

Qui endosse les risques ?

Evolution du rôle de l'audit interne

LES RISQUES



Rapport
Principal

Paul J. Sobel
CIA, QIAL, CRMA



À propos du CBOOK

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 CBOOK (*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 CBOOK 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 forme :

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

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques dans huit catégories de connaissances, parmi lesquelles les systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

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

Enquête 2015 du CBOOK 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 CBOOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOOK 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 Tendances en matière de gestion des risques	6
Processus formels de gestion des risques	6
Evolution de la formalisation	6
2 Positionnement de l'audit interne dans la gestion des risques	11
Relation avec la fonction de management des risques de l'entreprise (ERM)	11
Les trois lignes de maîtrise	11
3 Responsabilités de l'audit interne en matière de gestion des risques	15
Donner une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques	15
Donner une assurance concernant la gestion de certains risques	18
Donner des avis et des conseils à propos des activités de gestion des risques	18
Place de la gestion des risques dans les plans d'audit en 2015	19
Assurance combinée	20
4 Méthodes et compétences	23
Principaux domaines de risque	23
Sources d'informations en matière d'évaluation des risques	23
Fréquence d'évaluation des risques	24
Outils de mise à jour des évaluations des risques	24
Plans d'audit fondés sur une approche par les risques	25
Compétences relatives au référentiel de gestion des risques	26
Conclusion	29
Recommandations concernant la gestion des risques	29

Synthèse

Qui endosse concrètement la responsabilité des risques ? Qui sont les propriétaires des risques ? La réponse est simple : ce n'est pas l'audit interne. Toutefois, il ne fait aucun doute que l'audit interne aide les organisations à mieux comprendre et gérer leurs risques, et qu'il continuera à jouer un rôle appréciable à l'avenir.

Ce rapport ne se contente pas d'apporter différentes perspectives sur l'état de l'art de la gestion des risques et sur le rôle de l'audit interne ; il présente également 13 actions prioritaires qui peuvent aider les responsables de l'audit interne et les auditeurs internes à répondre à ces enjeux dans un environnement en perpétuelle évolution.

Les résultats de l'enquête vous aideront à comparer vos pratiques en matière de gestion des risques à celles d'autres organisations dans le monde et de différents secteurs. Ils vous apporteront un éclairage nouveau sur :

- les pratiques de votre organisation en matière de gestion des risques ;
- vos relations avec la fonction de management des risques de l'entreprise (ERM-Enterprise Risk Management) ;
- votre responsabilité concernant l'évaluation des risques de votre organisation ;
- votre niveau de maturité ;
- vos compétences relatives au référentiel de gestion des risques.

Ce rapport a été rédigé par Paul Sobel, président du Conseil d'administration de l'IIA en 2013-2014, auteur et intervenant de renom sur les questions de gestion des risques et d'audit interne. Les informations actualisées sur les pratiques en matière de gestion des risques proviennent de l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne, la plus importante du monde consacrée à la profession. Pour une perspective régionale, ces résultats ont été étayés par des entretiens avec des responsables de l'audit interne et de la gestion des risques originaires du monde entier.

Introduction

MISSION DE L'AUDIT INTERNE

« Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques. »

— CRIPP révisé,
IIA / IFACI, juillet 2015

Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) récemment mis à jour comprend une nouvelle mission pour l'audit interne : « Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques. » Pour s'acquitter de cette mission, les services d'audit interne du monde entier doivent placer le risque au cœur de la définition de l'objectif d'audit, de la méthode employée et de la communication des résultats.

Les données de l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne aident les auditeurs internes à comprendre les pratiques mondiales en matière de gestion des risques. Après avoir analysé le niveau de formalisation des processus de gestion des risques (chapitre 1), ce rapport examine le positionnement de l'audit interne dans la gestion des risques (chapitre 2). Le modèle des trois lignes de maîtrise permet de comprendre cette place en ce qu'il distingue les responsabilités du management vis-à-vis de la gestion des risques (première ligne de maîtrise), le rôle des autres fonctions dans l'appui et la surveillance de la gestion des risques (deuxième ligne) et le rôle de l'audit interne

consistant à fournir une assurance objective (troisième ligne).*

Le chapitre 3 porte sur les responsabilités de l'audit interne en matière de gestion des risques, en particulier sur ses activités d'assurance. Enfin, le chapitre 4 aborde une série de problématiques concernant l'approche par les risques de l'audit interne, y compris les caractéristiques de l'évaluation des risques utilisée pour la conception du plan d'audit interne, les autres ressources de l'audit interne, et le niveau de compétence des auditeurs internes.

Les progrès en matière de gestion des risques sont indéniables et le rôle de l'audit interne continue d'évoluer. Les responsables de l'audit interne et les autres auditeurs internes ont de nombreuses opportunités de réponses efficaces à ces enjeux évolutifs. Les actions prioritaires identifiées au fil de ce rapport devraient les aider à saisir ces opportunités.

* Pour plus d'informations, voir la Prise de position de l'IIA, *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces* (janvier 2013) et *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*, publié en partenariat par l'IIA et le COSO (janvier 2015).

1 Tendances en matière de gestion des risques

La gestion des risques continue de se développer et d'évoluer au niveau international. La crise financière mondiale de 2008 a démontré la valeur et l'importance des bonnes pratiques en matière de gestion des risques. Depuis lors, des exigences réglementaires concernant la gestion des risques, ou certaines de ses composantes ont été adoptées. Beaucoup d'encre a coulé à propos de la gestion des risques dans une économie mondiale en proie à des mutations rapides.

Processus formels de gestion des risques

Les résultats du CBOOK 2015 montrent que plus de la moitié des responsables de l'audit interne estiment que des procédures et processus formels de gestion des risques sont en place dans leur organisation (voir **figure 1**). Plus précisément, plus de la moitié (53 %) indiquent que « des procédures et des processus formels de gestion

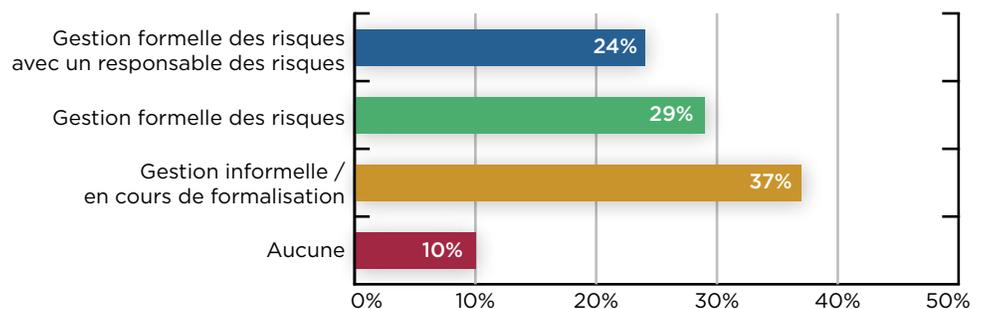
des risques sont en place » (29 %) ou que « l'organisation a mis en place un processus formel de gestion des risques avec un responsable de la gestion des risques ou une fonction équivalente » (24 %). Bien qu'une courte majorité estime que leurs organisations disposent de processus formels de gestion des risques, la question des progrès réalisés en la matière peut être posée.

Evolution de la formalisation

Bien que peu d'enquêtes comportent des questions identiques concernant la gestion des risques, certaines références laissent entrevoir des progrès :

- Selon le Rapport 2010 sur l'ERM du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), à peine plus d'un quart des 460 répondants estimaient que leur programme de gestion des risques est « un processus

Figure 1 Pratiques en matière de gestion des risques



Note : Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 709.

“Les recommandations du comité de Bâle et la Directive Solvabilité II ont été d'importants facteurs de développement des fonctions indépendantes de gestion des risques et de conformité dans les banques et les compagnies d'assurance en Europe.”

—Charlotta Löfstrand-Hjelm,
Chief Internal Auditor,
Länsförsäkringar (LFAB),
Stockholm (Suède)

systématique, solide et répétable, et assorti d'une communication régulière au Conseil des principales expositions agrégées au risque ». Cette étude portait presque exclusivement sur l'Amérique du Nord et comportait 20 % de répondants du secteur des services financiers.

- En 2011, la Risk Management Society (RIMS) a publié les résultats de son enquête annuelle (*2011 Risk Benchmark Survey*) auprès de 1 431 responsables de la gestion des risques, dont 94 % étaient originaires d'Amérique du Nord, et 15 % du secteur des services financiers. Selon ces résultats, plus de la moitié (54 %) des répondants avait totalement ou partiellement intégré un programme de gestion des risques, contre à peine plus d'un tiers pour l'enquête de 2009.
- En 2011, l'International Federation of Accountants (IFAC) a publié un document intitulé *Global Survey on Risk Management and Internal Control*, selon lequel les deux tiers des 586 répondants indiquaient disposer d'un système formel de gestion des risques (plus des trois quarts étaient originaires d'une autre région que l'Amérique du Nord et un quart provenait du secteur des services financiers).

La comparaison de ces études ne saurait être considérée comme une analyse définitive sur le développement de la gestion des risques ; toutefois, le moment où elles ont été publiées et leurs conclusions semblent indiquer une évolution notable de la formalisation de la gestion des risques résultant de la crise financière, ce qui relève plutôt du bon sens. Il se peut néanmoins que le rythme de cette progression se soit

ralenti ces dernières années. Il convient également de souligner que le document de l'IFAC, dont la part de répondants non originaires d'Amérique du Nord était nettement plus importante, faisait état d'une formalisation plus fréquente de la gestion des risques par rapport aux deux autres études.

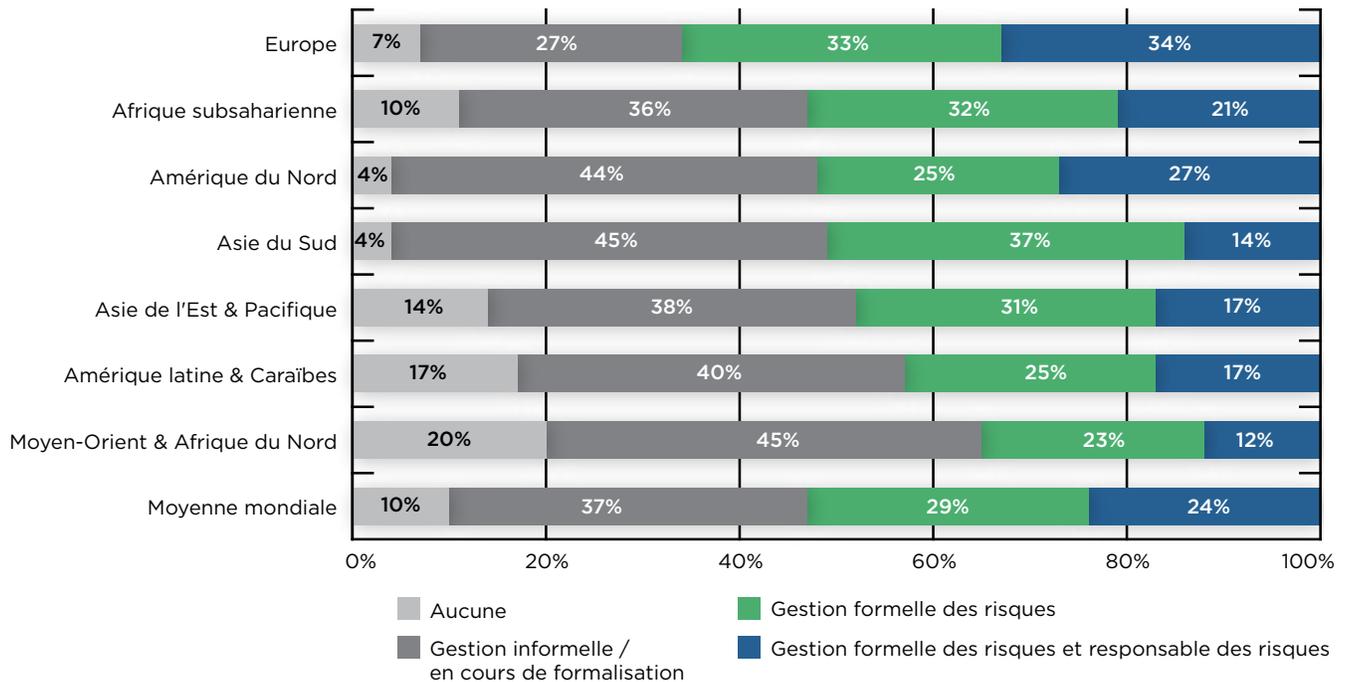
Tendances régionales

Le CBOK 2015 met également en évidence les différences de pratiques de gestion des risques selon les régions (voir **figure 2**). En Europe, notamment, le niveau de formalisation annoncé par les responsables de l'audit interne (67 %) est plus important, ce qui concorde avec les résultats du document publié par l'IFAC en 2011. *A contrario*, seulement 35 % des répondants du Moyen-Orient et 42 % des répondants d'Amérique latine et des Caraïbes mentionnent l'existence d'un tel processus. Charlotta Löfstrand-Hjelm, responsable de l'audit interne chez Länsförsäkringar (LFAB), à Stockholm (Suède), qui a exercé dans le secteur des assurances, propose un décryptage des résultats européens. Elle indique que la réglementation dans le secteur des services financiers a accéléré le développement des fonctions indépendantes de gestion des risques en Europe. Les répondants du Moyen-Orient, d'Amérique latine et des Caraïbes insistent sur le fait que la gestion formelle des risques a tendance à ne concerner que les très grandes organisations, le secteur des services financiers et les filiales des entreprises étrangères.

Tendances sectorielles

Les différences d'un secteur à l'autre sont probablement liées à la réglementation. Ainsi, au lendemain de la crise financière mondiale, la plupart des sociétés financières et des compagnies d'assurance ont

Figure 2 Niveau de formalisation des processus de gestion des risques (tendances régionales)



Note : Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 675. Pour des raisons d'arrondi, le total de certaines régions peut parfois différer de 100 %.

**ACTION
PRIORITAIRE 1**



**Faites-vous
l'ambassadeur de la
formalisation des
processus de gestion
des risques, quel
que soit le secteur.**

dû mettre en place des dispositifs de gestion des risques. C'est donc sans surprise que nous constatons que près des trois quarts de ces organisations disposent de processus formels de gestion des risques (voir **figure 3**). Il est intéressant de noter que, lorsqu'on combine les réponses de tous les secteurs non financiers, il apparaît que seuls 45 % en moyenne des répondants n'ont pas de processus formel en matière de risques, ce qui indique qu'en l'absence de réglementation, la plupart des organisations n'ont pas encore formalisé leur gestion des risques (voir **figure 4**).

Tendances selon la taille des organisations

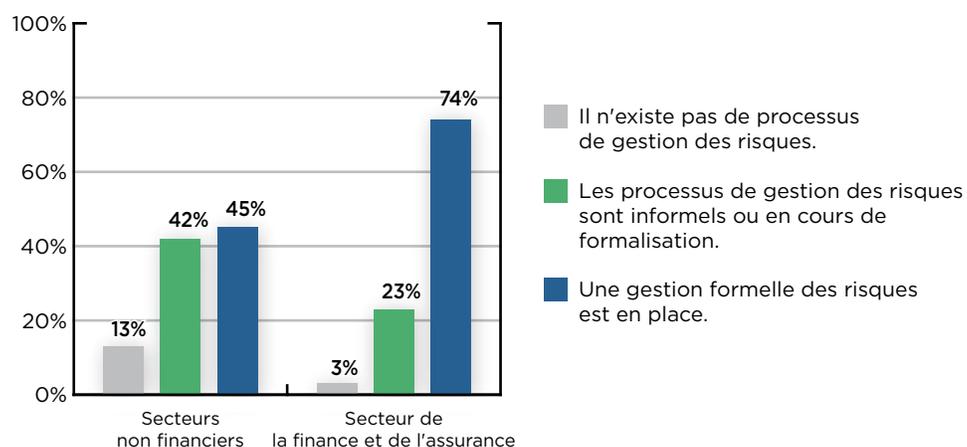
Partant de l'hypothèse que les ressources allouées à la gestion des risques sont proportionnelles à la taille et que les établissements financiers sont, pour la plupart, plus grands, nous n'avons pas non plus été surpris de constater que 7 grandes organisations sur 10 ont des processus formels de gestion des risques contre environ 4 sur 10 pour les organisations de plus petite taille (voir **figure 5**).

Figure 3 Pratiques en matière de gestion des risques (tendances sectorielles)

Finance et assurance	74%
Exploitation minière, pétrolière et gazière	56%
Services publics	56%
Services destinés à des professionnels, scientifiques ou services techniques	55%
Immobilier, location et crédit-bail	50%
BTP	49%
Commerce de gros	47%
Administration publique	46%
Santé et assistance sociale	45%
Industrie manufacturière	44%
Autres services (hors administration publique)	43%
Transport et entreposage	42%
Système d'information	42%
Commerce de détail	42%
Autres	37%
Éducation	31%
Moyenne	53%

Note : Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Cette figure représente les répondants ayant choisi « Des procédures et des processus formels de gestion des risques sont en place » ou « L'organisation a mis en place un processus formel de gestion des risques à l'échelle de l'organisation (ERM) avec un responsable des risques ou une fonction équivalente ». Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 709.

Figure 4 Pratiques en matière de gestion des risques (secteurs financiers et non financiers)



Note : Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 709.

**ACTION
PRIORITAIRE 2**



Tentez de contribuer à l'accélération de la formalisation de la gestion des risques et à son accompagnement lorsqu'elle est en place.

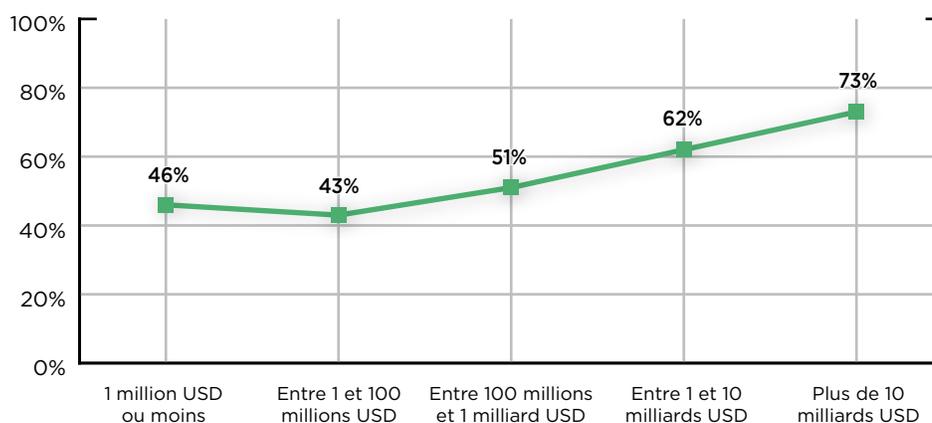
En synthèse

Les établissements financiers et les organisations de plus grande taille, qui sont souvent probablement les mêmes, progressent davantage dans la mise en place de processus formels de gestion des risques. Par ailleurs, en Europe, le taux de formalisation est plus élevé, ce qui peut s'expliquer par le fait que les règles de gouvernance y sont plus poussées que dans d'autres régions du monde. Il convient de noter que des réglementations existent dans d'autres parties du globe, comme par exemple la loi Sarbanes-Oxley de 2002 aux États-Unis. Elles n'imposent toutefois pas de faire évoluer la gestion des risques en tant que telle, mais portent plutôt sur

les risques dans certains domaines, comme le contrôle interne relatif au reporting financier.

Il est également important d'être conscient qu'en moyenne, 47 % des répondants n'ont pas de mécanisme formel de gestion des risques ce qui est en deçà des conclusions d'autres études. Il y aurait donc un ralentissement dans la mise en place d'une gestion des risques formalisée après la récession mondiale, ce qui est quelque peu déconcertant. Toutefois, les responsables de l'audit interne peuvent indéniablement contribuer à l'amélioration et à la pérennité des dispositifs de gestion des risques dans leur organisation.

Figure 5 Formalisation de la gestion des risques (tendances en fonction du chiffre d'affaires)



Note : Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 1 996.

2 Positionnement de l'audit interne dans la gestion des risques

Selon le modèle des trois lignes de maîtrise, la fonction de management des risques relève de la deuxième ligne et l'audit interne de la troisième ligne. Dans quelle mesure les services d'audit interne dans le monde sont-elles en phase avec ce modèle ?

Relation avec la fonction de management des risques de l'entreprise (ERM)

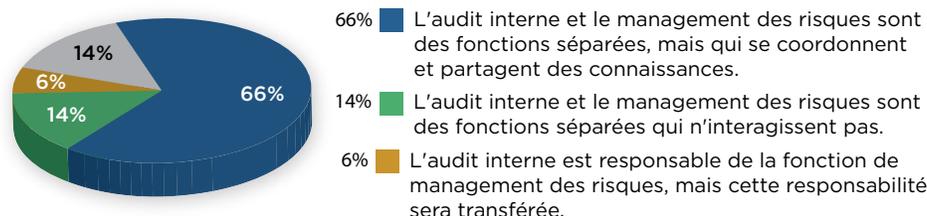
Pour 66 % des répondants au niveau mondial, l'audit interne et le management des risques sont des fonctions séparées qui se coordonnent et partagent des connaissances (voir **figure 6**). Par ailleurs, 14 % indiquent que ces deux fonctions sont séparées et n'interagissent pas. En d'autres termes, 80 % des répondants déclarent que le service d'audit interne est séparé de la gestion des risques, ce qui est une tendance encourageante qui reflète la délimitation entre les deuxième et troisième lignes de

maîtrise. Un cinquième des répondants a toutefois souligné que l'audit interne était également en charge de la gestion des risques, et plus des deux tiers d'entre eux n'envisagent pas de transférer cette responsabilité. Il reste donc beaucoup à accomplir pour distinguer ces deux rôles.

Les trois lignes de maîtrise

Pour les 66 % des répondants indiquant que ces deux fonctions se coordonnent et partagent l'information, le risque de confusion entre la deuxième et la troisième ligne de maîtrise n'est pas exclu. Ainsi, parmi ceux qui utilisent le modèle des trois lignes de maîtrise, 13 % déclarent que la distinction entre les deuxième et troisième lignes n'est pas claire (Q63, n = 11 255). Pour une analyse plus détaillée des réponses concernant le modèle des trois lignes de maîtrise, veuillez vous reporter au rapport du CBOK intitulé

Figure 6 Relation entre l'audit interne et le management des risques



Note : Q59 : Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques (ERM) au sein de votre organisation ? n = 9 437.

Assurance combinée : une même terminologie, une même voix, une même vision.

Tendances régionales

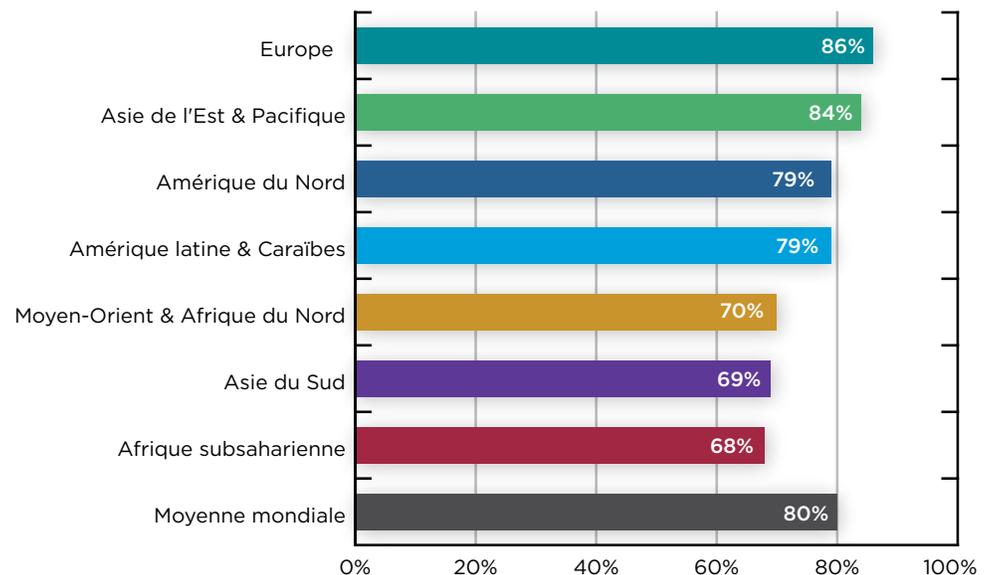
Cette séparation entre l'audit interne et le management des risques varie, de façon assez inattendue, selon les régions. L'Europe présente le taux le plus élevé d'organisations qui distinguent ces deux fonctions (86 %), ce qui est cohérent avec le niveau de formalisation du processus de gestion des risques (voir chapitre 1). C'est toutefois la région Asie de l'Est et Pacifique qui arrive en deuxième position (84 %) (voir **figure 7**), alors qu'elle se situe en réalité en deçà de la moyenne mondiale en ce qui concerne la formalisation. Naohiro Mouri, membre du comité de direction et responsable de l'audit interne chez AIG Japan Holdings, à Tokyo (Japon), estime

que, bien que cette formalisation ne soit pas si uniformément répandue en Asie de l'Est et dans le Pacifique, le respect des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) de l'IIA et d'autres directives font l'objet d'une attention particulière, ce qui pourrait expliquer le pourcentage plus élevé de séparation entre l'audit interne et la gestion des risques.

Tendances sectorielles

Au niveau sectoriel, 93 % des répondants du secteur de la finance et de l'assurance indiquent une séparation entre l'audit interne et la fonction de management des risques (voir **figure 8**). Les sociétés financières et les compagnies d'assurance représentent 33 % des répondants. Ce secteur contribue donc clairement à la

Figure 7 Organisations dans lesquelles l'audit interne et le management des risques sont séparés (tendances régionales)



Note : Q59 : Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques (ERM) au sein de votre organisation ? La figure représente les répondants ayant choisi « L'audit interne et le management des risques sont des fonctions séparées qui n'interagissent pas » ou « L'audit interne et le management des risques sont des fonctions séparées, mais qui se coordonnent et partagent des connaissances ». n = 9 314.

“D’une manière générale, les régulateurs en Asie de l’Est et dans le Pacifique se réfèrent aux Normes de l’IIA et aux lignes directrices concernant les structures de gouvernance, ou s’en inspirent ; il est donc fréquent que l’audit interne soit séparé de la gestion des risques.”

—Naohiro Mouri,
Executive Corporate
Officer/Chief Internal
Auditor, AIG Japan
Holdings, Tokyo (Japon)

ACTION PRIORITAIRE 3



Collaborez avec le management et les autres prestataires de services d’assurance internes pour clarifier les rôles respectifs des trois lignes de maîtrise.

Figure 8 Organisations dans lesquelles l’audit interne et la fonction gestion des risques sont séparées (tendances sectorielles)

Finance et assurance	93%
Exploitation minière, pétrolière et gazière	80%
Services publics	78%
Administration publique	78%
Autres services (hors administration publique)	75%
Transport et entreposage	75%
Système d’information	75%
Services destinés à des professionnels, scientifiques ou services techniques	74%
BTP	72%
Commerce de gros	70%
Immobilier, location et crédit-bail	69%
Santé et assistance sociale	68%
Industrie manufacturière	68%
Éducation	67%
Commerce de détail	64%
Autres	63%
Moyenne	80%

Note : Q59 : Quelle est la relation entre l’audit interne et le management des risques (ERM) au sein de votre organisation ? = 9 437.

moyenne mondiale de 80 %. En réalité, aucun autre secteur d’activité ne dépasse ce seuil. Cela indique que, dans d’autres secteurs, la distinction entre la deuxième et la troisième ligne de maîtrise n’est pas si claire.

Tendances selon la taille des organisations

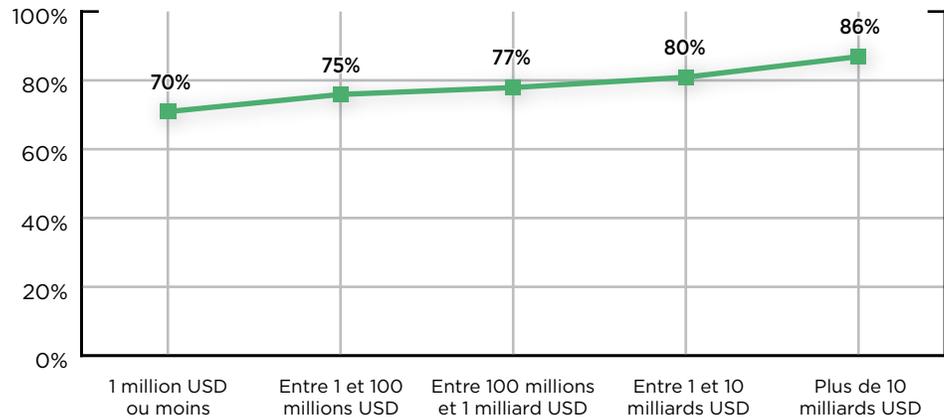
Les organisations de plus grande taille présentent un taux de séparation entre les fonctions d’audit interne et de gestion des risques plus élevé que les plus petites organisations (voir **figure 9**).

En synthèse

Globalement, l’audit interne et la gestion des risques sont séparés, notamment dans les régions où la réglementation est plus importante, et en particulier dans le secteur des services financiers. De plus, les organisations de taille plus importante ont tendance à mettre en place une séparation plus stricte entre les deux fonctions, et il y a probablement un lien de cause à effet. Des éléments indiquent toutefois que la frontière entre la deuxième et la troisième ligne de maîtrise est parfois floue. C’est également ce que relève l’enquête 2014 *Pulse of the Profession*. Cela mérite une

attention particulière dans les années à venir, afin de veiller à ce que les rôles importants de ces deux lignes de maîtrise ne deviennent pas imprécis au point de remettre en cause la qualité et la fiabilité de l'assurance.

Figure 9 Organisations dans lesquelles l'audit interne et la fonction gestion des risques sont séparés (tendances en fonction du chiffre d'affaires)



Note : Q59 : Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques (ERM) au sein de votre organisation ? n = 5 008.

3 Responsabilités de l'audit interne en matière de gestion des risques

La distinction entre l'audit interne et le management des risques est une pratique encourageante et notable. Toutefois, pour mettre en perspective les résultats présentés au chapitre 2, il importe de comprendre en quoi les responsabilités de l'audit interne diffèrent de celles du management des risques. C'est pourquoi, le présent chapitre analyse les activités d'assurance et de conseil de l'audit interne en matière de gestion des risques (voir les résultats de la question à choix multiples **figure 10**).

Donner une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques

Il convient en premier lieu de noter que 47 % des répondants indiquent fournir une assurance concernant l'ensemble du

processus de gestion des risques. Ce chiffre semble relativement élevé étant donné qu'il n'existe que peu de lignes directrices sur la manière de fournir une telle assurance. Par contre, il semble en deçà des résultats de l'édition 2010 du CBOK. Les questions n'étaient pas identiques, mais, en 2010, 57 % des répondants indiquaient que leur service réalisait des audits des processus ERM, et 20 % considéraient que ces missions allaient se développer dans les cinq années à venir (soit avant 2015).* En dépit des formulations différentes, cet écart de 10% suggère que les auditeurs internes n'ont pas accru leur activité d'assurance en matière de gestion des risques au cours des cinq dernières années.

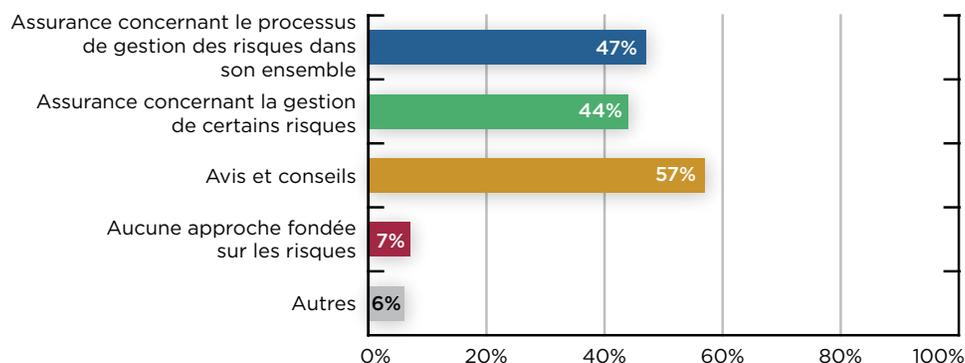
* *Characteristics of an Internal Audit Activity* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2010), pp. 23-24.

ACTION PRIORITAIRE 4



Efforcez-vous de fournir une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques plutôt que de vous limiter à certains risques.

Figure 10 Responsabilités de l'audit interne en matière de gestion des risques



Note : Q60 : Quels sont les domaines de responsabilité de l'audit interne concernant les risques au sein de votre organisation ? (Plusieurs choix possibles.) n = 11 935.

Tendances régionales

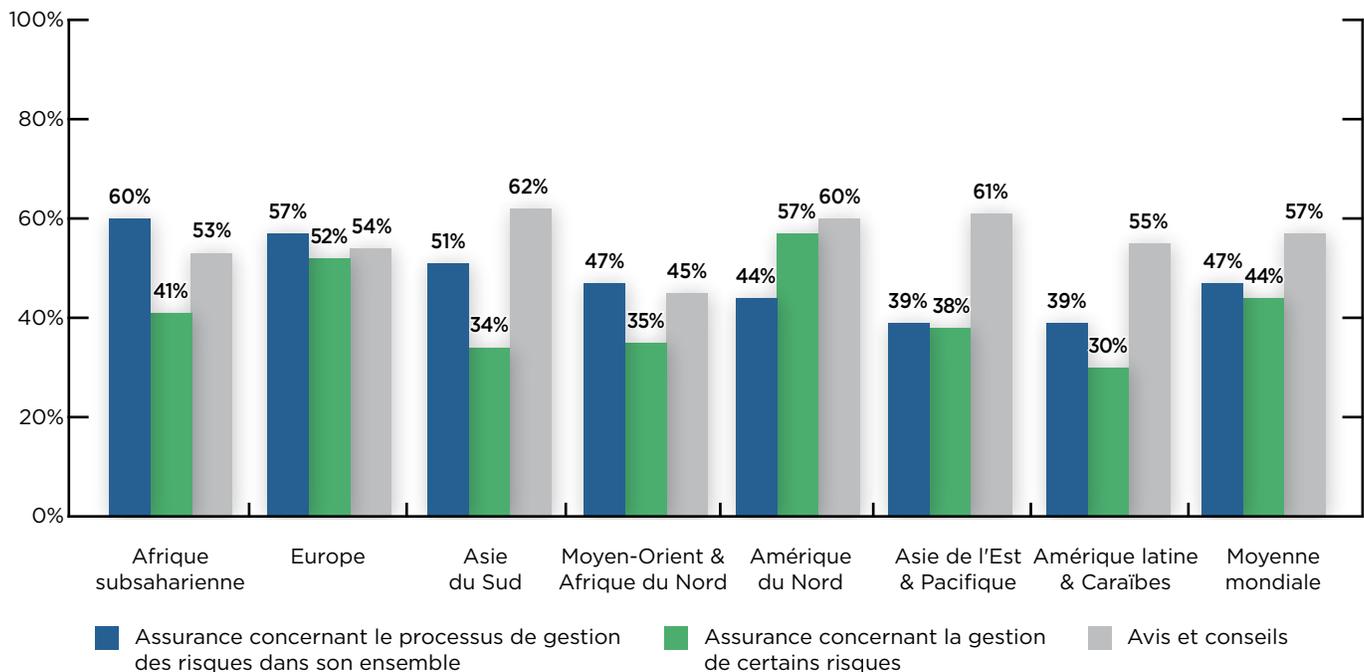
Les résultats par région (voir **figure 11**) révèlent que 60% des répondants d'Afrique subsaharienne indiquent fournir une assurance globale. Ce résultat est le plus élevé du monde. Il est sans doute lié au fait que 40 % des répondants de cette région sont originaires d'Afrique du Sud où les exigences en matière de gouvernance sont précises avec par conséquent une attention particulière à l'assurance relative au processus de gestion des risques. L'Europe arrive en deuxième position (57%), sans aucun doute du fait de la réglementation et de l'importance accordée à la gouvernance dans la région. *A contrario*, seulement 39 % des répondants d'Asie de l'Est et du Pacifique et d'Amérique latine et des Caraïbes, et 44% des répondants d'Amérique du Nord, affirment fournir

une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques. Ce type d'assurance n'est donc pas encore courant dans de nombreuses régions du monde.

Tendances selon la taille des organisations

L'influence de la taille est similaire à celle constatée pour les autres questions. Autrement dit, les répondants des organisations de taille plus importante indiquent plus souvent qu'ils fournissent une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques. Quelle que soit la catégorie, le taux de réponse ne dépasse jamais les deux tiers ; ce qui signifie que même les très grandes organisations pourraient mettre davantage l'accent sur l'assurance relative à la gestion des risques.

Figure 11 Responsabilités de l'audit interne en matière de gestion des risques (tendances régionales)



Note : Q60 : Quels sont les domaines de responsabilité de l'audit interne concernant les risques au sein de votre organisation ? (Plusieurs choix possibles.) n = 11 779.

ACTION PRIORITAIRE 5



Lors de la fourniture d'une assurance concernant la gestion des risques, assurez-vous que les critères sur lesquels elle repose sont bien compris.

Analyse des écarts par région

Une autre façon d'exploiter les résultats de l'enquête consiste à comparer les taux de réponse sur l'existence d'une gestion formelle des risques (voir chapitre 1) et ceux où l'audit interne fournit une assurance globale en matière de gestion des risques. En supposant que ces réponses sont influencées par la réglementation, ces indicateurs devraient évoluer dans le même sens.

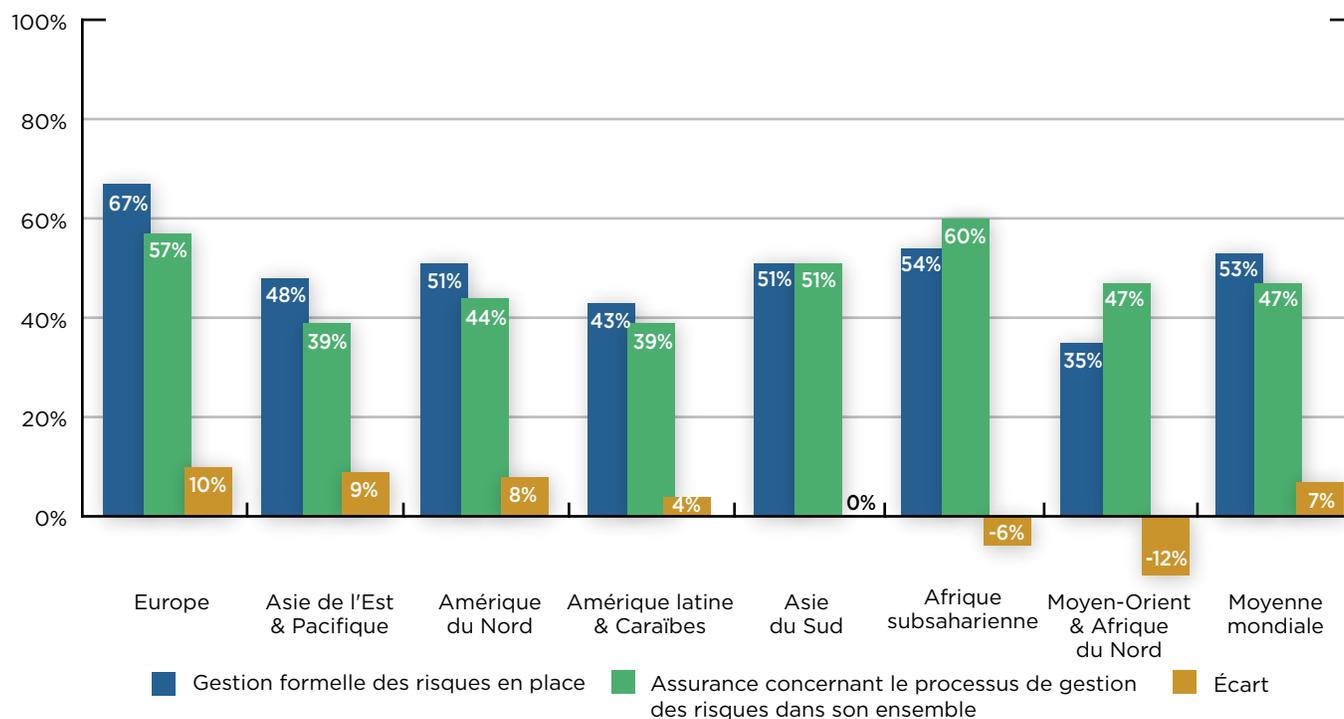
Rappelons qu'au niveau mondial, 53 % des répondants indiquent que leur organisation a un dispositif formel de gestion des risques et 47 % qu'ils fournissent une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques, soit un écart de 7 %. Au niveau régional (voir **figure 12**), certains écarts sont supérieurs à ces

7 % indiquant une moindre fréquence de l'assurance donnée par l'audit interne par rapport au niveau de formalisation de la gestion des risques. Toutefois, il convient également de noter le cas de figure inverse en Afrique subsaharienne et au Moyen-Orient et Afrique du Nord. Il serait intéressant de comprendre de quelle manière l'assurance est fournie lorsque la gestion des risques n'est pas formelle. En d'autres termes, l'assurance en matière de gestion des risques devrait reposer sur des critères reconnus et solides, qui peuvent être difficiles à établir en l'absence d'une gestion formelle des risques.

Analyse des écarts par secteur

L'analyse des écarts par secteur met également en évidence des différences intéressantes (voir **figure 13**). Il convient

Figure 12 Écart entre la formalisation de la gestion des risques et l'assurance globale de l'audit interne concernant la gestion des risques (tendances régionales)



Note : Q60 : Quels sont les domaines de responsabilité de l'audit interne concernant les risques au sein de votre organisation ? (Plusieurs choix possibles.) n = 11 935. Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 675.

ACTION PRIORITAIRE 6



Lorsque vous réalisez une mission avec une approche fondée sur les risques, reliez le périmètre et les conclusions de la mission à des risques spécifiques.

“Les services d'audit d'Amérique latine fournissent moins d'assurance relative à la gestion des risques car ils ont souvent une approche plus traditionnelle de l'audit. Toutefois je suis convaincu que, dans les prochaines années, les auditeurs internes de la région vont élargir leur rôle dans ce domaine.”

—Nahun Frett,
Vice President of Internal
Audit, Central Romana
Corporation, Ltd., La
Romana (République
dominicaine)

en premier lieu de noter qu'aucun secteur n'enregistre un écart négatif. De plus, deux des secteurs ayant le plus haut niveau de formalisation de la gestion des risques – la finance et l'assurance et les services publics (voir **figure 3**) – enregistrent des écarts bien supérieurs à la moyenne globale. Néanmoins, les deux autres secteurs pour lesquels les écarts sont importants – le BTP et le commerce de gros – ont des taux de formalisation inférieurs à la moyenne globale de 53 %. Bien qu'il ne semble pas y avoir d'explication logique dans ces résultats, l'existence même de ces écarts souligne les opportunités qui s'offrent à l'audit interne en matière d'assurance globale de la gestion des risques.

Donner une assurance concernant la gestion de certains risques

Les répondants pouvaient également indiquer si leur service donne « une assurance concernant la gestion de certains risques ». L'approche fondée sur les risques étant très répandue dans le monde, il est surprenant que seulement 44 % des répondants indiquent qu'ils fournissent ce type d'assurance (voir **figure 10**). Bien que moins importantes, les influences de la région, du secteur et de la taille sont similaires à celles constatées précédemment.

Donner des avis et des conseils à propos des activités de gestion des risques

Une plus forte proportion (57 %) des répondants indiquent « fournir des avis et des conseils concernant les activités de gestion des risques » avec des différences moins marquées selon les catégories. Une fois encore, l'on aurait pu s'attendre à ce que le conseil soit une pratique courante pour les services d'audit interne. Il est possible que certains répondants considèrent l'assurance concernant la gestion de certains risques

Figure 13 Écart entre la formalisation de la gestion des risques et l'assurance globale de l'audit interne concernant la gestion des risques (tendances sectorielles)

Services publics	17%
BTP	16%
Commerce de gros	14%
Finance et assurance	13%
Administration publique	10%
Immobilier, location et crédit-bail	9%
Services destinés à des professionnels, scientifiques ou services techniques	8%
Santé et assistance sociale	7%
Transport et entreposage	5%
Industrie manufacturière	5%
Système d'information	4%
Exploitation minière, pétrolière et gazière	3%
Commerce de détail	2%
Autres	1%
Éducation	1%
Autres services (hors administration publique)	1%
Moyenne	7%

Note : Q60 : Quels sont les domaines de responsabilité de l'audit interne concernant les risques au sein de votre organisation? (Plusieurs choix possibles.) n = 11 935. Q58: Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 675.

ACTION PRIORITAIRE 7



Continuez à accroître la proportion du plan d'audit consacrée à la gestion des risques.

et le conseil comme des sous-catégories de l'assurance globale concernant l'ensemble du processus de gestion des risques. Une autre explication plausible serait que les auditeurs internes n'aient pas les compétences et l'expérience nécessaires pour fournir ce type d'assurance et de conseils. Cet aspect est examiné de manière plus approfondie au chapitre 4.

Place de la gestion des risques dans les plans d'audit 2015

Dans le cadre de l'enquête, il a également été demandé aux responsables de l'audit interne d'indiquer dans quelle proportion leur plan d'audit 2015 intégrait « l'assurance et l'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques ». En moyenne, 12 % des plans d'audit portent sur cette question, qui occupe donc la troisième place parmi les autres domaines proposés (voir figure 14).

Tout porte à croire qu'une attention croissante est accordée à la gestion des risques. Dans l'édition 2012 de l'étude *Pulse of the Profession*, les répondants envisageaient de consacrer 5 % de leur prochain plan à l'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques. En 2013 et 2014, ce chiffre est passé à 7 %. Il est de 12 % en 2015.*

Globalement, ces résultats indiquent que, bien que les auditeurs internes aient des activités d'assurance et de conseil, ils consacrent une proportion limitée de leur plan d'audit à la gestion des risques. Ce constat doit être nuancé par le fait que les autres domaines audités le sont par une approche fondée sur les risques.

Au niveau régional, l'Amérique du Nord se situe nettement en deçà des autres régions

* *The Global Pulse of the Profession Reports (Altamonte Springs, Floride : The IIA Audit Executive Center, 2012, 2013 et 2014).*

Figure 14 Différents domaines prévus aux plans d'audit en 2015

Aspects opérationnels	24.5%
Conformité / réglementation	15.0%
Assurance / évaluation de l'efficacité de la gestion des risques	12.0%
Risques stratégiques	10.8%
Système d'information (non couvert par d'autres missions)	8.3%
Finances générales	6.7%
Gouvernement d'entreprise	6.2%
Fraude (non couvert par d'autres missions d'audit)	3.5%
Autres (en particulier, demandes, formations, etc.)	3.3%
Réduction ou maîtrise des coûts / dépenses	3.2%
Tests ou assistance liés aux exigences Sarbanes-Oxley	2.8%
Relations avec des tiers	2.4%
Gestion de crise	1.2%

Note : Q49 : Dans quelle proportion (en pourcentage) votre plan d'audit 2015 intègre-t-il les catégories générales de risque suivantes ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 712.

du monde (voir **figure 15**). Néanmoins, cela est principalement le résultat du temps consacré aux tests liés à la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis (10,2 %), qui portent exclusivement sur les risques relatifs au reporting financier. Même partiellement, cette activité contribue, à la fourniture d'une assurance concernant la gestion des risques.

Assurance combinée

Un autre sujet pertinent en matière d'assurance concerne l'effort coordonné de multiples prestataires internes d'assurance.

Cette assurance combinée peut être un puissant levier pour une assurance globale relative à l'ensemble du processus de gestion des risques, car elle s'appuie sur l'assistance d'autres fonctions. Toutefois, seulement un quart des répondants met en œuvre une assurance combinée. Plus précisément, 19 % des répondants indiquent que leur organisation met en œuvre un modèle d'assurance combinée, et 5 % que le modèle est en place mais n'a pas encore été approuvé par le Conseil. Comme indiqué dans le chapitre 2, à propos des trois lignes de maîtrise, il est intéressant

Figure 15 Domaines des plans d'audit 2015 (tendances régionales)

	South Asia	Europe	Sub-Saharan Africa	East Asia & Pacific	Latin America & Caribbean	Middle East & North Africa	North America
Aspects opérationnels	25,9%	24,4%	24,5%	24,7%	22,9%	26,4%	24,9%
Conformité / réglementation	12,9%	14,3%	11,3%	20,0%	14,4%	9,2%	14,6%
Assurance / évaluation de l'efficacité de la gestion des risques	15,9%	14,2%	13,0%	12,5%	12,4%	11,4%	8,1%
Risques stratégiques	10,3%	10,9%	13,6%	7,6%	17,2%	12,1%	8,2%
Système d'information (non couvert par d'autres missions)	7,2%	8,2%	8,3%	4,7%	8,5%	9,4%	11,5%
Finances générales	8,4%	6,3%	8,3%	7,0%	5,6%	7,8%	6,5%
Gouvernement d'entreprise	6,7%	6,9%	6,9%	8,1%	5,0%	7,1%	3,7%
Fraude (non couvert par d'autres missions d'audit)	3,7%	4,0%	3,5%	3,2%	4,4%	3,7%	2,5%
Autres (en particulier, demandes, formations, etc.)	1,4%	3,3%	3,3%	2,8%	3,6%	2,2%	4,2%
Réduction ou maîtrise des coûts / dépenses	5,0%	3,2%	3,4%	4,5%	1,7%	5,9%	1,9%
Tests ou assistance liés aux exigences Sarbanes Oxley	0,2%	0,6%	0,6%	0,8%	1,7%	0,4%	10,2%
Relations avec des tiers	2,0%	2,7%	1,8%	2,0%	1,8%	2,0%	3,1%
Gestion de crise	0,5%	1,1%	1,4%	1,9%	0,8%	2,3%	0,7%

Note : Q49 : Dans quelle proportion (en pourcentage) votre plan d'audit 2015 intègre-t-il les catégories générales de risque suivantes ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 712.

**ACTION
PRIORITAIRE 8**



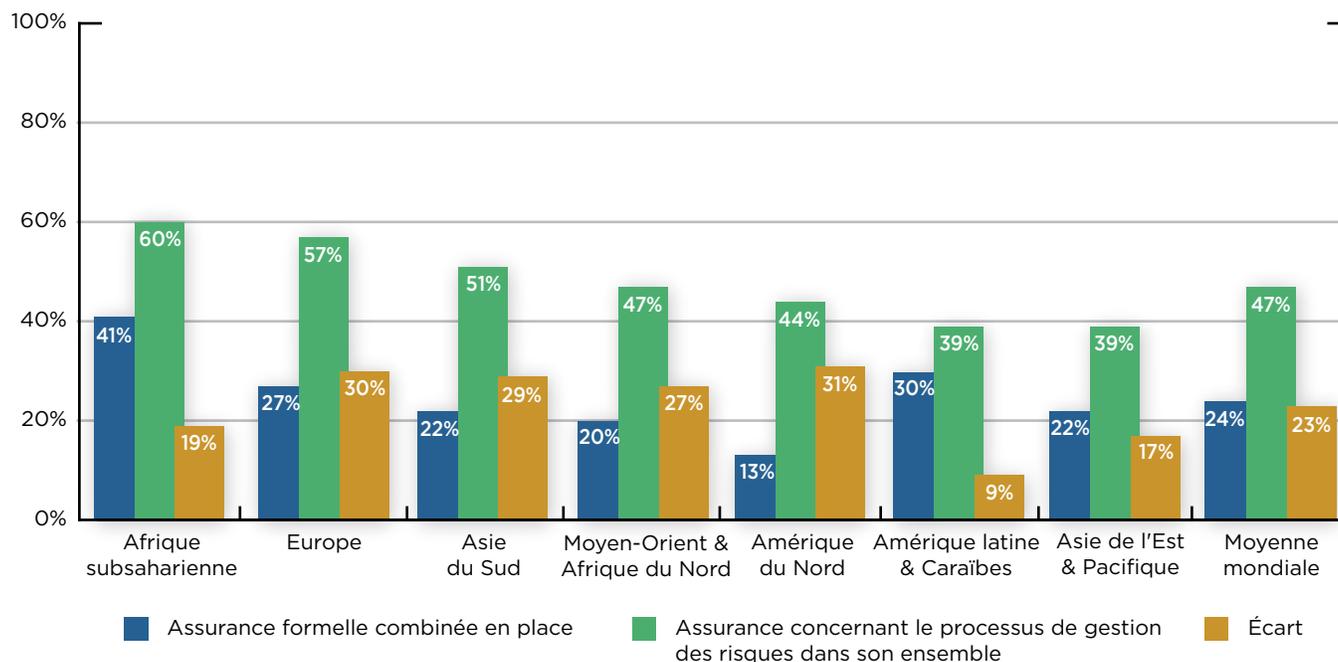
Étudiez les possibilités d'assurance intégrée avec d'autres prestataires internes de services d'assurance ; l'assurance combinée et intégrée peut se révéler plus efficace et efficiente.

de souligner que 66 % des répondants se coordonnent et partagent des informations avec le management des risques. Il doit toutefois s'agir d'une coordination et d'un partage informels, car une proportion nettement inférieure de répondants ne vont pas jusqu'à une assurance formellement combinée. (Pour une analyse plus détaillée de l'assurance combinée, voir le rapport CBOOK intitulé Assurance combinée : une même terminologie, une même voix, une même vision.

Tout comme précédemment, certaines hypothèses se confirment telles que la fréquence plus forte d'assurance combinée dans les organisations de taille plus importante et plus réglementées. Toutefois, indépendamment de la taille ou du type de secteur, le taux d'assurance combinée ne dépasse pas 36 %.

Il est intéressant de comparer, d'un point de vue régional, la proportion d'assurance combinée formelle et l'existence d'une assurance concernant le processus de gestion des risques dans son ensemble (voir **figure 16**). Dans chaque région, cette assurance globale est systématiquement plus importante que la mise en œuvre d'une assurance combinée, ce qui n'est pas surprenant car l'assurance combinée est une pratique émergente. L'environnement réglementaire semble expliquer pourquoi certaines régions ont un taux d'assurance combinée relativement élevé. C'est par exemple en Afrique subsaharienne que la mise en œuvre de l'assurance combinée est la plus importante (41 %), ce qui est probablement le résultat de l'influence du cadre de gouvernance en Afrique du Sud, où le *King Report on Corporate Governance (King III)* impose un modèle d'assurance

Figure 16 Écart entre l'assurance formelle combinée et l'assurance globale de l'audit interne concernant la gestion des risques (tendances régionales)



Note : Q60 : Quels sont les domaines de responsabilité de l'audit interne concernant les risques au sein de votre organisation ? (Plusieurs choix possibles.) n = 11 779. Q61 : Votre organisation a-t-elle mis en œuvre un modèle d'assurance combinée ou intégrée ? n = 10 417.

“Il existe une tendance croissante à séparer les fonctions d'assurance. L'assurance intégrée n'est pas implantée dans la région (Moyen-Orient et Afrique du Nord), et je ne crois pas que cela changera dans un avenir proche.”

—Tom Totton,
General Manager Internal
Audit, Bankmuscat,
Sultanat d'Oman

combinée. Il est surprenant de noter que l'Amérique latine et les Caraïbes occupent la deuxième place en termes d'assurance combinée, ce qui semble être contradictoire avec le taux d'assurance globale. Les écarts les plus importants concernent l'Amérique du Nord (31 %) et l'Europe (30 %) et résultent de deux réalités différentes : en Europe, un taux d'assurance global plus élevé (57%) et en Amérique du Nord une fréquence d'assurance combinée particulièrement faible (13 %). Ces résultats montrent clairement qu'il existe, au niveau mondial, une marge de progrès importante en matière d'assurance combinée.

Enfin, seulement 14 % des responsables de l'audit interne indiquent que leur

organisation met en œuvre un modèle d'assurance combinée formelle, contre 24 % des directeurs de mission ou *senior managers*, 22 % des superviseurs ou *managers* et 19 % des auditeurs internes. Ces disparités sont trop importantes pour être attribuées aux différences entre les organisations pour lesquelles ils travaillent. Sans doute que les responsables de l'audit interne sont mieux placés pour apprécier la vraie nature de l'assurance combinée, et que les autres acteurs de l'audit interne ont estimé qu'un certain niveau d'assurance fourni par un autre prestataire d'assurance suffisait à justifier leur réponse.

4 Méthodes et compétences

ACTION PRIORITAIRE 9



Échangez régulièrement avec le management sur les principaux domaines de risque, afin de veiller à ce que le périmètre de l'audit interne soit en phase avec les priorités du management.

Ce chapitre analyse d'autres questions du CBOK qui permettent de mieux comprendre « Qui endosse les risques ? », « Qui sont les propriétaires des risques ? ». Il traite en particulier de la différence de perception des dirigeants et des responsables de l'audit interne vis-à-vis de la gestion des risques, des sources d'informations concernant l'évaluation des risques, et des compétences des auditeurs internes. Ces résultats aideront les auditeurs internes à fournir de meilleurs services fondés sur une approche par les risques.

Principaux domaines de risque

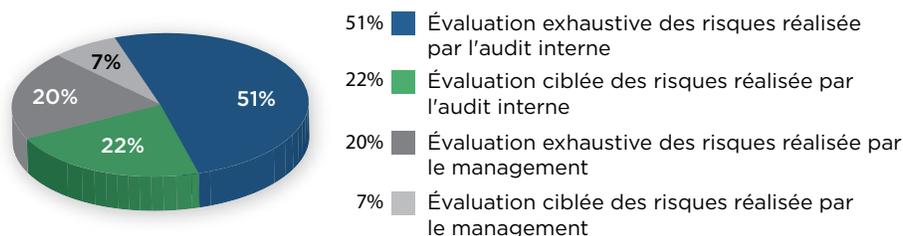
Lorsqu'ils ont été invités à identifier les cinq principaux risques auxquels leur direction générale accorderait le plus d'attention en 2015, les responsables de l'audit interne ont répondu à 41 % « Assurance / évaluation de l'efficacité de la gestion des risques ». Ils sont 58 % à classer ce domaine dans les cinq principaux

points d'attention de l'audit interne (Q65 et Q66, n = 2 753). Pourquoi une telle différence ? Peut-être que les échanges entre la direction générale et les responsables de l'audit interne sont insuffisants notamment à propos des domaines de risque pour lesquels la valeur ajoutée de l'assurance fournie par l'audit interne est la plus grande. Les responsables de l'audit interne comprennent sans doute mieux la valeur de l'assurance globale en matière de gestion des risques, et doivent sensibiliser la direction générale à ce sujet.

Sources d'informations en matière d'évaluation des risques

L'évaluation des risques fait partie intégrante de l'approche d'audit depuis des années, mais il est intéressant de comprendre comment les auditeurs internes se procurent les informations nécessaires à leurs activités. Environ la moitié des responsables de l'audit interne indiquent

Figure 17 Types d'évaluations des risques sur lesquels s'appuie l'audit interne



Note : Q41 : Sur quel type d'évaluation des risques l'audit interne s'appuie-t-il au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 907.

ACTION PRIORITAIRE 10



Travaillez avec les fonctions concernées pour s'assurer qu'elles mettent à profit les évaluations des risques réalisées et qu'elles s'y réfèrent de façon appropriée.

ACTION PRIORITAIRE 11



Mettez à jour l'évaluation des risques selon le rythme réel de leur évolution, et non en fonction d'un calendrier prédéfini.

que l'audit interne réalise une évaluation exhaustive des risques (voir **figure 17**), alors que 22 % déclarent que leur service d'audit interne réalise des évaluations ciblées. Cela signifie que les 27 % restant se reposent sur les évaluations des risques (exhaustives ou ciblées) réalisées par le management. La comparaison de ces données avec les éléments du chapitre 2 concernant la relation entre l'audit interne et le management des risques : pourquoi les deux tiers des répondants indiquent-ils que ces deux fonctions sont séparées mais se coordonnent et partagent des connaissances, alors que seulement un quart utilisent les évaluations des risques du management ? Il est possible que malgré leurs responsabilités, les fonctions de management des risques se reposent sur l'évaluation des risques effectuée par l'audit interne. Il est également possible que le management des risques réalise elle-même des évaluations des risques, mais que l'audit interne préfère s'appuyer sur ses propres évaluations. Dans un cas comme dans l'autre, il semble qu'il y ait lieu de renforcer la collaboration entre l'audit interne et le management des risques.

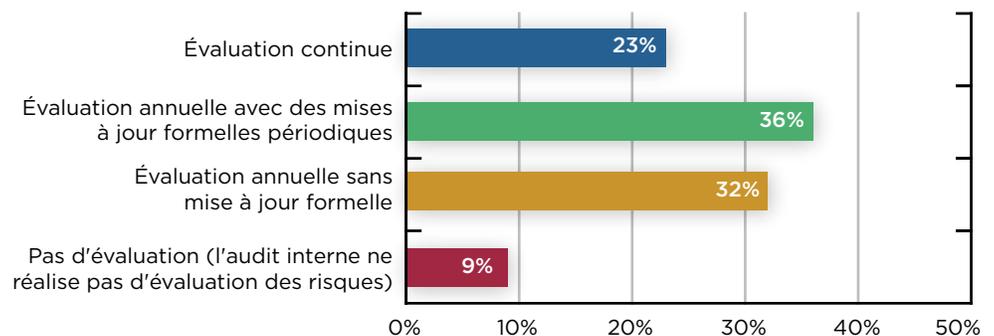
Fréquence d'évaluation des risques

Lorsqu'on les invite à préciser la fréquence de l'évaluation des risques, 23 % des responsables de l'audit interne répondent qu'elle est continue, et 36 % qu'elle est annuelle avec des mises à jour formelles (voir **figure 18**). Les 41 % restants ne tiennent pas compte de l'évolution des risques en cours d'année, ou le font de manière informelle. Étant donnée la rapide évolution du monde, et donc, du profil de risque d'une organisation, il est probable que ces 41 % n'optimisent pas la valeur de leur service d'audit interne. Ils devraient en discuter avec leurs principales parties prenantes, qui pourraient partir du principe que les risques émergents et en évolution sont pris en compte par l'audit interne dans des délais opportuns, alors que ce n'est pas le cas.

Outils de mise à jour des évaluations des risques

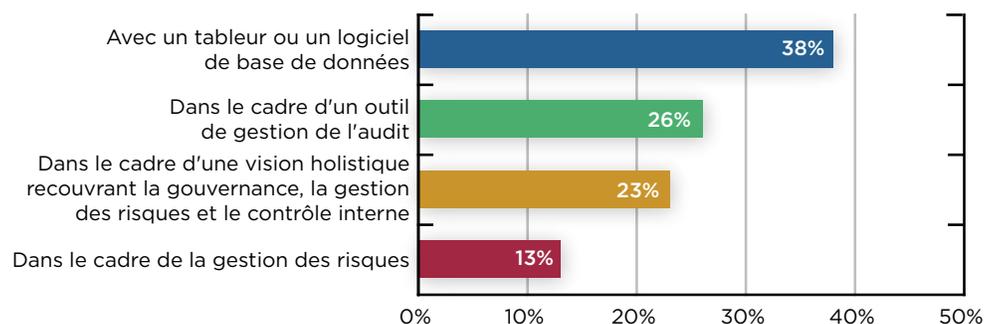
La conservation d'un volume important de données pour l'évaluation des risques peut s'avérer complexe dans un monde en perpétuelle évolution. Il a donc également été demandé aux responsables de l'audit interne comment ils effectuaient leur

Figure 18 Fréquence d'évaluation des risques



Note : Q42 : Quelle est la fréquence de l'évaluation des risques réalisée par l'audit interne ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 986.

Figure 19 Outils d'évaluation des risques



Note : Q43 : Comment l'évaluation des risques est-elle assurée ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 667.

**ACTION
PRIORITAIRE 12**



Les demandes émanant du management doivent, d'une manière générale, être prises en considération lors de l'élaboration du plan d'audit, mais veillez à ce qu'elles ne détournent pas les précieuses ressources de l'audit interne de ressources de domaines de risque plus prioritaires.

évaluation des risques. Les répondants avaient le choix entre quatre méthodes (voir **figure 19**). La plupart des outils de gestion d'un service d'audit peuvent prendre en charge des changements au niveau des risques, et il est donc plutôt encourageant de constater que 62 % des répondants utilisent un logiciel conçu pour gérer les informations relatives aux risques. Les 38 % qui continuent à utiliser

un tableur ou un logiciel de base de données peuvent s'interroger sur les avantages liés à l'utilisation d'outils logiciels conçus pour gérer ce type d'informations.

Plans d'audit fondés sur une approche par les risques

L'approche par les risques pour l'élaboration du plan d'audit fait presque l'unanimité, elle est mentionnée par

Figure 20 Ressources utilisées pour l'élaboration du plan d'audit

Utilisation d'une approche par les risques	85%
Demandes émanant du management	72%
Analyse de la stratégie ou des objectifs opérationnels de l'organisation	64%
Entretiens avec les responsables des entités ou de divisions opérationnelles	62%
Exigences réglementaires / obligation de conformité	62%
En fonction du plan d'audit de l'année passée	61%
Demandes émanant du comité d'audit	56%
Consultations avec les auditeurs externes	26%
Demandes émanant des auditeurs externes	19%
Autre	6%

Note : Q48 : Comment élaborez-vous votre plan d'audit ? (Plusieurs choix possibles.) Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 040.

**ACTION
PRIORITAIRE 13**



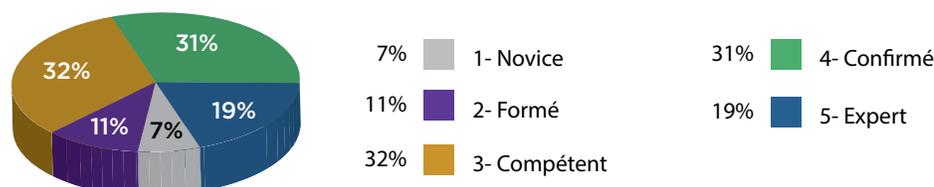
Continuez à développer les capacités de l'audit interne en matière de gestion des risques afin que les fonctions d'audit interne puissent répondre aux attentes évolutives des parties prenantes dans un monde qui se complexifie et où le risque s'accroît.

85 % des répondants (voir **figure 20**). Il existe des différences selon les régions, les secteurs et la taille, mais « l'approche par les risques » arrive en première ou en deuxième place pour tous les répondants. Pour la minorité l'ayant placé en deuxième position, les demandes émanant du management sont citées en premier. Cela confirme que le risque est le principal fondement des activités d'audit interne dans le monde.

Compétences relatives au référentiel de gestion des risques

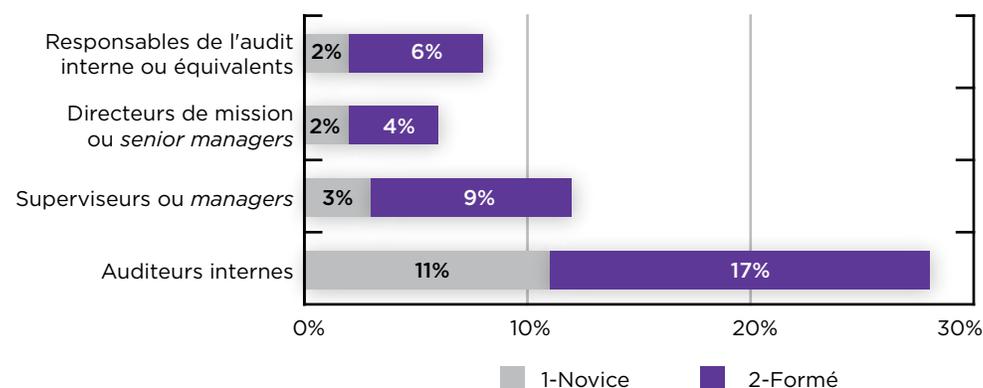
Pour mettre en œuvre une approche de l'audit par les risques, les auditeurs internes doivent disposer d'un certain niveau de compétence. Lorsqu'ils sont invités à décrire leur niveau de compétence dans l'application du référentiel de gestion des risques adopté par l'organisation lors des missions d'audit (voir **figure 21**), la majorité des répondants estiment être compétents (32 %), confirmés (31 %) ou

Figure 21 Auto-évaluation des compétences relatives au référentiel de gestion des risques



Note : Q81 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Thème : Appliquer le référentiel de gestion des risques adopté par l'organisation lors des missions d'audit. n = 10 842.

Figure 22 Auto-évaluation des compétences relatives au référentiel de gestion des risques, niveau novice / formé



Note : Q81 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Thème : Appliquer le référentiel de gestion des risques adopté par l'organisation lors des missions d'audit. n = 10 518.

“En Afrique subsaharienne, la tendance consistant à améliorer les compétences en matière de gestion des risques correspond aux besoins et aux attentes des parties prenantes de la région. Seule ombre au tableau, de très nombreuses organisations débauchent des collaborateurs des fonctions d’audit interne.”

—Andy Chitete,
Senior Risk Manager,
Electrical Supply
Corporation of Malawi
(ESCOM), Blantyre City
(Malawi)

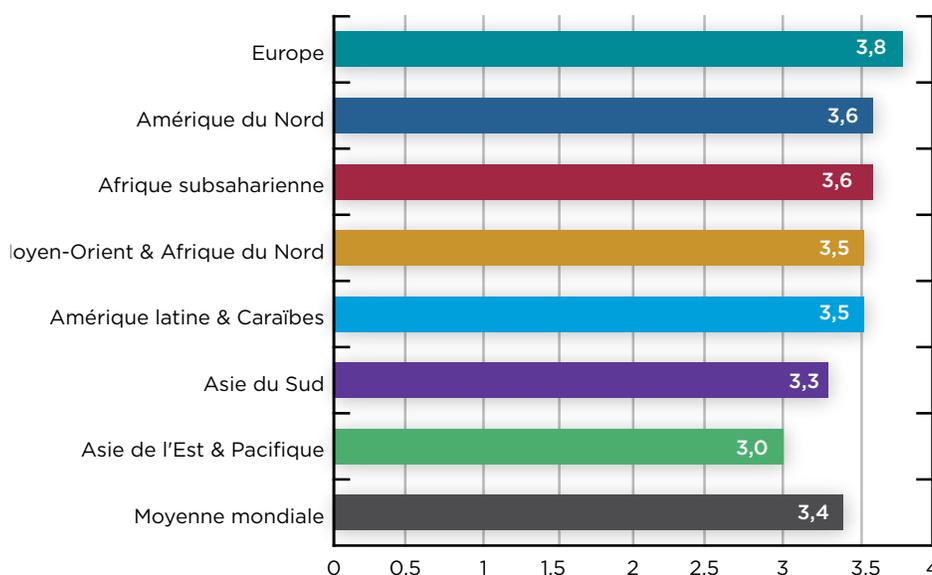
experts (19 %). Le total cumulé de 82 % n’est pas loin des 85 % de répondants utilisant une approche par les risques, mais on aurait toutefois pu espérer que le pourcentage de répondants se considérant comme ayant un minimum de compétence avoisine 100 %. Néanmoins, la majorité des répondants estimant qu’ils sont novices ou formés sont des auditeurs internes (voir **figure 22**), et il n’est donc peut-être pas surprenant que les moins expérimentés ne se considèrent pas encore compétents en matière de risques.

Il est également intéressant de noter les différences de compétence selon les régions du monde (voir **figure 23**), qui reflètent sans aucun doute les différents niveaux de maturité de ces régions, comme cela a été indiqué tout au long de ce rapport. Le schéma ci-dessous illustre le niveau moyen de compétence perçu dans l’application du

référentiel de gestion des risques adopté par l’organisation. Le chiffre 5 désigne les experts, le chiffre 4 les confirmés, le chiffre 3 les compétents, le chiffre 2 les formés et le chiffre 1 les novices. L’Europe arrive en tête, et la région Asie de l’Est et Pacifique ferme la marche. Ces résultats sont plutôt cohérents avec les résultats concernant la formalisation de la gestion des risques (voir chapitre 1).

Les différences sectorielles sont plus faibles (voir **figure 24**). Il est intéressant de constater que toutes les autres données montraient une plus grande maturité du secteur financier et des assurances, en lien sans doute avec la réglementation de ce secteur. Toutefois, en ce qui concerne les compétences, ces organisations se rapprochent de la moyenne globale et des données relatives à la plupart des autres secteurs.

Figure 23 Auto-évaluation des compétences relatives au référentiel de gestion des risques (tendances régionales)



Note : Q81 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l’échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Thème : Appliquer le référentiel de gestion des risques adopté par l’organisation lors des missions d’audit. n = 10 711.

Il convient de noter que lors de l'édition 2010 de l'enquête du CBOK, près de 60 % des répondants indiquaient que l'ERM était un domaine de connaissance très important pour les auditeurs internes (cf. *Core Competencies for Today's Internal Auditor*). De plus, les éditions 2012 et 2013 de l'étude *Pulse of the Profession* réalisée par l'Audit Executive Center de l'IIA ont montré que l'assurance concernant la gestion des risques faisait partie des cinq compétences les plus recherchées dans le monde. Les résultats de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK conduisent à penser que l'importance accordée aux compétences en matière de gestion des risques commence à porter ses fruits.

Figure 24 Auto-évaluation des compétences relatives au référentiel de gestion des risques (tendances sectorielles)

Services destinés à des professionnels, scientifiques ou services techniques	3,6
Santé et assistance sociale	3,6
Finance et assurance	3,5
Services publics	3,5
Exploitation minière, pétrolière et gazière	3,5
Commerce de détail	3,5
Immobilier, location et crédit-bail	3,5
Administration publique	3,4
Autres services (hors administration publique)	3,4
Transport et entreposage	3,4
Éducation	3,4
Autres	3,4
Industrie manufacturière	3,3
BTP	3,2
Commerce de gros	3,2
Système d'information	3,1
Moyenne	3,4

Note : Q81 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Thème : Appliquer le référentiel de gestion des risques adopté par l'organisation lors des missions d'audit. n = 10 571.

Conclusion

Le risque demeure le fondement de l'audit interne dans le monde entier. Malgré le développement des responsabilités d'autres fonctions en matière de gestion des risques, l'audit interne continue de jouer un rôle prédominant en la matière.

De nouvelles exigences réglementaires ont apparemment intensifié la tendance à la formalisation de la gestion des risques au lendemain de la crise financière mondiale. Toutefois, ce mouvement semble ralentir.

La tendance consistant à séparer la fonction de management des risques et l'audit interne se poursuit, même si le risque de confusion entre les deuxième et troisième lignes de maîtrise demeure. La proportion des services d'audit interne qui fournissent une assurance globale concernant l'ensemble du processus de gestion des risques s'accroît, bien que cette proportion se situe toujours très en deçà du taux de formalisation des processus de gestion des risques. Par ailleurs, la mise en œuvre d'un modèle d'assurance combinée est toujours faible, ce qui indique que l'efficacité de l'assurance concernant la gestion des risques n'est pas encore optimale.

Les responsables de l'audit interne perçoivent mieux que le management l'importance de l'assurance concernant la gestion des risques. Il est donc possible de travailler plus étroitement avec les principales parties prenantes sur les attentes en matière d'assurance relative à la gestion des risques. En outre, il y a peut-être lieu pour les fonctions d'audit interne et de management des risques de mieux coordonner leurs activités d'évaluation des risques, afin de faire en sorte que chacune tire efficacement parti des connaissances de l'autre. Enfin, les compétences des auditeurs internes concernant les référentiels de gestion des risques semblent aussi se développer, ce qui permet à la profession de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes.

Toutefois, il existe de nombreux domaines dans lesquels l'audit interne ne progresse sans doute pas autant que nécessaire dans un monde qui se complexifie et où la prise de risque est permanente. Des actions prioritaires sont identifiées au fil de ce rapport à l'intention des responsables de l'audit interne et des auditeurs internes. En se concentrant sur ces actions, les fonctions d'audit interne renforceront leur capacité à répondre aux exigences croissantes des parties prenantes en matière de risques.

Recommandations concernant la gestion des risques

1. Faites-vous l'ambassadeur de la formalisation des processus de gestion des risques, quel que soit le secteur.
2. Tentez de contribuer à accélérer de la formalisation de la gestion des risques et de l'accompagner lorsqu'elle est en place.

3. Collaborez avec le management et les autres prestataires internes de services d'assurance pour clarifier les rôles respectifs des trois lignes de maîtrise.
4. Efforcez-vous de fournir une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques plutôt que de vous limiter à certains risques.
5. Lors de la fourniture d'une assurance concernant la gestion des risques, assurez-vous que les critères sur lesquels elle repose sont bien compris.
6. Lorsque vous réalisez une mission fondée sur une approche par les risques, reliez le périmètre et les conclusions de la mission à des risques spécifiques.
7. Continuez à accroître la proportion du plan d'audit consacrée à la gestion des risques.
8. Étudiez les possibilités d'assurance intégrée avec d'autres prestataires internes de services d'assurance ; l'assurance combinée et intégrée peut se révéler plus efficaces et efficientes.
9. Échangez régulièrement avec le management sur les principaux domaines de risque, afin de veiller à ce que le périmètre de l'audit interne soit en phase avec les priorités du management.
10. Travaillez avec les fonctions concernées pour s'assurer qu'elles mettent à profit les évaluations des risques réalisées et qu'elles s'y réfèrent de façon appropriée.
11. Mettez à jour l'évaluation des risques selon le rythme réel de leur évolution, et non en fonction d'un calendrier prédéfini.
12. Les demandes émanant du management doivent, d'une manière générale, être prises en considération lors de l'élaboration du plan d'audit, mais veillez à ce qu'elles ne détournent pas les précieuses ressources de l'audit interne de domaines de risque plus prioritaires.
13. Continuez à développer les capacités de l'audit interne en matière de gestion des risques afin que les fonctions d'audit interne puissent répondre aux attentes évolutives des parties prenantes dans un monde qui se complexifie et où le risque s'accroît.

À propos de l'auteur

Paul J. Sobel, (CIA, QIAL, CRMA) est vice-président et responsable de l'audit interne chez Georgia Pacific, LLC, une entreprise privée du secteur des biens de consommation et produits forestiers située à Atlanta (Géorgie). Il a exercé les fonctions de responsable de l'audit interne dans trois entreprises cotées, au sein desquelles il était notamment en charge des activités d'audit interne et de conseil en matière d'ERM, de conformité et de programmes de contrôle interne.

M. Sobel a publié trois ouvrages, dont le premier s'intitule *Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing and ERM*. Il a également contribué à la rédaction du manuel de l'IIAF *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services*, et, plus récemment, à un ouvrage portant sur l'ERM et intitulé *Enterprise Risk Management: Achieving and Sustaining Success*.

Il a exercé de nombreuses activités bénévoles au sein de l'IIA, notamment celles de Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2013-2014. Il est actuellement l'un des représentants de l'IIA au Standing Advisory Groupe du Comité consultatif sur l'ERM du COSO, et a également siégé au Standing Advisory Group du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). En 2012, Paul Sobel figurait parmi les 100 personnalités les plus influentes dans le domaine financier, dont la liste a été publiée dans le magazine *Treasury & Risk*.

Équipe du projet

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données :

Dr. Po-ju Chen

Développeur de contenu :

Deborah Poulalion

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra and Kayla Manning

Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

Comité de revue du rapport

Sezer Bozkus (Turquie)

John Brackett (États-Unis)

John McLaughlin (États-Unis)

Michael Parkinson (Australie)

Beatriz Sanz-Redrado (Belgique)

Maritza Villanueva (Salvador)



Vos dons en action

Les rapports CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de chapitres 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 # 2015-1479