles. »

— Membre d'un comité d'audit/Administrateur, Canada

3. Inciter une réflexion qui va au-delà du plan d'audit

Les comités d'audit devraient inciter les auditeurs internes à pousser la réflexion au-delà du plan d'audit. La perspective globale du premier impératif et la réflexion stratégique suggérée par le cinquième facilitent cette approche. Le responsable de l'audit interne doit savoir critiquer de manière constructive les travaux de l'équipe d'audit interne pour « faire le lien » en songeant aux conséquences des constats d'audit au sein de l'organisation et ce, afin que les communications de l'audit interne tiennent compte d'un contexte opérationnel plus large que le cadre du plan d'audit. Ce n'est pas parce qu'un élément n'est pas mentionné dans le périmètre d'intervention que le comité d'audit et les autres parties prenantes ne souhaitent pas en savoir plus.

Cela contribue aussi à ce que l'audit interne communique ce qui n'est pas audité ou ne peut pas l'être. D'après l'étude du CBOK sur les parties prenantes, 21 % des répondants expliquent que l'audit interne n'indique pas quels risques ou activités ne figurent pas dans le plan d'audit. Le comité d'audit a besoin de précisions à ce propos.

Pour inciter à adopter cette réflexion « qui va au-delà », le comité d'audit devrait en faire autant. Les administrateurs devraient poser aux auditeurs internes des questions plus larges telles que :

« Le responsable de l'audit interne doit rester vigilant à propos des risques futurs. Les crises sont liées à des événements qui ne se sont pas produits auparavant. Assumer des risques actuels, c'est les traiter. Envisager les risques futurs devrait être la priorité. [Le responsable de l'audit interne doit] anticiper. »

— Membre d'un comité d'audit/Administrateur, Canada

- qu'impliquent véritablement ces constats ? Existe-t-il une conclusion plus étendue dont nous devrions avoir connaissance ?
- comment stimulons-nous la création de valeur à partir de nos activités d'assurance et de conformité ? Par exemple, devons-nous apporter des améliorations à nos processus ?
- en quoi ces constats concernent-ils d'autres domaines de notre activité ? En tant que dirigeants qu'est-ce qui nous échappe ?
- existe-t-il des situations de crise potentielles que nous n'aurions pas envisagées et contre lesquelles nous ne sommes pas prêts à agir ?

Le comité d'audit devrait rappeler au responsable de l'audit interne que les missions ne devraient pas consister à simplement cocher une liste de vérifications. Si certains en sont encore là, cette époque est bientôt révolue. Grâce à une vue d'ensemble obtenue via des échanges réguliers avec le Conseil et à une réflexion plus globale sur les conséquences de leurs constats, les auditeurs internes seront mieux orientés pour pousser leur réflexion au-delà du plan d'audit et faire des recommandations plus solides, pratiques et percutantes, en ligne avec ce que les principales parties prenantes recherchent.

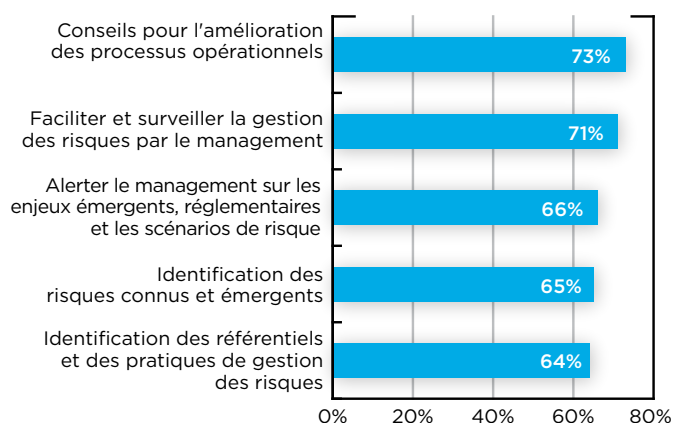
4. Orienter les auditeurs internes vers des missions qui vont au-delà de l'assurance

L'audit interne ne se limite pas à l'assurance. Dans le contexte actuel de ralentissement de la croissance économique, une grande importance est accordée à l'efficacité et à l'efficience. Les répondants en ont fait état, puisque trois quart d'entre eux préconisent que l'audit interne réalise des

« Le responsable de l'audit interne devrait commencer par comprendre la culture, puis identifier les risques spécifiques qu'il décèlent sur le plan opérationnel. »

— Président d'un Conseil, États-Unis

Figure 3 Domaines à traiter par l'audit interne au-delà de l'assurance



Note : Q10 à Q13 : Lequel des domaines suivants, au-delà de l'assurance, devrait être inclus dans le périmètre du plan d'audit interne ? n = 836.

missions de conseil et donne des avis sur des améliorations à apporter au processus opérationnel (voir **figure 3**).

Ce résultat est compréhensible car le fait de donner ces avis correspond à la façon dont l'audit interne assiste traditionnellement l'organisation (par exemple, évaluer les risques suscités par l'évolution des opérations, ainsi que les améliorations nécessaires aux contrôles). Cependant, en examinant l'ampleur et l'omniprésence des évolutions que connaissent de nombreuses organisations, ainsi que les effets des initiatives de transformations métier, issues de la digitalisation et d'autres facteurs, cette nouvelle pratique prend la forme d'un impératif de plus en plus important.

D'après sept parties prenantes sur dix, l'audit interne devrait faciliter et surveiller l'efficacité des pratiques de gestion des risques par le management aux fins de la surveillance des risques. Par ailleurs, parmi les domaines préconisés au-delà de l'assurance, trois concernent la gestion des risques.

Dans la ligne de l'impératif précédent sur une réflexion plus étendue, le comité d'audit devrait identifier les cas où l'audit interne pourrait créer le plus de valeur via des activités de conseil. Par exemple, le comité d'audit peut autoriser l'audit interne à évaluer et discuter la conception et l'efficacité opérationnelle de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle interne qui traitent les risques importants de l'organisation, avec comme attentes a) des recommandations à valeur ajoutée pour renforcer ces processus, et b) des informations sur les sujets en suspens.

« Il devient ardu pour un seul responsable de l'audit interne d'assumer les activités d'assurance et de conseil en matière de gestion des risques. Il s'agit d'un objectif louable, mais insurmontable. Beaucoup d'organisations peuvent ne pas être sensibles à cette attribution unique. »

— Président d'un Conseil, États-Unis

L'équilibre entre les activités d'assurance et de conseil dépend de la maturité de l'organisation, du portefeuille de compétences des collaborateurs, des ressources disponibles pour combler les lacunes de compétences et de l'environnement notamment réglementaire. Tandis que, pour la plupart des organisations, le plan de charge cible des activités de conseil tourne vraisemblablement autour de 20 % à 50 %, il va sans dire que le comité d'audit doit aborder ces activités avec prudence. Ces efforts ne devraient pas nuire à l'objectivité des auditeurs internes ni les empêcher d'accomplir leurs missions d'assurance.

5. Soulever la question des risques stratégiques

Selon deux administrateurs sur trois, l'audit interne devrait prendre une part active dans l'évaluation des risques stratégiques de l'organisation. Ce rapport est même particulièrement plus élevé parmi les directeurs généraux (71 %) et les directeurs des systèmes d'information (72 %).

« Le plan d'audit doit venir en soutien et ne peut pas aller à l'encontre de la stratégie de l'organisation. Nous devons sélectionner les principales priorités et nous y atteler. »

— Directeur général, États-Unis

L'impératif pour le comité d'audit consiste à ce que le responsable de l'audit interne et l'équipe d'audit interne se concentrent suffisamment sur une réflexion plus globale. La connaissance des objectifs et de la stratégie de l'organisation, et l'identification des risques qui pourraient entraver l'atteinte de ces objectifs et une exécution satisfaisante de la stratégie, permettent à l'audit interne de renforcer sa proposition de valeur auprès des parties prenantes. À cette fin, le comité d'audit devrait habiliter le responsable de l'audit interne à faire part aux parties prenantes de ses points de vue sur ces risques.

Une étroite collaboration avec la direction générale sur le positionnement efficace de l'audit interne au sein de l'organisation constitue un élément clé de cet impératif. L'audit interne jouit d'un « laissez-passer » pour rencontrer régulièrement les propriétaires des risques, des processus et les responsables de l'activité. Pourquoi ne pas tirer profit de ce privilège pour ajouter de la valeur ? De nombreux administrateurs semblent partager ce point de vue. D'après l'enquête, parmi les moyens que les administrateurs identifient pour consolider la place de l'audit interne dans l'évaluation et la gestion des risques stratégiques, figurent largement en tête les deux suivants :

- mettre l'accent, lors des missions d'audit, sur les risques stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité (86 %) ;
- évaluation périodique et communication des risques majeurs au Conseil et à la direction générale (76 %).

« L'audit interne doit avoir conscience de ce qu'il se passe dans l'organisation et être attentif à ce qu'il observe dans les différentes fonctions. Il faut alors être vigilant aux éléments anormaux et les signaler (ou en faire part au dirigeant concerné). »

— Membre d'un comité d'audit/Administrateur, Australie

6. Donner la priorité aux communications efficaces et de qualité

Sur une échelle de un à dix, une large majorité des administrateurs ont attribué une note élevée aux communications de qualité (83 %) et régulières (81 %) réalisées par l'audit interne. Ce résultat est important car il donne l'occasion, entre autres, au comité d'audit et à l'audit interne de

remédier aux carences du plan annuel d'audit. Des communications efficaces sont sans conteste une condition indispensable à la satisfaction des impératifs clés précités.

« *L'audit interne peut incontestablement avoir un impact sur la culture de l'organisation et peut faire en sorte qu'elle soit plus orientée vers les processus, l'efficacité et les risques. [Ces communications] permettent également davantage de transparence puisque les sujets abordés par l'auditeur interne sont traités au plus haut niveau.* »

— *Directeur financier, Inde*

Des communications efficaces permettent au comité d'audit d'interagir avec le responsable de l'audit interne pour mieux comprendre le processus d'audit interne. À cette fin, les administrateurs devraient mieux connaître les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA, qui font partie du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP).

Pourquoi ? Les parties prenantes qui connaissent les *Normes* ont attribué une note plus élevée que les autres à la qualité et l'efficacité des communications. Par ailleurs, selon une majorité d'administrateurs et de dirigeants, leur connaissance est une source de valeur ajoutée permettant d'améliorer la qualité des activités d'audit interne. Précisément, deux administrateurs sur trois (66 %) connaissent les *Normes*, et la quasi-totalité d'entre eux (98 %) considèrent que la conformité de l'audit interne à ces dernières apporte de la valeur. Par conséquent, si les membres du comité d'audit n'ont pas une bonne connaissance des *Normes*, ils devraient se renseigner auprès du responsable de l'audit interne et s'informer sur la conformité de l'audit interne.

Conclusion

La prise en compte des six impératifs abordés dans cette étude devrait être un atout pour les membres du comité d'audit. Grâce à eux, le comité d'audit peut dynamiser le service d'audit interne en faisant en sorte que le responsable de l'audit interne se livre à une réflexion plus globale et stratégique, au-delà de l'assurance, pour réaliser des missions de conseil à valeur ajoutée et répondre aux attentes. Cela permettra au comité d'audit de tirer le meilleur parti des informations transmises par l'audit interne.

À propos des auteurs

Jim DeLoach a plus de 35 ans d'expérience en conseil et en audit. Il aide en particulier les organisations à respecter les exigences gouvernementales, à satisfaire aux demandes des actionnaires et à faire face à l'évolution de l'environnement opérationnel de façon durable et rentable par une maîtrise des risques à un niveau acceptable. Il siège au comité consultatif du COSO depuis plus de dix ans et a contribué à l'élaboration du *Cadre de référence – Management des risques de l'entreprise* de 2004, au Projet de pilotage du COSO, à la mise à jour du *Référentiel intégré du contrôle interne effectuée* en 2013, et participe actuellement à la mise à jour du Référentiel ERM. Il est membre de l'IIA et figure depuis cinq ans au Top 100 des administrateurs, classement de la National Association of Corporate Directors. Il est ainsi reconnu comme l'un des 100 professionnels de la gouvernance les plus influents.

Charlotta Löfstrand Hjelm, auditeur interne certifié (CIA), titulaire de la qualification QIAL, a quinze ans d'expérience dans l'audit interne, dans les secteurs public et privé. Elle est actuellement responsable de l'audit interne chez Länsförsäkringar AB, une société suédoise spécialisée dans des activités bancaires et d'assurance. Auparavant, elle a occupé le poste de responsable puis de directeur financier chez AFA Insurance. Ancienne présidente de l'IIA Suède, elle est à ce jour membre de la Swedish Audit Academy et du Conseil des certifications professionnelles de l'IIA. Elle a également été secrétaire pour la Confédération européenne des Instituts d'audit interne (ECIIA) et membre des groupes de travail *IPPF Relook Task Force* et *Certifications Suite Task Force*, du Conseil et du Comité exécutif de l'IIA.

DONNÉES - ÉTUDE SUR LES PARTIES PRENANTES

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

PARTIES PRENANTES REPRÉSENTÉES

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

Vos dons ont un impact

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

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

À propos du CBOK

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

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

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

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

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

À propos de Protiviti Inc.

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

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

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

Limite de responsabilité

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

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