

**Guide Pratique**

# **ÉLABORER LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'AUDIT INTERNE**

**JUILLET 2012**

# ÉLABORER LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'AUDIT INTERNE

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. Résumé .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>II. Introduction .....</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>III. Définition et élaboration du plan stratégique .....</b> | <b>5</b>  |
| <b>IV. Revue du plan stratégique .....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>V. Annexe : Exemple – Analyse FFOM .....</b>                 | <b>14</b> |
| <b>VI. Annexe : Exemple de trame du plan stratégique .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>VII. Auteurs, Réviseurs, Relecteurs .....</b>                | <b>17</b> |

**ISBN :** 978-2-915042-42-9

*Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.*

## I. RÉSUMÉ

L'audit interne doit en permanence s'adapter à l'évolution des attentes et rester aligné avec les objectifs de l'organisation. La stratégie de l'audit interne est un facteur déterminant pour maintenir sa pertinence. A cet égard elle joue un rôle important dans la recherche de l'équilibre entre coût et valeur, tout en apportant une contribution précieuse aux systèmes de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne de l'organisation.

L'élaboration du plan stratégique d'audit interne pourra être réalisée au moyen d'un processus systématique et structuré qui contribuera à l'accomplissement de la vision et de la mission de l'audit interne. Selon les étapes suivantes :

1. Comprendre les objectifs de l'organisation et du/des secteurs d'activité.
2. Prendre en compte le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP).
3. Comprendre les attentes des parties prenantes.
4. Actualiser la vision et la mission de l'audit interne.
5. Déterminer les facteurs clés de succès.
6. Réaliser une analyse SWOT / FFOM (strengths, weaknesses, opportunities, and threats – forces, faiblesses, opportunités et menaces).
7. Identifier les principales initiatives.

Le responsable de l'audit interne (RAI) passe en revue le plan stratégique avec les principales parties prenantes et obtient l'aval du Conseil<sup>1</sup>. Il se conforme ainsi à l'exigence de rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil de la mission, des pouvoirs, des responsabilités et de la performance de l'audit interne (Norme 2060 : Rapports à la direction générale et au Conseil) au regard du plan stratégique. Par ailleurs, le plan stratégique devra être revu périodiquement. Les facteurs influençant la fréquence de la revue du plan

stratégique comprennent :

- Les modifications de la stratégie de l'organisation.
- Le niveau de croissance de l'organisation et l'évaluation de sa maturité.
- Le niveau de confiance que l'organisation et la direction générale accordent à l'évaluation indépendante conduite par l'audit interne et/ou leur soutien concernant le management des risques de l'organisation.
- Les changements significatifs dans les ressources mises à disposition de l'audit interne.
- Les évolutions importantes des lois et/ou les autres changements significatifs des politiques et procédures de l'organisation.
- L'évolution de l'environnement de contrôle de l'organisation.
- Les changements importants au sein de l'équipe dirigeante et dans la composition du Conseil.
- L'évaluation qualitative et quantitative de la façon dont l'audit interne a mis en œuvre son plan stratégique.
- Les résultats des évaluations internes/externes de l'audit interne.

Ce guide pratique a pour objectif de fournir aux RAI les lignes directrices de l'élaboration du plan stratégique. Il illustre également la Modalité Pratique d'Application 2120-2 du CRIPP : Gestion du risque lié à l'activité d'audit interne. En prenant les devants, le plan stratégique permettra de mieux gérer les risques de l'activité d'audit interne.

Ce guide sera utile tant pour l'élaboration d'un premier plan stratégique, que pour la révision du plan existant.

<sup>1</sup> Le terme « Conseil » utilisé dans ce guide correspond à la définition du glossaire des Normes (2012), à savoir : « Le Conseil est un organe de gouvernance d'une organisation. Il peut s'agir d'un Conseil d'administration, d'un Conseil de surveillance, de l'organe délibérant d'un organisme public ou d'une association ou de tout autre organe y compris le Comité d'audit auquel le responsable de l'audit interne peut être rattaché sur le plan fonctionnel. »

## II. INTRODUCTION

Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) est le cadre de référence théorique qui regroupe les dispositions promulguées par The Institute of Internal Auditors (IIA). Le CRIPP englobe la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie, les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes)*, et des dispositions recommandées telles que ce guide pratique.

Selon la définition de l'IIA : « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.* »

Une approche stratégique contribue à l'adhésion des auditeurs internes au CRIPP. L'élaboration du plan stratégique leur permet d'énoncer la vision et la mission de l'audit interne, se mettant ainsi en position de répondre aux attentes des parties prenantes.

## III. DÉFINITION ET ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

### Définition de la stratégie

La stratégie permet de fixer la mission de l'organisation et les bénéfices attendus, tout en définissant les critères de prise de décision et d'actions.

Pour l'audit interne, la stratégie permet d'affecter les ressources humaines et financières en vue de la réalisation des objectifs définis dans la vision et la mission (ces dernières contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation).

La stratégie fait elle-même partie de l'ensemble des éléments devant être communiqués à la direction générale et au Conseil. Cette responsabilité relève de la Norme 2060 : Rapports à la direction générale et au Conseil, qui stipule que « *le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit.* »

Pour élaborer un plan stratégique, il est possible d'utiliser un processus systématique et structuré qui contribuera à l'accomplissement de la vision et de la mission de l'audit interne. Les étapes suivantes présentent une approche permettant d'élaborer un plan stratégique de l'audit interne :

# ÉLABORER LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'AUDIT INTERNE



L'élaboration d'un plan stratégique de l'audit interne devrait commencer par une compréhension approfondie des objectifs de l'organisation et du/des secteurs d'activité dans lesquels elle évolue. Pour que l'audit interne apporte une valeur ajoutée, il devrait contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques, opérationnels, de communication et de conformité de l'organisation, tout en donnant une assurance sur le fait que l'organisation préserve un environnement éthique et une

culture du devoir de rendre compte. En conséquence, il est primordial que l'audit interne ait une connaissance approfondie des secteurs concernés (y compris des lois et réglementations en vigueur), ainsi que des objectifs de l'organisation.

Revoir les plans stratégiques de l'organisation avant de s'entretenir avec les parties prenantes.



Lors de l'élaboration du plan stratégique de l'audit interne, le RAI devrait prendre en compte le CRIPP. Les valeurs devant être adoptées par les auditeurs internes sont contenues dans les *Normes* et le Code de Déontologie (ainsi que dans les valeurs propres à leur organisation).

## Normes de qualification :

- 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités
- 1110 : Indépendance dans l'organisation
- 1120 : Objectivité individuelle
- 1200 : Compétence et conscience professionnelle
- 1210 : Compétence
- 1230 : Formation professionnelle continue
- 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité
- 1311 : Évaluations internes
- 1312 : Évaluations externes

## Normes de fonctionnement :

- 2000 : Gestion de l'audit interne
- 2010 : Planification
- 2020 : Communication et approbation
- 2030 : Gestion des ressources
- 2040 : Règles et procédures
- 2050 : Coordination
- 2060 : Rapports à la direction générale et au Conseil
- 2110 : Gouvernement d'entreprise
- 2120 : Management des risques
- 2201 : Considérations relatives à la planification
- 2210 : Objectifs de la mission
- 2230 : Ressources affectées à la mission
- 2300 : Accomplissement de la mission
- 2310 : Identification des informations
- 2320 : Analyse et évaluation
- 2410 : Contenu de la communication
- 2420 : Qualité de la communication
- 2500 : Surveillance des actions de progrès
- 2600 : Acceptation des risques par la direction générale



La compréhension des attentes des parties prenantes constitue une étape primordiale de l'élaboration du plan stratégique de l'audit interne. Il est important d'inclure les principales parties prenantes internes et externes (par exemple, les administrateurs, la direction générale, les auditeurs externes et les régulateurs).

Le RAI devrait communiquer directement avec chacune des principales parties prenantes pour comprendre ses attentes vis-à-vis de l'audit interne. Les parties prenantes ont des formations, des rôles et des responsabilités spécifiques qui contribuent à modeler leurs attentes, ainsi que leur connaissance de l'audit interne. Il peut donc être bénéfique de donner aux parties prenantes une explication générale sur le rôle et la mission de l'audit interne. En discutant avec les parties prenantes, le RAI peut déterminer comment l'audit interne peut apporter une valeur ajoutée, à court et à long termes, à l'orga-

nisation en fonction de ses objectifs et de ses buts. Les attentes à court et à long termes peuvent être différentes selon le degré de maturité de l'environnement de contrôle de l'organisation. Le RAI devra évaluer les attentes des parties prenantes afin de s'assurer qu'elles ne sont pas opposées et qu'elles sont étayées par la charte d'audit interne. Le poids donné aux attentes de chaque partie prenante sera différent selon son rôle et ses responsabilités au sein de l'organisation.

Après avoir communiqué avec chaque partie prenante, le RAI devrait documenter et confirmer leurs attentes. Il peut également être bénéfique de réaliser une enquête auprès des parties prenantes afin de hiérarchiser leurs attentes après avoir recueilli leurs points de vue respectifs. Ceci représentera une contribution clé au processus d'élaboration du plan stratégique d'audit interne.



Le plan stratégique est au service de l'accomplissement de la vision et de la mission de l'audit interne. Le RAI devrait donc les formaliser et les actualiser, en tenant compte des attentes des parties prenantes et des lignes directrices de l'IIA. Lors de l'élaboration de ces éléments, il est important de reconnaître que l'audit interne ne peut répondre à toutes les attentes. En conséquence, le RAI doit faire des choix difficiles, et recommander au Conseil les objectifs qui seront poursuivis et ceux qui ne le seront pas.

Pour assurer une bonne communication, il est important de partager avec la direction générale et avec le Conseil les attentes qui ne seront pas intégrées au plan stratégique.

**Formalisation de la vision** – Elle a pour objectif d'articuler la philosophie de l'audit interne avec ce qu'il espère apporter à l'organisation. Une vision transcende les objectifs et les buts, et exprime un état futur à atteindre ; une vision est donc ambitieuse.

**Formalisation de la mission** – Établie à partir de la vision, la mission met en exergue l'objet premier de l'audit interne, ce qu'il prévoit d'accomplir à l'avenir, ses valeurs, et comment il s'intègre au plan stratégique de l'organisation. Tous les auditeurs internes devraient se faire l'écho de la mission, de même que les parties prenantes internes et externes. Le plan stratégique de l'audit interne est élaboré à partir de la mission. Il détermine principalement comment elle sera réalisée. La mission est souvent la première déclaration de la charte d'audit interne.

# ÉLABORER LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'AUDIT INTERNE



En identifiant les facteurs clés de succès, l'audit interne pourra identifier les éléments minimum qui devraient lui permettre d'accomplir sa vision et sa mission. Les critères essentiels d'évaluation de chaque initiative importante devraient être évalués afin de veiller à ce que les ressources soient affectées aux activités les plus importantes. Trois questions peuvent contribuer à identifier les facteurs clés de succès :

- **Positionnement** – L'audit interne est-il positionné et soutenu de façon stratégique ?

- **Processus** – Les processus de l'audit interne contribuent-ils de façon dynamique à la réalisation des objectifs opérationnels ?
- **Ressources humaines** – L'audit interne dispose-t-il d'une stratégie adéquate en matière de ressources humaines pour réaliser sa mission ?

La surveillance de l'évolution des facteurs clés de succès permettra de veiller à ce que le management leur porte une attention constante.



Évaluer la situation actuelle de l'audit interne contribuera à identifier les éléments à intégrer dans le plan stratégique. Une technique consiste à effectuer une analyse FFOM en regard de la vision, de la mission et des facteurs clés de succès. L'analyse FFOM a pour objectif d'identifier les principaux facteurs internes et externes importants pour réaliser la stratégie. Lors de cette analyse, les informations sont regroupées en deux catégories principales :

- **Facteurs internes** – Les forces et les faiblesses spécifiques à l'audit interne.
- **Facteurs externes** – Les opportunités et les menaces inhérentes à l'environnement externe. L'environnement externe englobe tous les facteurs extérieurs à l'activité d'audit interne, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation.

## LES COMPOSANTES D'UNE ANALYSE FFOM SONT DÉFINIES CI-APRÈS :

|                 | FORCES  | FAIBLESSES  |
|-----------------|---|---|
| Origine interne | Les caractéristiques internes de l'audit interne qui peuvent faciliter la réalisation de la stratégie de l'audit interne. | Les caractéristiques internes qui, au contraire, peuvent empêcher la réalisation de la stratégie de l'audit et mettre le service en mauvaise posture.   |
| Origine externe | OPPORTUNITÉS  | MENACES   |
|                 | Les éléments externes qui peuvent accroître la demande d'assurance et de conseil et les contributions de l'audit interne. | Les éléments externes qui, au contraire, peuvent faire baisser la demande d'activités d'assurance et de conseil, peuvent empêcher la réalisation de la stratégie de l'audit et le mettre en mauvaise posture. |

Les thèmes à prendre en compte lors de la réalisation de l'analyse FFOM comprennent (sans caractère limitatif) :

### Structure organisationnelle

La structure de l'audit interne devrait être conçue avec un niveau de supervision adéquat, pour des missions de qualité réalisées de manière efficiente. En outre, l'audit interne ne devrait pas subir de contraintes freinant sa capacité à s'acquitter de ses responsabilités de façon objective. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire à l'exercice efficace de ses responsabilités, le RAI devrait avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil.

### Ressources

L'éventail de compétences de l'équipe d'audit interne est essentiel dans sa capacité à aider l'organisation à réaliser ses objectifs et à mettre en œuvre sa stratégie. La première étape de la planification des ressources humaines consiste à identifier les compétences et les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'audit interne. Il est important d'évaluer à quel point il sera nécessaire de s'appuyer sur les compétences et les connaissances identifiées, car les besoins influenceront le modèle retenu de gestion des compétences. De même, il est nécessaire d'optimiser l'usage des ressources technologiques en lien avec le modèle retenu au niveau des ressources humaines. Ces ressources étayeront les priorités définies par le RAI.

Une évaluation des compétences et des connaissances nécessaires peut englober : i) le périmètre des responsabilités de l'audit interne telles que définies par la charte, ii) l'équilibre attendu entre les missions d'assurance et de conseil, iii) les attentes et les exigences des parties prenantes, iv) les résultats de l'évaluation des risques, v) le degré de coordination avec d'autres fonctions de management des risques et d'autres prestataires d'assurance, et vi) le plan stratégique à long terme

de l'organisation. La publication du Common Body of Knowledge (CBOK) de l'IIA, intitulée « Core Competencies for Today's Internal Auditor », peut être utile pour identifier ce que les auditeurs internes doivent savoir pour dûment s'acquitter de leurs responsabilités tout en créant de la valeur pour leurs organisations respectives.

### Technologie et outils

La revue de la technologie et des outils de l'audit interne aidera un RAI à comprendre les capacités de l'activité. L'utilisation de documents de mission électroniques peut permettre d'améliorer la productivité et de faciliter le contrôle qualité, notamment lors de la gestion de plusieurs éléments d'une même mission se déroulant dans plusieurs sites et à laquelle participent plusieurs auditeurs. L'utilisation d'outils d'organisation du travail pour partager des dossiers et regrouper les constats peut favoriser une mise en commun efficace des informations et permettre de contrôler en temps utile la qualité des documents de mission et des rapports. En outre, ces outils peuvent permettre au RAI de mieux suivre la mise en œuvre du plan d'audit interne et de chaque mission. Ces outils permettent également une centralisation des documents de mission et réduisent le risque de versions multiples, renforçant ainsi le partage efficace des dossiers. Leur mise en œuvre devrait être justifiée par une analyse du retour sur investissement. Certains outils bénéficient principalement à l'audit interne. Toutefois, un grand nombre de logiciels de gestion d'audit fournissent également des modèles de questionnaires et d'attestations ainsi qu'une technologie de *workflow* pour la gestion des tâches liées à la gouvernance et au contrôle.

L'utilisation de l'analyse de données ainsi que d'outils de suivi des contrôles continus peut accroître l'efficacité et l'efficience d'un service d'audit interne. L'analyse de données peut permettre de mieux adapter l'utilisation des ressources aux risques. Les outils de suivi des contrôles continus utilisés par l'ensemble de l'organisation peuvent servir à apporter des preuves fiables du

fonctionnement efficace des contrôles de détection dans une application. Ces outils peuvent s'avérer insuffisants si les données qu'ils produisent ne sont pas revues en temps utile et de manière efficace par le management.

## Modèle de gestion des compétences

Une évaluation des modèles de gestion des compétences devrait être réalisée afin de déterminer la structure la plus rentable pour la réalisation des services attendus des entités auditables au sein de l'univers d'audit. Les principales variables utilisées pour l'évaluation de ce modèle de gestion des compétences comprennent :

- Les compétences générales.
- Les compétences spécialisées.
- Le degré de centralisation/décentralisation au sein de l'organisation.
- La couverture géographique.
- Les exigences linguistiques.
- La flexibilité désirée dans les effectifs et la structure de coûts.
- Les modifications à venir des lois et des réglementations.
- Le budget.
- L'implication souhaitée en termes de gestion des talents au bénéfice de l'organisation.

Les options pour l'acquisition de compétences comprennent :

- L'utilisation exclusive des effectifs internes.
- La sous-traitance (*co-sourcing*) à un niveau limité – les ressources internes réalisent la plupart des activités et les ressources externes fournissent les compétences spécialisées.
- Un niveau important de sous-traitance (*co-sourcing*) – les activités sont réalisées grâce à des ressources majoritairement externes.
- Une externalisation complète – toutes les activités sont réalisées par des prestataires externes.

Il peut être bénéfique d'effectuer des études comparatives des organisations du même secteur ayant une taille et une présence géographique comparables afin de juger du volume de ressources correspondant à l'appétence pour le risque de l'organisation. Tenez compte des éléments suivants lorsque vous déterminez le caractère approprié et suffisant des ressources :

- Les types de risques auxquels l'organisation est confrontée, et l'appétence pour le risque de ses parties prenantes.
- Le niveau d'expérience des auditeurs internes – les collaborateurs expérimentés peuvent avoir besoin de moins de temps pour réaliser la mission.
- La nature des missions devant être réalisées – celles qui sont complexes, dont le périmètre n'a jamais été défini ou nécessitant de tester les mesures correctives en fonction des risques, prendront davantage de temps.
- La proportion de l'évaluation des contrôles automatisés dans le plan d'audit – le test des contrôles automatisés est généralement plus efficient.

Lorsque l'audit interne est considéré comme un vivier de talents pour l'organisation, il peut être avantageux d'envisager un système de rotation des effectifs. Ce système permet à l'organisation de bénéficier d'individus qui ont une compréhension approfondie de la gouvernance, du management des risques et des contrôles. Les systèmes de rotation offrent des avantages pour l'audit interne car ils introduisent des collaborateurs (provenant d'autres départements) n'ayant pas de formation en audit, qui peuvent apporter des compétences spécialisées, ainsi qu'un point de vue indépendant sur les missions et les procédures d'audit. Les inconvénients de ces systèmes comprennent une formation et une supervision accrues des collaborateurs en rotation, une discontinuité dans les missions et une « période de latence » pour les domaines d'audit sur lesquels ils ont récemment travaillé (MPA 1130.A1-1 : Audit des opérations dont les auditeurs internes ont été auparavant responsables).

## Coordination avec d'autres fonctions de management des risques et d'autres prestataires d'assurance

Sur la base des attentes des parties prenantes, des lignes directrices de l'IIA et de la charte d'audit, le RAI devrait aligner ressources et priorités, déterminer le fonctionnement futur de l'audit interne et se coordonner avec d'autres fonctions de management des risques et d'autres prestataires d'assurance.

Il existe souvent différents groupes fonctionnant indépendamment les uns des autres qui sont chargés du management des risques et des prestations d'assurance. L'audit interne devrait avoir une compréhension claire des objectifs des autres groupes et déterminer comment coordonner leurs efforts au mieux pour minimiser les redondances et s'assurer que les principaux risques sont traités. Le guide pratique de l'IIA intitulé « Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers » présente de plus amples informations à ce sujet.

### Commentaire IFACI

La MPA 2050-3 « S'appuyer sur les travaux d'autres prestataires de services d'assurance » ainsi que les prises de position sur les trois lignes de défense, notamment celles publiées par l'ECIIA :

- *Corporate Governance: Insights Reinforcing audit committee oversight through global assurance / ECIIA. – 2012*  
<http://www.eciia.eu/about-us/news/new-publication>
- *Guidance on the 8th EU Company Law Directive: article 41/ ECIIA, FERMA. – 2010-2011.*  
<http://www.ferma.eu/about/publications/eciia-ferma-guidance>

donnent des éléments complémentaires pour une coordination efficace avec les prestataires d'assurance.

## Méthodes de prestation de services

La démarche pour la réalisation de services d'assurance et de conseil par l'audit interne devrait être définie et documentée afin d'assurer la cohérence et la qualité des services liés à la planification, au travail sur le terrain, aux remontées d'informations et au suivi. Des dispositions obligatoires et des protocoles recommandés devraient offrir une flexibilité dans la réalisation des travaux, et prévoir les circonstances dans lesquelles il est impossible d'appliquer les dispositions obligatoires. La démarche devrait se conformer au CRIPP.

## Communication avec les parties prenantes

Le RAI devrait disposer d'un plan de communication qui prévoit que la direction générale et le Conseil sont informés de la planification de l'audit interne, y compris des ressources nécessaires (et des restrictions), et du suivi de sa mise en œuvre. Il est également souhaitable d'inclure dans ce plan de communication les résultats des missions d'assurance et de conseil de l'audit interne, y compris la progression des mesures prises par le management en réponse aux constats.

## Développement des ressources humaines

En s'appuyant sur les compétences identifiées à la section précédente « Ressources » (page 9), il est essentiel de disposer d'une approche définie quant au développement, à la formation et à la gestion de l'équipe d'audit. Un plan de développement des ressources humaines devrait intégrer des attentes clairement définies pour chaque poste, notamment les compétences, les connaissances, l'expérience et les certifications requises. Ces attentes permettent au management d'œuvrer à la préparation d'un collaborateur au poste qu'il occupe et à ses responsabilités futures.

# ÉLABORER LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'AUDIT INTERNE



Sur la base des résultats de l'analyse FFOM, il est possible d'identifier et de hiérarchiser les principales initiatives qui auront un impact significatif sur l'occurrence des facteurs clés de succès de l'audit interne, et donc sur l'accomplissement de sa vision et de sa mission. Pour chaque initiative, il est utile d'identifier un calendrier de mise en œuvre, les objectifs souhaités, les indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) de performance ainsi que les éléments correspondants de l'analyse FFOM.

## Pilotage de la performance

Pour veiller à ce que le plan stratégique produise les résultats souhaités, il est primordial de superviser son exécution et son impact. À ce titre, il est utile de fixer des objectifs (qualitatifs et quantitatifs) afin d'évaluer la progression et la performance de chaque initiative comparativement aux attentes. Le processus d'évaluation peut également s'appuyer sur les informations provenant des principales parties prenantes quant aux

évolutions qu'ils constatent par rapport aux objectifs du plan stratégique. En outre, le RAI et son équipe de direction peuvent réaliser des auto-évaluations sur l'efficacité et l'efficacé de l'exécution du plan stratégique. Ces objectifs peuvent être inclus dans les remontées d'informations aux principales parties prenantes. Le guide pratique de l'IIA intitulé « Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency » présente de plus amples informations à ce sujet.

## Informations fournies en retour et approbation

Il est essentiel de passer soigneusement en revue le plan stratégique avec les principales parties prenantes avant de le finaliser. La communication du plan stratégique révisé renforcera la sensibilisation et l'adhésion dans l'ensemble de l'organisation. L'approbation finale de la part du Conseil devrait être obtenue.

## IV. REVUE DU PLAN STRATÉGIQUE

À l'instar du plan stratégique de l'organisation, le plan stratégique d'audit interne devrait être revu périodiquement et, le cas échéant, mis à jour. La fréquence de la revue sera déterminée par le RAI, conjointement avec le Conseil. Les facteurs influençant la fréquence des revues comprennent (sans caractère limitatif) :

- Le niveau de croissance de l'organisation et l'évaluation de la maturité de l'organisation.
- Les modifications de la stratégie de l'organisation.
- Le niveau de confiance que l'organisation et la direction générale accordent à l'évaluation indépendante de l'audit interne et/ou leur soutien concernant le management des risques de l'organisation.
- Les changements significatifs dans les ressources mises à disposition de l'audit interne.
- Les évolutions importantes des lois et/ou les autres changements significatifs des politiques et procédures de l'organisation.
- L'évolution de l'environnement de contrôle de l'organisation.
- Les changements importants au sein de l'équipe dirigeante et dans la composition du Conseil.
- L'évaluation qualitative et quantitative de la façon dont l'audit interne a mis en œuvre son plan stratégique.
- Les résultats des évaluations internes/externes de l'audit interne.

## V. ANNEXE : EXEMPLE – ANALYSE FFOM

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Définition de la vision, de la mission, des valeurs et de la charte d'audit interne</li> <li>Respect et crédibilité importants du RAI auprès de la direction générale</li> <li>Univers d'audit défini et validé</li> <li>Processus de planification, axé sur les risques, formalisé et validé par le management.</li> <li>Plans de formation/certification des auditeurs internes</li> <li>Point de vue indépendant et objectif sur l'ensemble de l'organisation.</li> <li>Adaptabilité des auditeurs internes au changement, attitude positive</li> <li>Diversité des compétences, des formations et des connaissances des auditeurs internes</li> <li>Concentration sur les processus plutôt que sur les transactions</li> <li>Partenariat accru avec les métiers</li> <li>Processus de suivi formalisé</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Déficits de compétences – connaissances en matière de conseil et de fraude</li> <li>Modèle de développement des auditeurs internes non défini</li> <li>Opportunités de carrière limitées – l'audit interne n'est pas un vivier de talents</li> <li>Évaluation des risques qui ne correspond pas à la stratégie de l'organisation ; identification limitée des risques émergents</li> <li>Plan d'audit sur un an seulement</li> <li>Compréhension limitée des attentes des parties prenantes</li> <li>Absence de cohérence dans la communication avec les parties prenantes</li> <li>Accent mis sur les constats (mentalité du « je t'ai pris la main dans le sac » et de « policier »)</li> <li>Implication limitée dans les décisions stratégiques de l'organisation</li> <li>Absence de programme de partage des connaissances</li> <li>Faible intérêt accordé à l'efficacité opérationnelle par rapport à l'efficacité</li> <li>Utilisation limitée des analyses et des extractions de données</li> <li>Évaluation des performances une fois par an seulement</li> <li>Long cycle d'audit</li> <li>Pas d'alignement total avec les Normes de l'IIA</li> <li>Méthodologie d'audit qui ne couvre pas tous les types de missions</li> </ol> |
| OPPORTUNITÉS  | MENACES  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Accroître la perception des compétences, des connaissances et des capacités du personnel</li> <li>Confirmer et clarifier les attentes en évolution des parties prenantes</li> <li>Former les parties prenantes au rôle et aux capacités de l'audit interne</li> <li>Participer précocement à de nouvelles initiatives afin d'intégrer les contrôles</li> <li>Former la direction aux problématiques récurrentes / courantes</li> <li>Collaborer avec d'autres prestataires d'assurance / d'autres fonctions de management des risques au cours de l'année et durant l'évaluation des risques</li> <li>Introduire des auto-évaluations des risques et des contrôles</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Prédisposition du Conseil à se concentrer sur les risques financiers et de conformité sans prêter une attention suffisante aux risques opérationnels</li> <li>Mise en œuvre des recommandations freinée par des contraintes budgétaires, de ressources humaines, de gouvernance</li> <li>Moindre coopération du management</li> <li>Augmentation des déficits de compétences due à l'évolution des risques et aux risques émergents</li> <li>Absence d'appréhension des initiatives opérationnelles</li> <li>Adaptation à des Normes de l'IIA et à des attentes des parties prenantes plus exigeantes</li> </ol>  |

## VI. ANNEXE : EXEMPLE DE TRAME DU PLAN STRATÉGIQUE

### Vision

Devenir une activité d'audit interne hautement performante qui réponde aux attentes de nos parties prenantes, adhère aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes)* de l'IIA et aux critères de performance reconnus par les services d'audit interne de premier plan. Nous pourrions ainsi être un partenaire des opérationnels et un conseiller fiable, exerçant un rôle moteur dans la culture de gouvernance, de responsabilité, de conformité et d'exécution qui contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

### Mission

Réaliser une évaluation indépendante des risques financiers, réglementaires et opérationnels et de l'efficacité des contrôles, et la communiquer à la direction générale et au Conseil. Nous apporterons une expertise en matière de contrôle afin de minimiser les risques, d'améliorer la qualité des processus et d'accroître l'efficacité opérationnelle pour servir nos objectifs.

### Facteurs clés de succès, initiatives, objectifs et principales tâches

#### **FCS 1 : Se concentrer sur les risques les plus élevés auxquels l'organisation est exposée**

Initiative : Renforcer le processus de planification afin d'identifier les risques stratégiques, opérationnels, financiers et réglementaires les plus prioritaires pour l'organisation.

Cartographie FFOM : Faiblesses – 4, 5, 9  
Opportunités – 6

Objectifs :

- Un processus durable qui identifie les risques internes et externes les plus importants susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs et de la stratégie de l'organisation.
- Une collaboration avec d'autres fonctions de contrôle et de management des risques afin de coordonner la couverture des risques.

Tâches principales :

- Comparer le processus actuel d'évaluation des risques à celui d'organisations de même taille.
- Répertoire les processus et sources actuels utilisés pour identifier les risques émergents (qui ne sont jamais survenus ou ne se sont pas produits pendant une période prolongée).
- Comprendre le périmètre des responsabilités des autres groupes chargés des contrôles et du management des risques et leur approche de l'identification des risques.
- Élaborer une méthodologie reliant la stratégie de l'organisation aux risques pouvant être audités.
- Valider la méthodologie avec les principales parties prenantes.

Calendrier : août - novembre 201X

#### **FCS 2 : Communiquer des informations pertinentes aux parties prenantes**

Initiative : Accroître la transparence des activités d'audit interne au moyen de communications régulières et pertinentes auprès des principales parties prenantes sur le recensement global des risques, les constats d'audit et les mesures correctives.

Cartographie FFOM : Faiblesses – 6, 7, 8  
Opportunités – 3, 5

Objectifs :

- Une cartographie des relations avec les principales parties prenantes et un plan de communication à leur attention.

# ÉLABORER LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'AUDIT INTERNE

- Des rapports standardisés favorisant une communication régulière.

Tâches principales :

- Identifier les principales parties prenantes.
- Obtenir des retours d'informations de la part des principales parties prenantes sur la performance et leurs attentes.
- Convenir d'opportunités d'amélioration.
- Concevoir et mettre en œuvre l'état souhaité.

Calendrier : mars - avril 201X

### **FCS 3 : Maintenir des processus d'audit efficaces et efficaces**

Initiative : Élaborer un manuel qui définit la méthodologie pour réaliser toutes les missions d'assurance et de conseil de l'audit interne.

Cartographie FFOM : Faiblesses – 1, 11, 15, 16  
Opportunités – 7

Objectifs :

- Identification des pratiques requises et recommandées pour tous les types de mission, contribuant à garantir une approche homogène conforme aux *Normes*.

Tâches principales :

- Évaluer les processus actuels pour la planification, le travail sur le terrain, les remontées d'informations et le suivi des missions d'assurance et de conseil comparativement au CRIPP.
- Affiner les processus afin de les aligner avec le CRIPP et différencier ceux qui sont obligatoires de ceux qui sont recommandés.
- Développer des outils d'auto-évaluation des contrôles.
- Valider le manuel d'audit interne avec tous les auditeurs internes.

Calendrier : juin - août 201X

### **FCS 4 : Auditeurs internes compétents et fiables**

Initiative : Identifier les compétences essentielles, élaborer des plans de développement et une stratégie de gestion des compétences conformément à la mission.

Cartographie FFOM : Faiblesses – 1, 2, 3, 10, 11, 15, 12  
Opportunités – 3

Objectifs :

- Identifier les compétences nécessaires conformément à la déclaration de la mission pour tous les domaines de l'univers d'audit.
- Élaborer un programme formalisé de développement et de formation à tous les échelons.

Tâches principales :

- Effectuer une évaluation des compétences
- Identifier les solutions liées aux effectifs internes et externes et à la formation.
- Élaborer un programme d'apprentissage et de formation continue.

Calendrier : juillet - octobre 201X

Note : Un plan de travail devrait être élaboré pour détailler les étapes, le calendrier et les ressources nécessaires pour réaliser chaque initiative.

## VII. AUTEURS, RÉVISEURS, RELECTEURS

Auteurs :

- Brian Reed, CIA
- Erich Schumann, CIA
- Princy Jain, CIA, CCSA, CRMA
- Rita Thakkar, CIA

Réviseur :

- Steven Jameson, CIA, CBA, CCSA, CFE, CFSA, CGMA, CPA, CRMA

Relecteurs :

- Marie-Elisabeth Albert, CIA
- Julien Cornuché, CIA
- Béatrice Ki-Zerbo, CIA

## **A PROPOS DE L'INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS**

Fondé en 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) est une organisation professionnelle internationale dont le siège mondial se situe à Altamonte Springs, en Floride, aux États-Unis. L'Institute of Internal Auditors est la voix mondiale, une autorité reconnue, un leader incontesté et le principal défenseur de la profession d'auditeur interne. C'est également un acteur de premier plan pour la formation des auditeurs internes. Il est représenté en France par l'IFACI.

## **A PROPOS DES GUIDES PRATIQUES**

Les guides pratiques détaillent la réalisation des activités d'audit interne. Ils contiennent des processus et des procédures, tels que les outils et techniques, les programmes et les approches pas-à-pas, et donnent des exemples de livrables. Les guides pratiques s'inscrivent dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors. Ces guides pratiques relèvent de la catégorie des dispositions fortement recommandées. La conformité à ces guides pratiques n'est donc pas obligatoire, mais fortement recommandée. Ces guides ont été officiellement révisés et approuvés par l'IIA.

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'Institute, vous pouvez consulter notre site Web, [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance) ou [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com).

## **AVERTISSEMENT**

L'Institute of Internal Auditors publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette ligne directrice n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des cas précis, et doit uniquement servir de guide. L'Institute of Internal Auditors vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'Institute dégage sa responsabilité pour les cas où des lecteurs se fieraient exclusivement à ce guide.

## **COPYRIGHT**

Le copyright de ce guide pratique est détenu par l'Institute of Internal Auditors et par l'IFACI pour sa version française. Pour l'autorisation de reproduction, prière de contacter l'Institute of Internal Auditors à l'adresse [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org) ou l'IFACI à l'adresse [recherche@ifaci.com](mailto:recherche@ifaci.com)

### ***The Institute of Internal Auditors***

247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701, États-Unis

Téléphone : +1 407 937 1100

Télécopie : 1 407 937 1101

Site Web : [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

Courrier électronique : [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org)

### ***IFACI***

98bis, Boulevard Haussmann

75008 PARIS, France

Téléphone : 01 40 08 48 00

Fax : 01 40 08 48 20

Site Web : [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

Courrier électronique : [recherche@ifaci.com](mailto:recherche@ifaci.com)