Panorama mondial de l'audit interne dans les établissements financiers

LE FUTUR

Gros plan

Défis, opportunités, perspectives

Jennifer F. Burke
CPA, CRP, CFF, CFS

Steven E. Jameson
CIA, CFSA, CRMA, CPA, CFE

The IIA Research Foundation

CBOK
The Global Internal Audit Common Body of Knowledge

Avec le soutien de

Crowe Horwath

À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants
166 pays
23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

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

* Le taux de réponse varie selon les questions.

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

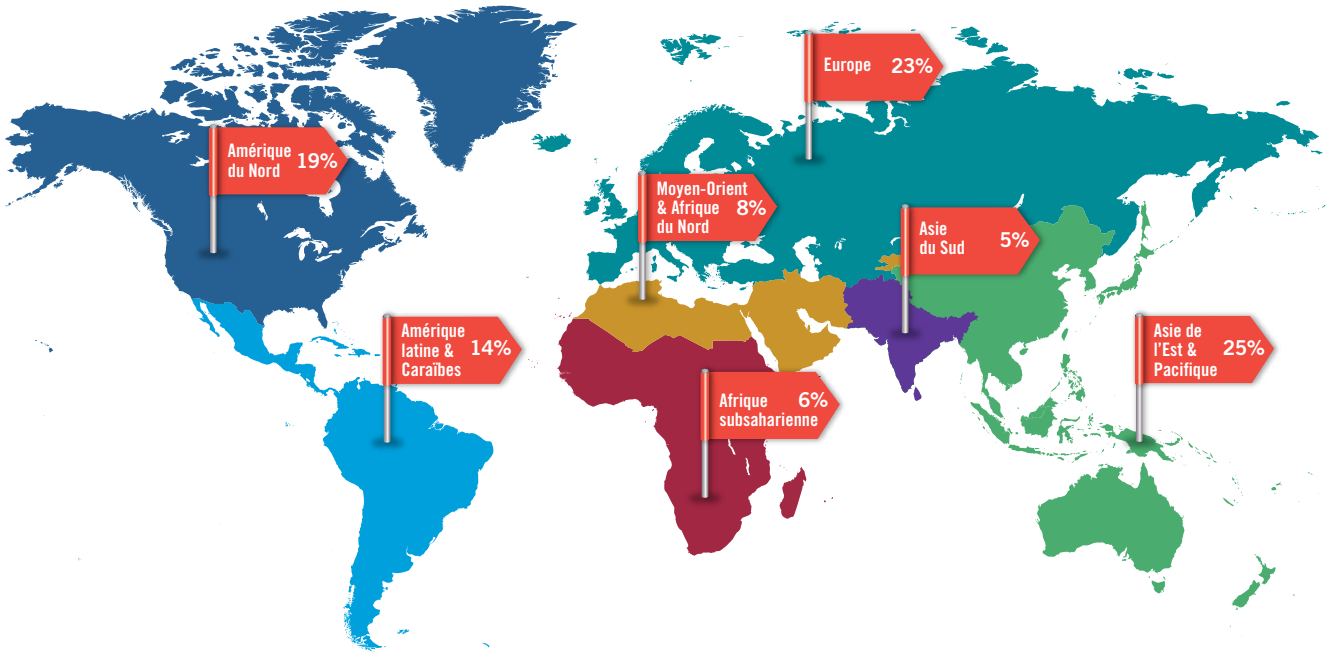
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour,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

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

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

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

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



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

Les thèmes du CBOK

Le futur

Les perspectives internationales

La gouvernance

La gestion du service

Les risques

Normes et certifications

La gestion des talents

Les technologies

Table des matières

Synthèse

De nombreux acteurs du secteur s'accordent à dire que les défis n'ont jamais été aussi complexes dans les établissements financiers. Malgré les nombreux enjeux auxquels sont confrontés les auditeurs internes de ce secteur, le présent rapport porte principalement sur les points clés suivants :

1. Les exigences réglementaires, que les établissements financiers placent généralement en tête de liste en matière de risques
2. La gestion de la charge de travail des instances de gouvernance qui sont de plus en plus sollicitées
3. Les attentes accrues vis-à-vis des auditeurs internes
4. L'aggravation des risques SI avec des cybercriminels toujours à la recherche de nouvelles stratégies pour déjouer les systèmes de sécurité
5. La coordination des lignes de maîtrise
6. La gestion de l'allocation des ressources

La conformité réglementaire continue à s'imposer comme une priorité et est souvent au cœur des échanges à tous les niveaux de l'organisation, du back office au Conseil. Les évolutions et modifications réglementaires nécessitent des ressources supplémentaires (en personnel, pour le développement des SI), une modification des processus, et peuvent entraîner une baisse des commissions et des revenus des établissements financiers. Ces évolutions sont si profondes que même les partenaires et les prestataires indirects des établissements financiers sont affectés de façon significative.

Les instances de gouvernance et de surveillance ont vu croître leur charge de travail. Les ordres du jour plus chargés impliquent des réunions plus fréquentes et plus longues. La recherche de l'efficience est donc de mise pour consacrer le temps nécessaire au nombre continuellement croissant de questions à examiner. Le nombre de participants à ces réunions contribue également à en augmenter la durée.

Les auditeurs internes cherchent depuis longtemps à être reconnus et conviés aux discussions stratégiques au sein de leurs établissements financiers, mais les exigences accrues des différentes parties prenantes qui ont permis un meilleur positionnement de l'audit interne ont généré des défis inédits. L'audit interne porte par définition sur les problèmes, faiblesses et risques non maîtrisés. Ces exigences accrues accentuent la pression exercée sur les auditeurs internes afin qu'ils fassent les bons constats, et aggravent les conséquences pour ceux qui se trompent.

Les auditeurs internes ont souvent recours aux SI pour étendre le niveau de couverture d'univers d'audit de plus en plus larges. Les SI leur permettent également d'optimiser l'utilisation de ressources restreintes. De nos jours, les SI se développent si vite qu'il est presque impossible de maintenir des dispositifs de contrôle efficaces. En outre, les criminels utilisent désormais les SI pour mener en permanence des attaques mondiales ciblant les établissements financiers et leurs clients, ce qui constitue une difficulté supplémentaire.

La définition et la mise en place de nouveaux modèles permettant de répondre aux nombreux enjeux auxquels sont confrontés les auditeurs internes des établissements financiers sont toutefois porteuses d'espoir. Le modèle des trois lignes de maîtrise est plus largement accepté et adopté au niveau mondial depuis quelques années. Les auditeurs internes des établissements financiers doivent identifier des stratégies de mise en œuvre efficace de ce modèle en tenant compte des particularités de leurs organisations. Dans les établissements de taille plus restreinte, la frontière entre les deuxième et troisième lignes de maîtrise est souvent floue, ce qui oblige les auditeurs internes à clarifier les rôles et les responsabilités.

Les différences entre les générations, les éventails plus larges de compétences requises, les ressources de plus en plus restreintes et la rotation des responsables de l'audit interne créent de nouveaux défis dans la gestion des ressources de l'audit. Ces enjeux ont, pour la plupart des responsables de l'audit interne, toujours fait partie de l'équation. Même s'il ne s'agit pas nécessairement d'un nouveau défi en soi, les méthodes utilisées par le passé pour répondre aux contraintes de ressources ne sont plus forcément efficaces. A l'avenir, de nouvelles stratégies et approches doivent être élaborées pour l'acquisition et la gestion des ressources.

1 Enjeux réglementaires

« La phase de planification est devenue plus importante, car les évolutions réglementaires génèrent de nouvelles complexités, et les organisations doivent anticiper la baisse de revenu pouvant découler de certaines réformes. »

—James Alexander, Directeur de la gestion des risques, Unitus Community Credit Union, Portland, Oregon

Le pire cauchemar de la plupart des auditeurs internes des établissements financiers concerne les enjeux réglementaires. Autrefois, la conformité réglementaire relevait principalement des services juridiques et de conformité, ce qui permettait aux auditeurs internes de se concentrer sur les aspects financiers et opérationnels. Mais, dans les établissements financiers, la conformité à la réglementation est devenue un sujet de préoccupation de chaque fonction.

Les risques réglementaires et de conformité arrivent en tête des cinq principaux domaines d'attention cités par les responsables de l'audit interne pour 2015. Ils sont suivis de près par les risques opérationnels (voir **figure 1**). Les responsables de l'audit interne du secteur financier déclarent également que leurs plans d'audit intègrent ces questions, bien qu'ils envisagent de mettre davantage l'accent sur les enjeux opérationnels que sur la conformité (voir **figure 2**).

Figure 1 Domaines de risque sur lesquels les responsables de l'audit interne envisagent de mettre l'accent en 2015

Domaine de risque	Taux de réponse
Conformité / réglementation	83 %
Aspects opérationnels	78 %
Assurance / évaluation de l'efficacité de la gestion des risques	68 %
Système d'information	67 %
Risques stratégiques	53 %

Note : Q66 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre département d'audit interne accordera le plus d'attention en 2015. Responsables de l'audit interne uniquement. Filtré par secteur financier. n = 582.

Figure 2 Domaines de risque représentant la plus forte proportion des plans d'audit 2015

Domaine de risque	Pourcentage du plan d'audit
Aspects opérationnels	25 %
Conformité / réglementation	16 %
Assurance / évaluation de l'efficacité de la gestion des risques	14 %
Système d'information	11 %
Risques stratégiques	10 %

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. Filtré par secteur financier. n = 558.

> *Les banques de Wall Street et leurs concurrents étrangers ont dépensé 100 milliards de dollars en transactions judiciaires aux États-Unis depuis la crise financière, et plus de la moitié des pénalités ont été imposées au cours de l'année passée.*
>
> —FinancialTimes.Com, 25 mars 2014

De nouveaux organismes de réglementation et de nouvelles lois dans le monde

Les changements réglementaires semblaient avoir moins d'impact par le passé. Ils pouvaient par exemple avoir une incidence sur le contenu et l'étendue des informations devant être communiquées aux clients et donc entraîner la révision des formulaires utilisés à cette fin. Les évolutions de ces dernières années vont plus loin. Elles entraînent également des changements opérationnels substantiels des systèmes et processus, qui semblent avoir un effet pyramidal sur de multiples systèmes et unités opérationnelles. Les changements ont aujourd'hui plus d'ampleur et perturbent davantage le fonctionnement des banques.

De nouveaux organismes de réglementation aux pouvoirs plus importants et étendus ont été créés pour superviser et surveiller les établissements financiers. La *Financial Services Authority* en Indonésie, la *Financial Conduct Authority* et la *Prudential Regulation Authority* au Royaume-Uni, ou encore le *Consumer Financial Protection Bureau* aux États-Unis, ne sont que quelques-uns de ces nouveaux organes qui apparaissent dans le monde.

De plus en plus de lois et de réglementations sont adoptées, à un rythme sans précédent. Bâle III, ensemble complet de réformes visant à renforcer la réglementation, la supervision et la gestion des risques, élaboré par le Comité de Bâle de la Banque des règlements internationaux, ainsi que la directive révisée et le règlement de l'Union européenne sur les marchés d'instruments financiers (MiFID II et MiFIR, respectivement), illustrent la tendance à l'adoption et à la révision de dispositions réglementaires.

Autrefois, des consultations publiques, la recherche d'un consensus et des délais de mise en œuvre suffisants permettaient aux acteurs concernés d'être en mesure d'appliquer les nouveaux textes et de mettre à jour les révisions. Cette approche a été remplacée par des procédures plus expéditives au nom de la protection à tout prix des clients et des investisseurs. Elle est souvent décrite comme une « réglementation suivie d'effets ». Des amendes et des indemnités atteignant des niveaux record de plusieurs milliards de dollars ont été imposées aux établissements financiers ces dernières années.

Le rôle des auditeurs internes des établissements financiers dans l'audit de la conformité réglementaire est traditionnellement limité. Les vérifications étaient généralement effectuées par des fonctions de conformité distinctes. Ces dernières années, notamment du fait de l'impact opérationnel des évolutions réglementaires et du risque accru en cas de non-conformité, les services d'audit interne ont été beaucoup plus actifs sur ces questions, et ont notamment réalisé des missions d'audit de la conformité ou de la fonction conformité, des activités de suivi et de surveillance de la conformité avec les lois et réglementations, des évaluations de l'impact opérationnel découlant des évolutions en matière de conformité. Ils ont également vérifié l'existence de systèmes de suivi des plaintes des clients, évalué la pertinence de la formation dispensée aux collaborateurs en matière de conformité, et fait le lien entre leurs établissements

> *« L'activité de supervision des banques pousse les régulateurs à se reposer davantage sur l'audit interne, et de nombreux établissement envisagent donc d'établir des équipes d'audit spécifiques se consacrant exclusivement aux demandes du régulateur. Cela atténuera les contraintes de capacité qui pèsent sur les équipes d'audit. »*
>
> —Jenitha John, Responsable de l'audit interne, FirstRand, Afrique du Sud

financiers et les cohortes de régulateurs y effectuant des inspections ou y étant affectés de façon permanente.

Les attentes des régulateurs à l'égard des auditeurs internes se sont, en outre, considérablement accrues. Elles sont parfois fonction de la taille de l'établissement et du régulateur de tutelle. Dans bien des cas, les exigences réglementaires à l'égard des établissements financiers vont au-delà des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) de l'IIA, notamment en matière d'indépendance, de rattachement, de périmètre de l'audit, de rapports d'audit et de critique des décisions du management. Dans certains pays, les régulateurs attendent également de l'audit interne qu'il examine et analyse la culture du risque et du contrôle au sein de l'organisation. Ces attentes se sont accrues au point que certains ont été jusqu'à suggérer que l'audit interne devrait être formellement et directement rattaché aux régulateurs. Des rattachements indirects existent déjà dans plusieurs pays.

L'ampleur du développement des organismes de réglementation est sans précédent, et même les prestataires des établissements financiers sont désormais soumis à la surveillance des organes de supervision. Les régulateurs ne sont globalement pas en mesure de réglementer directement les organisations fournissant des services extra-financiers. Toutefois, l'adoption et la mise en œuvre de lois et de réglementations nouvelles concernant les établissements financiers contraignent les prestataires à s'y conformer sous peine de ne plus pouvoir offrir leurs services. Le risque de réputation peut conduire à une surveillance réglementaire plus étroite des établissements financiers, même lorsqu'un prestataire est confronté à un problème isolé dans le cadre d'une prestation auxiliaire.

Autrefois, la conformité réglementaire était abordée sous l'angle des coûts par les établissements financiers. Aujourd'hui, les lois et réglementations adoptées et mises en œuvre ont une incidence sur les sources de revenus. Augmentation des coûts, baisse des revenus, transformations opérationnelles et technologiques majeures, relations avec les prestataires, amendes et pénalités potentielles, remboursement des frais aux clients : la liste des risques liés à la conformité réglementaire est d'ores et déjà bien longue. Il suffit, pour alourdir le fardeau, d'y ajouter le risque stratégique et de réputation. Les questions de conformité réglementaire sont au cœur de recours collectifs, des procès intentés par des investisseurs, des courses aux procurations, des revendications de groupes de défense des consommateurs, des protocoles d'accord public émanant des régulateurs et des pressions exercées par les Conseils pour la résolution des problèmes. Le fardeau réglementaire, devenu trop lourd à porter pour des entités isolées, incite certains établissements financiers à rechercher des partenaires pour réaliser des fusions.

2 Des comités d'audit et des risques surchargés

Le temps des comités d'audit et des risques est de plus en plus compté ; les ordres du jour des réunions sont en effet de plus en plus chargés en raison des nouvelles responsabilités confiées par une multitude d'intervenants. Les actionnaires et les investisseurs sont de plus en plus exigeants et le niveau des attentes réglementaires ne montre aucun signe de fléchissement. Les Conseils sollicitent les comités d'audit et des risques afin qu'ils les aident à assumer leurs responsabilités fiduciaires et à limiter leurs responsabilités dans le cadre d'actions en justice et de mesures réglementaires.

La fréquence et la durée des réunions des comités d'audit et des risques ne cessent d'augmenter. Selon les répondants à l'enquête, c'est dans le secteur financier que le nombre moyen de réunions formelles des comités d'audit est le plus élevé, avec en moyenne 6,7 réunions par an, chiffre supérieur à tous les autres types d'organisations (voir **figure 3**).

Outre ce constat, le temps consacré à chaque point à l'ordre du jour diminue à mesure que le nombre de sujets et d'intervenants augmente. Les questions à traiter sont plus complexes et nécessitent des discussions plus longues. Les exigences en matière de qualifications des membres des comités d'audit et des risques sont plus grandes, et les membres posent donc davantage de questions, qui appellent davantage d'explications et d'échanges au cours des réunions. L'implication et l'interaction accrues des membres des comités d'audit représentent une avancée en termes de gouvernance, mais elles requièrent un temps et un effort d'adaptation plus importants.

Figure 3 **Nombre moyen de réunions formelles des comités d'audit par an**

Type d'organisation	Nombre moyen de réunions par an
Secteur financier (sociétés privées et sociétés cotées)	6,7
Sociétés cotées (hors secteur financier)	6,4
Organisations à but non lucratif	6,2
Secteur public (y compris administrations publiques et organismes d'État)	5,9
Autres types d'organisations	5,6
Sociétés privées (hors secteur financier)	5,3

Note : Q78 : Environ combien de réunions formelles du comité d'audit ont-elles été tenues au cours du dernier exercice ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 1 894.

La diversité des protagonistes à ces réunions s'est élargie. Y participent désormais les directeurs généraux, les directeurs financiers, les responsables de l'audit interne, les directeurs de la gestion des risques, de la conformité, des SI, de la confidentialité des données personnelles, les avocats, les responsables des unités opérationnelles concernées par les rapports présentés, les responsables de l'examen des prêts, de la sécurité, du secret bancaire et de la lutte contre le blanchiment d'argent, les auditeurs externes, et les consultants. C'est sans compter les sessions permanentes des comités, ainsi que les réunions à huis clos avec les auditeurs internes et externes ; il n'est donc pas surprenant que les ordres du jour soient extrêmement chargés et que les questions donnent souvent l'impression d'être traitées à la hâte.

Pour répondre à cet enjeu, de nombreux établissements financiers ajoutent des sessions supplémentaires entre les réunions, organisent des réunions téléphoniques entre les présidents de comité et les responsables de l'audit interne, et envoient ou transmettent les documents préparatoires des réunions en amont afin que les membres des comités puissent se préparer et contribuer à accélérer les discussions. Les dossiers de séance ce sont considérablement étoffés, car les questions plus complexes qui y sont traitées appellent des explications plus approfondies.

Les responsables de l'audit interne demeurent confrontés au défi que représente la rédaction de rapports d'audit destinés à de multiples cibles dont chacune exige un niveau d'information différent. Par exemple :

- Les membres du Conseil attendent des informations sur les risques stratégiques importants.
- Les directions générales souhaitent disposer d'informations spécifiques afin d'identifier des actions correctives.
- Les directions opérationnelles ont souvent besoin d'informations détaillées afin de réviser les systèmes et processus pour une conduite du changement souvent complexe.

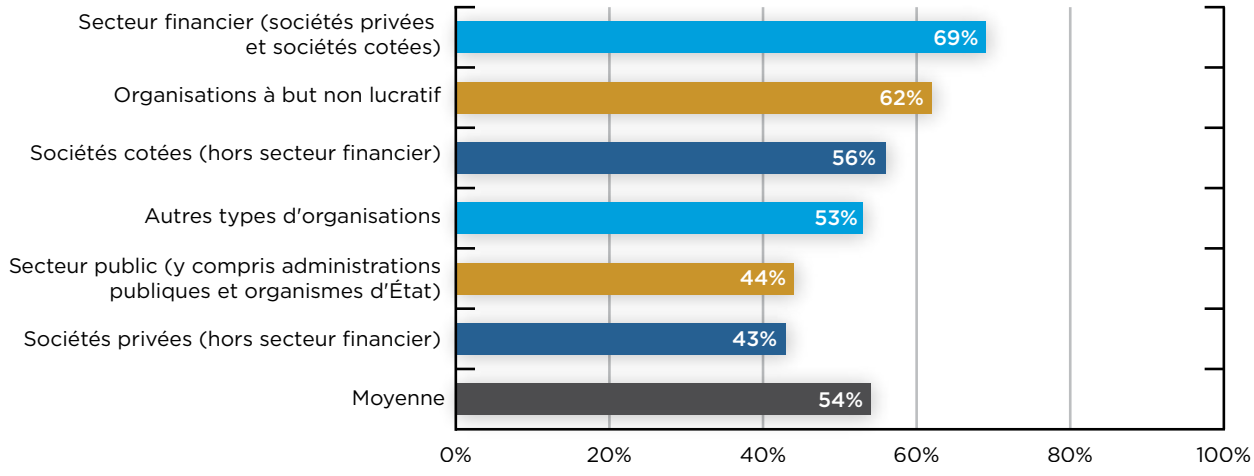
Il est très difficile pour les comités d'audit et des risques de travailler efficacement au regard de leur environnement actuel et des attentes multiples. Pour couvrir les ordres du jour élargis et permettre des échanges plus longs, le temps imparti aux réunions doit être plus important. Il est essentiel que les responsables de l'audit interne veillent à ce que les réunions du comité d'audit auxquelles ils participent, soient focalisées sur les sujets les plus essentiels, et que les plans d'audit fondés sur les risques soient conçus de façon à traiter les préoccupations du management et des membres du comité d'audit. Des rapports d'audit succincts et efficaces peuvent contribuer à optimiser le temps du management et des comités d'audit et encourager des échanges plus constructifs lors des réunions.

3 Défis liés à un meilleur positionnement de l'audit interne

Les responsables de l'audit interne tentent depuis longtemps d'accéder à une stature et une reconnaissance plus grandes afin de gagner en indépendance et de renforcer le poids et l'importance des recommandations d'audit, d'interagir plus fréquemment avec la direction générale et les membres du Conseil, et d'avoir des informations et une influence plus directes sur les initiatives stratégiques. L'adage mettant en garde contre le danger de voir ses souhaits exaucés s'est révélé pertinent pour beaucoup d'entre eux, et la situation qui en découle est porteuse d'opportunités mais aussi de défis. Les responsables de l'audit interne sont au cœur de presque tous les problèmes imaginables.

Les attentes du management, des administrateurs, des régulateurs et des auditeurs externes ont élevé le niveau d'exigence vis-à-vis de l'audit interne. Ces parties prenantes ont souvent des attentes divergentes concernant l'audit interne, plaçant ce dernier dans la posture délicate d'avoir à servir plusieurs maîtres dont les injonctions sont contradictoires. Pour répondre à ces attentes, les auditeurs internes des établissements financiers doivent souvent aller au-delà des exigences des Normes en matière de gouvernance, d'implication stratégique, de rattachement et de critique des décisions du management. En outre, les auditeurs des établissements financiers sont plus souvent rattachés fonctionnellement au comité d'audit que les auditeurs internes des autres secteurs. Selon les répondants à l'enquête, 69 % des auditeurs internes des établissements financiers dépendent fonctionnellement du comité d'audit, contre seulement 54 % tous secteurs confondus (voir **figure 4**). Les attentes accrues ont conduit à une augmentation de la charge de travail de l'audit interne et à une multiplication des missions d'audit, faisant ainsi peser une pression plus grande sur les ressources.

Figure 4 Rattachement fonctionnel des responsables de l'audit interne aux comités d'audit



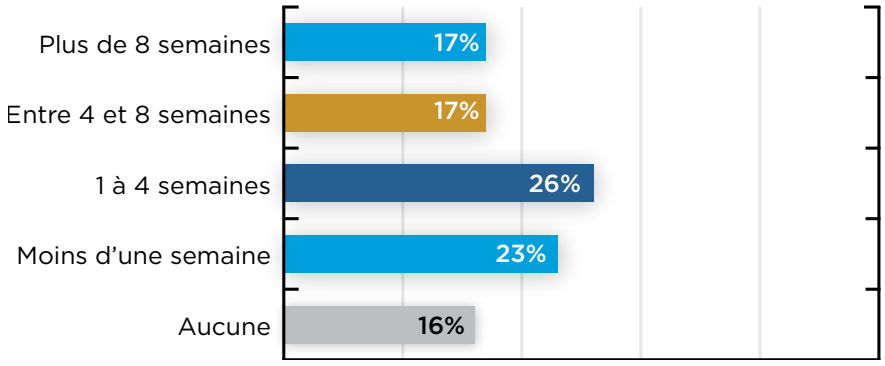
Note : Q74 : Quel est le principal rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne ou de son équivalent au sein de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 634.

Assistance aux auditeurs externes

Traditionnellement, les auditeurs internes consacraient souvent des ressources importantes à l'assistance aux auditeurs externes. Cela est toujours le cas, mais les services d'audit interne doivent désormais également seconder et assister les inspecteurs des régulateurs, autant voire davantage que les auditeurs externes. Les nouveaux régulateurs de la profession comptable imposent parfois des restrictions supplémentaires à l'utilisation du travail des auditeurs internes, ce qui entraîne un surcroît de travail pour l'audit externe, et donc des honoraires plus élevés. Cela peut inciter le management et les membres du Conseil à remettre en cause les ressources allouées à l'audit interne, puisqu'ils sont contraints de verser des honoraires supplémentaires aux auditeurs externes, voire aux organes de régulation.. Selon les répondants à l'enquête, le secteur de la finance et de l'assurance est, comparé aux autres secteurs, le plus susceptible de fournir un appui aux auditeurs externes. En effet, seuls 16 % déclarent ne leur apporter aucune assistance. De plus, le secteur financier est celui qui consacre le plus de temps à apporter une assistance aux auditeurs externes : 34 % des répondants déclarent y consacrer plus de 4 semaines de travail, dont 17 % plus de 8 semaines (voir **figure 5**).

La nécessité de veiller à la mise en œuvre des recommandations d'audit met davantage en lumière l'intérêt de disposer de programmes formels de suivi des recommandations. Ce suivi ne doit pas se limiter à demander au management de confirmer la mise en œuvre des recommandations. Les tests formels permettant de valider une mise en œuvre en temps opportun prennent une importance accrue et viennent s'ajouter à la charge de travail de l'audit, exerçant ainsi une pression sur des ressources par ailleurs restreintes. Les répondants à l'enquête indiquent que dans les autres secteurs, le propriétaire du processus assume plus souvent la responsabilité première du suivi (25 % en moyenne, contre 19 % pour les établissements financiers), alors que dans les établissements financiers, cette responsabilité est plus fréquemment partagée entre auditeurs internes et propriétaire du processus (54 %, contre une moyenne globale de 50 %). (Source : Q52, n = 3 216.) Ainsi, les ressources de l'audit interne dans le secteur financier subissent une pression importante du fait de cette responsabilité supplémentaire.

Figure 5 Nombre de semaines de travail consacrées chaque année par l'audit interne à de l'assistance à l'audit externe



Note : Q51 : L'année dernière, environ combien de semaines le département d'audit interne de votre organisation a-t-il consacré à de l'assistance à l'audit externe ? Responsables de l'audit interne uniquement. Filtré par secteur financier. n = 560.

Les régulateurs demandent aux auditeurs internes de porter un regard critique sur les décisions du management

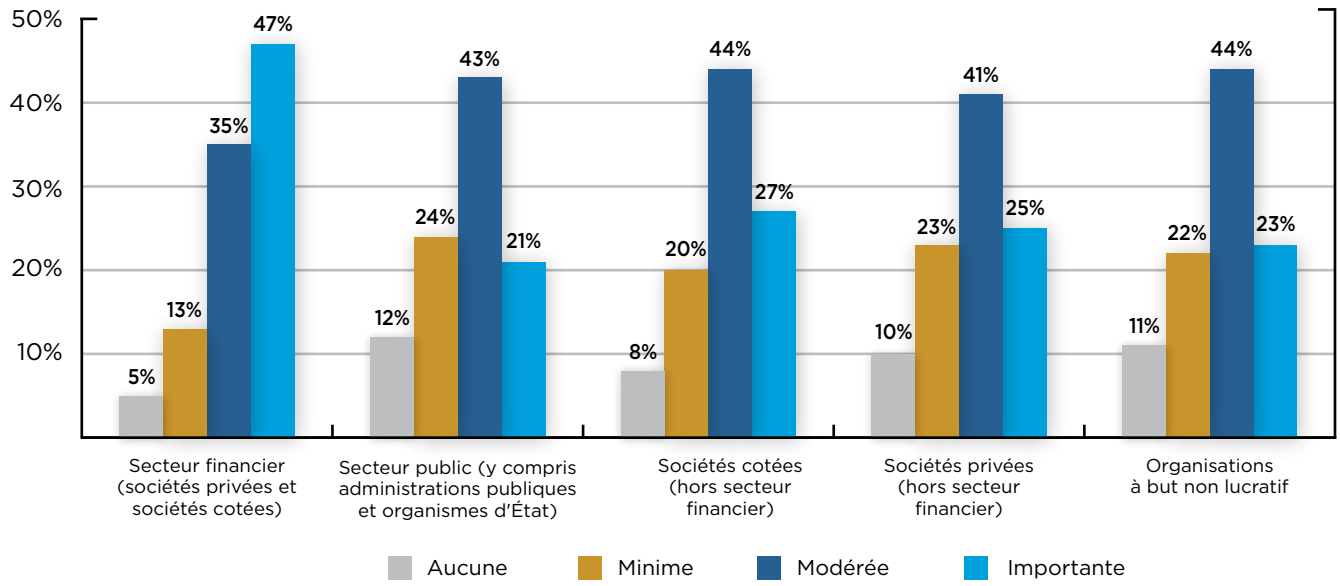
La place plus importante accordée à l'audit interne par les régulateurs a conduit à étendre le périmètre des missions, qui ne se limitent plus à la lecture rapide d'une poignée de rapports et de documents de travail, mais consistent en des évaluations plus complètes de l'ensemble des aspects de l'audit interne. Dans certains cas, les régulateurs semblent presque tenter de mettre l'audit interne à leur service. Ils demandent aux auditeurs internes de déjouer les processus usuels ou traditionnels en remettant en cause les décisions du management, en faisant rapport au Conseil, ou en les informant directement des problèmes. De nombreux auditeurs internes s'inquiètent de ce que les résultats de leur travail puissent être exploités par les régulateurs pour faire état de déficiences supplémentaires dans les rapports d'examen réglementaires. Selon James Alexander, directeur de la gestion des risques chez Unitus Community Credit Union, à Portland, en Oregon (États-Unis) : « *Un système efficace de suivi des observations contenues dans les rapports d'audit peut réduire le risque que les régulateurs les citent dans leurs conclusions.* » Les processus traditionnels de résolution des désaccords permettaient généralement de trouver des solutions à de nombreuses questions avant d'en référer au Conseil ou aux régulateurs. Les régulateurs, avec leurs exigences plus grandes vis-à-vis des auditeurs internes, incitent ces derniers à « contester » les positions du management en cas de divergence d'opinions, et à rechercher des éléments démontrant que ces situations sont signalées au comité d'audit ou au Conseil.

La place plus importante accordée à l'audit interne comporte sans aucun doute des avantages, mais elle génère également des défis. Des attentes plus importantes, des communications et des responsabilités accrues vont de pair avec des obligations plus grandes pour les auditeurs internes de mettre en place des mesures pour la sauvegarde de leur indépendance et de leur objectivité, et pour assurer les diligences nécessaires ainsi que la communication avec l'ensemble des parties.

4 Aggravation des risques SI

Les possibilités offertes par les SI évoluent à un rythme plus rapide que la capacité des organisations à assimiler, interpréter et évaluer les données sensibles et à en contrôler l'accès. Les criminels peuvent, grâce aux SI, tirer parti des vulnérabilités et les exploiter avant que les organisations ne puissent protéger et restreindre l'accès aux données. Les voleurs ne braquent plus les banques à l'aide d'armes à feu mais en exploitant les SI. Ils travaillent dans l'ombre et de n'importe où dans le monde. Grâce à des outils électroniques, ils peuvent tenter d'accéder illégalement aux données sensibles des établissements financiers à chaque instant. Les activités des auditeurs internes du secteur financier concernant les risques SI sont donc beaucoup plus étendues que dans les autres secteurs (voir **figure 6**).

Figure 6 **Activité d'audit interne concernant les risques liés au système d'information**



Note : Q92 : Concernant la sécurité des systèmes d'information, quelle est l'étendue des activités de votre département d'audit interne dans les domaines suivants ? Thème : Risques liés au système d'information en général. n = 9 747.

> *L'audit interne améliore ses compétences en matière d'analyse de données et de contrôle proactif en continu, et cet élément doit être pris en compte dans la gestion des ressources.*
>
> —Jenitha John, Responsable de l'audit interne, FirstRand, Afrique du Sud

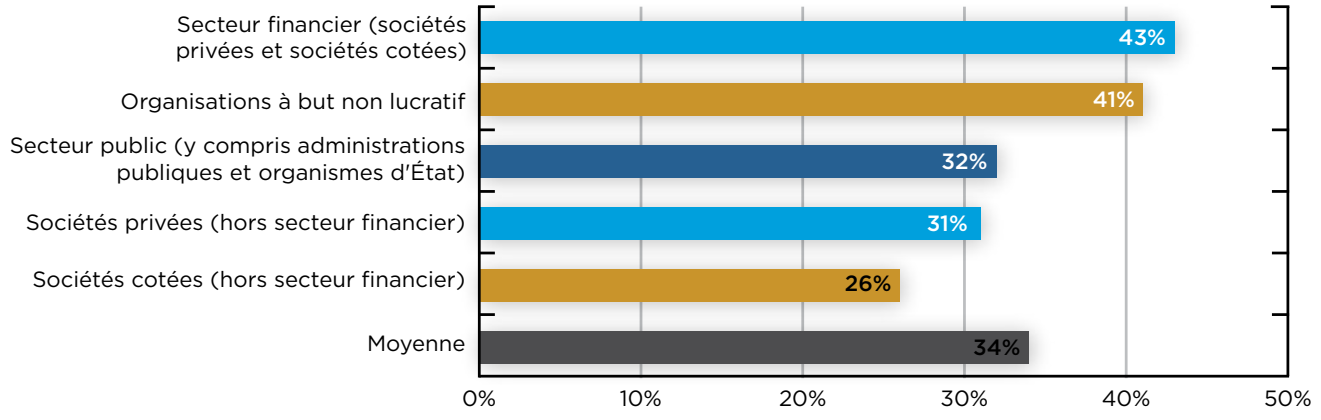
Les conséquences considérables des risques de cybersécurité

La cybersécurité, le niveau de sophistication et la persistance des menaces, ainsi que la confidentialité des données personnelles, font désormais partie des sujets les plus sensibles pour les auditeurs internes. Comme l'illustrent les **figures 1 et 2**, les risques liés aux systèmes d'information occupent la quatrième place des principaux risques identifiés par les responsables de l'audit interne, mais également en termes de temps consacré à les auditer. Les auditeurs internes ne sont pas les seuls à s'intéresser à ces questions. Les directions générales, les Conseils, les régulateurs et les investisseurs expriment également leurs préoccupations sur ce sujet. Les cas très médiatisés de violations de données provoquent une prise de conscience générale du risque de réputation et des conséquences négatives pouvant découler de ce type d'événements. Le retour à la normale peut s'avérer coûteux, extrêmement chronophage, et provoquer d'importants séismes organisationnels. Pour beaucoup, la question qui se pose n'est pas de savoir si une organisation sera victime de violation, mais quand elle le sera, et les plans de mesures correctives devraient être conçus avec attention et testés en amont. Les auditeurs internes du secteur financier estiment que le risque de violation de données est plus grand que dans les autres secteurs : il est important pour 43 % d'entre eux, contre 34 % en moyenne (voir **figure 7**).

Anticipation de la crise et retour à la normale

La continuité et la reprise des activités, ainsi que le retour à la normale, sont aujourd'hui des enjeux au moins aussi importants que les mesures visant à empêcher ou prévenir les violations de données. Il est nécessaire de mettre en place des contrôles et des programmes plus larges et plus complets en matière de données et de confidentialité, couvrant l'ensemble des aspects concernés, de la préparation, à la détection et l'analyse post-incident, en passant par le confinement, l'éradication et le retour à la normale. L'implication active des auditeurs internes dans les tests des plans de préparation peut générer d'importants dividendes en cas d'événement inévitable. Les tests de préparation

Figure 7 **Risque « important » de violation de données**



Note : Q93 : À votre avis, quel est le niveau de risque inhérent de votre organisation pour les domaines émergents des systèmes d'information suivants ? Thème : La violation de données peut porter préjudice à l'image de marque d'une organisation. n = 9 426.

ont évolué, et, alors qu'ils ne concernaient auparavant que les ressources internes et quelques prestataires, ils intègrent à présent des organisations comme le *Financial Services Information Sharing and Analysis Center* (FS ISAC), qui, au niveau mondial, analyse et partage des informations sur les menaces physiques et virtuelles dans le secteur financier.

Intégrer les risques inhérents au Big Data dans le plan d'audit

Le Big Data pose des défis pour les organisations, qui doivent apprendre à stocker, gérer, protéger et utiliser ces masses de données en perpétuelle expansion. En 2013, certains rapports indiquaient que 90 % des données mondiales avaient été générées au cours des deux années précédentes (ScienceDaily.com, 22 mai 2013). Les auditeurs doivent tenir compte des risques associés à l'agrégation des données et à la gouvernance de l'information lors de la conception de leurs plans d'audit fondés sur les risques.

Connectivité et appareils mobiles

Les nouveaux SI posent des défis inédits pour les organisations et les services d'audit interne. Verrouiller son poste de travail n'est plus suffisant pour contrôler l'accès aux informations. Internet, les réseaux sociaux, les appareils mobiles, l'accès à distance, et divers autres outils et méthodes ont créé une multitude de points d'entrée qui doivent être contrôlés. Les utilisateurs parviennent souvent à installer des logiciels non approuvés sans se soumettre aux étapes normales de contrôle. Coordonner les nouveaux SI et les anciens systèmes qui sont encore utilisés peut également s'avérer problématique pour la surveillance et le contrôle des informations détenues par les établissements financiers.

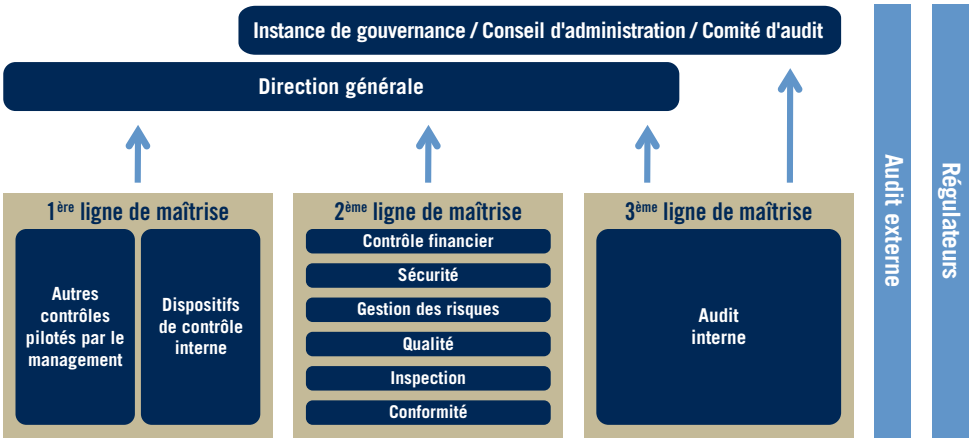
Ces enjeux liés aux SI soulèvent un certain nombre de questions pour les services d'audit interne du secteur financier. Étant donné le nombre limité de spécialistes en la matière, il est difficile et coûteux de mettre en place l'expertise interne permettant aux équipes de traiter des risques SI en perpétuelle évolution. Au niveau mondial, seuls 10 % des répondants ont indiqué disposer d'une certification en audit des SI, et seulement 3 % bénéficient d'une certification en matière de sécurité des SI (Q13, n = 12 540). Recourir à des consultants pour réaliser des audits des SI peut également se révéler coûteux, et nécessite une surveillance et une gestion accrues. Les SI évoluent si rapidement que le profil de risque SI d'un établissement change et se transforme en permanence. Les services d'audit interne doivent par conséquent viser une cible mouvante.

5 Les trois lignes de maîtrise

La popularité et l'utilisation du modèle des trois lignes de maîtrise (voir **figure 8**) se sont développées parmi les auditeurs internes dans le monde. Au total, 78 % des répondants du secteur financier indiquent que ce modèle est suivi dans leur établissement où l'audit interne est positionné comme la troisième ligne de maîtrise (voir **figure 9**). Ce taux est beaucoup plus élevé que dans les autres types d'organisations. Le modèle est davantage plébiscité, mieux compris et accepté, mais des questions ont été soulevées quant au niveau de flexibilité nécessaire. Chacune des trois lignes devrait exister sous une forme ou sous une autre dans tout établissement financier, quelle qu'en soit la taille ou la complexité. Le système de gestion des risques est généralement plus performant lorsqu'il existe trois lignes de maîtrise distinctes et clairement définies. Dans la pratique, notamment dans les établissements de petite ou moyenne taille, une approche mixte est appliquée. Certains établissements, par exemple, fusionnent ou associent plusieurs des deuxièmes lignes de maîtrise avec l'audit interne.

En l'absence de services dédiés, il arrive que les auditeurs internes effectuent des revues de conformité, ou encore qu'ils réalisent des analyses de prêts. Ils peuvent également être amenés à coordonner les activités de gestion des risques de l'entreprise ou à gérer la sécurité physique et/ou la sécurité des SI. Certains responsables de l'audit interne recherchent des solutions pour une mise en œuvre adaptée et efficace du modèle des trois lignes de maîtrise.

Figure 8 Le modèle des trois lignes de maîtrise



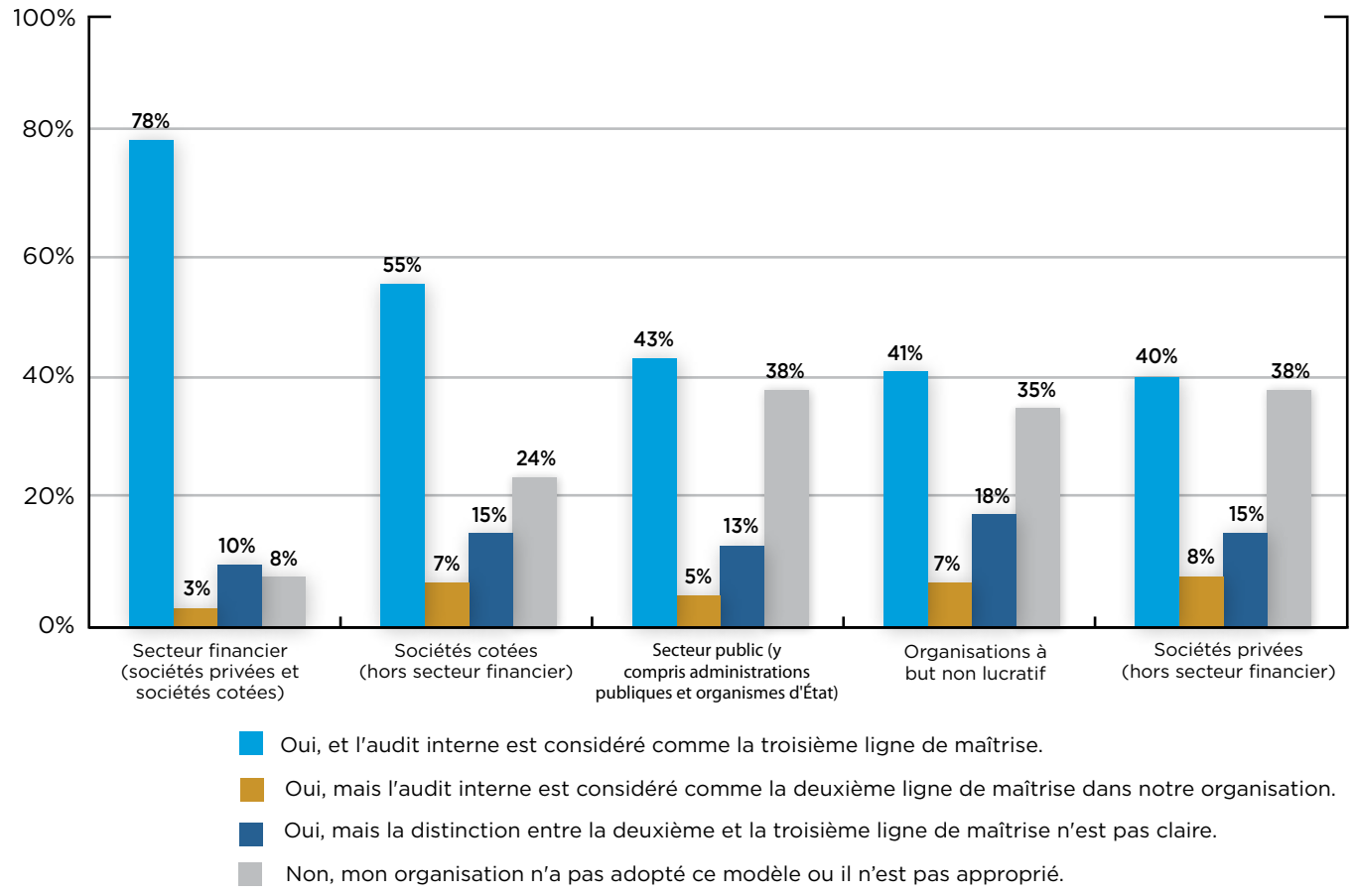
Note : Schéma adapté à partir des lignes directrices ECIIA/FERMA sur la 8e directive de l'UE relative au droit des sociétés, article 41, dans la Prise de position de l'IIA intitulée Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces, janvier 2013.

Mesures de sauvegarde pour une approche mixte des trois lignes de maîtrise

Il importe que l'audit interne soit en mesure d'accomplir ses missions avec objectivité et sans subir l'influence injustifiée de la part des managers opérationnels. Dans certaines organisations, tous les prestataires internes d'assurance, y compris l'audit interne et certaines fonctions de la deuxième ligne de maîtrise, sont sous la responsabilité administrative d'un organe exécutif unique. Un double rattachement devrait être conçu de façon à éviter les ingérences avec le rattachement fonctionnel direct des responsables de l'audit interne aux comités d'audit des établissements.

Lorsque différents éléments des trois lignes de maîtrise sont sous la responsabilité administrative du même organe exécutif, il importe de veiller à ce que l'audit interne soit fonctionnellement rattaché directement au comité d'audit. D'autres garanties peuvent également être mises en place pour contribuer à protéger

Figure 9 **Utilisation du modèle des trois lignes de maîtrise**



Note : Q63 : Votre organisation suit-elle le modèle des trois lignes de maîtrise préconisé par l'IIA ? Les réponses « Je ne connais pas bien le modèle des trois lignes de maîtrise » n'ont pas été prises en compte. Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 9 093.

l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne, par exemple des évaluations de la qualité de l'audit interne ; des revues de conformité, de prêts, de la sécurité et de la gestion des risques de l'entreprise réalisés par des tiers. Par ailleurs, les responsables de la conformité, de l'analyse des prêts, de la sécurité devraient avoir accès aux comités du Conseil, etc.

Veiller à ce que les personnes concernées n'aient pas de responsabilités opérationnelles ou à prendre de décisions opérationnelles et que des processus adaptés de communication et de transparence soient intégrés dans la charte d'audit interne, les rapports et autres documents connexes peut favoriser l'indépendance et l'objectivité dans le cadre d'un double rattachement. Dans le secteur très réglementé des établissements financiers, les examens réglementaires de ces rattachements et les mesures de sauvegarde de l'indépendance et de l'objectivité peuvent aider à valider la pertinence de la structure retenue.

Le fait que tous les prestataires internes d'assurance soient directement rattachés à un organe exécutif peut également être une garantie supplémentaire de leur indépendance et de leur objectivité. Cette approche peut favoriser une communication et une coordination plus étroites entre les différents prestataires d'assurance, afin que l'information soit optimisée et les cas de double emploi réduits. Les activités gagnent ainsi en efficacité et en efficience.

La Prise de position de l'IIA, *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, souligne qu'*« étant donné que chaque organisation est unique et qu'il y a de nombreuses spécificités selon les situations, il n'existe pas une "bonne" méthode en matière de coordination des trois lignes de maîtrise. »* Le document indique également que *« dans certains cas exceptionnels, en particulier dans les petites organisations, certaines lignes de maîtrise peuvent être regroupées. […] Dans ce cas, l'audit interne devrait communiquer clairement l'impact de ce regroupement aux organes de gouvernance. Si plusieurs responsabilités sont assignées à une même personne ou un même département, il serait approprié d'envisager de dissocier ultérieurement les responsabilités de façon à mettre en place les trois lignes. »*

Les responsables de l'audit interne devraient s'assurer que l'information est partagée et les activités coordonnées pour une gestion efficace des risques et des dispositifs de contrôle de chaque organisation. L'élaboration de règles et procédures formelles peut contribuer à cet objectif.

6 Les ressources de l'audit interne

« Étant donné la nécessité pour les fonctions d'audit des établissements financiers de faire évoluer leur périmètre qui ne concerne plus uniquement les risques financiers mais intègrent de plus en plus les risques opérationnels, les profils des personnes que nous recrutons évoluent également. Nous recherchons désormais des candidats diplômés en finance, en stratégie, en statistique et en gestion des achats. »

—Mark Howard, Senior Vice President and CAE, USAA, San Antonio, Texas

Les attentes du management, des membres du Conseil et des régulateurs vis-à-vis de l'audit interne sont plus grandes et vont au-delà des connaissances classiques en comptabilité et finance qui ont longtemps été la marque de fabrique des auditeurs internes. On attend désormais de ces derniers qu'ils disposent de compétences dans d'autres domaines : SI, gestion, métiers de la banque et de l'assurance, communication, conformité réglementaire, cybersécurité, confidentialité des données personnelles, gestion des prestations externalisées, continuité d'activité, questions juridiques, analyse quantitative, etc. La plupart des

Figure 10 Principales compétences recherchées par les responsables de l'audit interne du secteur financier

Compétences	Secteur financier	Secteurs non financiers	Manque
Esprit d'analyse / esprit critique	66 %	64 %	2 %
Aptitude à communiquer	52 %	51 %	1 %
Évaluation des systèmes de gestion des risques	48 %	41 %	7 %
Connaissances propres à votre secteur d'activité	45 %	33 %	12 %
Système d'information (connaissances générales)	43 %	37 %	6 %
Comptabilité	36 %	45 %	-9 %
Extraction et analyse de données	32 %	31 %	1 %
Finance	30 %	21 %	9 %
Sens des affaires	26 %	27 %	-1 %
Audit de la fraude	21 %	23 %	-2 %
Cybersécurité et confidentialité des données personnelles	16 %	13 %	3 %
Enquêtes et investigations	13 %	15 %	-2 %
Connaissances juridiques	10 %	12 %	-2 %
Contrôles qualité (Six Sigma, ISO)	4 %	8 %	-4 %
Autre	3 %	4 %	-1 %

Note : Q30 : Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ? (Cinq choix au maximum.) Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 288.

organisations ne sont tout simplement pas en mesure de continuer à recruter des collaborateurs pour se doter de ces compétences. Selon les responsables de l'audit interne ayant pris part à l'enquête, les priorités des établissements financiers en matière de compétences diffèrent de celles des autres secteurs et concernent davantage la connaissance du secteur, la finance, la gestion des risques et les SI (voir **figure 10**). Il est intéressant de noter que les compétences en comptabilité sont moins plébiscitées. Chaque auditeur doit acquérir les compétences requises pour devenir polyvalent et pouvoir auditer différents domaines.

Former les auditeurs internes pour qu'ils acquièrent ces nouvelles compétences ne va pas de soi. Par exemple, lors de la conférence destinée aux responsables de l'audit interne (GAM – *General Audit Management Conference*), organisée par l'IIA en 2015, il est apparu que les chiffres du chômage chez les auditeurs et les comptables en Amérique du Nord atteignent un plancher record et que les étudiants optant pour des cursus en comptabilité sont moins nombreux. Les responsables de l'audit interne élargissent leurs recherches de candidats et expriment un intérêt pour les formations autres que la comptabilité traditionnelle.

Les différences générationnelles modifient l'environnement de travail et remettent en cause les modèles traditionnels de rémunération et de gestion. Les jeunes générations accordent moins d'importance à la rémunération par rapport à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les horaires de travail flexibles sont plus courants et les dispositions relatives aux congés sont plus souples. Les SI offrent heureusement de nouvelles opportunités de télétravail aux équipes d'audit.

Les auditeurs pénétrant le marché du travail doivent désormais disposer de compétences en matière de SI. Les organisations doivent en outre souvent recourir à des ressources extérieures dans ce domaine afin de renforcer les ressources internes. De nouveaux systèmes ou logiciels peuvent également s'avérer nécessaires pour amplifier les ressources de l'audit interne. Il peut être utile d'augmenter le budget et de renforcer la formation pour élargir le périmètre des audits des SI.

La rotation des responsables de l'audit interne n'exerçant cette fonction que pour un temps limité, couplée à l'élargissement des approches et des méthodes d'audit, posent également des questions concernant notamment la continuité des ces approches, l'indépendance et les évaluations de la qualité, même lorsque les responsables de l'audit interne occupent temporairement cette fonction comprennent les Normes de l'IIA ou s'y intéressent. L'engagement dans des formations et des certifications en audit interne peu sembler insuffisant. L'évolution des organisations peut avoir une incidence sur le calendrier et les opportunités de mobilité des responsables de l'audit interne qui viennent ou retournent vers des unités opérationnelles. Ce système de rotation peut toutefois avoir certains avantages, par exemple un leadership reconnu ayant voix au chapitre, une meilleure connaissance des activités, des relations professionnelles pouvant être utilisées pour apporter une valeur ajoutée à la fonction d'audit et améliorer la confiance qui lui est accordée.

Conclusion

Les auditeurs internes des établissements financiers continueront à faire face à un certain nombre de défis correspondant à des grandes catégories qui évoluent peu au fil des ans. Cependant, la part d'imprévu mettra toujours à l'épreuve la créativité et l'ingéniosité des personnes chargées de trouver des solutions aux problèmes posés. En effet, l'environnement continuera à évoluer et à offrir des opportunités d'élaborer des stratégies innovantes pour les résoudre.

En se démarquant et en réagissant efficacement aux défis auxquels ils sont confrontés, les auditeurs internes ont le pouvoir de valoriser leur contribution positive à l'organisation au service de laquelle ils travaillent. Ils seront ainsi reconnus en tant que dirigeants efficaces et pourront continuer à promouvoir leur stature et leur réputation professionnelle. Cette reconnaissance s'accompagnera vraisemblablement de nouveaux défis à mesure que leur positionnement dans l'organisation s'améliore. Les plus performants d'entre eux tireront les enseignements des expériences passées et continueront à progresser grâce à l'élaboration de méthodes et pratiques innovantes et à leur professionnalisme, leur formation continue, et leur implication dans la profession de l'audit interne.

À propos des auteurs

Jennifer F. Burke (CPA, CRP, CFF, CFS), partner in Crowe Horwath's Financial Services Risk practice, met ses compétences au service des clients du secteur financier depuis plus de 25 ans, dont 19 ans chez Crowe. Elle dirige des projets dans des établissements financiers majeurs de plusieurs milliards de dollars et fournit des prestations d'audit interne, de conformité, d'analyse des prêts et de gestion des risques. Elle siège au Comité consultatif de l'IIA pour le secteur financier et au Comité consultatif ERM *(Entreprise Risk Management)* Initiative de l'État de Caroline du Nord. Elle jouit d'une notoriété nationale et internationale sur les questions bancaires, d'audit interne et de gestion des risques. Avant d'intégrer Crowe, elle a été première vice-présidente et responsable de l'audit interne pour une société de fiducie et de portefeuille bancaire représentant plusieurs milliards de dollars.

Steven E. Jameson (CIA, CFSA, CRMA, CPA, CFE) est vice-président exécutif, directeur de l'audit interne et de la gestion des risques pour Community Trust Bank, où il est également en charge de l'analyse des prêts, de la conformité et de la sécurité. Il a plus de 28 ans d'expérience dans l'audit interne dans le secteur financier, 3 ans d'expérience en tant qu'expert-comptable et a occupé 4 ans le poste de vice-président adjoint du groupe sur les pratiques professionnelles de l'IIA. Il a siégé aux comités de pilotage du COSO *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* sur le *Référentiel intégré de contrôle interne* (2012) et *Le management des risques de l'entreprise – Cadre de référence – Techniques d'application* (2004).

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.

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

James Alexander (États-Unis)
Despoina Chatzaga (Grèce)
Kıvılcım Günbattı (Turquie)
Cassian Jay (États-Unis)
Jenitha John (Afrique du Sud)
Michael Parkinson (Australie)
Deborah Poulalion (États-Unis)
Nicola Rimmer (Royaume-Uni)

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.

Vos dons en action

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

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

Contacts

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