



Numéro 5

# PERSPECTIVES INTERNATIONALES

## Nouvelles tendances

A partir de l'enquête mondiale Pulse of Internal Audit

## Comité consultatif

Nur Hayati Baharuddin, CIA,  
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –  
*IIA Malaisie*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –  
*IIA Fédération africaine*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,  
CGAP – *IIA Pays-Bas*

Karem Toufic Obeid, CIA,  
CCSA, CRMA – membre de  
l’IIA Émirats arabes unis

Carolyn Saint, CIA, CRMA,  
CPA – *IIA Amérique du Nord*

Ana Cristina Zambrano  
Preciado, CIA, CCSA, CRMA –  
*IIA Colombie*

## Commentaires

N’hésitez pas à nous faire  
parvenir vos questions et vos  
commentaires à l’adresse  
suivante :

**[globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org)**.

Copyright © 2016 par The Institute of Internal  
Auditors, Inc., (l’« IIA »). Tous droits réservés. Toute  
reproduction du nom ou du logo de l’IIA comportera le  
symbole © du système fédéral des marques des États-  
Unis. Aucun extrait du présent document ne peut être  
reproduit sous quelque forme que ce soit sans l’accord  
écrit de l’IIA. La traduction en français a été réalisée  
par l’IFACI.

## Table des matières

Méthodologie et population interrogée .....	3
Introduction .....	4
Auditer la culture.....	6
Conclusion .....	12
S’adapter aux évolutions technologiques .....	13
Cybersécurité .....	13
Big Data .....	18
Conclusion .....	22
Devenir conseiller de confiance .....	23
Conclusion .....	28
Dernières réflexions.....	29
Pour plus d’informations .....	30

# Méthodologie et population interrogée

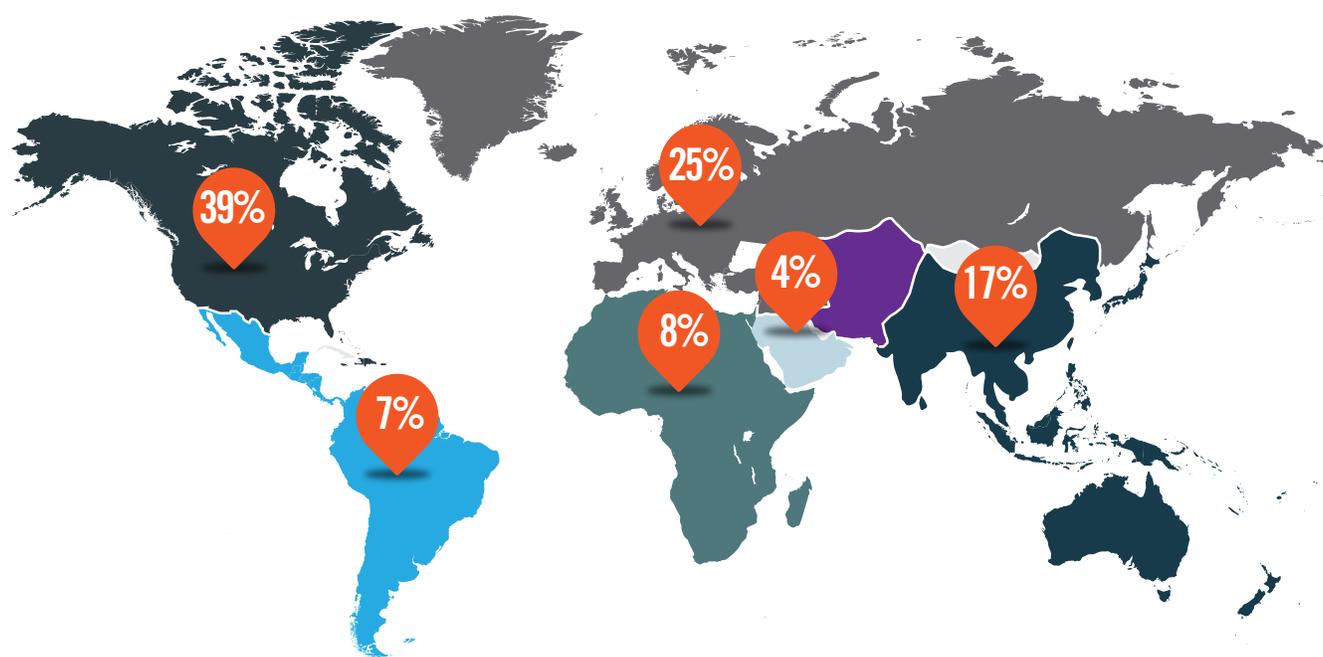
L'enquête de l'IIA 2016 *Global Pulse of Internal Audit* (« Global Pulse ») a été administrée sur Internet du 9 au 27 mai 2016.<sup>1</sup> L'IIA a collecté 2 254 réponses de personnes se déclarant actuellement professionnels de l'audit interne à travers le monde. 52 % des réponses ont été apportées par les membres occupant la fonction hiérarchique la plus élevée au sein du service d'audit interne ou par des directeurs de missions relevant du responsable de l'audit interne. Dans le présent rapport, ce groupe sera désigné sous l'appellation de « responsables de l'audit interne ». Parmi les participants à l'enquête, figurent également des superviseurs ou *managers* relevant de directeurs (16 %), des auditeurs internes (28 %), et d'autres collaborateurs tels que des prestataires de services (4 %).

Les personnes interrogées, originaires de 111 pays ou territoires offrent un large panel de représentation de l'audit interne tant en termes de type d'organisation, de secteur d'activité, de chiffre d'affaires, d'effectif que de taille du service.

Les participants travaillent principalement au sein d'organisations cotées (34 %), publiques (27 %) et privées (25 %).

Les secteurs d'activité les plus représentés sont la finance (32 %), l'industrie manufacturière (12 %), les administrations (11 %), la santé (6 %) et les services publics (6 %).

Les résultats ont été ajustés (normalisés) pour représenter la répartition mondiale des membres de l'IIA par région.



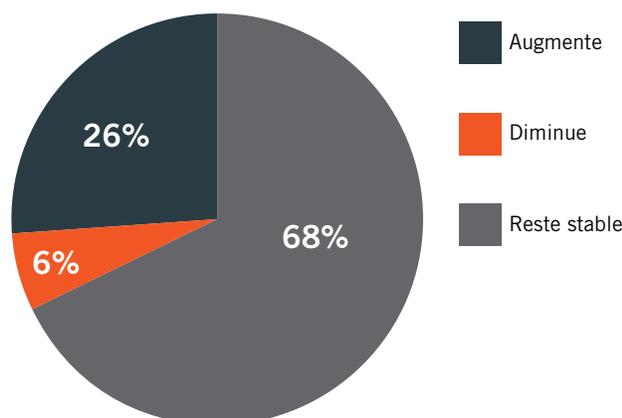
<sup>1</sup> Des questions ont aussi été posées à des personnes basées en Amérique du Nord du 20 octobre 2015 au 10 novembre 2015.

# Introduction

Les responsables de l'audit interne du monde entier tendent vers l'excellence. Ils font preuve de perspicacité, d'expertise technique et d'aptitudes relationnelles pour s'imposer comme une ressource indispensable à la réalisation des objectifs liés à la gouvernance, à la gestion des risques et à la stratégie. L'augmentation prévue des effectifs et des budgets des services d'audit interne dans plusieurs régions du monde révèle que les directions générales et Conseils reconnaissent et soutiennent la valeur croissante de l'audit interne. Elle permet également aux fonctions d'audit interne de consacrer davantage de temps à des domaines critiques, tels que l'assurance de la gestion des risques, les risques stratégiques et les systèmes d'information. Nous devons persévérer sur cette voie vers l'excellence à de nombreux égards.

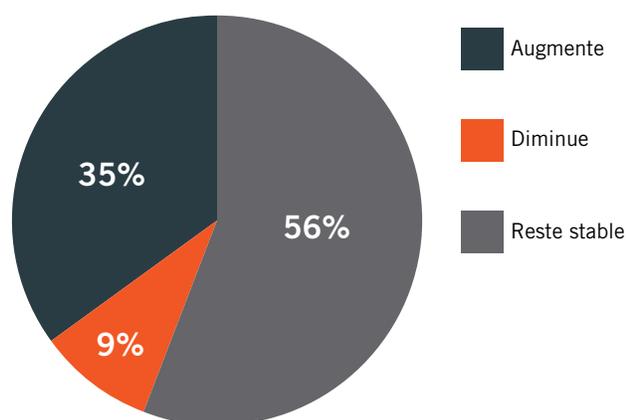
Figure 1 – Prédiction d'évolution des effectifs de l'audit interne

L'augmentation prévue des effectifs et des budgets des services d'audit interne dans plusieurs régions du monde révèle que les directions générales et Conseils reconnaissent et soutiennent la valeur croissante de l'audit interne.



Note : Q49 : Dans les douze prochaines années, prévoyez-vous que le nombre d'équivalents temps plein au sein de la fonction d'audit interne :

Figure 2 – Prédiction d'évolution du budget de l'audit interne



Note : Q50 : Dans les douze prochains mois, prévoyez-vous que le budget de la fonction d'audit interne :

Dans cette démarche, l'enquête Global Pulse a évalué la situation de l'audit interne en analysant les nouveaux enjeux et les nouvelles pratiques de gestion de l'audit interne au niveau mondial.

Deux nouveaux enjeux sont traités dans ce rapport : l'audit de la culture, d'une part, et l'adaptation aux évolutions technologiques (cybersécurité et Big Data), d'autre part. Il traite également de la façon dont l'audit interne peut et doit, dans ces domaines, devenir un conseiller de confiance.

Ce rapport incite l'audit interne à continuer de porter son attention sur les nouveaux enjeux et pratiques clés. Plus que jamais, l'audit interne fait l'objet d'attentes croissantes. Évidemment, la profession a réalisé de grands progrès... mais il reste encore beaucoup à faire : c'est la raison pour laquelle l'audit interne est à ce point stimulant et enrichissant.

## Auditer la culture

Les expériences passées montrent que la culture peut avoir des répercussions directes et défavorables sur les finances, les opérations et la réputation d'une organisation. Les Conseils, cadres dirigeants et autres parties prenantes devraient pouvoir compter sur l'audit interne pour des missions d'assurance et de conseil qui aident l'organisation à piloter et renforcer sa culture, et tirer la sonnette d'alarme lorsque la situation l'exige.

L'audit interne réalise des contrôles liés aux comportements (*soft controls*) depuis un certain temps déjà et évalue, tout au moins de manière informelle, l'exemplarité au plus haut niveau dans de nombreuses organisations depuis que cette démarche est devenue chose commune. Néanmoins, tandis que certains s'engagent dans l'étape suivante visant à auditer la culture de l'organisation de façon formelle, la majorité fait état d'un grand nombre d'obstacles qui les empêchent d'avancer dans cette direction.

La culture incarne les idées et les valeurs d'une organisation, telles qu'elles se traduisent à travers les actes et les comportements de ses collaborateurs. En fait, la culture porte sur la manière dont les choses sont faites au sein de l'organisation.

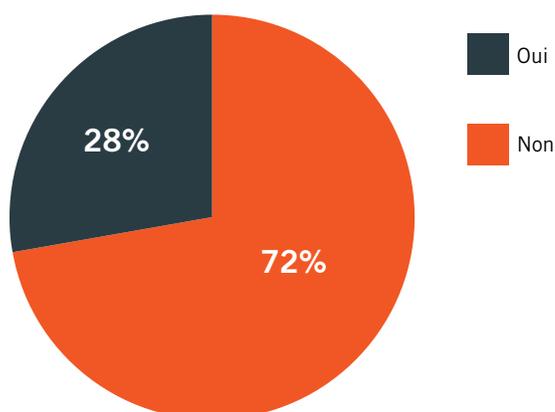
La culture souhaitée est définie au plus haut niveau, elle transparaît dans les valeurs fondamentales et le code de déontologie de l'organisation, et distingue les comportements acceptables de ceux qui ne le sont pas. Un comportement inacceptable, voire contraire à l'éthique, c'est-à-dire ce qu'il NE faut PAS faire, constitue un risque pour une organisation. Poussé à l'extrême et associé à la fraude, à la corruption et à d'autres types de malversations, il nuit à la culture de l'entreprise. Certains événements majeurs ont même provoqué des crises économiques et l'érosion de la confiance de la société. En 2015, nous avons assisté à une série d'incidents qui ont eu un grand retentissement et qui sont potentiellement révélateurs de faux pas culturels, dont un scandale financier chez Toshiba, des accusations de corruption à la FIFA, des preuves de tricherie sur les émissions de CO<sub>2</sub> chez Volkswagen et des rapports sujets à caution sur l'impact du réchauffement climatique établis par ExxonMobil. Ces seuls exemples devraient suffire à alerter l'audit interne et à l'inciter à proposer des missions d'assurance visant à déterminer si la culture de l'organisation est alignée sur les valeurs fondamentales prônées et si elle encourage un comportement éthique et une conformité aux lois et réglementations. 72 % de responsables de l'audit interne indiquent cependant ne pas auditer la culture à l'heure actuelle (figure 3).

« L'audit de la culture n'est pas une science exacte. De nombreuses organisations éprouvent des difficultés à définir leur culture et à l'intégrer efficacement dans l'évaluation des risques et le processus d'assurance. Pourtant, il est essentiel de le faire. »

Dr. Ian Peters, directeur général,  
Chartered Institute of Internal  
Auditors, Royaume-Uni et Irlande<sup>2</sup>

<sup>2</sup> FRC calls for greater emphasis on corporate culture, 20 juillet 2016, CCH Daily : <https://www.cchdaily.co.uk/frc-calls-greater-emphasis-corporate-culture> (consulté le 24 août 2016).

Figure 3 – Part des services d’audit interne qui auditent la culture



Note : Q5 : Votre service d’audit interne audite-t-il la culture ?

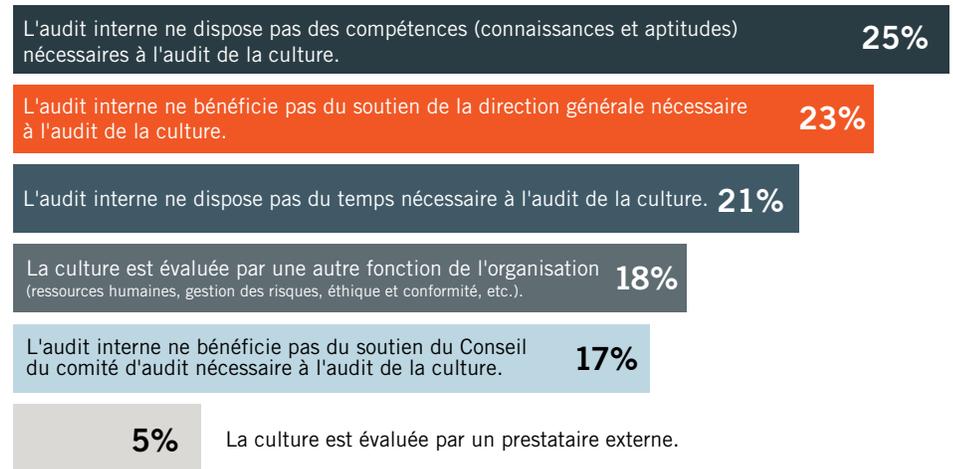
Si l'exemplarité au sein de l'organisation est généralement définie au plus haut niveau et que la culture souhaitée émane du leadership, indépendamment de la taille ou de la complexité de l'organisation, cette culture n'est pas nécessairement homogène à tous les échelons de l'organisation. Une culture « top-down » ou « macro-culture », est un élément essentiel lorsqu'il s'agit de définir un comportement souhaité dans l'organisation. Toutefois, dans toutes les organisations coexistent de multiples « micro-cultures » propres à un service, une division, un site ou un groupe de collaborateurs ayant quelque chose en commun.

Une telle profusion de micro-cultures peut rendre l'audit de la culture complexe. Grâce à sa vision globale et objective de l'organisation, l'audit interne est cependant en mesure d'examiner chaque micro-culture, son effet sur la macro-culture et les risques qu'elle peut présenter pour l'organisation. Pour évaluer ces micro-cultures et identifier les décalages entre les attentes au plus haut niveau et la réalité dans l'organisation, l'audit interne doit en premier lieu bien appréhender la macro-culture souhaitée dans sa globalité.

Mais alors qu'une majorité écrasante de responsables de l'audit interne (89 %) reportent que leur service d'audit interne a connaissance des risques liés à la culture de l'organisation, près de la moitié d'entre eux seulement (53 %) déclarent que leur service sait conduire l'audit de la culture. Curieusement, 18 % affirment ne pas auditer la culture car une autre fonction s'en charge. Parmi les autres raisons avancées pour justifier que la culture n'est pas auditée, figurent le manque de compétences (25 %) et/ou le manque de soutien de l'organisation (23 %) ou de temps (21 %), comme le montre la figure 4.

Grâce à sa vision globale et objective de l'organisation, l'audit interne est en mesure d'examiner chaque micro-culture, son effet sur la macro-culture et les risques qu'elle peut présenter pour l'organisation.

## Figure 4 – Pourquoi l’audit interne n’audite-t-il pas la culture ?



« Pour pallier ce manque de compétences et de connaissances dans l’audit de la culture, les services d’audit interne peuvent commencer par faire ce que les auditeurs internes savent bien faire, à savoir évaluer et améliorer les activités liées à la culture de l’organisation par une méthode systématique et méthodique. »

Nur Hayati Baharuddin,  
directeur général, IIA Malaisie

Note : Q. 6 : Parmi les propositions suivantes, laquelle explique pourquoi votre service d’audit interne n’audite pas la culture ? Plusieurs choix possibles. (Pour les participants qui n’auditent pas la culture)

Selon Nur Hayati Baharuddin, directeur général de l’IIA Malaisie : « *pour pallier ce manque de compétences et de connaissances dans l’audit de la culture, les services d’audit interne peuvent commencer par faire ce que les auditeurs internes savent bien faire, à savoir évaluer et améliorer les activités liées à la culture de l’organisation par une méthode systématique et méthodique.* » Par exemple, d’après l’édition 2016 de Perspectives internationales publiée par l’IIA, *Auditer la culture d’une organisation - Examiner, avec rigueur, un concept mou*, « *comprendre le modèle des trois lignes de maîtrise (ou tout autre modèle approprié qui décrit les fonctions/responsabilités de gestion des risques et de contrôle ainsi que les différents rattachements)*<sup>3</sup> est tout aussi essentiel pour évaluer la culture que pour soutenir les missions d’audit classiques. » Lorsque ce modèle est appliqué à l’audit de la culture, les exigences devraient inclure, pour chacune des lignes de maîtrise :

1. « *La première ligne de maîtrise – les managers – est tenue de définir, de communiquer et d’incarner les valeurs et les bonnes conduites souhaitées.*
2. *La deuxième ligne de maîtrise correspond à une fonction de surveillance (assurée par exemple par un déontologue ou un service de conformité) qui élabore des programmes d’éthique, contrôle les risques liés à la culture et la conformité aux règles et procédures en la matière, et conseille la première ligne de maîtrise.*
3. *La troisième ligne de maîtrise – l’audit interne – évalue le niveau d’adhésion aux normes prescrit et attendu par l’organisation, et détermine si la culture de l’organisation contribue à la réalisation de ses objectifs, de sa stratégie et de son business model (ou modèle opérationnel). L’audit interne évalue la culture globale de l’organisation et identifie les domaines dans lesquels des lacunes subsistent.* »<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Prise de position de l’IIA, Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces, 2013, [www.theiia.org/position-papers](http://www.theiia.org/position-papers) (consulté le 24 août 2016).

<sup>4</sup> Perspectives Internationales : Auditer la culture d’une organisation - Examiner, avec rigueur, un concept mou, numéro 3, IIA, 2016, [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi) (consulté le 24 août 2016).

Quoi qu'il en soit, l'audit de la culture figure à l'agenda de l'audit interne. D'après l'enquête 2016 Internal Audit Capabilities de Protiviti, l'audit de la culture fait partie des cinq principales priorités des responsables de l'audit interne. Rappelons également que 89 % de ceux ayant répondu à l'enquête Global Pulse de l'IIA déclarent que leur service d'audit interne a connaissance des risques liés à la culture.

Parmi les principales motivations à réaliser un audit de la culture figurent le risque élevé que représente la culture selon l'audit interne, une demande du Conseil/comité d'audit ainsi que des incidents en rapport avec la culture (figure 5).

### Figure 5 – Pourquoi les services d'audit interne audient-ils la culture (Top 3) ?



Note : Q7 : Veuillez indiquer la raison pour laquelle votre service d'audit interne a audité la culture. Plusieurs choix possibles. (Pour les répondants ayant indiqué auditer la culture)

Chargés d'établir un plan d'audit interne fondé sur les risques et d'entretenir les échanges avec le Conseil/comité d'audit, les responsables de l'audit interne doivent jouer un rôle clé permettant de développer une culture solide, en phase avec les ambitions de leur organisation, et nécessaire à la réalisation de la mission stratégique et à la mise en œuvre des objectifs métier et opérationnels.

Ceux qui audient la culture adoptent une méthode moderne. Pour Angela Witzany, présidente de l'IIA Global pour la période 2016-2017, « chaque mission d'audit doit inclure des variables culturelles afin que l'organisation dispose de références régulières et que les auditeurs internes puissent identifier en amont les signaux d'alerte potentiels. »<sup>5</sup>

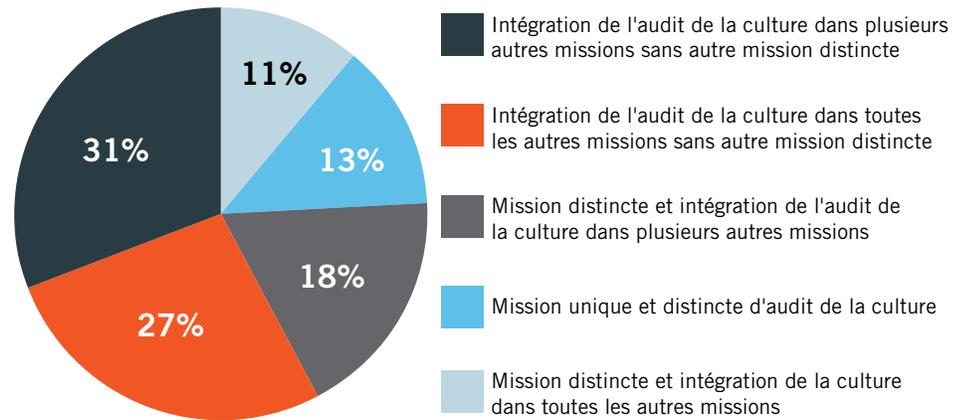
La culture peut être auditée d'au moins trois façons différentes : réaliser une mission d'audit de la culture distincte à l'échelle de l'organisation ; intégrer la mission d'audit de la culture dans plusieurs (si ce n'est toutes les) autres missions ; et/ou consolider les résultats de plusieurs missions d'audit des micro-cultures déjà réalisées. Ces méthodes d'audit ne sont pas antinomiques. La minorité de personnes interrogées qui déclarent auditer la culture (figure 6) mentionne un certain nombre d'autres méthodes qui sont sans doute l'illustration de la culture propre à leur organisation.

« Chaque mission doit inclure un audit de la culture afin que l'organisation dispose des informations nécessaires à une surveillance continue et que les auditeurs internes puissent identifier en amont les signaux d'alerte potentiels. »

Angela Witzany,  
présidente, IIA Global

<sup>5</sup> Perspectives Internationales : Auditer la culture d'une organisation - Examiner, avec rigueur, un concept mou, numéro 3, IIA, 2016, <https://global/theiia.org/GPI-Auditing-Culture> (consulté le 24 août 2016).

Figure 6 – Méthode d'audit de la culture



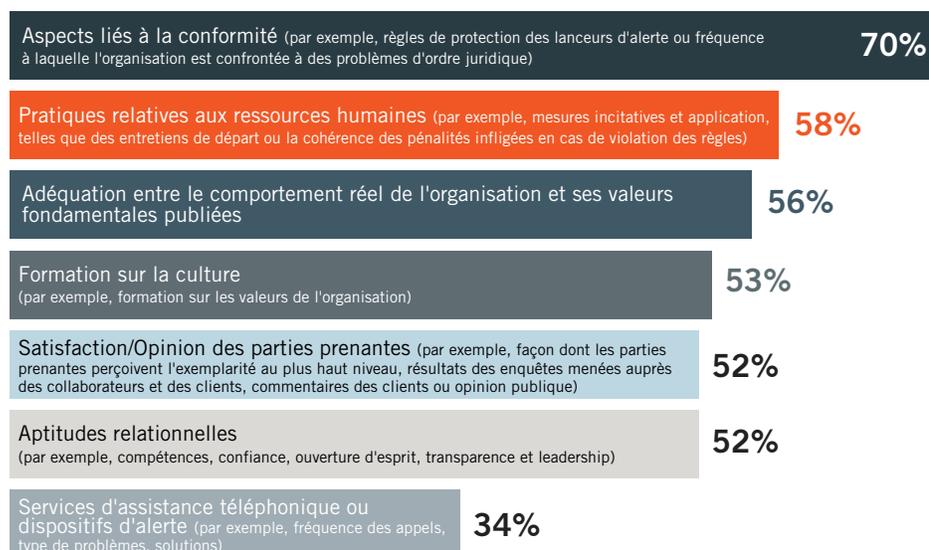
Note : Q8 : Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit le mieux votre stratégie d'audit de la culture : (Pour les répondants ayant indiqué auditer la culture)

Les aspects liés à la conformité, les pratiques relatives aux ressources humaines et l'adéquation entre le comportement organisationnel et les valeurs fondamentales de l'organisation sont les domaines les plus souvent étudiés pendant les missions d'audit de la culture.

Une mission distincte d'audit de la culture peut parfois être judicieuse. C'est le cas lorsqu'il est, par exemple, nécessaire de disposer d'un état des lieux à une date précise, comme après un scandale retentissant ou en prévision d'une fusion ou d'une acquisition pour évaluer la compatibilité de l'organisation concernée, ou encore pour identifier les causes d'un problème de non-conformité particulier. Toutefois, ce type de mission d'audit ne se suffit certainement pas à lui-même. En auditant la culture dans le cadre de chaque mission, les auditeurs internes peuvent aider la direction générale et le Conseil à mieux déceler et examiner une micro-culture non conforme à celle souhaitée à l'échelle de l'organisation, voire susceptible de lui être préjudiciable. Il est donc nécessaire de procéder à la fois à l'évaluation de la macro-culture et des multiples et diverses micro-cultures.

Les missions d'audit de la culture donnent davantage de résultats lorsqu'une liste exhaustive des facteurs à prendre en compte a été établie. Les possibilités d'amélioration dans ce domaine sont ainsi bien réelles pour l'audit interne. Pour la moitié des responsables de l'audit interne environ, au moins quatre facteurs sur sept identifiés dans l'enquête sont pris en compte (figure 7). Les aspects liés à la conformité, les pratiques relatives aux ressources humaines et l'adéquation entre le comportement réel de l'organisation et ses valeurs fondamentales sont les facteurs les plus souvent étudiés pendant les missions d'audit de la culture.

## Figure 7 – Facteurs culturels pris en compte dans les missions d’audit interne



Note : Q12 : Quels sont parmi les facteurs culturels suivants, ceux qui ont été pris en compte lors des missions d’audit interne ? Plusieurs choix possibles. (Pour les répondants ayant indiqué auditer la culture)

Il est intéressant de noter que 60 % des services d’audit interne chargés d’auditer la culture collaborent, pour ce faire, avec d’autres services, tels que les ressources humaines, la conformité et/ou la gestion des risques (figure 8). Une telle collaboration avec les activités clés de l’organisation relève de la prudence et semble être une pratique courante. Cependant, compte tenu de l’importance de l’indépendance de l’audit interne, c’est à l’audit interne que devrait incomber la responsabilité de déployer les efforts nécessaires, de formuler ses propres conclusions et de communiquer son avis et ses observations en totale autonomie.

60 % des services d’audit interne chargés d’auditer la culture collaborent, pour ce faire, avec d’autres services. Cependant, il devrait incomber à l’audit interne la responsabilité de déployer les efforts nécessaires, de formuler ses propres conclusions et de transmettre son avis et ses observations en totale autonomie.

## Figure 8 – Services avec lesquels l’audit interne collabore pour auditer la culture (Top 3)



Note : Q11 : Avec quels services l’audit interne a-t-il collaboré pour auditer la culture ? Plusieurs choix possibles. (Pour les répondants ayant indiqué collaborer avec d’autres services)

Environ la moitié seulement des responsables de l'audit interne déclarent que leur service comprend comment communiquer les résultats de l'audit de la culture. Ils sont un sur cinq à ne pas communiquer du tout.

Suivant notre hypothèse, ce sont probablement les aspects intangibles de l'audit de la culture qui permettent d'expliquer pourquoi il est plus difficile pour l'audit interne de communiquer les résultats d'une mission d'audit de la culture que ceux d'autres missions. En fait, environ la moitié seulement des responsables de l'audit interne, concernés par l'audit de la culture, déclarent que leur service comprend comment communiquer les résultats d'un audit sur la culture. Ils sont un sur cinq à ne pas communiquer du tout. La plupart du temps, les résultats sont présentés sous la forme de rapports écrits qui s'accompagnent parfois d'un compte-rendu oral.

Même si l'on peut comprendre leur réticence, les auditeurs internes ne devraient pas hésiter à auditer la culture. Lorsque les auditeurs internes intègrent la culture à chacune de leurs missions, ils s'aperçoivent que la culture peut devenir un facteur supplémentaire à prendre en compte dans chacune de leurs conclusions et dans le rapport définitif.

## Conclusion

Les premiers résultats tendent à montrer que l'audit interne est de plus en plus sensibilisé au fait que les questions culturelles peuvent potentiellement porter préjudice à une organisation à long terme. Tandis que les trois quarts environ des services d'audit interne, ayant répondu à cette enquête, ont indiqué qu'ils n'auditaient pas la culture, une minorité d'entre eux redouble d'efforts pour atteindre l'excellence dans ce domaine. Il est recommandé à la profession d'audit interne dans son ensemble de suivre leur exemple :

- en ayant une connaissance parfaite de la macro-culture de l'organisation ;
- en appliquant le référentiel de gestion des risques et le cadre de gouvernance pour évaluer la macro et les micro-cultures ;
- en intégrant la culture, et ses multiples facettes, au sein de chaque mission d'audit ;
- en communiquant les résultats obtenus.

# S'adapter aux évolutions technologiques

Alors que l'audit interne a pris des mesures pour s'adapter à la constante évolution de technologies complexes, les résultats de l'enquête Global Pulse démontrent qu'il semble toujours éprouver des difficultés à gérer les risques liés aux systèmes d'information (« risques SI »). Mais l'audit interne n'est pas le seul concerné. En fait, d'après le rapport 2016 « State of Security Operations », établi par Hewlett Packard (« HP ») au niveau mondial, le niveau de maturité des Security Operations Center (« SOC ») a diminué en 2015 par rapport à l'année précédente. Selon HP, cela s'explique par la difficulté à garantir la cyberdéfense du fait du développement du Cloud, de l'informatique mobile, des réseaux sociaux, du Big Data, et de la complexité des cyberattaques. Pourtant, les administrateurs, ayant répondu à l'enquête, ont en majorité évalué les risques SI, notamment les cyberrisques, comme élevés (voire en première position) dans la liste de leurs préoccupations.

Que peut faire l'audit interne ? Un nombre croissant de responsables de l'audit interne « éclairés » sont en bonne voie pour permettre à l'audit interne de jouer un rôle de conseiller de confiance en cybersécurité. Pour ce faire, ils développent les compétences de l'audit interne et démontrent sa maîtrise des problématiques informatiques, telles que la cybersécurité et le Big Data, et proposent toute une gamme de services d'audit interne (de façon directe ou par co-traitance). Pour certains d'entre eux, l'enquête Global Pulse révèle que plusieurs obstacles empêchent l'audit interne d'atteindre l'excellence dans ce domaine.

## Cybersécurité

La cybersécurité désigne les mesures prises pour protéger les données des systèmes d'information contre les risques de perte, de destruction, d'accès non autorisé ou d'utilisation abusive. Par exemple, d'après le numéro *Perspectives Internationales : L'audit interne, conseiller digne de confiance en cybersécurité*, publié par l'IIA en 2016, « la question doit être envisagée de façon globale et systématique, les conséquences d'un incident pouvant aller de la simple incapacité à conclure des transactions élémentaires jusqu'à la perte de propriété intellectuelle et à l'atteinte à la réputation. Le risque n'est pas seulement technologique ; il est également opérationnel. Les auditeurs internes ont donc un rôle essentiel à y jouer. »<sup>6</sup>

Heureusement, l'écrasante majorité (93 %) des responsables de l'audit interne déclarent que leur service d'audit interne comprend les risques de cybersécurité. À l'inverse, le rapport 2016 d'Ernst & Young, *Cybersécurité : créer les conditions de la confiance dans le monde digital*, alerte sur le fait que les risques de cybersécurité ont été sous-estimés et que l'approche ad hoc du risque adoptée par beaucoup d'organisations contribue à aggraver leur vulnérabilité. Global Pulse confirme cette observation. En effet, seuls 55 % des responsables de l'audit interne indiquent que leur organisation utilise un référentiel dédié aux questions de cybersécurité. Ils sont le même nombre (58 %) à déclarer proposer à leur organisation des services d'audit interne dans le domaine de la cybersécurité, soit entièrement en interne (16 %), soit par co-traitance (42 %), comme le montre la figure 9.

La cybersécurité doit être envisagée de façon globale et systématique, les conséquences d'un incident pouvant aller de la simple incapacité à conclure des transactions élémentaires jusqu'à la perte de propriété intellectuelle et à l'atteinte, potentiellement significative, à la réputation.

<sup>6</sup> Perspectives Internationales : L'audit interne, conseiller digne de confiance en cybersécurité, numéro 4, IIA, 2016, <https://www.theiia.org/gpi> (consulté le 24 août 2016).

Ainsi, même si la plupart des services d'audit interne se disent sensibilisés aux risques de cybersécurité, quelques-uns seulement passent de la parole aux actes en proposant toute la gamme des services d'audit interne liés à la cybersécurité, nécessaires à leur organisation. Plus inquiétant encore, compte tenu de la prise de conscience des risques de cybersécurité exprimée par les responsables de l'audit interne, du retentissement considérable des incidents de cybersécurité et des dommages qu'ils occasionnent, un quart (25 %) des responsables de l'audit interne font savoir qu'aucune mission d'audit en la matière n'a été réalisée dans leur organisation. Quant aux 16 % restant, ils signalent que l'ensemble des activités d'audit de la cybersécurité sont co-traitées (figure 9).

Figure 9 – Prise en charge les missions d'audit interne de la cybersécurité dans les organisations



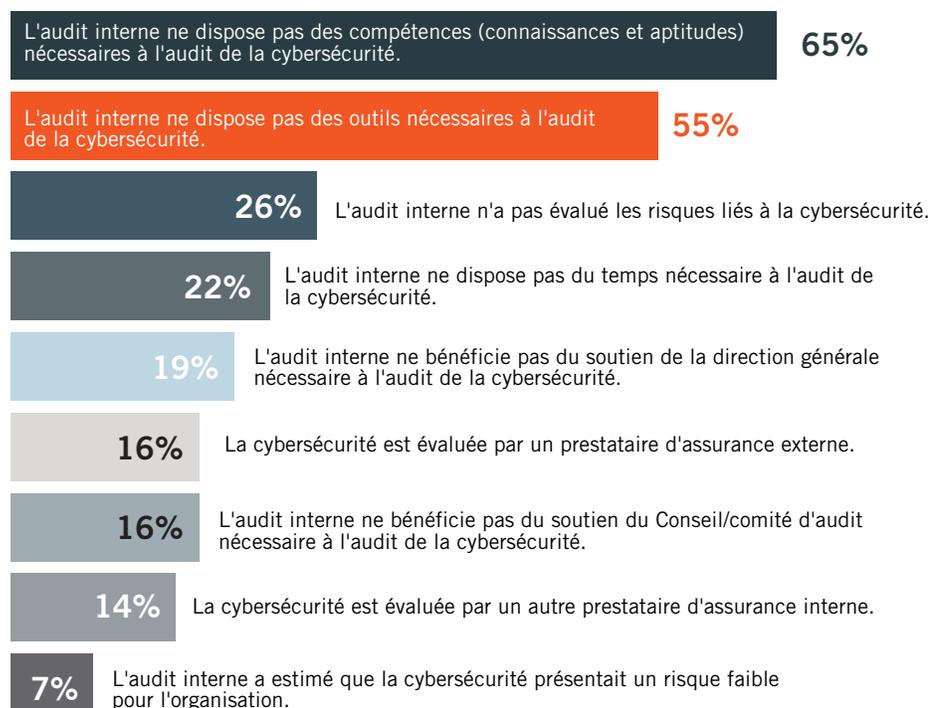
Un quart des responsables de l'audit interne indiquent qu'aucune mission d'audit de la cybersécurité n'a été réalisée dans leur organisation.

Note : Q25 : Parmi les propositions suivantes laquelle fait le mieux état de la façon dont les missions d'audit interne de la cybersécurité sont prises en charge dans votre organisation ? En raison des arrondis, la somme des pourcentages n'est pas égale à 100 %

La principale raison invoquée pour justifier le fait qu'aucune mission n'a été exécutée dans l'organisation est le manque de compétences et d'outils pour auditer la cybersécurité (connaissances et aptitudes) (figure 10). Les responsables de l'audit interne s'appliquent à pallier ces déficiences. D'après le rapport 2016 du CBOK, publié par la Fondation de la Recherche de l'IIA,<sup>7</sup> les « systèmes d'information » et le « *data mining* et analyse de données » sont les deux compétences sur sept les plus recherchées par le responsable de l'audit interne lors de l'embauche ou développées au sein de leur service d'audit interne. Ils compensent également ce manque de compétences et d'outils par des accords de co-traitance et sous-traitance.

<sup>7</sup> Top 7 des compétences recherchées par les responsables de l'audit interne, James Rose, (Altamonte Springs : The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2016), p. 2, [http://theiia.mkt5790.com/CBOK\\_2015\\_Top\\_Skills\\_CAES\\_Want](http://theiia.mkt5790.com/CBOK_2015_Top_Skills_CAES_Want).

## Figure 10 – Pourquoi l’audit interne n’audite-t-il pas la cybersécurité ?



Note : Q26 : Parmi les propositions suivantes, laquelle explique pourquoi votre service d'audit interne ne prend actuellement pas en charge les missions d'audit interne spécialement dédiées à la cybersécurité ? Plusieurs choix possibles. (Lorsqu'aucune mission d'audit interne de la cybersécurité n'a été réalisée dans l'organisation).

Quels progrès les auditeurs internes peuvent-ils faire dans ce domaine ? Premier point, posséder ou acquérir les compétences requises et les outils nécessaires à l'audit de la cybersécurité. Les résultats de l'enquête démontrent précisément qu'il s'agit des deux obstacles principaux. Ensuite, prendre conscience de la nécessité d'obtenir le soutien de la direction générale/du Conseil. Comme évoqué dans le rapport : *L'audit interne, conseiller digne de confiance en cybersécurité*, dans l'immense majorité des organisations, chaque grand projet nécessite l'adhésion de la direction générale. Mais les mesures prises par le Conseil peuvent ne pas être conformes à ses préoccupations principales en matière de cybersécurité, ni correspondre au risque concerné. Par exemple, selon une étude récente menée aux États-Unis, 26 % des personnes interrogées indiquent que le directeur de la sécurité des systèmes d'information ou le responsable de la sécurité présente un état des lieux de la sécurité au Conseil seulement une fois par an ; un pourcentage à peu près équivalent d'entre eux (28 %) ne communique jamais sur le sujet. Près d'un tiers affirment, par ailleurs, qu'aucun membre ou comité du Conseil n'est associé à la gestion des cyberrisques ; le comité d'audit n'intervient sur cette question que dans 15 % des cas seulement.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> US cybersecurity: Progress stalled, Key findings from the 2015 US State of Cybercrime Survey, PwC, juillet 2015, <http://www.pwc.com/us/cybercrime> (consulté le 24 août 2016).

Comme ils bénéficient d'un accès privilégié au Conseil/comité d'audit, et grâce à leur connaissance des risques de cybersécurité, les responsables de l'audit interne devraient faire en sorte que la cybersécurité reste à l'ordre du jour, examiner les failles en la matière et proposer de contribuer à un processus visant à définir l'appétence pour le risque de cybersécurité dans l'organisation.

L'insuffisance de compétences, objective ou subjective, de l'audit interne pour auditer la cybersécurité explique peut-être le manque de confiance à son égard et dans sa capacité à auditer la cybersécurité. À titre d'exemple, d'après l'enquête Global Pulse, seulement 56 % des responsables de l'audit interne indiquent qu'ils sont chargés par le Conseil/comité d'audit d'auditer la cybersécurité. Que faut-il donc faire ? En premier lieu, comme ils bénéficient d'un accès privilégié au Conseil/comité d'audit, et grâce à leur connaissance des risques de cybersécurité, les responsables de l'audit interne devraient faire en sorte que la cybersécurité reste à l'ordre du jour, examiner les failles en la matière et proposer de contribuer à un processus visant à définir l'appétence pour le risque de cybersécurité dans l'organisation. Les responsables qui n'ont pas conscience de l'importance de ces risques doivent bien comprendre qu'il s'agit d'un facteur de risque majeur de plus en plus sérieux, les technologies évoluant plus rapidement que les mesures mises en œuvre pour gérer et contrôler efficacement les risques liés. D'après une projection de Forbes établie début 2016, le coût de la cybercriminalité devait atteindre les 2 000 milliards de dollars d'ici à 2019.<sup>9</sup>

En second lieu, il faut prendre conscience que la cybersécurité requiert un effort de collaboration conditionné par le sens du leadership des responsables de l'audit interne. D'après Hans Nieuwlands, directeur général de l'IIA aux Pays-Bas : « *Les responsables de l'audit interne doivent instaurer une relation de confiance avec la direction générale. Pour ce faire, ils doivent proposer des conseils et des solutions pour gérer les risques de cybersécurité et les ramener à un niveau acceptable, et collaborer avec le directeur des systèmes d'information, le responsable de la sécurité des systèmes d'information et les responsables de la protection de la vie privée et des affaires juridiques.* »

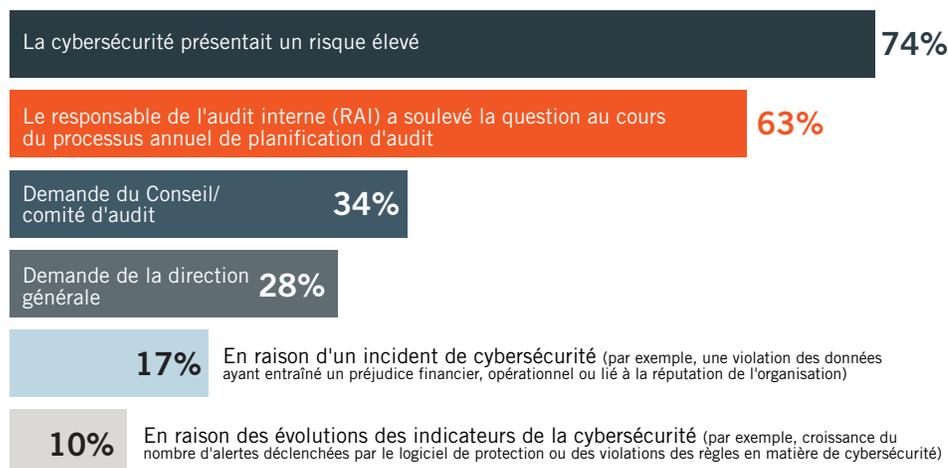
En troisième lieu, il faut prendre exemple sur ceux qui sont en avance dans ce domaine. Comme indiqué précédemment, plus de la moitié (58 %) des responsables de l'audit interne déclarent fournir des services d'audit interne dans le domaine de la cybersécurité à leur organisation, soit entièrement en interne, soit par co-traitance. Parmi les principales raisons d'auditer la cybersécurité, figurent le niveau élevé, du risque que cette menace représente, et le fait que les responsables de l'audit interne aient soulevé la question lors de la planification des missions. Ce qui laisse à penser qu'il est peut-être nécessaire que les responsables de l'audit interne jouent un rôle de catalyseur pour que leur organisation soit sensibilisée comme il se doit à l'importance croissante de la cybersécurité (figure 11).

Plus important, les services d'audit interne qui audient la cybersécurité apportent à leur organisation toute une gamme de services à valeur ajoutée. Parmi les plus cités figurent l'évaluation des contrôles sur le traitement, le stockage et/ou le transfert des données par les systèmes connectés à Internet, le plan de continuité d'activité, et le processus d'évaluation des risques de cybersécurité (figure 12).

Les responsables de l'audit interne ont ainsi la possibilité d'être davantage impliqués dans les phases initiales du processus en conseillant les équipes projet et en facilitant l'orientation des plans de mise en œuvre et le suivi de leur exécution.

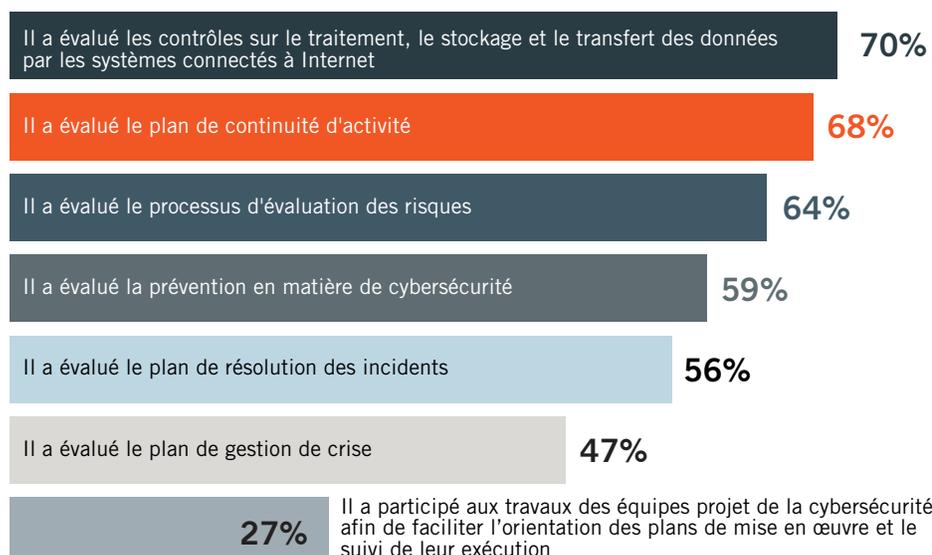
<sup>9</sup> Cyber Crime Costs Projected to Reach \$2 Trillion by 2019, Steve Morgan, <http://www.forbes.com/sites/stevemorgan/2016/01/17/cyber-crime-costs-projected-to-reach-2-trillion-by-2019/#6b96d1ae3bb0>

## Figure 11 – Pourquoi l’audit interne audite-t-il la cybersécurité ?



Note : Q27 : Parmi les propositions suivantes, laquelle explique pourquoi votre service d’audit interne a pris en charge les missions d’audit interne spécialement dédiées à la cybersécurité ? Plusieurs choix possibles. (Pour les participants qui exécutent ou co-traitent les services liés à la cybersécurité).

## Figure 12 – Comment l’audit interne audite-t-il la cybersécurité ?

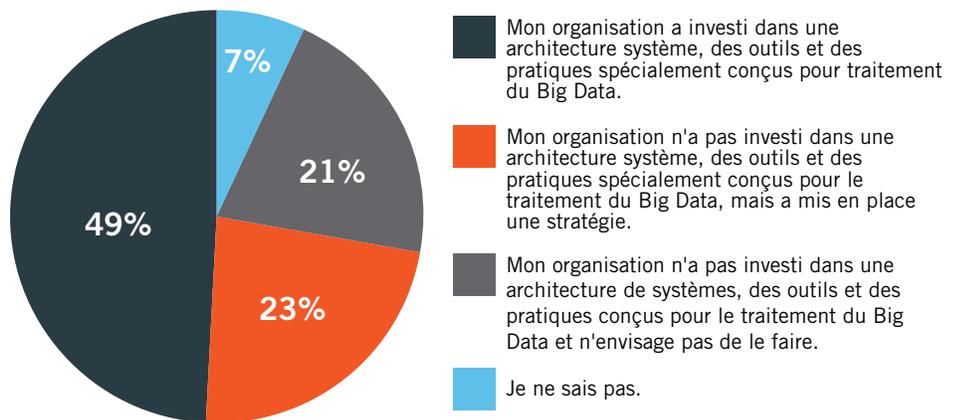


Note : Q28 : Veuillez indiquer la façon dont votre service d’audit interne a été impliqué dans la cybersécurité. Plusieurs choix possibles. (Pour les participants qui exécutent ou co-traitent les services liés à la cybersécurité).

## Big Data

Le Big Data ne se résume pas à une grande quantité de données. Le Big Data désigne les données (informations) de l'organisation qui présentent une diversité, une vélocité, une variabilité et un volume si importants que pour les traiter, les organisations doivent investir dans des pratiques, des outils et des architectures de systèmes spécifiques. À l'échelle mondiale, près de la moitié (49 %) des responsables de l'audit interne indiquent que leur organisation a réalisé de tels investissements (et a probablement mis en œuvre des systèmes pour traiter le Big Data de manière efficace jusqu'à un certain point), et 23 % d'entre eux déclarent que leur organisation s'est dotée d'une stratégie à cette fin (figure 13). En conséquence, l'audit interne devrait intégrer le Big Data dans le cadre de ses plans d'audit fondés sur les risques.

Figure 13 – Organisations ayant investi dans le Big Data



Note : Q17 : Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit le mieux la stratégie de votre organisation concernant le Big Data ?

À l'échelle mondiale, près de la moitié des responsables de l'audit interne indiquent que leur organisation a investi dans le Big Data, et 23 % d'entre eux déclarent que leur organisation s'est dotée d'une stratégie à cette fin. L'audit interne devrait être sollicité pour intégrer le Big Data dans le cadre de ses plans d'audit fondés sur les risques.

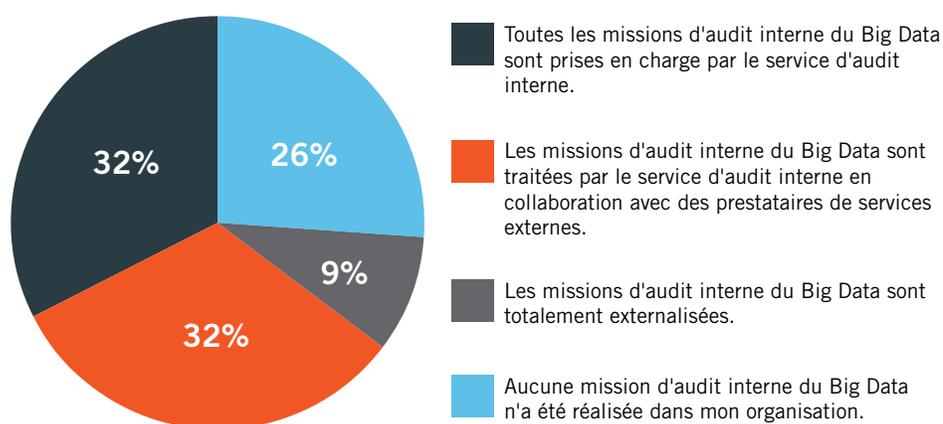
L'enquête menée par New Vantage Partners en 2016 (enquête « NVP ») auprès de décideurs dans des entreprises commerciales et technologiques figurant parmi les 1 000 premières entreprises selon le classement Fortune 1 000, a mis en évidence les conclusions suivantes :

- utilisation dorénavant généralisée du Big Data ;
- mise en place de la fonction de responsables des données bien établie dans l'organisation ;
- partenariats commerciaux et technologiques perçus comme indispensables à l'adoption du Big Data ;
- une meilleure connaissance des activités et rapidité sont les principaux vecteurs de l'investissement dans le Big Data ;
- davantage que les volumes ou la rapidité, la diversité (des données) reste le moteur essentiel de l'investissement dans le Big Data.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Big Data Executive Survey 2016, enquête publiée par New Vantage Partners LLC, 2016, <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2016/01/Big-Data-Executive-Survey-2016-Findings-FINAL.pdf> (consulté le 24 août 2016).

Dans les organisations ayant investi dans le Big Data, 64 % des responsables de l'audit interne déclarent fournir à leur organisation des services d'audit du Big Data, soit entièrement en interne (32 %), soit par co-traitance en collaboration avec des prestataires de services externes (32 %) (figure 14). À l'instar de la cybersécurité, ils orientent l'attention de l'organisation sur la gestion des risques inhérents au Big Data et sur les problématiques de contrôle interne. Les deux principales raisons avancées par les responsables de l'audit interne dont le service audite le Big Data pour, précisément, s'y intéresser sont liées à la visibilité des risques. Comme indiqué, ils ont soit soulevé la question pendant le processus de planification annuelle de l'audit interne, soit l'audit interne a estimé que le Big Data présentait un risque élevé.

Figure 14 – Qui exécute les missions d'audit interne du Big Data dans les organisations ?

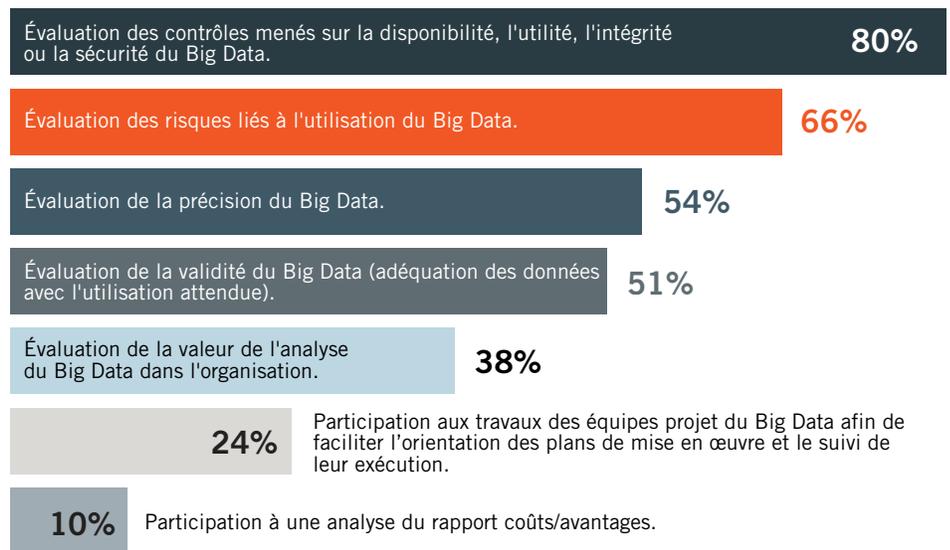


Note : Q19 : Parmi les propositions suivantes, laquelle fait le mieux état de la façon dont sont prises en charge les missions d'audit interne du Big Data dans votre organisation ? (Pour les participants qui ont investi dans le Big Data). En raison des arrondis, la somme des pourcentages n'est pas égale à 100 %.

Les services d'audit interne qui examinent la question du Big Data, proposent à leur organisation toute une palette de services d'audit adaptés. Parmi les missions les plus souvent mentionnées figurent l'évaluation des contrôles menés sur la disponibilité, l'utilité, l'intégrité ou la sécurité des données, l'évaluation des risques liés à l'utilisation du Big Data, ainsi que l'évaluation de la précision du Big Data (figure 15).

Les deux principales raisons avancées par les responsables de l'audit interne dont le service audite le Big Data pour, précisément, s'y intéresser sont liées à la visibilité des risques. Comme indiqué, ils ont soit soulevé la question pendant le processus de planification annuelle de l'audit interne, soit l'audit interne a estimé que le Big Data présentait un risque élevé.

Figure 15 – Comment l’audit interne audite-t-il le Big Data ?



« Lorsqu’il collabore avec les équipes projet, l’audit interne peut faire naître des idées qui permettent d’ouvrir un dialogue sur des sujets concernant les perspectives technologiques et métier, tels que les exigences d’intégrité, de sécurité et de confidentialité des données. »

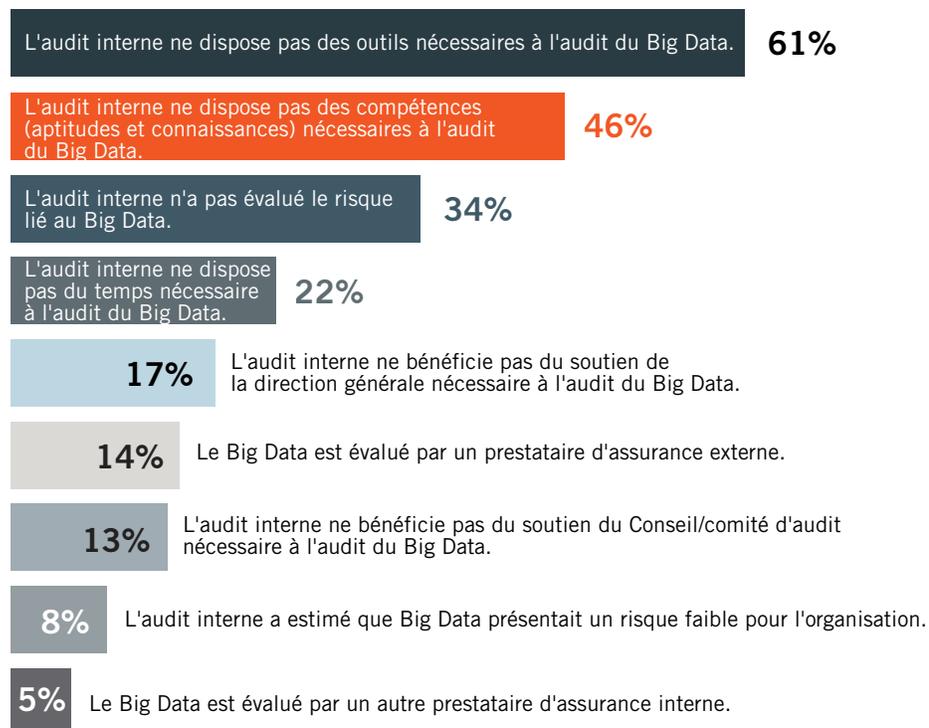
Carolyn Saint, responsable de l’audit interne, université de Virginie

Note : Q22 : Veuillez indiquer la façon dont votre service d’audit interne a été impliqué dans le Big Data. Plusieurs choix possibles. (Pour les participants qui exécutent ou co-traitent les missions d’audit du Big Data).

Dans une certaine mesure, les missions d’audit interne du Big Data peuvent coïncider avec les principales conclusions de l’enquête NVP. À titre d’exemple, selon Lesedi Lesetedi, directeur de l’audit interne à l’université internationale des sciences et technologies du Botswana, « l’enquête NVP révèle que les dépenses liées au Big Data augmentent. La participation de l’audit interne à une analyse du rapport coûts/avantages peut permettre de garantir à la direction générale et au Conseil que ces dépenses sont justifiées par les éventuels avantages que l’organisation peut obtenir. » Carolyn Saint, responsable de l’audit interne à l’université de Virginie ajoute : « lorsqu’il collabore avec les équipes projet, l’audit interne peut faire naître des idées qui permettent d’ouvrir un dialogue sur des sujets concernant les perspectives technologiques et des activités, tels que les exigences d’intégrité, de sécurité et de confidentialité des données. »

Néanmoins, même si 92 % des responsables de l’audit interne déclarent que leur service comprend les risques inhérents au Big Data et connaît les multiples moyens de contribuer aux initiatives en matière de Big Data, ils sont un sur quatre (26 %) dans les organisations ayant investi dans le Big Data, à déclarer qu’aucune mission d’audit du Big Data n’y a été réalisée. Ils avancent diverses raisons parmi lesquelles le manque d’outils et de compétences (connaissances et aptitudes) est la plus citée et représente un frein pour l’audit interne à cet égard (figure 16).

## Figure 16 – Pourquoi l’audit interne n’audite-t-il pas le Big Data?



Note : Q20 : Parmi les propositions suivantes, laquelle explique pourquoi votre service d'audit interne ne prend actuellement pas en charge les missions d'audit interne spécialement dédiées au Big Data ? Plusieurs choix possibles. (Lorsqu'aucune mission d'audit interne du Big Data n'a été réalisée dans l'organisation).

---

## Conclusion

Bien que les risques SI liés à la cybersécurité et au Big Data soient l'une des priorités de beaucoup de Conseils, le nombre de services d'audit interne qui proposent des missions dans ce domaine n'est en rien proportionnel au niveau de risque. Toutefois, ces missions d'audit interne permettent d'orienter l'attention de l'organisation sur les risques critiques et les problématiques de contrôle liés à la cybersécurité et au Big Data. Le défi que l'audit interne devra relever, sera de s'assurer qu'il a accès aux compétences, aux connaissances, aux ressources et aux outils dans un environnement de risques en constante mutation. Capitaliser sur des accords de co-traitance en s'entourant des champs d'expertise appropriés pourrait devenir indispensable à de nombreuses fonctions d'audit interne à l'avenir.

Parmi les étapes qui permettront à l'audit interne de tendre vers l'excellence, figurent les suivantes :

- avoir une parfaite connaissance des risques SI et de leur éventuel impact sur la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques ;
- optimiser les investissements technologiques de l'organisation afin d'acquérir les outils nécessaires à l'audit de la cybersécurité et du Big Data ;
- développer les compétences nécessaires à l'audit interne ;
- encourager la coopération entre les activités SI et opérationnelles de l'entreprise ;
- offrir au Conseil un portefeuille de services d'audit interne liés aux SI : participation aux activités des équipes de gestion de projet, gestion des risques spécifiques SI et assurance des contrôles internes associés.

Le nombre de services d'audit interne qui proposent des services d'audit interne dans les domaines de la cybersécurité et du Big Data n'est en rien proportionnel au niveau de risque.

## Devenir conseiller de confiance

Aussi subtil et complexe que cela puisse être, l'audit interne ne cesse de progresser pour s'adapter aux attentes toujours plus élevées des parties prenantes. Pour la plupart, il s'agit d'un défi appelé à durer, alors que pour quelques-uns, il s'agit de tenter d'avoir une ou deux longueurs d'avance sur les exigences et les attentes de plus en plus fortes.

L'évolution accomplie depuis l'audit des contrôles comptables, aujourd'hui probablement dépassé, jusqu'à l'audit de l'organisation fondé sur les risques représente un grand bond en avant pour la profession. Depuis, les efforts déployés par les responsables de l'audit interne en vue de garantir l'alignement du plan d'audit interne sur les priorités stratégiques de l'organisation et d'émettre des avis sur la capacité (ou l'incapacité) d'une organisation à atteindre ses objectifs ont constitué une nouvelle étape d'évolution de la profession.

Quelle est désormais la prochaine étape ? Pour beaucoup, l'audit interne doit encore s'élever pour être considéré comme un « conseiller de confiance » par l'organisation, afin de gagner en efficacité. Pourtant, dans de nombreux cas, l'audit interne demande encore à avoir droit au chapitre et à pouvoir participer aux réunions au cours desquelles les questions les plus urgentes sont discutées et les décisions stratégiques sont prises. Un véritable conseiller de confiance assiste à ces réunions en vertu de la valeur que chacun accepte de lui conférer. Il ne demande pas à y participer, il y est convié. Un conseiller de confiance doit ainsi faire montre de perspicacité, d'une expertise technique et d'aptitudes relationnelles qui doivent être perçues par les parties prenantes comme une ressource indispensable à la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour les responsables de l'audit interne et leur équipe, ceci signifie en toute logique contribuer à créer de la valeur ajoutée pour l'organisation.

D'après l'enquête 2016 de PwC sur l'état de la profession audit interne, *Leadership Matters: Advancing toward true north as stakeholders expect more*, il existe un fossé, conforme à l'idée répandue, entre les aspirations de la profession et la réalité des choses. Conscients des attentes, seuls 16 % des participants à l'enquête (responsables de l'audit interne et parties prenantes) admettent que l'audit interne fournit aujourd'hui des services à valeur ajoutée et des conseils stratégiques proactifs pour l'activité, qui dépassent le périmètre d'exécution efficace et efficiente du plan d'audit. 62 % considèrent que ce sera le cas au cours des cinq prochaines années. De même, d'après l'édition 2016 de l'enquête mondiale auprès des directeurs de l'audit interne menée par Deloitte et intitulée : *Évoluer ou sortir du jeu ? L'audit interne est à la croisée des chemins*, « seuls un peu plus d'un quart [28 %] des DAI pensent que leurs fonctions ont une influence et un impact décisifs sur leur entreprise. Un pourcentage préoccupant de 16 % a indiqué que l'audit interne a peu, voire aucun impact ou influence. Dans le même temps, près de deux tiers estiment que cette tendance va évoluer dans les années à venir. »<sup>11</sup>

Un véritable conseiller de confiance assiste à ces réunions en vertu de la valeur que chacun accepte de lui conférer. Il ne demande pas à y participer, il y est convié.

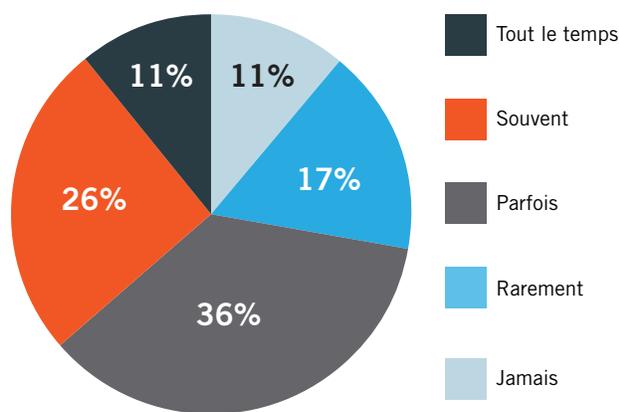
<sup>11</sup> Évoluer ou sortir du jeu ? L'audit interne est à la croisée des chemins, Deloitte, 2016, 5, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/audit/solutions/global-chief-audit-executive-survey.html> (consulté le 24 août 2016).

L'audit interne peut-il combler ces importantes lacunes et accomplir les progrès nécessaires pour devenir un conseiller de confiance ? Au vu des attentes, des mesures proactives et agressives devront probablement être prises.

Selon Karem Toufic Obeid, responsable de l'audit interne chez Tawazun, « il faut instaurer une relation de confiance avec la direction générale et le Conseil pour combler les lacunes. Pour gagner cette confiance, l'audit interne ne doit pas se contenter d'assurer sa mission avec fiabilité et tenir ses promesses, il doit aussi pouvoir anticiper et apporter des conseils pertinents. » Malheureusement, la majorité des responsables de l'audit interne rencontrent le directeur général, la direction générale et le président du comité d'audit, selon un calendrier planifié et non lorsque nécessaire. Au-delà de la nécessité d'instaurer une relation forte avec la direction générale et le Conseil, faire preuve de perspicacité, démontrer son expertise technique, sans oublier de fournir des éclairages pertinents, peuvent être des tâches difficiles. Ceci semble toutefois devenir une nécessité. La majorité des responsables de l'audit interne (66 %) indiquent qu'ils sont rarement associés aux changements majeurs initiés par l'organisation (figure 17), et un tiers d'entre eux environ n'ont jamais été conviés à une réunion de tous les administrateurs (figure 18). Par conséquent, la stature du conseiller de confiance demeure pour la plupart, et pour le moment, un idéal qui reste à atteindre.

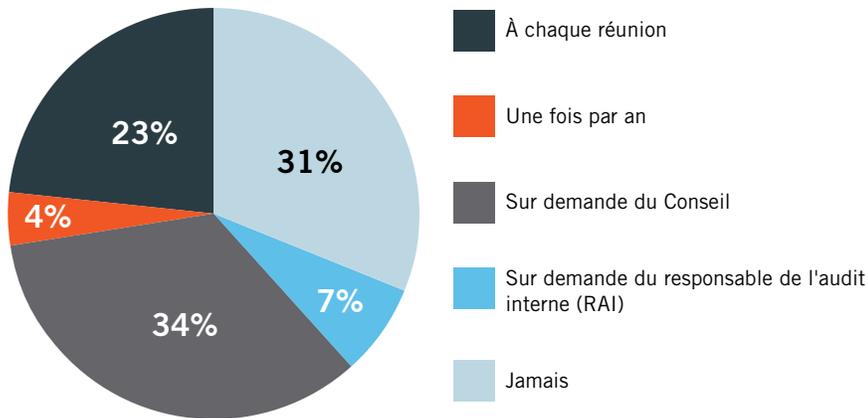
La majorité des responsables de l'audit interne (66 %) indiquent qu'ils sont rarement associés aux changements majeurs initiés par l'organisation et un tiers d'entre eux environ n'ont jamais été conviés à une réunion plénière du conseil d'administration.

Figure 17 – À quelle fréquence l'audit interne prend-il part aux changements majeurs initiés par l'organisation ?



Note : Q38 : À quelle fréquence, le cas échéant, l'audit interne participe-t-il aux principaux changements initiés par l'organisation ? En raison des arrondis, la somme des pourcentages n'est pas égale à 100 %.

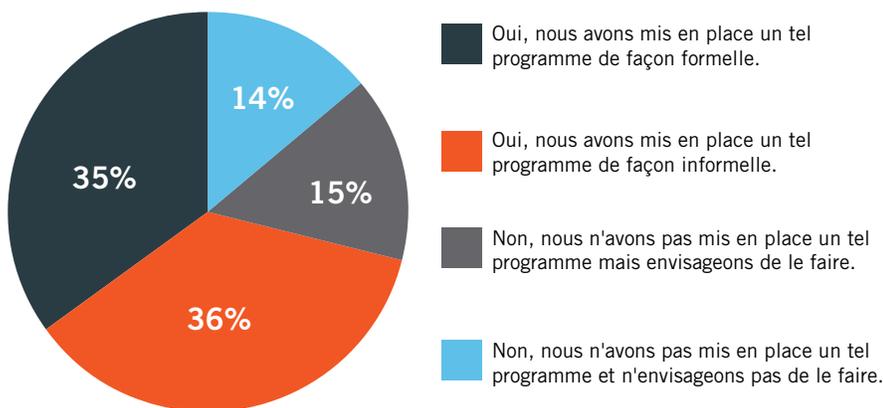
Figure 18 – À quelle fréquence le responsable de l’audit interne est-il convié à assister à la réunion de tous les administrateurs ?



Note : Q37 : À quelle fréquence, le cas échéant, le responsable de l’audit interne est-il convié à assister aux réunions du Conseil (distinctes de celles du comité d’audit) ? En raison des arrondis, la somme des pourcentages n’est pas égale à 100 %.

Outre le directeur général, la direction générale et le président du comité d’audit, les responsables de l’audit interne et leurs collaborateurs doivent développer des relations avec l’encadrement supérieur et intermédiaire. Pour la plupart d’entre eux, la meilleure façon d’y parvenir est d’établir un planning sur la base d’échanges répétés et structurés visant à établir des relations soutenues et durables. Néanmoins, 65 % des responsables de l’audit interne expliquent n’avoir aucun programme formel permettant de planifier des rencontres régulières entre les auditeurs et certaines fonctions de l’organisation (figure 19). Sans un tel programme, il sera difficile, voire impossible dans la plupart des organisations, toute taille confondue, pour les responsables et les auditeurs d’établir et d’entretenir le socle des relations nécessaires pour accéder au statut de conseiller de confiance.

Figure 19 – Programmes de rencontres entre les auditeurs internes et les autres fonctions de l’organisation



Note : Q31 : L’audit interne a-t-il mis en place un programme permettant aux auditeurs internes et aux collaborateurs de l’organisation de se réunir régulièrement ?

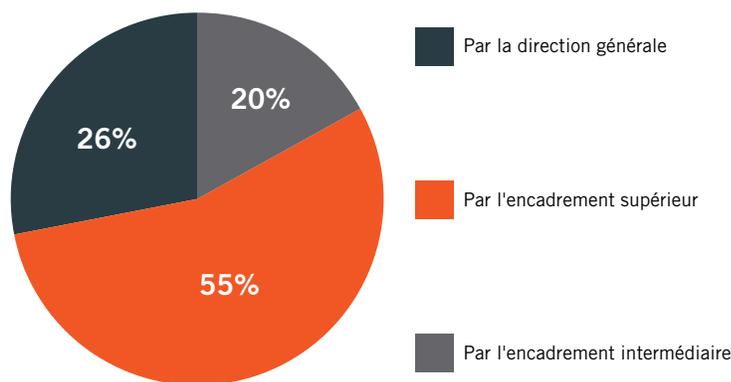
« Il faut instaurer une relation de confiance avec la direction générale et le Conseil pour combler les lacunes. Pour gagner cette confiance, l’audit interne ne doit pas se contenter d’assurer sa mission avec fiabilité et tenir ses promesses, il doit aussi pouvoir anticiper et apporter des conseils pertinents. »

Karem Toufic Obeid,  
Responsable de l’audit interne,  
Tawazun

Des programmes formels visant à multiplier les échanges avec les autres fonctions de l'organisation offrirait à l'audit interne davantage de reconnaissance et de visibilité et lui permettraient d'être plus en phase avec la réalité de l'organisation. Comme l'explique Ana Cristina Zambrano Preciado, présidente et directrice générale, IIA Colombie : « *la façon dont les responsables de l'audit interne se présentent a des répercussions sur la façon dont ils sont perçus au sein de l'organisation.* » Nous savons tous que la réalité se construit à partir des perceptions. Pourtant, les résultats de l'enquête indiquent que 26 % des responsables de l'audit interne seulement pensent être considérés comme des membres de la direction générale. Ils sont donc 74 % à estimer le contraire (figure 20). Compte tenu du nombre élevé d'auditeurs internes qui eux-mêmes se considèrent comme n'appartenant pas aux instances de direction de l'organisation, cela pourrait nuire à leur visibilité et les empêcher de devenir un conseiller de confiance.

Figure 20 – Comment le responsable de l'audit interne est-il considéré ?

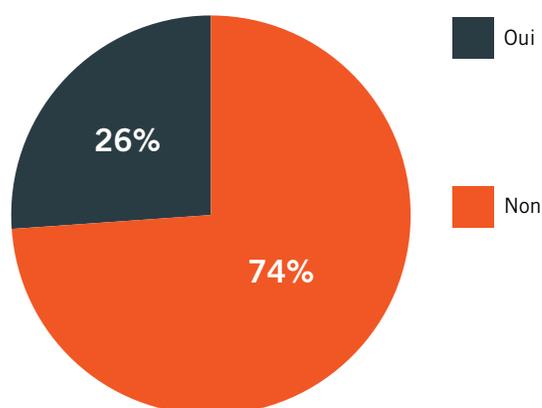
Seuls 26 % des responsables de l'audit interne pensent être considérés comme des membres de la direction générale.



Note : Q35 : Le responsable de l'audit interne est considéré comme un membre : (Responsables de l'audit interne uniquement. En raison des arrondis, la somme des pourcentages n'est pas égale à 100 %).

Le fait d'accepter des responsabilités en dehors de l'audit interne constitue aussi un facteur susceptible de renforcer la visibilité et le statut de conseiller de confiance des responsables de l'audit interne. Un responsable de l'audit interne sur quatre (26 %) déclare assumer des fonctions au-delà du périmètre de l'audit interne (figure 21). Il s'agit souvent de fonctions relevant de la deuxième ligne de maîtrise : gestion des risques et conformité.

Figure 21 – Autres fonctions prises en charge par le responsable de l’audit interne



Note : Q39 : Le responsable de l’audit interne de votre organisation est-il également en charge d’une ou plusieurs autres fonctions en dehors de l’audit interne ?

De toute évidence, les responsables de l’audit interne font face à certains défis lorsqu’ils sont chargés de missions qui sortent du périmètre de l’audit interne. Préserver l’objectivité, réelle et perçue, et relever le défi de l’indépendance en fonction des rattachements hiérarchiques, figurent en tête des préoccupations. Il existe un risque de perturber les deuxième et troisième lignes de maîtrise. Le responsable de l’audit interne doit absolument s’employer à éviter que la mission première de l’audit interne soit sous-estimée ou mise à mal. Mais le fait de confier aux auditeurs internes des missions qui sortent du périmètre de l’audit interne, révèle que les connaissances, les aptitudes et les attributions des responsables de l’audit interne peuvent être, et sont, utiles à un large éventail de fonctions au sein de l’organisation.

Des rattachements hiérarchiques pertinents, rattachement administratif au directeur général et rattachement fonctionnel au comité d’audit selon la nouvelle approche, permettent aux responsables de l’audit interne de conserver leur indépendance au sein l’organisation, tout en valorisant leur potentiel de conseiller de confiance. D’après l’enquête Global Pulse, 45 % des responsables de l’audit interne sont administrativement rattachés au directeur général (ou équivalent) et 73 % sont fonctionnellement rattachés au Conseil ou au comité d’audit (ou équivalent).<sup>12</sup> Ces résultats continuent d’augmenter, à mesure que l’audit interne sort de son rôle traditionnel, les missions de contrôle de la comptabilité et des finances.

Le fait de confier aux auditeurs internes des missions qui sortent du périmètre de l’audit interne – dans le domaine de la conformité ou de la gestion des risques par exemple – révèle que les connaissances, les aptitudes et les attributions des responsables de l’audit interne peuvent être utiles à un large éventail de fonctions au sein de l’organisation.

<sup>12</sup> Le rattachement administratif désigne la surveillance des activités quotidiennes, notamment l’établissement du budget, la gestion des ressources humaines, la communication, les politiques et procédures internes. Le rattachement fonctionnel désigne la surveillance des pouvoirs et des responsabilités de la fonction d’audit interne, notamment l’approbation de la charte d’audit interne, du plan d’audit, l’évaluation et la rémunération du responsable de l’audit interne.

## Conclusion

De l'audit fondé sur les contrôles à l'audit fondé sur les risques, puis désormais, d'une approche « Bottom-up » de l'évaluation des risques à l'alignement des priorités de l'audit interne sur les priorités stratégiques de l'organisation, une nouvelle évolution se profile pour l'auditeur interne : devenir un conseiller de confiance. Le chemin qui reste à parcourir demande des efforts et une nouvelle dynamique en termes d'aptitudes recherchées et de talents souhaités. C'est un chemin sur lequel les parties prenantes de l'audit interne devraient commencer à s'aventurer... Et une destination que quelques pionniers ont déjà atteinte.

Sur son blog, Richard Chambers, président et directeur général de l'IIA, répertorie les signes permettant d'identifier que les contributions du responsable de l'audit interne et de la fonction d'audit interne ne sont pas appréciées à leur juste valeur :

- peu de demandes d'audit vous sont adressées dans l'année ;
- peu d'informations vous sont données durant le processus d'évaluation annuelle des risques de l'audit interne ;
- vous n'êtes pas convié aux réunions au cours desquelles est discutée ou élaborée la stratégie de l'entreprise ;
- les destinataires de vos rapports font preuve d'indifférence ou de résistance envers vos conclusions et recommandations ;
- lorsqu'un risque significatif est identifié, le management ne vous consulte pas, mais fait appel à un consultant.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Forensic Examination May Explain Why You Aren't a Trusted Advisor, Richard Chambers, 14 juin 2016, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/Forensic-Examination-May-Explain-Why-You-Arent-a-Trust-ed-Advisor.aspx> (consulté le 24 août 2016).

---

## Dernières réflexions

Pour assurer sa mission critique, l'audit interne dispose de budgets et de ressources stables, voire en augmentation, dans la majorité des cas ; une occasion qui ne se représentera sans doute pas de sitôt de prendre les mesures supplémentaires nécessaires en vue de répondre aux attentes de plus en plus exigeantes des parties prenantes, voire de les dépasser. Au vu des ressources disponibles, c'est probablement le meilleur moment pour agir.

Dans sa quête de l'excellence pour accéder au statut de conseiller de confiance, l'audit interne doit être aux avant-postes pour examiner les questions critiques de l'organisation. Ainsi qu'il ressort de l'enquête Global Pulse de 2016, la culture, la cybersécurité et le Big Data constituent de nouvelles problématiques auxquelles l'audit interne doit consacrer autant voire davantage de temps, d'énergie et d'attention.

Les responsables de l'audit interne ont réalisé d'importants progrès, mais la profession dans son ensemble doit accélérer la cadence sans perdre de son élan.

# Pour plus d'informations

## Auditer la culture

- *Organizational Culture: Evolving approaches to embedding and assurance*, Chartered Institute of Internal Auditors, mai 2016, <https://iia.org.uk/policy/publications/culture-evolving-approaches-to-embedding-and-assurance-board-briefing/> (consulté le 24 août 2016)
- *FRC calls for greater emphasis on corporate culture*, 20 juillet 2016, CCH Daily, <https://www.cchdaily.co.uk/frc-calls-greater-emphasis-corporate-culture> (consulté le 24 août 2016)
- *Corporate Culture and the Role of Boards*, Financial Reporting Council, juillet 2016, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Corporate-Governance-Reporting/Corporate-governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards.aspx> (consulté le 25 août 2016)
- *Perspectives Internationales : Auditer la culture d'une organisation - Examiner, avec rigueur, un concept mou*, IIA, 2016, [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi) (consulté le 24 août 2016)
- *The IIA's Global Technology Audit Guide (GTAG), "Assessing Cybersecurity Risk: Roles of the Three Lines of Defense"*, 2016, [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) (consulté le 29 septembre 2016)

## S'adapter aux évolutions technologiques

- *Cybersécurité : créer les conditions de la confiance dans le monde digital*, EY, 2015, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-creating-trust-in-the-digital-world/\\$FILE/EY-creating-trust-in-the-digital-world.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-creating-trust-in-the-digital-world/$FILE/EY-creating-trust-in-the-digital-world.pdf) (consulté le 24 août 2016)
- *Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud*, étude « Profil d'un fraudeur », KPMG, mai 2016, <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/05/global-profiles-of-the-fraudster.html> (consulté le 24 août 2016)
- *Big Data Executive Survey 2016*, enquête de New Vantage Partners LLC, 2016, <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2016/01/Big-Data-Executive-Survey-2016-Findings-FINAL.pdf> (consulté le 24 août 2016)
- *US cybersecurity: Progress stalled, Key findings from the 2015 US State of Cybercrime Survey*, PwC, juillet 2015, <http://www.pwc.com/us/cybercrime> (consulté le 24 août 2016)
- *Cyber Crime Costs Projected to Reach \$2 Trillion by 2019*, Steve Morgan, <http://www.forbes.com/sites/stevemorgan/2016/01/17/cyber-crime-costs-projected-to-reach-2-trillion-by-2019/#6b96d1ae3bb0>
- *Perspectives internationales : L'audit interne, conseiller digne de confiance en cybersécurité*, IIA, 2016, <https://www.theiia.org/gpi> (consulté le 24 août 2016)

---

## Devenir conseiller de confiance

- *Forensic Examination May Explain Why You Aren't a Trusted Advisor*, Richard Chambers, 14 juin 2016, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/Forensic-Examination-May-Explain-Why-You-Arent-a-Trusted-Advisor.aspx> (consulté le 24 août 2016)

---

## Sources générales

- *Évoluer ou sortir du jeu ? L'audit interne est à la croisée des chemins*, Deloitte, 2016, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/audit/solutions/global-chief-audit-executive-survey.html> (consulté le 24 août 2016)
- *Arriving at Internal Audit's Tipping Point Amid Business Transformation*, Protiviti, 2016, <http://www.protiviti.com/en-US/Pages/IA-Capabilities-and-Needs-Survey.aspx> (consulté le 25 août 2016)
- *Enquête 2016 sur l'état de la profession audit interne - Leadership matters: Advancing toward true north as stakeholders expect more*, PwC, 2016, <https://www.pwc.com/ca/en/risk/publications/pwc-state-of-internal-audit-profession-study-2016-03-en.pdf> (consulté le 24 août 2016)
- *Top 7 des compétences recherchées par les responsables de l'audit interne*, James Rose, (Altamonte Springs : Fondation de la recherche de l'IIA, 2016), p. 2, [http://theiia.mkt5790.com/CBOK\\_2015\\_Top\\_Skills\\_CAES\\_Want](http://theiia.mkt5790.com/CBOK_2015_Top_Skills_CAES_Want)
- *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, prise de position de l'IIA, 2013, [www.theiia.org/position-papers](http://www.theiia.org/position-papers) (consulté le 29 septembre 2016)

