


Résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2005



Résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2005

 Institut de
l'Audit Interne

12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00 - Fax : 01 40 08 48 20
Mel : institut@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne - Association Loi 1901

 L'IFACI est affilié à
The Institute of Internal Auditors

Résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2005



Institut de
l'Audit Interne

Résultat de l'enquête sur
la pratique de l'audit interne
en France en 2005

Copyright © 2005 IFACI - 12 bis, place Henri Bergson, 75008 Paris

Ce document est la propriété de l'IFACI. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle par quelque procédé que ce soit, ainsi que la divulgation des informations contenues dans ce document sans le consentement préalable de l'IFACI sont illicites. Cette représentation ou reproduction constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. Ne sont autorisées aux termes des alinéas 2 et 3 a) de l'article L122-5 du même Code, que " les copies ou reproductions strictement réservées à usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective ", d'une part, et, d'autre part, que " les analyses et les courtes citations " dans un but d'exemple et d'illustration.

Sommaire

Introduction	5
1- Principaux enseignements de l'enquête 2005	7
2- Résultats détaillés	13
2.1. Les grands enjeux	13
2.1.1 Une activité indépendante	13
2.1.2 Les éléments d'appréciation de cette indépendance	14
2.1.3 Une activité objective	16
2.1.4 Une activité d'assurance	16
2.1.5 Une activité de Conseil	19
2.1.6 Processus de management des risques	20
2.1.7 Processus de gouvernement d'entreprise	22
2.2. Les réponses de la profession	25
2.2.1 Planification des missions	25
2.2.2 Méthodes et organisation	26
2.3. Les défis d'aujourd'hui	35
2.3.1 La Loi de Sécurité Financière (LSF)	35
2.3.2 Le Sarbanes Oxley Act (SOX)	35
2.3.3 La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)	37
2.3.4 Développement durable	37
2.3.5 Contrôle interne	38
2.4. Les services d'audit interne	39
2.4.1 Ancienneté et taille des services	39
2.4.2 La Gestion des auditeurs internes : de leur recrutement à leur formation	43
3- Perspectives	49
3.1 Les attentes des dirigeants telles qu'elles ressortent de l'enquête et des interviews de six grands patrons	49
3.2 Les préoccupations des auditeurs internes	50
3.3 Les défis de demain	50
Annexes	53

Introduction

L'audit interne est une profession qui a su s'adapter progressivement aux besoins changeants des organisations.

Afin de mieux connaître la situation de l'audit interne en France aujourd'hui, d'en apprécier les récentes évolutions, notamment au regard des nouvelles lois et réglementations en matière de contrôle interne (LSF, SOX, LOLF, CRBF 97-02) et d'évaluer les futurs de la profession, l'IFACI – Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne – a réalisé, en juin 2005, une enquête nationale sur la pratique de l'audit interne en France, renouvelant ainsi l'enquête menée en 2002.

508 responsables de services d'audit interne ont été invités à répondre à notre questionnaire qui abordait les sujets d'actualité de la profession et toutes les préoccupations des auditeurs internes. 188 y ont répondu, ce qui donne un taux de réponse très satisfaisant de 37% et assure une bonne crédibilité aux conclusions tirées.

Ce rapport présente l'analyse des résultats.

La première partie met en lumière les éléments marquants qui s'en dégagent, éléments qui corroborent les évolutions déjà soulignées en 2002. En particulier, l'audit interne s'affirme comme un partenaire clé des Directions générales et des Comités d'audit en leur apportant des informations précieuses sur les risques et les systèmes de contrôle interne. De leur côté, les présidents garantissent et consacrent l'indépendance de l'audit interne en lui faisant bénéficier d'un double rattachement hiérarchique à la Direction générale et fonctionnel au Comité d'audit.

La seconde partie restitue, quant à elle, les résultats chiffrés et les analyses détaillées. Elle constitue un support d'analyse quantitatif et qualitatif auquel tout responsable d'audit interne ou tout auditeur est invité à se reporter, d'autant que de fréquentes références aux Normes Professionnelles et aux Modalités Pratiques d'Application (MPAS) viennent rappeler les bonnes pratiques en la matière.

.../...

Cette enquête reflète l'image d'un audit interne au service de la Direction générale et du Comité d'audit, mais également au service de l'organisation toute entière à même de prévenir la destruction de valeur et d'apporter une contribution déterminante à la gouvernance.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Christelle', with a stylized flourish at the end.

Philippe Christelle

Président de l'IFACI

1- Principaux enseignements de l'enquête 2005

Depuis 2002, date de lancement de notre précédente enquête et suite aux différents scandales financiers des deux années précédentes, les législateurs, régulateurs et autres parties prenantes ont pris de nombreuses dispositions pour renforcer la gouvernance et améliorer le contrôle interne des organisations.

Aux Etats-Unis, cela s'est traduit, en juillet 2002, par la promulgation du Sarbanes Oxley Act (SOX).

En France, nous avons eu successivement en septembre 2002, le rapport Bouton « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées » et, en août 2003, la Loi de Sécurité Financière (LSF). Parallèlement, les pouvoirs publics ont tout mis en œuvre pour que la Loi Organique, d'août 2001, relative aux Lois de Finances puisse normalement s'appliquer à compter du 1er janvier 2006, tandis qu'en mars 2005 était promulgué le règlement du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière numéro 97-02 modifié, qui exige une séparation stricte des contrôles permanents et des contrôles périodiques et crée la fonction de responsable du contrôle de la conformité.

Dans ce nouveau contexte législatif et réglementaire, l'audit interne s'affirme comme un partenaire clé des Directions générales et des Conseils d'administration ou de surveillance.

Vous trouverez ci-après les principaux enseignements que nous avons tirés de cette nouvelle enquête sur la pratique de l'audit interne en France, les résultats exhaustifs étant présentés dans la seconde partie du rapport.

L'audit interne, acteur de la bonne gouvernance :

- La proportion d'organisations pourvues d'un Comité d'audit ou d'une instance équivalente est en constante progression, passant de 20% en 96 à 76% en 2005. Très présent au sein des secteurs « banque » (93%) et « industrie » (88,5%), le Comité d'audit ou organe équivalent reste assez fréquent dans le secteur public (46%).
- Le rattachement hiérarchique de l'Audit interne à la Direction générale dans près de 70% des cas et son rattachement fonctionnel au Comité d'audit dans 39% des cas favo-

risent son indépendance et son objectivité. Son rattachement à la Direction financière reste toutefois fréquent dans le secteur « industrie » (32% contre 14,7% en moyenne).

- Le double rattachement à la Direction générale et au Comité d'audit réduit les risques d'interférence implicites ou explicites sur le choix des missions ou la formulation des recommandations et confère aux auditeurs internes une liberté importante voire totale pour la réalisation de leurs missions même si pour 19% des répondants (35,7% pour le secteur public) les missions sont encore largement décidées par la Direction générale¹.
- Les contacts de l'Audit interne avec la Direction générale et le Comité d'audit sont nombreux :
 - Un service sur deux a une réunion formelle par trimestre avec la Direction générale ; un sur trois, une réunion par mois.
 - 40% des responsables d'audit interne rencontrent le président du Comité d'audit en tête-à-tête.
- Le lien entre le Comité d'audit et l'audit interne s'affirme. Le Comité d'audit s'intéresse de près à l'activité de l'audit interne et attache une importance croissante à la mise en œuvre de ses recommandations.
- Plus d'un service d'audit interne sur deux (43% en 2002) conduit des missions relatives au gouvernement d'entreprise.

L'audit interne, toujours largement tourné vers les missions d'assurance :

- Bien qu'en sensible diminution (73% contre 79% en 2002), la part des missions d'assurance par rapport aux missions de conseil est toujours prédominante. Elle est particulièrement développée dans le secteur « banque » (81,6%).
 - Ces missions concernent prioritairement l'évaluation du contrôle interne des processus opérationnels puis celle du contrôle interne des processus comptables et financiers.
 - L'audit de conformité aux lois et réglementations garde toujours une place importante.
 - Les audits de fraude sont stables à un niveau élevé, particulièrement au sein des organismes bancaires et financiers (4% n'en faisant jamais contre 17% en moyenne).

¹ Dans le secteur public, on entend également par Direction générale, les Ministres, leurs Directeurs de cabinet et les Secrétaires généraux auxquels sont rattachées les Directions d'Audit interne ou Inspections générales.

- La participation de l'audit interne aux travaux des commissaires aux comptes se révèle en retrait par rapport à 2002. Elle reste cependant significative dans le secteur « banque » avec 60% des répondants déclarant y participer « parfois » ou « souvent » contre 36% en moyenne.
- Les missions de Conseil sont particulièrement fréquentes au sein du secteur « retraite et prévoyance » (44,4%) et du secteur public (31,3%), contre 27% en moyenne.
 - L'audit interne continue de dispenser des conseils en organisation et à participer à des projets à durée déterminée ou à des comités permanents.
 - Les actions de formation au contrôle interne sont en régression par rapport à 2002. Ces actions ont pu être prises en charge par les directions de contrôle interne qui se développent au sein des organisations, notamment celles du secteur « banque ».

L'audit interne, acteur majeur dans la prise en compte des nouvelles réglementations

- Les services d'audit interne ont été fortement sollicités et impliqués pour répondre aux exigences de la Loi de Sécurité Financière et du Sarbanes Oxley Act :
 - Plus de deux services sur trois d'entreprises cotées ont rédigé un projet de rapport sur les procédures de contrôle interne,
 - 74% des services d'audit concernés ont dédié une partie de leurs effectifs aux travaux requis par SOX (tests des procédures de contrôle interne, test de l'efficacité et de la fiabilité des contrôles mis en œuvre).
- Ces deux lois se sont traduites par un changement partiel des travaux de l'audit interne :
 - les services d'audit des sociétés concernées par la LSF déclarent avoir développé ou renforcé une approche basée sur les risques,
 - 71% des services d'audit des sociétés soumises à SOX, estiment qu'à terme ils mèneront davantage d'audits comptables et financiers. Ceci se traduit d'ores et déjà dans les résultats 2005 puisque 64% de ces services (contre 50% en moyenne) déclarent évaluer « souvent » le contrôle interne sur des processus comptables et financiers et 24% d'entre eux (contre 18% en moyenne) réalisent également « souvent » des audits comptables et financiers.

- La Loi Organique relative aux Lois de Finance a eu, elle aussi, des répercussions sur les services d'audit interne du secteur public :
 - 43% d'entre eux considèrent que cette loi a renforcé l'image et la place de leur service au sein des organisations,
 - 30% estiment que la LOLF a d'ores et déjà eu des répercussions sur la nature des missions qu'ils conduisent.
- En matière de développement durable, bien que les organisations, notamment celles du secteur « industrie », aient continué à déployer des démarches dans ce domaine (53% contre 38% en 2002), l'audit interne reste encore peu impliqué dans l'évaluation des politiques y afférentes, qui impactent pourtant fortement la vie sociétale.
- 47% des organisations répondantes disposent d'une fonction de contrôle interne distincte de l'audit interne. Cette proportion passe à 77% dans le secteur « banque ».

L'audit interne, un acteur crédible, objectif et professionnel

- 82% des services d'audit interne (100% dans le secteur « retraite et prévoyance » et 93% dans le secteur « banque ») sont dotés d'une charte, formellement approuvée par la Direction générale (90% des cas) et par le Comité d'audit (77%). Cette double approbation donne de la légitimité à l'audit interne et renforce sa crédibilité.
- Afin de garantir l'objectivité de leurs équipes, 72% des responsables d'audit interne font adhérer leurs auditeurs au code de déontologie de la profession. Cette objectivité est également assurée par la supervision des missions et l'obligation qui est faite aux auditeurs internes de déclarer tout conflit d'intérêt potentiel.
- Même si le critère majeur reste les demandes spécifiques de la Direction générale et du Comité d'audit (81,6% en moyenne, 94% dans le secteur « assurances »), le plan d'audit est construit en s'appuyant aussi sur une analyse des risques (78,5% contre 75% en 2002). Cette double approche, par les risques et par les demandes de la Direction générale et du Comité d'audit, oblige les services d'audit interne à aller à l'essentiel.
- Même si l'audit interne apparaît comme une fonction attractive, un tiers des responsables d'audit interne déclare avoir encore des difficultés à recruter un personnel ayant de fortes compétences dans certains métiers de l'organisation. C'est sûrement l'une des raisons qui conduit l'audit interne à avoir recours de plus en plus à l'expertise d'autres fonctions

internes (75% en moyenne mais 80% pour le secteur « commerce et services » et 90% pour le secteur « industrie ») ou externes (62% de « parfois » et « souvent »).

- Le benchmark est fortement répandu parmi les services d'audit interne, essentiellement dans le domaine de la conduite des missions et des outils employés, de la méthodologie utilisée et de l'organisation du service. Pour ce faire, 91% des services d'audit interne se comparent à d'autres services par le biais de l'IFACI.

L'audit interne dispose de moyens financiers et humains suffisants pour l'exercice de ses responsabilités

- Le nombre moyen d'auditeurs pour 1 000 salariés est en légère augmentation par rapport à 2002 (2,85 contre 2,3 en 2002), avec toujours des écarts significatifs entre secteurs d'activité (0,5 pour « industrie » contre 8,5 pour « banques et organismes financiers »).
- Le budget des services d'audit interne, à périmètre constant, est stable pour la moitié des répondants et en hausse pour 42% d'entre eux, hausse en moyenne de 21,7% par rapport au budget 2004. Ce budget est jugé suffisant pour la réalisation du plan d'audit.
- L'audit interne demeure une fonction jeune et de taille moyenne : un tiers des services a moins de 5 ans et 74% des services ont moins de 10 auditeurs.
- Le niveau de qualification demeure inchangé par rapport à 2002 : les auditeurs internes sont soit issus de grandes écoles de commerce et d'ingénieur (51%) soit diplômés de l'université (32%).
- Le profil type de l'auditeur interne est comparable à celui de l'enquête de 2002 :
 - Il a déjà une expérience professionnelle préalable (la moitié des auditeurs internes a entre 5 et 15 années d'expérience professionnelle). Il est issu, quasiment à parts égales, de trois activités : audit interne ou externe (30%), opérationnelles (29%), financières (27,5%),
 - Il a été recruté au sein de l'entreprise (51%, contre 49% en 2002),
 - Il a le sens de l'analyse, de la communication et de l'écoute ainsi que l'esprit critique,
 - Il rejoint l'audit car cela lui donne une vision de l'ensemble des processus de l'entreprise et lui offre un tremplin vers d'autres postes,
 - Il reste en moyenne 3 années au sein du service d'audit interne et poursuit, dans trois cas sur quatre, sa carrière au sein de l'entreprise. La volonté de former des cadres pour l'organisation reste toujours prioritaire par rapport à la fidélisation des auditeurs au sein du service.

2- Résultats détaillés

2.1. Les grands enjeux

2.1.1 Une activité indépendante

Normes 1100 et 1100-A1 :

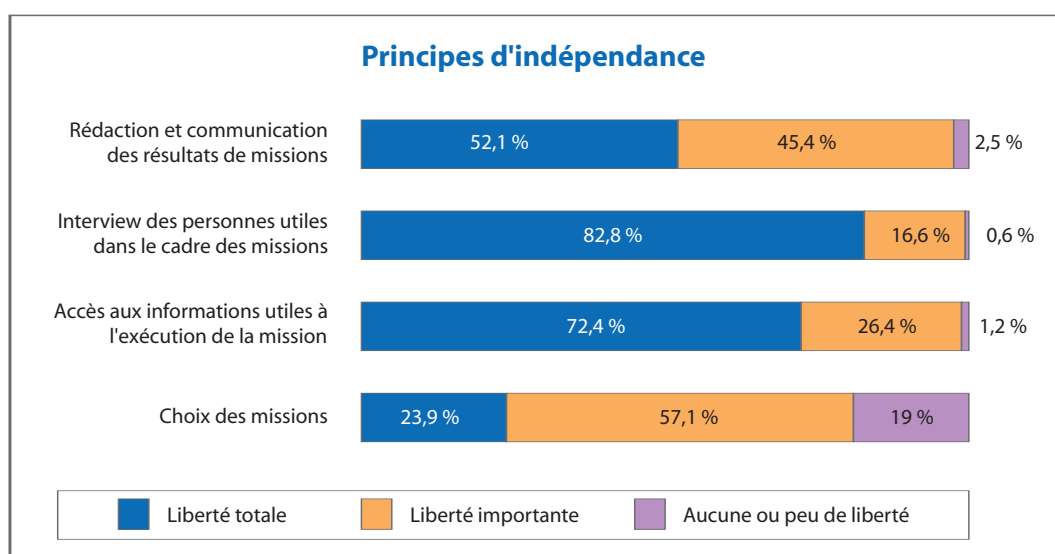
L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

Il ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

Pour l'exercice de leur mission, les responsables d'audit interne disposent d'une très grande liberté.

Cette liberté est importante, voire totale, et comparable aux résultats de 2002, pour l'accès aux informations nécessaires à l'exécution de la mission (98,8%), l'interview des personnes utiles dans le cadre des missions (99,4%), la rédaction et la communication des résultats des missions (97,5%).

Elle est en retrait par rapport à l'enquête réalisée il y a trois ans, pour le choix des missions, puisque 19% des répondants indiquent avoir peu de liberté voire aucune liberté en ce domaine, contre 15% en 2002. Cette tendance s'observe toujours essentiellement dans le secteur public où ce pourcentage s'élève à 35,7%. A contrario, le secteur « banque » est celui qui dispose de la plus grande liberté en ce qui concerne le choix des missions puisque l'ensemble des répondants indiquent avoir une liberté importante voire totale en ce domaine.



2.1.2 Les éléments d'appréciation de cette indépendance

Norme 1000 :

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil.

■ Charte d'audit

Le pourcentage de services d'audit interne dotés d'une charte d'audit a continué à progresser entre 2002 et 2005, passant de 78% à 82%. Ce document est moins répandu dans le secteur « industrie » (73,5%). Il est, au contraire, très prisé dans le secteur « banque » (93%) et au sein des Instituts de retraite et de prévoyance (100%).

La charte est formellement approuvée par la Direction générale dans 90% des cas et par le Comité d'audit ou l'organe équivalent dans 77% des cas - pourcentage en forte augmentation par rapport à 2002 (56%) - ce qui va dans le sens des bonnes pratiques préconisées par la MPA 2060-2.

Cette double approbation donne de la légitimité à l'audit interne et renforce sa crédibilité.

Norme 1110 :

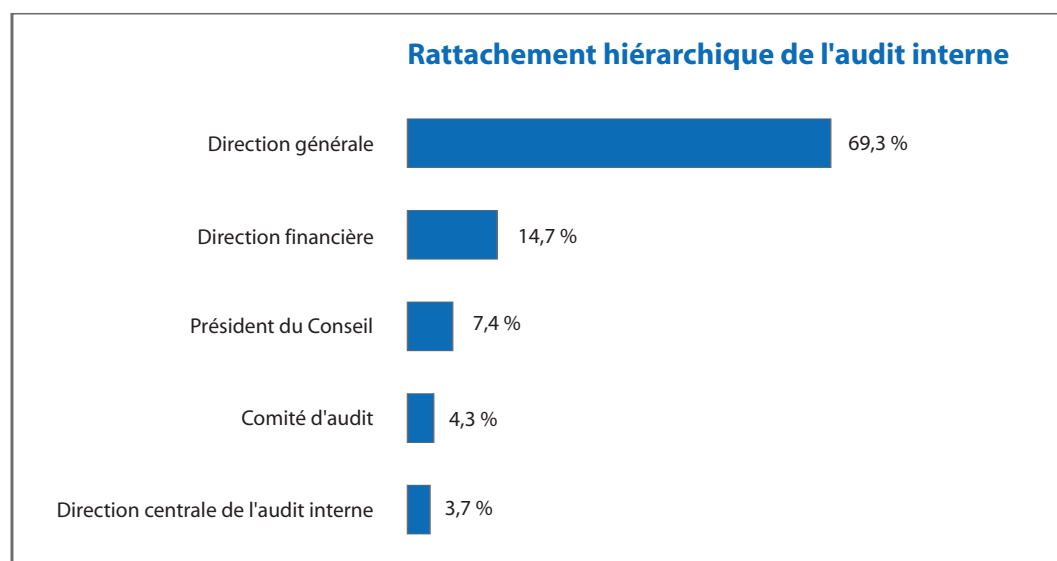
Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

■ Rattachement hiérarchique et fonctionnel

• Rattachement hiérarchique

Les services d'audit interne sont, comme en 2002, très majoritairement rattachés hiérarchiquement à la Direction générale (69,3% en 2005 contre 70% en 2002), 14,7% d'entre-eux étant rattachés à la Direction financière (15% en 2002).

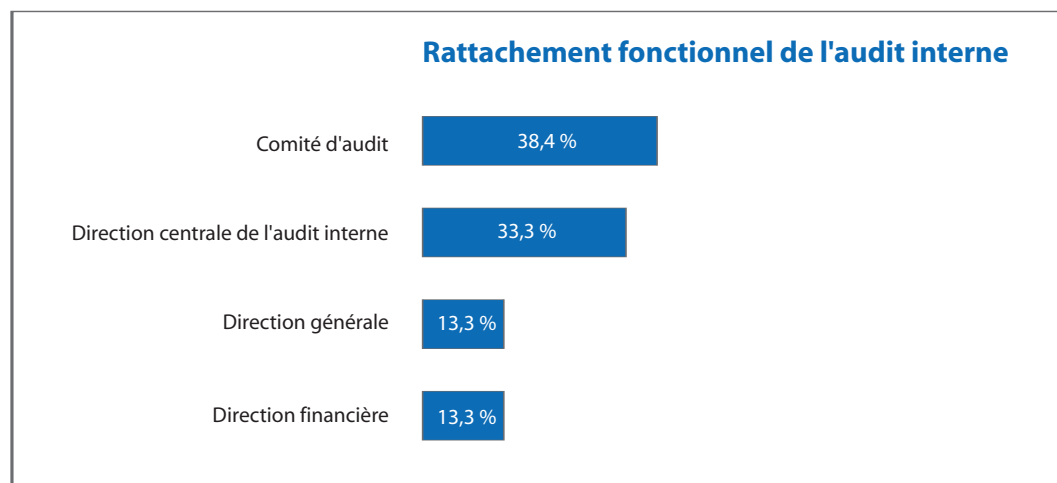
Le rattachement de l'audit interne à la Direction financière est très fréquent dans le secteur « industrie » (32%) et dans une moindre mesure dans le secteur « Commerce et services » (19%).



- **Rattachement fonctionnel**

37% des services d'audit interne sont en plus rattachés fonctionnellement à un autre organe, le plus souvent au Comité d'audit (39% des cas en moyenne) ou à la Direction centrale de l'audit interne (34%).

Pour le secteur « industrie », le rattachement fonctionnel au Comité d'audit concerne 47% des services d'audit interne.



- **Nomination et révocation**

74% des responsables de l'audit interne sont nommés et révoqués par la Direction générale uniquement.

14% sont nommés et révoqués conjointement par la Direction générale et le Comité d'audit, ce pourcentage s'élevant à 25% pour le secteur « banque ».

2% le sont exclusivement par le Comité d'audit.

Ces proportions sont comparables à celles de l'enquête de 2002.

- **Moyens financiers**

Le budget annuel de l'audit interne, à périmètre constant, est stable pour 52,2% des services d'audit interne, en baisse pour environ 6% d'entre eux, en hausse pour 42%.

En 2002, seuls 26 % des services d'audit interne déclaraient bénéficier d'un budget annuel en hausse par rapport à 2001.

Cette hausse est en moyenne de 21,7% par rapport au budget de 2004 (elle est de 22,8% pour les sociétés soumises au SOX et à la LSF).

79% des responsables d'audit interne estiment que leur budget est suffisant pour la réalisation de leur plan d'audit. Ils étaient 81% en 2002.

L'objectivité se définit ainsi : « Attitude intellectuelle et impartiale qui requiert une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes.

Leurs appréciations, exemptes de tout préjugé, doivent être fondées sur des faits et preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables ».

Un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

2.1.3 Une activité objective

L'objectivité s'appuie sur le code de déontologie de la profession auquel 72% des répondants adhèrent.

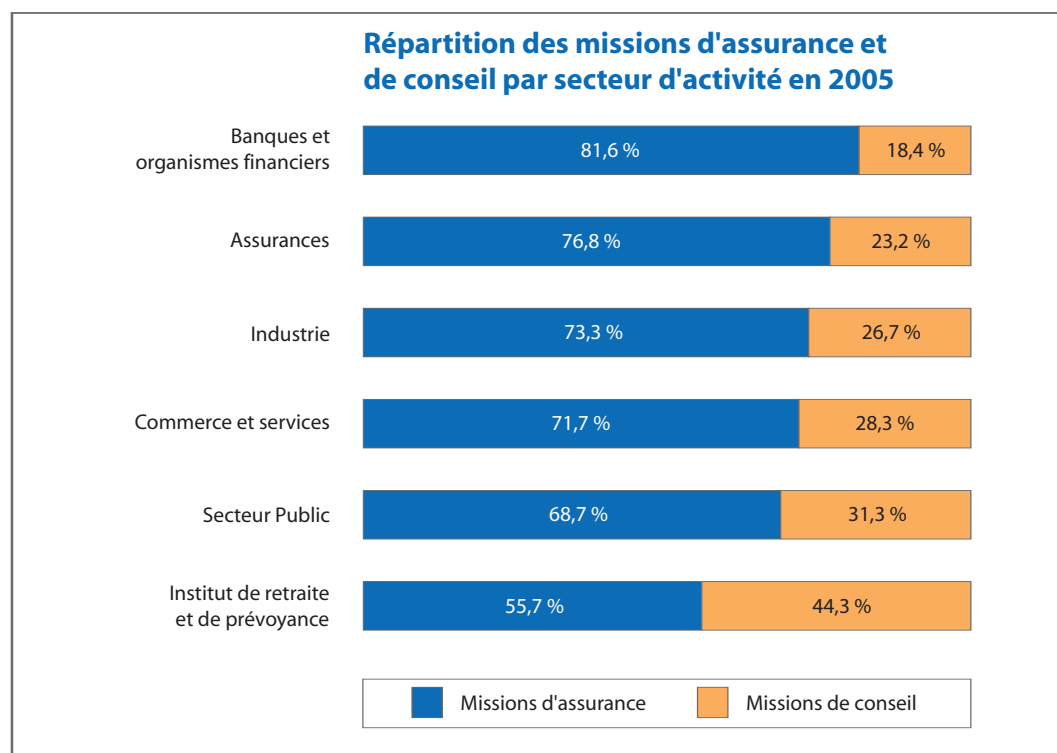
Elle est assurée par ailleurs par :

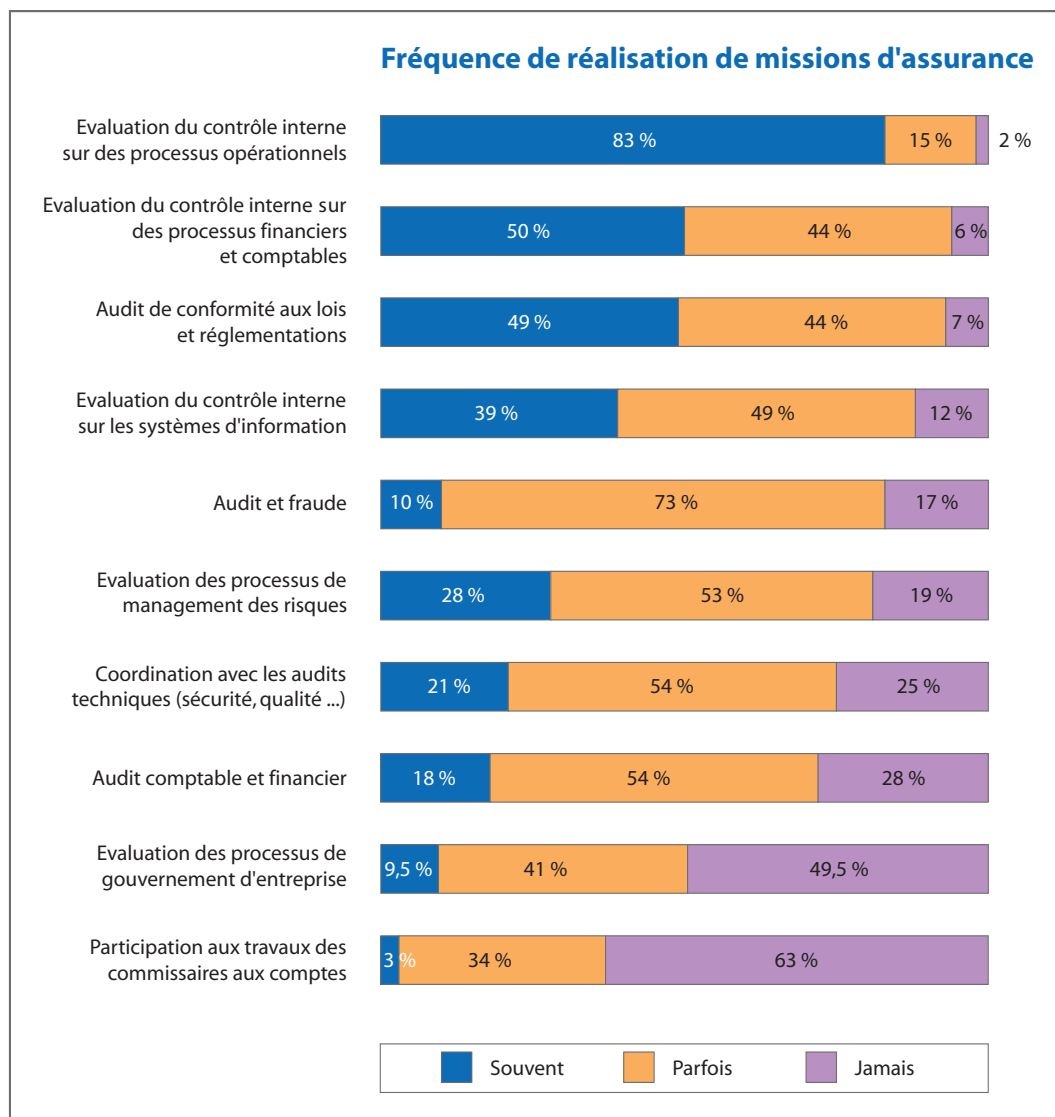
- la supervision des missions d'audit interne (77%),
- l'obligation qui est faite aux auditeurs internes de déclarer tout conflit d'intérêt potentiel (69%),
- la rotation des auditeurs internes sur les activités ou entités à auditer (48%).

2.1.4 Une activité d'assurance

Bien que les missions d'assurance restent prédominantes par rapport aux missions de conseil, elles sont en sensible diminution par rapport à 2002, passant de 79 à 73%.

Les missions d'assurance sont plus répandues dans le secteur « banque » (81,6%), les missions de conseil étant plus fréquentes au sein du secteur public (31,3%) et des Instituts de retraite et de prévoyance (44,4%).





Comme en 2002, la principale activité d'assurance consiste en l'évaluation du contrôle interne sur les processus opérationnels, effectuée par 98% des services (99% en 2002).

L'évaluation du contrôle interne relatif aux processus financiers et comptables est également une activité significative, réalisée « parfois ou souvent », comme en 2002, par 94% des services. Il est à noter toutefois que les sociétés soumises au SOX déclarent mener plus souvent que les autres entreprises ce type de mission (64% contre 50% en moyenne générale). Ce même phénomène s'observe, mais dans une moindre mesure, pour les sociétés soumises à la LSF (53%).

L'audit de conformité aux lois et réglementations garde une place très importante dans les missions d'audit puisqu'il est pratiqué « parfois ou souvent » par 93% des services. (91% en 2002).

Légère régression de l'évaluation du contrôle des systèmes d'information qui est réalisée « parfois ou souvent » par 88% des services contre 91% en 2002.

Comparée à 2002, l'évaluation du processus de management des risques présente une situation contrastée. Si l'on observe en 2005 que 19% des services n'effectuent pas ce type de mission (contre 25% en 2002), il n'y a plus que 28% des répondants qui précisent en faire souvent contre 37% en 2002. Les services des secteurs « retraite et prévoyance » et « assurance » sont particulièrement impliqués dans ce domaine, puisque respectivement 57% et 39% d'entre eux déclarent réaliser « souvent » cette évaluation.

En ce qui concerne l'évaluation du processus de gouvernement d'entreprise, des progrès notables sont constatés, 50,5% des services déclarant en effectuer « parfois ou souvent » contre 43% en 2002.

En matière d'audit de fraude, stabilité par rapport à 2002 avec 17% des répondants ne faisant « jamais » de telles missions contre 18% trois ans plus tôt. Ce type d'audit est plus courant au sein des établissements bancaires ou organismes financiers avec seulement 4% des répondants n'en effectuant « jamais ».

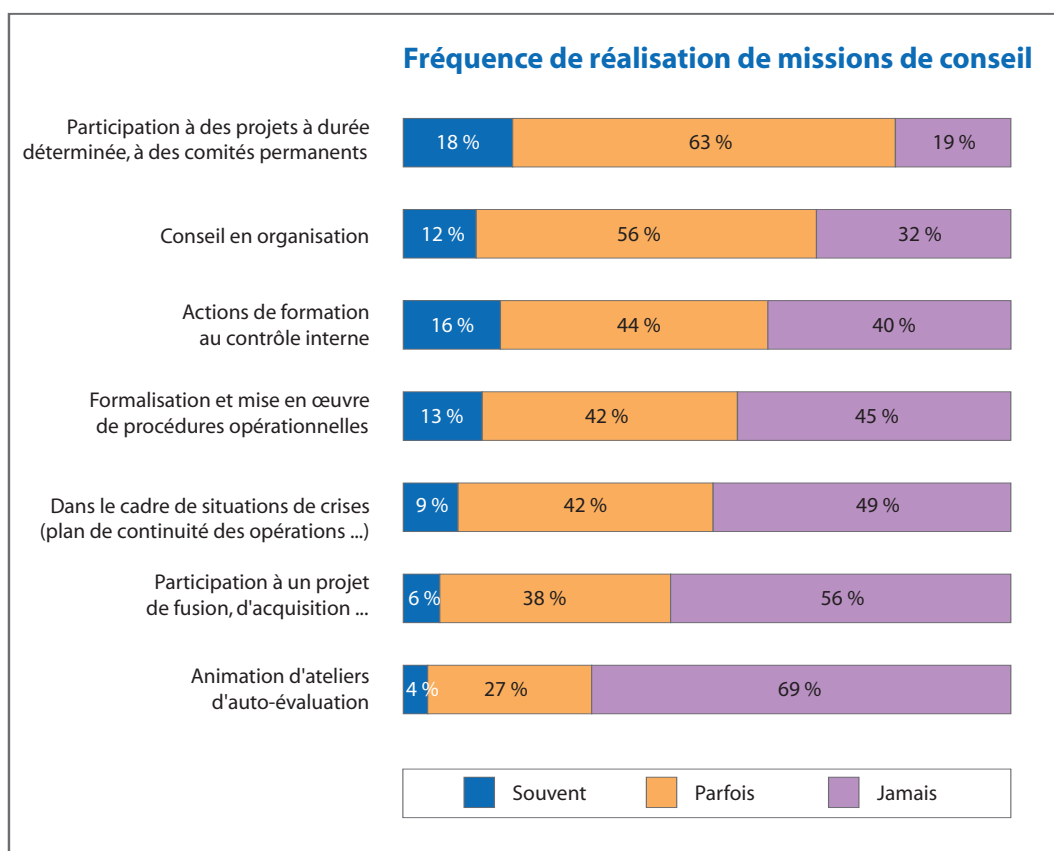
Pour ce qui est des audits comptables et financiers, une légère progression du nombre de « parfois » et de « souvent » peut-être observée surtout auprès des services soumis au SOX, 24% de « souvent » contre 18% en moyenne générale (19% en 2002).

Enfin, la participation des services d'audit interne aux travaux des commissaires aux comptes, se révèle en retrait par rapport à 2002. 36% des répondants déclarent y participer « parfois ou souvent » contre 43% en 2002.

Cette participation se révèle plus élevée dans les secteurs « retraite et prévoyance » et « banque » où respectivement 71% et 60% des répondants déclarent y participer « parfois » ou « souvent ».

2.1.5 Une activité de conseil

MPA 1000.C1-1 :
Les prestations de conseil vont des missions officielles définies par un accord écrit, aux activités telles que la participation à des équipes chargées de projets ou à des comités de direction permanents ou temporaires. Ne sont pas considérées comme activité de Conseil, les « recommandations » consubstantielles à une mission « d'assurance »



La participation à des projets à durée déterminée ou à des comités permanents est largement mise en avant par 81% des répondants (83% en 2002), notamment ceux du secteur public (93%) et ceux du secteur « retraite et prévoyance » (100%).

Il en va de même du conseil en organisation pratiqué « parfois » ou « souvent » par 68% des services (64% en 2002) et particulièrement prisé par les services d'audit interne du secteur public (93%) et ceux du secteur « retraite et prévoyance » (85%).

Les actions de formation au contrôle interne sont en régression par rapport à 2002. Elles ne sont plus pratiquées que par 60% des services contre 65% en 2002. Notons toutefois que ce type de missions est plus fréquent pour les sociétés soumises à la LSF (65%) et pour celles soumises au SOX (72%).

Les animations d'ateliers d'auto-évaluation restent toujours peu usuelles et les missions effectuées à chaud dans le cadre de situation de crises ou de projet de fusion ou d'acquisition sont peu fréquentes.

Quant à la formalisation et à la mise en œuvre de procédures opérationnelles, elles sont encore pratiquées par 55% des répondants (57% en 2002).

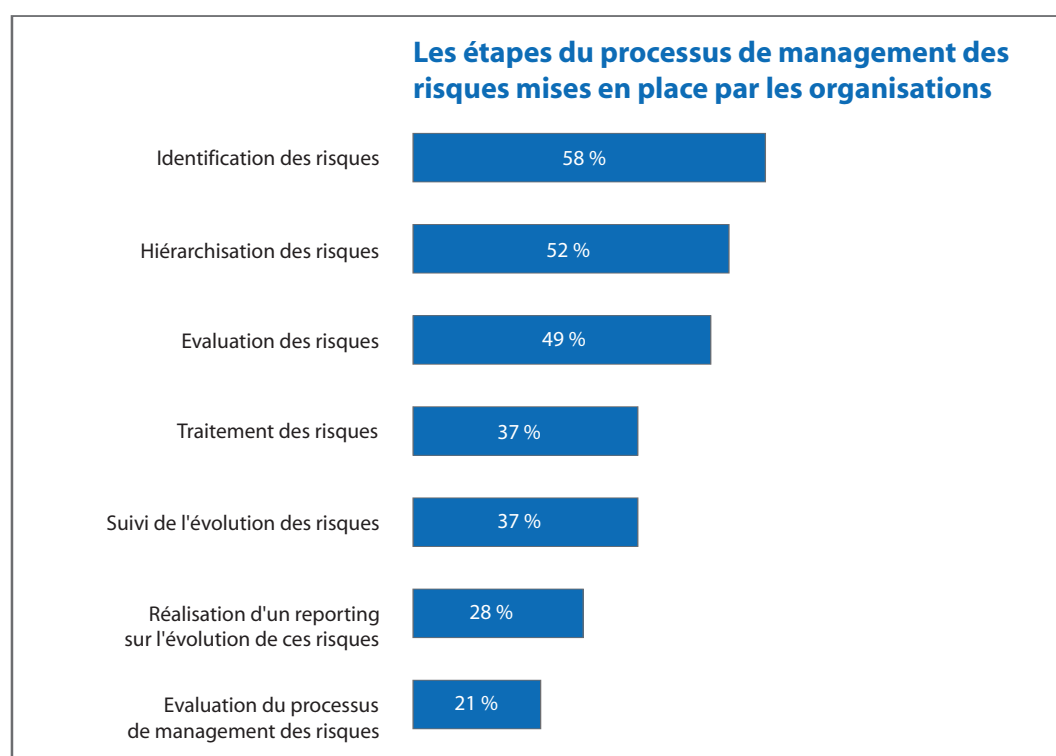
2.1.6 Processus de management des risques

MPA 2100-4 :

Par processus de management des risques, on entend une démarche structurée, organisée, documentée et permanente. Lorsqu'une organisation n'a pas mis en place de processus de management des risques, l'auditeur interne doit attirer l'attention du management sur ce point et formuler des suggestions en vue de la mise en place d'un tel processus.

70% des services répondants (contre 64% en 2002) déclarent que leur organisation a mis en place un processus de management des risques.

Lorsque ce processus existe, ses éléments constitutifs sont dans 58% des cas une identification des risques, dans 52% leur hiérarchisation (par l'établissement, par exemple, d'une cartographie des risques) et dans 49% des cas leur évaluation, c'est-à-dire le classement de ces risques en fonction de leur impact, probabilité d'occurrence et niveau de maîtrise.



Dans ce processus de management des risques, les services d'audit interne interviennent pour :

MPA 2100-4 :

Dans les organisations qui ne sont pas encore dotées de ce processus, les auditeurs internes peuvent, s'ils y sont invités, jouer un rôle proactif en participant à la mise en place initiale d'un processus de management des risques dans l'organisation.

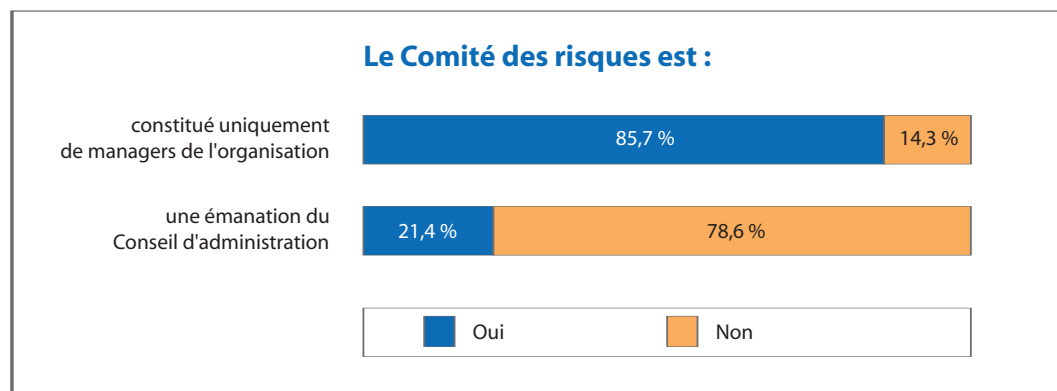
	Acteur principal	Acteur secondaire
Identifier les risques	30,3%	28,4%
Les évaluer	27,8%	25,0%
Les hiérarchiser	26,6%	28,4%
Les traiter	10,2%	22,2%
Suivre leur évolution	20,4%	21,3%
Réaliser un reporting sur cette évolution	23,4%	15,0%
Évaluer le processus lui-même	29,0%	13,1%

Plusieurs éléments peuvent être mis en avant :

- Une proportion non négligeable de services d'audit interne est responsable de :
 - L'identification des risques (30,3%),
 - L'évaluation des risques (27,8%),
 - La hiérarchisation des risques (26,6%).
- **Seuls 29% des répondants se disent responsables de l'évaluation du processus de management des risques alors que cette évaluation est présentée par les Normes Professionnelles comme l'une des trois missions clés des auditeurs internes.**
- A l'inverse, 10,2% des répondants indiquent qu'ils sont responsables du traitement des risques, proportion qui pourrait s'expliquer par les réponses de responsables d'audit interne coiffant à la fois l'audit interne et le risk management.

La démarche d'auto-évaluation des risques s'est sensiblement développée passant, entre 2002 et 2005, de 32 à 43%. Elle est nettement plus répandue dans le secteur « banque » (65%). L'audit interne est partie prenante de cette démarche : 53% des répondants l'ont définie et conçue, 50% ont participé à sa mise en œuvre.

Plus d'une organisation sur trois (35%) est dotée d'une direction des risques (hors problématique d'assurances), proportion qui s'élève à 73% dans le secteur « banque » ; 33% d'entre elles disposent d'un comité des risques (88% dans le secteur « banque »). Les comités des risques sont majoritairement constitués de managers de l'organisation (85,7%). La moitié des responsables d'audit interne en sont soit membres titulaires soit invités permanents.



2.1.7 Processus de gouvernement d'entreprise

Par « Gouvernement d'entreprise » on entend le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place, au sein de l'organisation afin d'informer, diriger, gérer et piloter ses activités en vue de réaliser ses objectifs. Cela comprend également la répartition des pouvoirs entre la Direction générale et les organes représentatifs des actionnaires. Le Gouvernement d'entreprise permet de défendre les intérêts des actionnaires tout en prenant en considération les intérêts des « stakeholders », (employés, clients / fournisseurs, société civile).

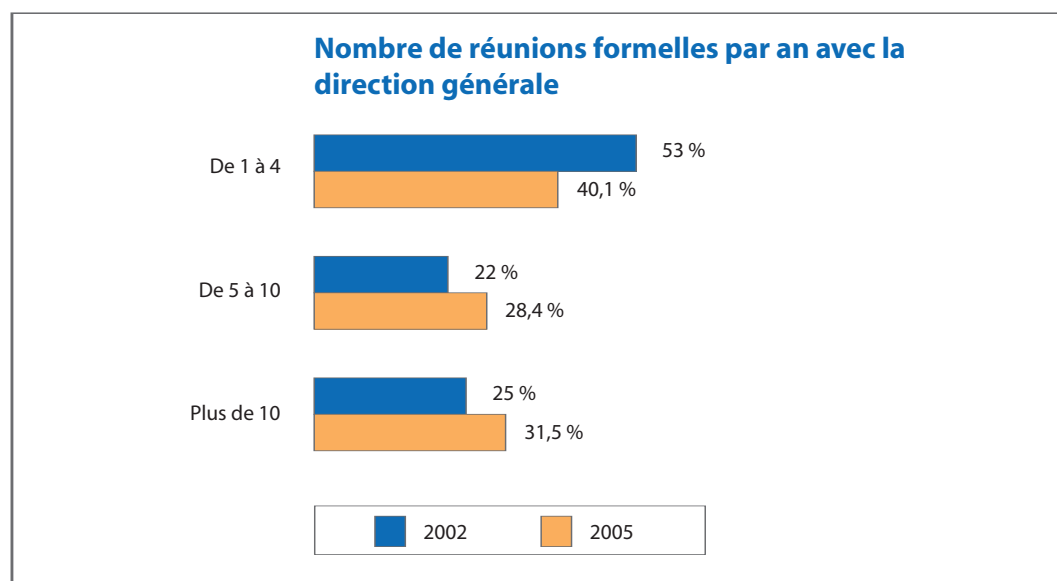
Avec la publication du rapport Bouton, la promulgation de la Loi de Sécurité Financière en France et du Sarbanes Oxley Act aux Etats-Unis, **la notion de Gouvernement d'entreprise est devenue familière aux responsables d'audit, puisqu'ils sont 96% à déclarer que cette notion leur semble claire.**

53% des répondants (61% des sociétés soumises au SOX) précisent même conduire des missions pour évaluer les processus et structures relatifs au gouvernement d'entreprise. En 2002, ils n'étaient que 43%.

Les missions les plus fréquemment citées sont :

- les audits de gouvernance (des filiales notamment),
- les audits de l'organisation, du rôle et du fonctionnement des organes sociaux,
- les audits des processus de décisions, de délégations de pouvoirs,
- les audits du respect du code de conduite.

■ Relations avec la Direction générale



Entre 2002 et 2005, le nombre de réunions formelles entre la Direction générale et les services d'audit interne a sensiblement augmenté.

Un peu moins d'un service sur deux a une réunion formelle par trimestre avec la Direction générale et presque un service sur trois, une réunion par mois.

Les services d'audit interne rencontrant le plus souvent la Direction générale sont ceux du secteur « banque » (64% ayant plus de 10 réunions par an) et ceux du secteur « retraite et prévoyance » (57%).

75,5% de ces réunions ont comme objet principal la validation du plan d'audit.

Puis viennent la revue des conclusions de l'audit (71%), le suivi des actions de progrès (64%), l'examen du plan d'audit (57%) et l'étude et la validation de l'évaluation des risques réalisées par l'audit interne (54%).

■ Relations avec les Comités d'audit

Le Comité d'audit est une instance désormais courante et répandue au sein des entreprises.

76% des organisations ayant répondu sont pourvues d'un Comité d'audit ou d'une instance assimilée.

Ce chiffre est en constante progression : il était de 20% en 96 et de 62% en 2002.

Cet organe est très fréquent au sein des secteurs « banque » (93% des organisations pourvues) et « industrie » (88,5%). En revanche, il est plus rare au sein du secteur « public » (46% des organisations pourvues).

En moyenne, le Comité d'audit se réunit 4 fois par an.

L'ordre du jour de ses réunions est fixé par le Comité d'audit lui-même (54,5%), l'Audit interne (41,5%), la Direction générale (39%), la Direction financière (19,4%).

Dans une société sur trois, le responsable de l'audit interne assure le secrétariat du Comité d'audit (une sur quatre en 2002), comme préconisé par la MPA 2060.

72% des responsables de l'audit interne assistent à toutes les réunions du Comité d'audit, en baisse sensible par rapport à 2002 (88%).

40% des responsables d'audit interne rencontrent le président du Comité d'audit en tête à tête. Ils étaient 33% en 2002.

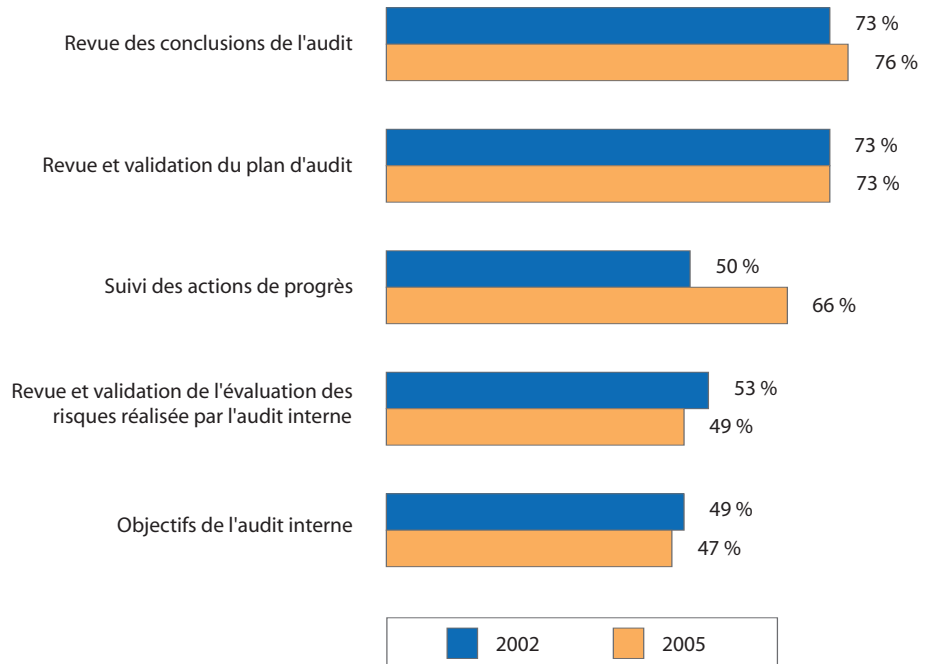
En 2005, les sujets les plus fréquemment abordés par le Comité d'audit en présence du responsable de l'audit interne sont comparables à ceux de l'enquête 2002 :

- la revue des conclusions de l'audit (76%),
- la validation et la revue du plan d'audit (73%),

MPA 2060-2 :

Le Comité d'audit doit rencontrer, en privé, le responsable de l'audit interne de manière régulière et fréquente afin de discuter des sujets délicats. Le responsable de l'audit interne peut notamment rédiger le compte rendu des réunions du Comité d'audit.

Sujets abordés lors des réunions du Comité d'audit



Par contre, on observe une nette augmentation du suivi des actions de progrès qui passe de 50% en 2002 à 66% en 2005.

■ La promotion des règles d'éthique

68% des services d'audit ayant répondu, déclarent jouer un rôle dans la promotion de l'éthique au sein de leur organisation (78% pour les services du secteur « banque » et 76% pour ceux du secteur « industrie »). Cette implication s'exprime à différents niveaux à savoir :

- 24% des services conduisent des missions d'audit spécifiques afin de s'assurer du respect des valeurs définies dans la charte d'éthique de leur organisation,
- 18% appliquent des règles d'éthique dans l'exercice de leur responsabilité, ce qui constitue une forme d'exemplarité pour les autres fonctions de l'organisation,
- 18% réalisent des actions de sensibilisation / de formation aux principes et valeurs de leurs organisations,
- 10% des responsables d'audit interne sont membres du comité éthique de leur organisation ou cumulent les fonctions de déontologue,
- enfin, 8% des services d'audit interne ont participé à la rédaction du code de déontologie de leur organisation.

De plus, dans le cadre de leur activité, les services d'audit interne s'assurent que l'organisation a mis en œuvre des systèmes favorisant le développement de l'éthique.

Norme 2130-A1 :
l'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

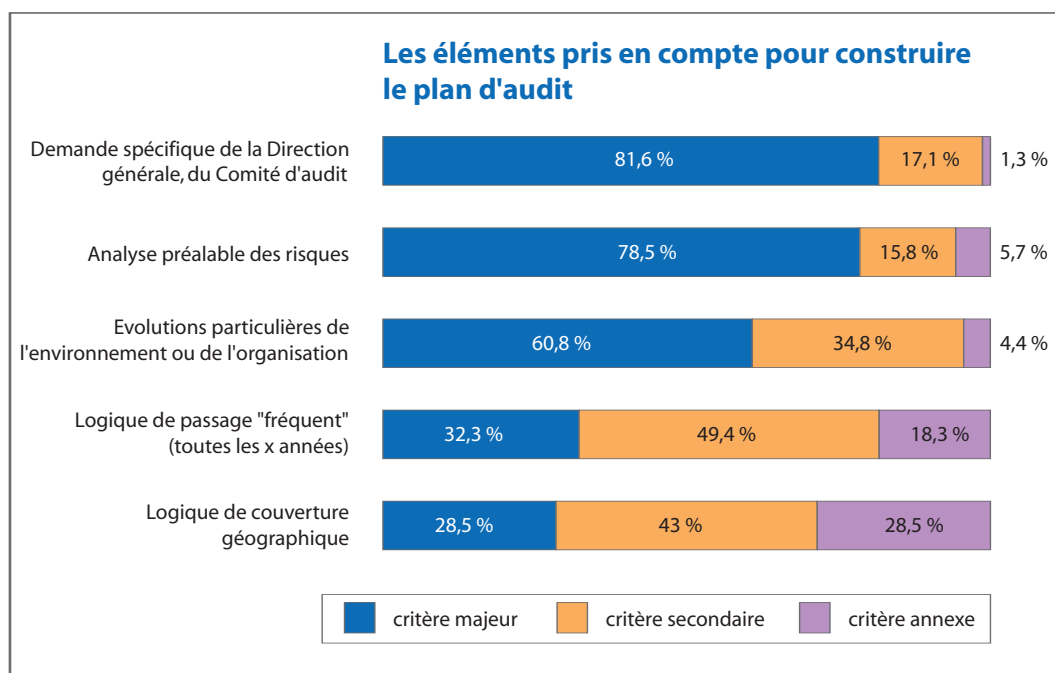
2.2. Les réponses de la profession

2.2.1 Planification des missions

Les plans d'audit interne sont établis selon des axes répondant tant à des critères internes qu'à des critères externes à l'organisation.

Les demandes spécifiques de la Direction générale, du Comité d'audit, l'analyse préalable des risques et les évolutions particulières de l'environnement ou de l'organisation sont, comme en 2002, les éléments les plus souvent cités comme critères majeurs d'établissement du plan d'audit.

La logique de couverture géographique et celle de passage fréquent au sein des unités sont la plupart du temps des critères secondaires.



En 2002, les demandes spécifiques de la Direction générale étaient un critère majeur pour 77% des répondants. En 2005, ce pourcentage passe à 81,6% avec l'apport des demandes spécifiques du Comité d'audit. Ce pourcentage est particulièrement élevé dans le secteur « assurances » (94%).

L'analyse préalable des risques est en 2005 un critère majeur pour 78,5% des répondants, en légère augmentation par rapport à 2002 (75%). Ce critère est particulièrement important dans le secteur « commerce et services » et celui « retraite et prévoyance » (respectivement 87 et 86%).

Cette double approche est conforme à la Norme 2010-A1 qui spécifie que « *le plan des missions d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction générale et du Conseil* ».

Dans le cadre de l'analyse préalable des risques, les principaux éléments sur lesquels s'appuient les responsables d'audit interne sont les cartographies des risques (53,7% contre 52% en 2002) les entretiens (53,2% contre 68%) et l'évolution de la structure et du management de l'organisation (51,1% contre 64% en 2002).

La Direction générale, les Directions opérationnelles et les Directions fonctionnelles sont les parties prenantes le plus souvent citées par les responsables d'audit interne comme collaborant à l'analyse des risques dans l'optique de l'établissement du plan d'audit.

L'approbation du plan d'audit est avant tout de la responsabilité de la Direction générale :

- **seule pour 61,2% des répondants,**
- partagée pour 19, 3%.

Elle n'est que très partiellement de la responsabilité du Conseil ou du Comité d'audit :

- agissant seul (4,8%),
- agissant avec la Direction générale (15,6%).

Selon les responsables d'audit interne répondants, 79% des missions prévues au plan d'audit ont été réalisées en 2004. Ce chiffre est comparable à celui de l'enquête 2002 (77%).

2.2.2 Méthodes et organisation

2.2.2.1 Méthodologie

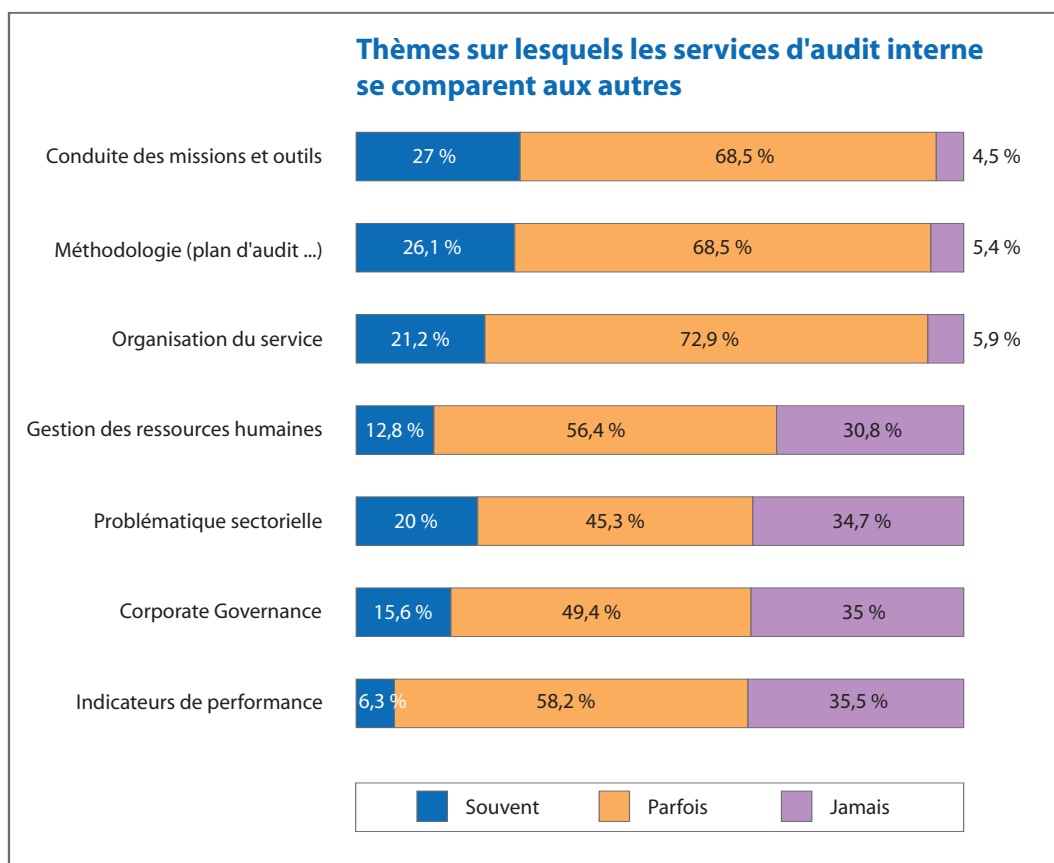
Pour élaborer leur méthodologie et leur approche d'audit, les responsables d'audit interne se réfèrent essentiellement soit aux meilleures pratiques proposées par l'IFACI (47,7%) soit à une méthodologie interne à l'organisation d'inspirations diverses (43,9%).

7,6% des sociétés optent exclusivement pour des méthodes de cabinets d'audit ou de consultants. Elles étaient 20% en 2002.

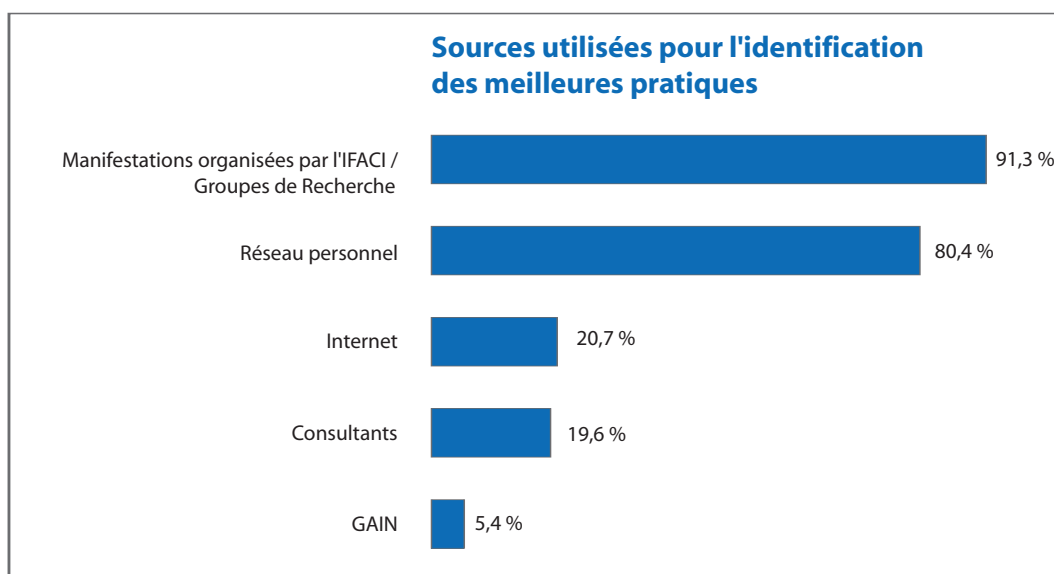
Le benchmark entre les meilleures pratiques est fortement répandu, essentiellement dans trois domaines :

- la conduite des missions et les outils employés (95,6%),
- la méthodologie utilisée (94,6%),
- l'organisation du service (94,2%).

Il reste également important pour la notion de Corporate Governance (65,4%).



91% des services se comparent entre eux par le biais de l'IFACI, dans le cadre de ses manifestations ou de ses Unités / Groupes de recherche (contre 80% en 2002). 80% utilisent leur réseau personnel.



Les supports de diffusion des résultats de mission varient en fonction des des-

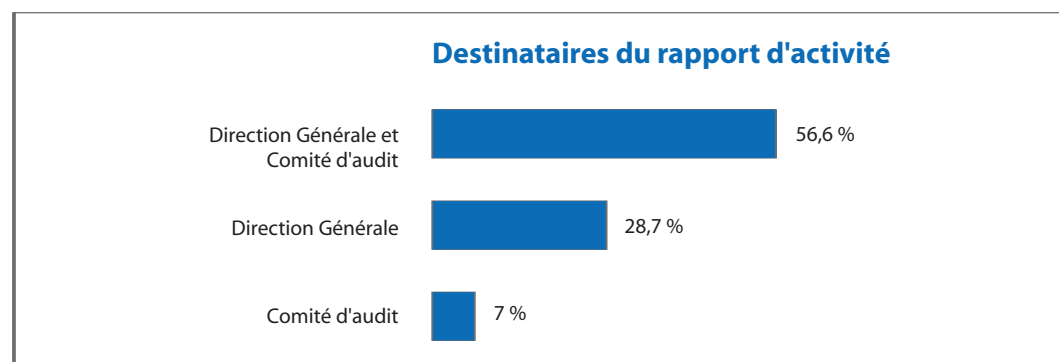
tinataires. Les rapports d'audit interne sont majoritairement transmis aux audités et à leur hiérarchie (respectivement 71,7% et 67%) qui souhaitent avoir une information précise et qui sont à même, comme l'exigent les Normes, de s'assurer que les résultats de l'audit recevront l'attention nécessaire et que les actions correctives qui s'imposent seront prises. Le Comité d'audit est généralement destinataire d'une note de synthèse (77,8%).

La Direction générale, quant à elle, reçoit encore majoritairement des rapports complets.

D'autres destinataires ont été cités comme l'audit interne groupe qui reçoit généralement les rapports complets (22%) et les commissaires aux comptes (37,5%) pour lesquels les rapports ou synthèses sont soit mis à disposition, à leur demande, soit communiqués systématiquement.

82,2% des services d'audit interne établissent un rapport périodique d'activité (92% pour le secteur « banque »).

En majorité, ce rapport d'activité est transmis à la Direction générale et au Comité d'audit.



2.2.2.2 Organisation

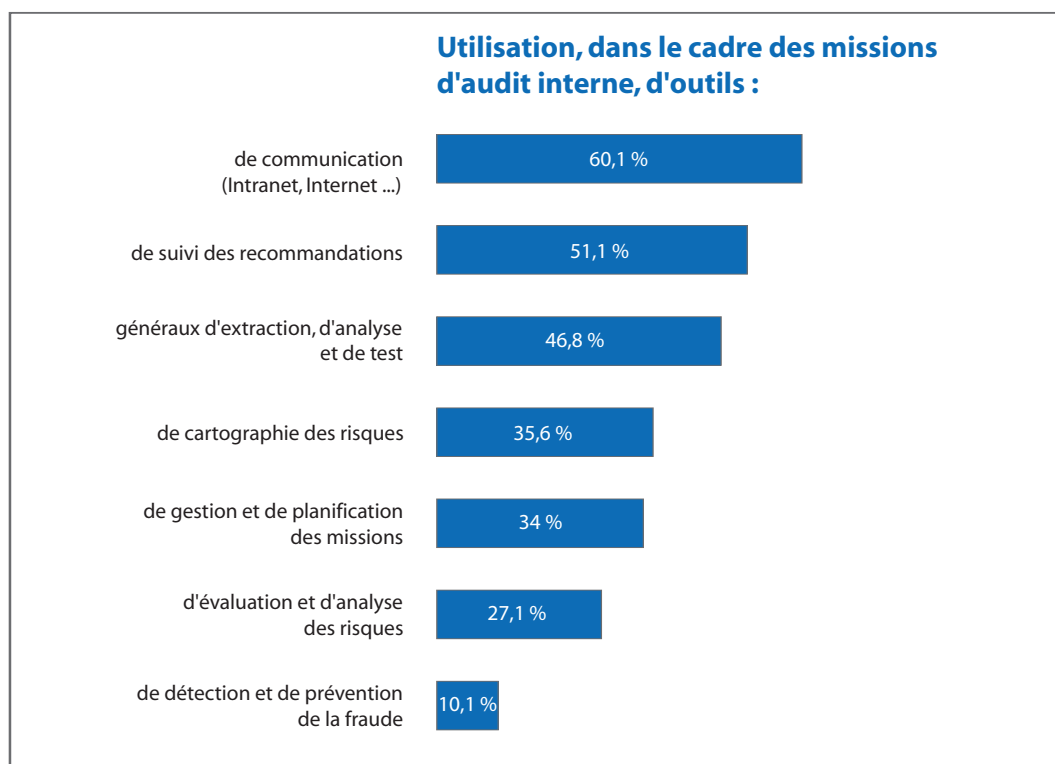
En cas de décentralisation de la structure d'audit interne, les organisations cherchent, pour la majorité d'entre elles, à mettre en commun leur méthodologie d'audit (52,4%) et à coordonner leur plan d'audit (51,2%) et ce, dans l'optique d'harmoniser les méthodes de travail et d'optimiser les missions d'audit interne (couverture géographique maximale, thèmes non redondants...).

L'audit interne utilise de plus en plus l'expertise d'autres fonctions de l'entreprise pour mener à bien ses missions (75% en 2005 contre 63% en 2002), notamment dans les secteurs « industrie » (90%) et « commerce et services » (80%), ce qui est conforme à la Norme 1210-A1 qui précise que « le responsable de l'audit interne doit obte-

nir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission ».

Les fonctions internes les plus souvent sollicitées par l'audit interne sont les contrôleurs internes, les auditeurs appartenant au même groupe, les contrôleurs de gestion ainsi que les experts internes pour des audits techniques.

2.2.2.3 Outils



Comparé à 2002, les résultats sont assez contrastés :

- baisse des répondants utilisant des outils de communication (60,1% contre 79% en 2002) ou des outils d'extraction (47% contre 66% en 2002),
- apparition de nouveaux outils : outils de suivi des recommandations utilisés par 51,1% des répondants, et outils de cartographie des risques privilégiés par 35,6% d'entre eux.

2.2.2.4 Assistance externe

■ Collaboration avec des prestataires externes

Aujourd'hui, 62% des services collaborent « parfois ou souvent » avec des prestataires externes, notamment avec des experts en fiscalité, en droit et en système d'information.

Demain, ils seront plus de 76%.

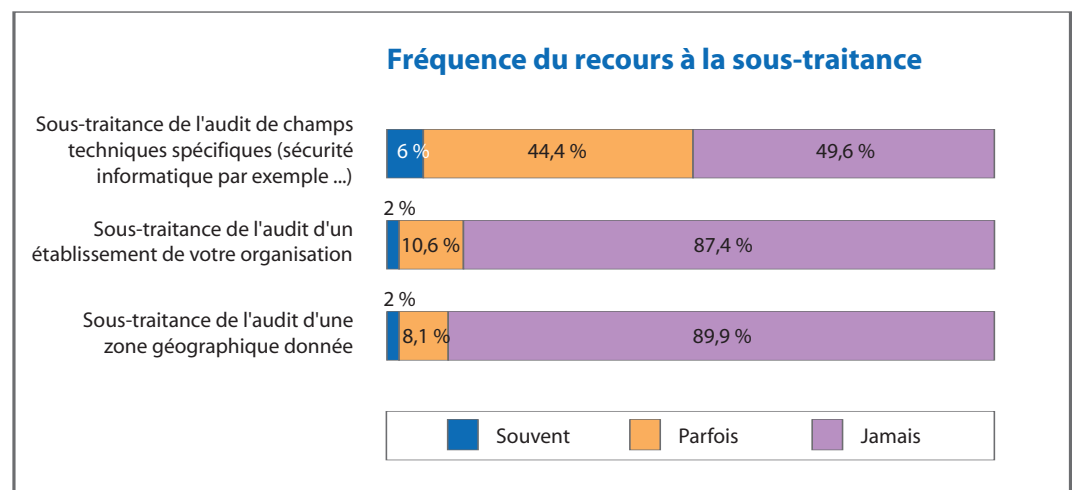
En ce qui concerne la collaboration avec des consultants spécialisés en audit interne, un service sur quatre y a recours. Ils sont 44% à déclarer qu'ils y auront sûrement recours dans le futur.

Les avantages recherchés dans la collaboration avec des prestataires externes sont nombreux. Nous retiendrons principalement :

- le recours à des spécialistes, critère majeur pour 83% des responsables d'audit interne (83% également en 2002),
- l'accès à des méthodologies et savoir-faire (53% en 2005 contre 66% en 2002),
- la flexibilité par le recours à des ressources ponctuelles (44,7% en 2005 contre 57% en 2002),
- l'accès aux meilleures pratiques (39% en 2005 contre 57% en 2002).

■ Sous-traitance

Elle est essentiellement pratiquée dans des domaines techniques, sécurité informatique par exemple (souvent 6%, parfois 44,4%). Cette collaboration est notamment utilisée dans le secteur « banque » où 11,5% des services y ont « souvent » recours. Elle est beaucoup plus rare pour l'audit d'un établissement spécifique d'une organisation ou celui d'une zone géographique donnée.



■ Externalisation

5% des organisations répondantes ont recours à l'externalisation. Pour 85% d'entre elles, il s'agit d'une externalisation partielle qui suppose le maintien d'une équipe d'audit interne au sein de l'organisation en charge du pilotage de l'activité.

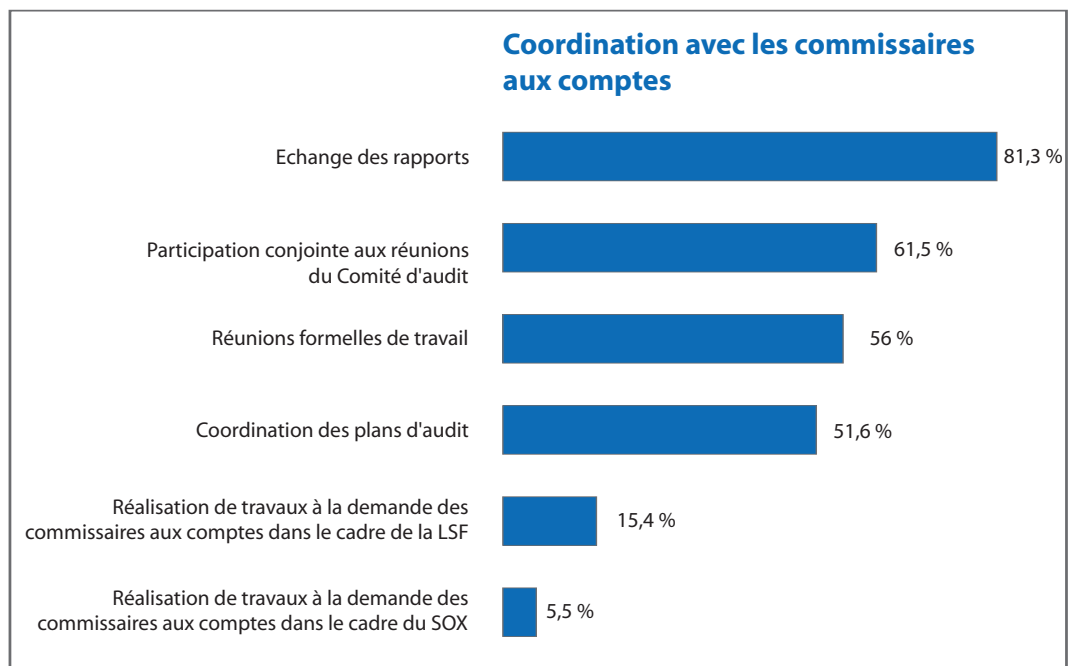
Une seule société sur les 188 qui ont répondu a externalisé de manière globale l'activité d'audit interne.

Les organisations ayant externalisé de manière partielle ou totale l'activité d'audit interne affirment manquer de compétences en interne et une société sur deux manquer de ressources humaines.

■ Collaboration avec les commissaires aux comptes

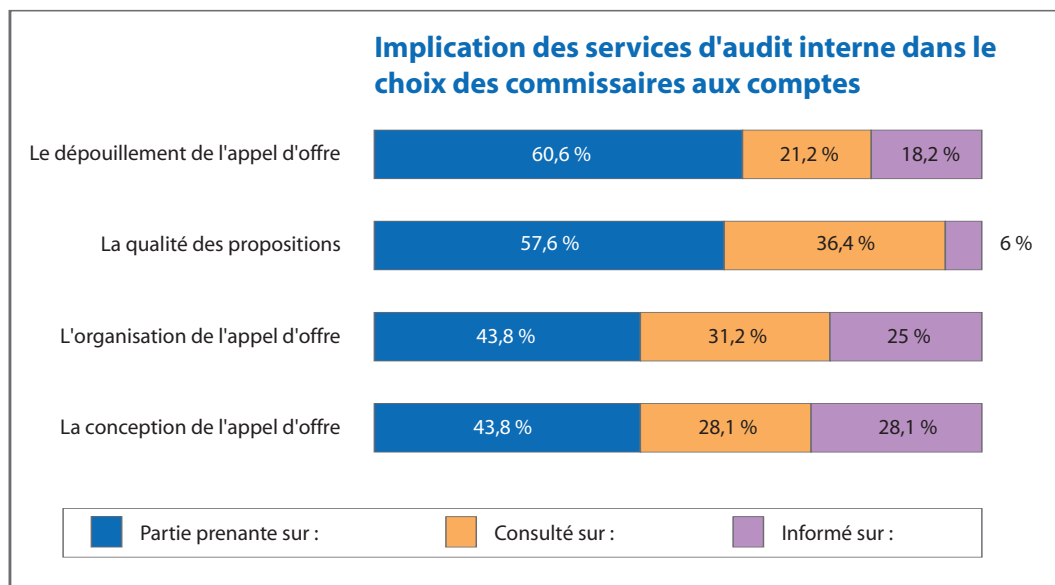
59% des répondants coordonnent leurs travaux avec les commissaires aux comptes de leur organisation contre 54% en 2002. Ce pourcentage s'élève à 66,7% pour les sociétés soumises à la LSF, à 75% pour celles soumises au SOX et à 77% pour les organismes bancaires et financiers.

Outre la communication des rapports, cette collaboration se manifeste au sein des Comités d'audit, dans le cadre de réunions formelles de travail ainsi qu'au niveau de la coordination des plans d'audit. Un faible pourcentage de répondants réalise des travaux spécifiques à la demande des commissaires aux comptes.



Art 104 de Loi de Sécurité Financière :
 « Il est interdit aux commissaires aux comptes de fournir à la personne qui l'a chargé de certifier ses comptes, ou aux personnes qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par celle-ci au sens des I et II de l'article L.233-3, tout conseil ou toute autre prestation de services n'entrant pas dans les diligences directement liées à la mission de commissaires aux comptes, telles qu'elles sont définies par les Normes d'exercice professionnel ».

■ Implication des services d'audit interne dans le choix des commissaires aux comptes



L'implication des services d'audit interne dans le choix des commissaires aux comptes est contrastée. Majoritairement les services d'audit interne participent au dépouillement des réponses aux appels d'offre (60%) et donnent leur avis sur la qualité des propositions transmises par les commissaires aux comptes (57,6%).

Seuls 11% des services d'audit interne valident les honoraires des commissaires aux comptes. Ils sont environ 20% à être impliqués dans l'appréciation de l'indépendance des commissaires aux comptes et dans l'appréciation de leur intervention, notamment dans le cadre de l'article 104 de la LSF.

2.2.2.5 Assurance qualité

Norme 1300 :

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Chaque partie du programme doit être conçue dans un double but : aider l'audit interne à apporter de la valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes et le Code de déontologie.

Norme 1312 :

Des évaluations externes, par exemple, des revues d'assurance qualité, doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés et indépendants extérieurs à l'organisation.

■ Evaluations internes

Les évaluations périodiques sont réalisées par 29% des services (50% dans le secteur « assurance » et 52% dans le secteur « banque »), les évaluations continues par seulement 13%.

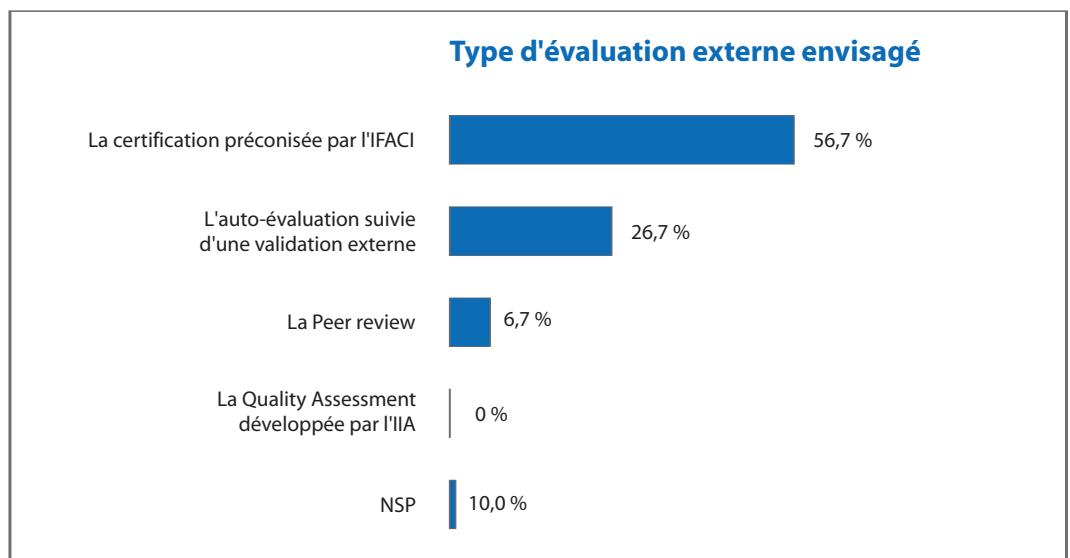
Dans 49% des organisations, c'est le service d'audit interne lui-même qui conduit les évaluations (responsable de l'audit interne, adjoint, personne du service dédiée), dans 22% des cas, c'est le service d'audit interne groupe.

■ Evaluations externes :

A ce jour, 19,5% des services d'audit interne, notamment ceux du secteur « industrie » (32%) et ceux du secteur public (37%) ont planifié cette évaluation.

En majorité les services d'audit interne s'orientent vers la certification préconisée par l'IFACI.

Pour répondre aux exigences des Normes, une évaluation externe devra être faite au plus tard le 31/12/2006.



■ Certification ISO

5% des services d'audit interne l'ont obtenue. Dans 75% des cas, la Certification ISO est une démarche globale de l'organisation.

■ Mesure de la satisfaction des clients de l'audit

Si les responsables d'audit interne sont peu nombreux à avoir recours à une évaluation qualité formelle et globale de leur service, en revanche, 43% d'entre eux (50% en 2002) affirment mesurer la satisfaction de leurs clients. Cette mesure est particulièrement réalisée dans le secteur « retraite et prévoyance » (71%) et dans le secteur « industrie » (56%).

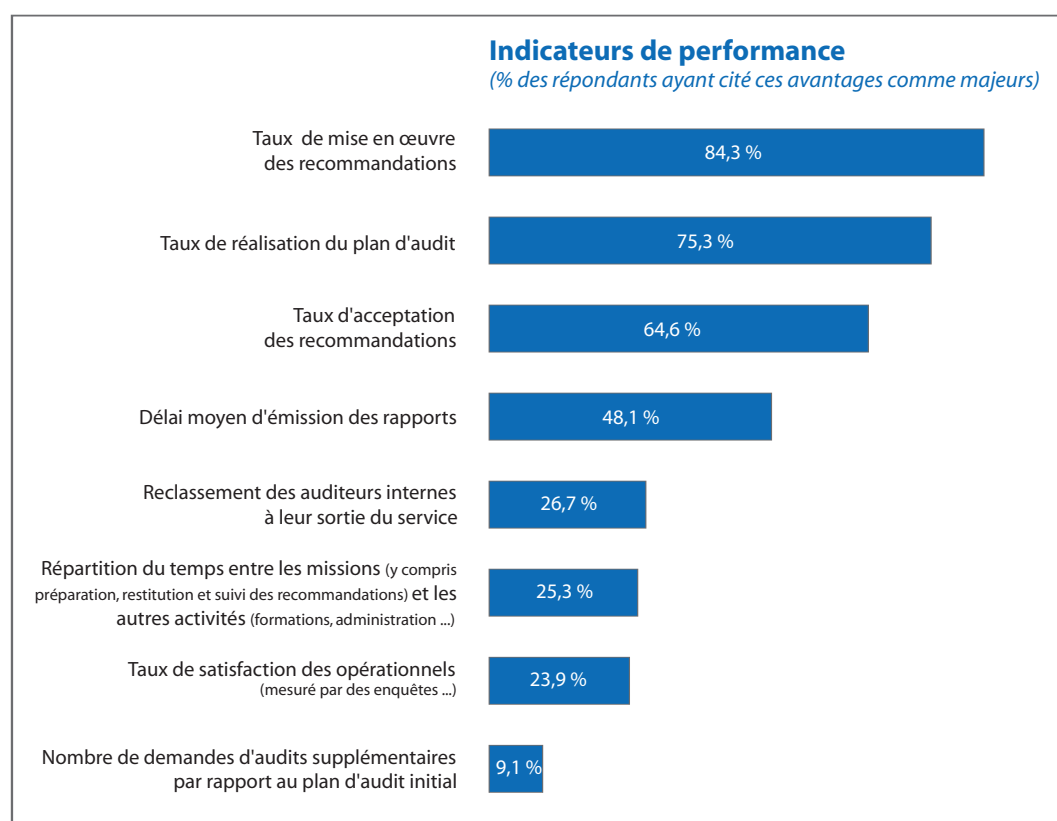
83,6% des services concernés la mesurent par le biais d'un questionnaire adressé systématiquement en fin de mission, d'entretiens formels ou encore par l'envoi d'une enquête de satisfaction.

■ Mesure de la performance du service d'audit interne

56% des répondants (68% dans le secteur « banque ») mesurent la performance de leur service (73% en 2002).

Les critères jugés pertinents pour effectuer cette mesure sont :

- le taux de mise en œuvre des recommandations (84,3% contre 88% en 2005),
- le taux de réalisation du plan d'audit (75,3% contre 65% en 2002),
- le taux d'acceptation des recommandations (64,6% contre 74% en 2002).



■ Suivi des recommandations

88,5% des services d'audit interne (100% dans les secteurs « banque » et « retraite et prévoyance ») ont mis en place un système de suivi des recommandations qui est réalisé le plus souvent (44,7%) tous les six mois.

18% des services d'audit interne ont développé un outil ou une base de données spécifiques afin de gérer et suivre la mise en place des actions de progrès.

8% des répondants disposent d'un Comité de suivi chargé de suivre la mise en œuvre des recommandations ou réalisent ce suivi en Comité de direction.

2.3. Les défis d'aujourd'hui

La Loi de Sécurité Financière (LSF), votée le 1^{er} août 2003, instaure de nouvelles exigences en matière de transparence. Alors qu'à son origine cette loi s'appliquait à l'ensemble des sociétés anonymes, depuis la loi Breton du 25 juillet 2005 (Loi pour la confiance et la modernisation de l'économie), la LSF ne s'applique plus qu'aux sociétés faisant appel public à l'épargne. L'article qui concerne plus particulièrement les auditeurs internes est l'article 117 qui spécifie que « le Président du Conseil d'administration rend compte dans un rapport... des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société ».

2.3.1 La Loi de Sécurité Financière (LSF)

64 % des organisations ayant répondu à cette enquête sont soumises à la Loi de Sécurité Financière.

L'audit interne a été fortement sollicité et impliqué pour répondre aux exigences de cette loi.

Ainsi, 65 % des services d'audit interne ont rédigé un projet de rapport, 34 % ont participé au groupe de travail dédié à la mise en œuvre de cette loi, 19% ont animé ce groupe.

Pour la majorité des services, cette loi s'est traduite par un renforcement du dispositif de contrôle interne (70,6 %), a favorisé les relations avec les commissaires aux comptes (49,6%), et a contribué au développement des moyens humains et financiers accordés à l'audit interne (38,8 %).

Pour un responsable d'audit interne sur deux, la Loi de Sécurité Financière s'est traduite par un changement dans la nature même des missions conduites par l'audit interne. Ainsi :

- 19 % des services d'audit interne ont développé une approche basée sur les risques ou l'ont renforcée (création d'une cartographie des risques par exemple),
- 17% ont conduit des missions pour s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles internes clés,
- 11% ont été sollicités pour mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne au sein de leur organisation ou développer des outils d'auto-évaluation du contrôle interne,

Il est intéressant de noter que pour près de 10% des services d'audit interne, le nombre de missions orientées vers la vérification des informations comptables et financières s'est développé avec la LSF.

2.3.2 Le Sarbanes Oxley Act (SOX)

14% des répondants sont concernées par SOX. Pour 92% de ces sociétés, l'audit interne a joué un rôle dans la prise en compte de cette réglementation.

74% d'entre-elles ont dédié une équipe aux travaux requis par SOX. Cette équipe est constituée en moyenne de 7 auditeurs internes.

Le rôle de l'audit interne dans la prise en compte du projet SOX a été variable, ainsi :

- 62,5% des services d'audit interne ont testé soit les procédures de contrôle interne décrites dans le cadre de SOX soit l'efficacité et la fiabilité des contrôles internes mis en place à cet effet,
- 41% des services ont coordonné le projet SOX,
- 16% ont participé à son comité de pilotage,
- 12,5% ont piloté le projet SOX.

96% des répondants considèrent que SOX a eu pour effet un renforcement du dispositif de contrôle interne. Ils sont 92% à estimer que cette loi a contribué au développement des moyens humains, financiers accordés à l'audit.

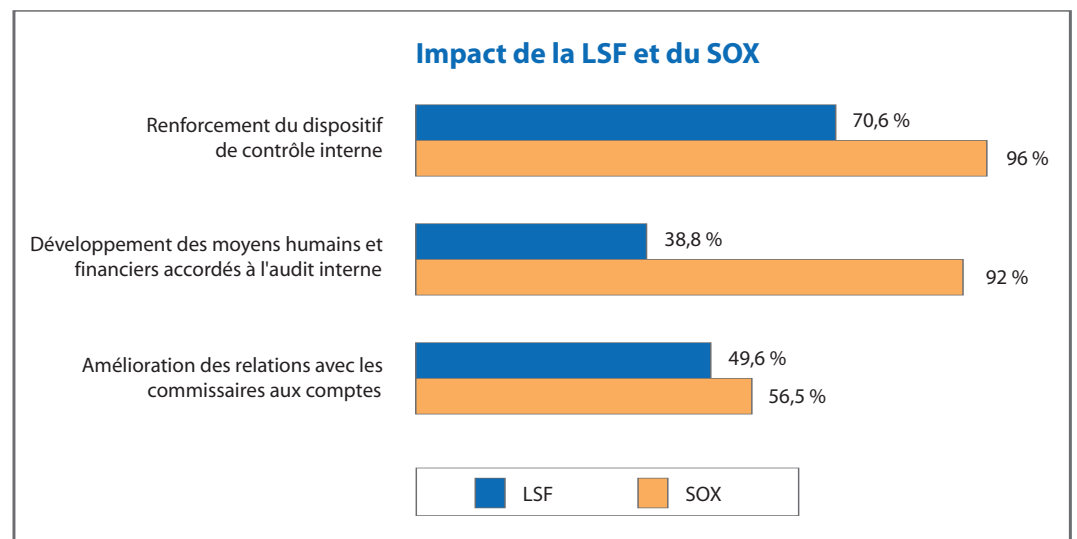
77% d'entre eux considèrent que SOX a eu ou aura un impact sur la réalisation du plan d'audit en substituant certaines missions traditionnelles de l'audit interne à des tests SOX.

71% estiment également que cette loi a d'ores et déjà conduit ou conduira l'audit interne à mener davantage d'audits comptables et financiers.

Enfin, la majorité des services concernés (56,5%) considèrent que SOX a favorisé leurs relations avec les commissaires aux comptes.

■ Comparatif des impacts de la LSF et de SOX :

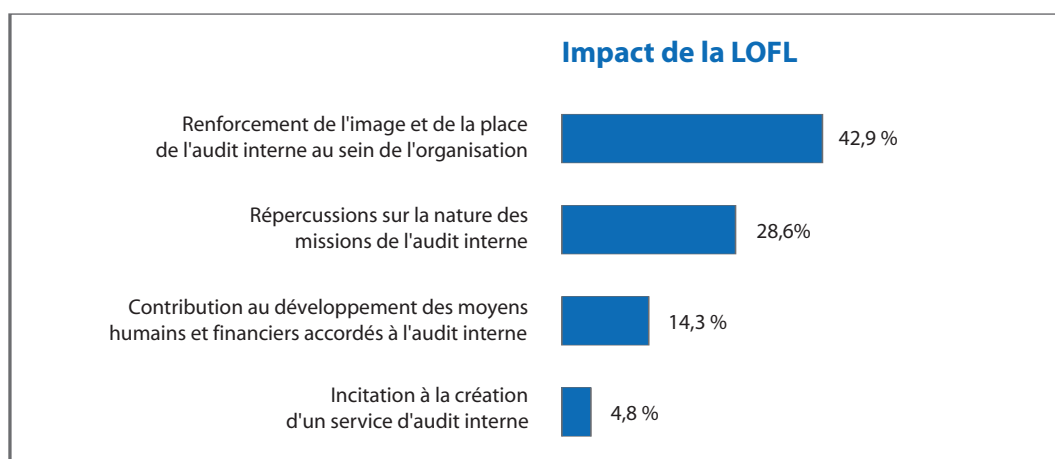
On constate que les obligations de SOX ont eu un impact plus important sur les organisations que celles de la LSF.



2.3.3 La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)

En août 2001, les pouvoirs publics ont exprimé leur volonté de réformer l'Etat et les modalités de contrôle du secteur public en promulguant la Loi Organique relative aux Lois de Finances.

43% des services d'audit interne concernés estiment que la LOLF a renforcé l'image et conforté la place de l'audit interne au sein de leur organisation. Ils sont 29% à considérer que la mise en œuvre prochaine de cette loi a, d'ores et déjà, eu des répercussions sur la nature des missions de l'audit interne, ce dernier pouvant être notamment sollicité pour préparer la certification des comptes de l'organisation par la Cour des Comptes.



2.3.4 Développement durable

53% des répondants ont mis en place une démarche de développement durable, contre 38% en 2002. Cette démarche est plus répandue au sein des secteurs « industrie » (76%) et « commerce et services » (67%).

Dans une organisation sur cinq (21%), l'audit interne a été associé à cette démarche, et dans seulement 18 % des cas l'audit interne évalue la politique de développement durable mise en place.

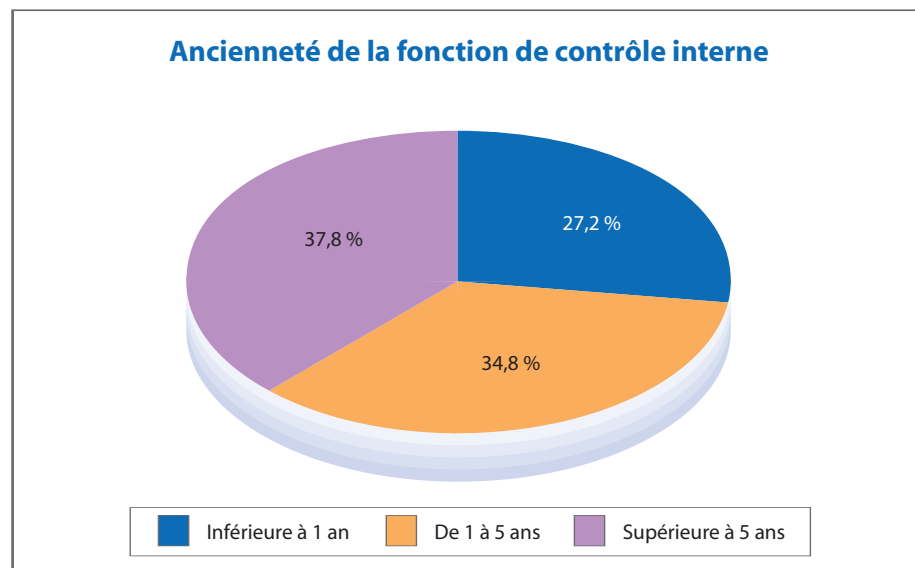
Beaucoup reste cependant à faire pour une implication plus forte de l'audit interne dans l'un des domaines clés de la vie sociétale

2.3.5 Contrôle interne

47% des organisations répondantes disposent d'une fonction de contrôle interne distincte de l'audit interne, dont l'ancienneté est variable.

Pour 27,2% des répondants cette fonction a moins d'un an d'ancienneté.

Parmi cette population se trouvent essentiellement des responsables d'audit interne du secteur « banque » (77% des banques ou organismes financiers répondants disposent d'une direction du contrôle interne), en raison du règlement 97-02 modifié en mars 2005 qui a créé un corps d'agents chargés des contrôles permanents.



Cette fonction est le plus souvent rattachée à la Direction financière (27%) ou aux Directions opérationnelles (27%).

Le rôle de la fonction de contrôle interne, pour la moitié des organisations en disposant, est de mettre en place, animer et suivre le contrôle interne.

Pour les auditeurs internes du secteur « banque », la bonne répartition des responsabilités entre contrôles permanents et contrôles périodiques, qui évite les chevauchements et crée de la valeur ajoutée est, en 2005, l'une de leurs principales préoccupations.

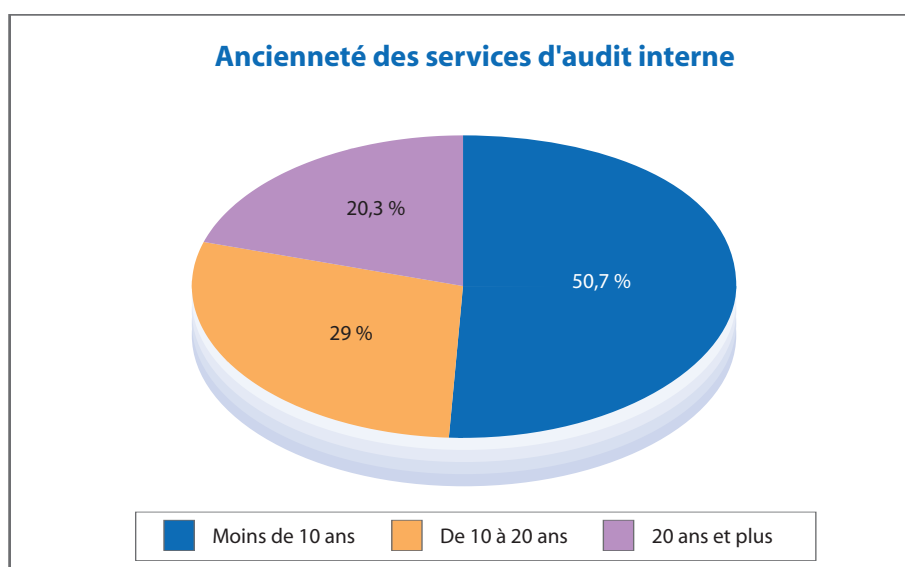
2.4. Les services d'audit interne

2.4.1 Ancienneté et taille des services

Les services d'audit interne sont encore relativement récents puisqu'un peu plus de la moitié d'entre eux a moins de 10 ans d'existence.

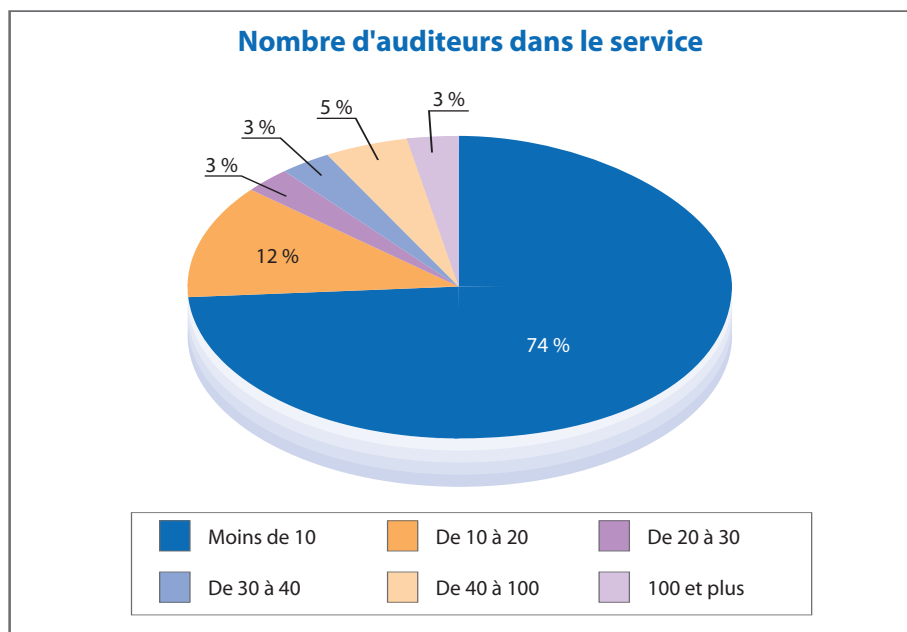
Un service sur trois (34,4%) a moins de 5 ans. Notons que 20,3% des organisations disposent d'un service d'audit interne depuis plus de 20 ans.

Les services d'audit interne les plus anciens se trouvent dans le secteur « banque »



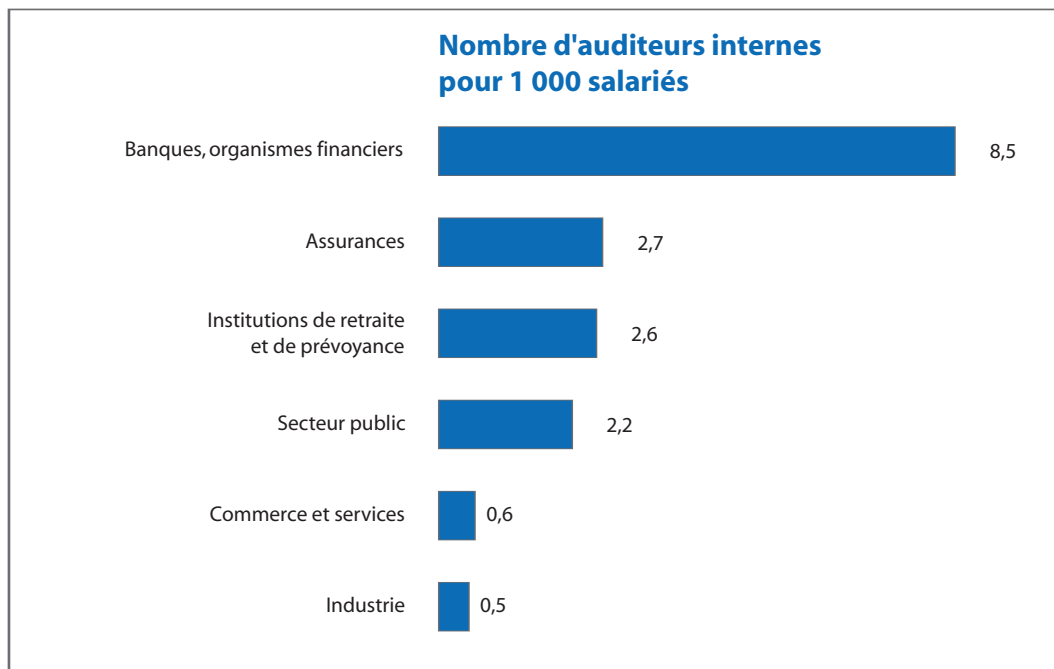
Les services d'audit interne sont en très large majorité de taille modeste. 74% des répondants ont moins de 10 auditeurs internes (66% en 2002).

Seuls 3% (contre 5% en 2002) ont des effectifs supérieurs à 100.



Le nombre moyen d'auditeurs pour 1 000 salariés est en légère augmentation par rapport à l'enquête 2002 et passe de 2,3 à 2,85.

Ce ratio est très contrasté en fonction des secteurs d'activité et varie de 0,5 pour le secteur « industrie » à 8,5 pour le secteur « banque et organismes financiers ».

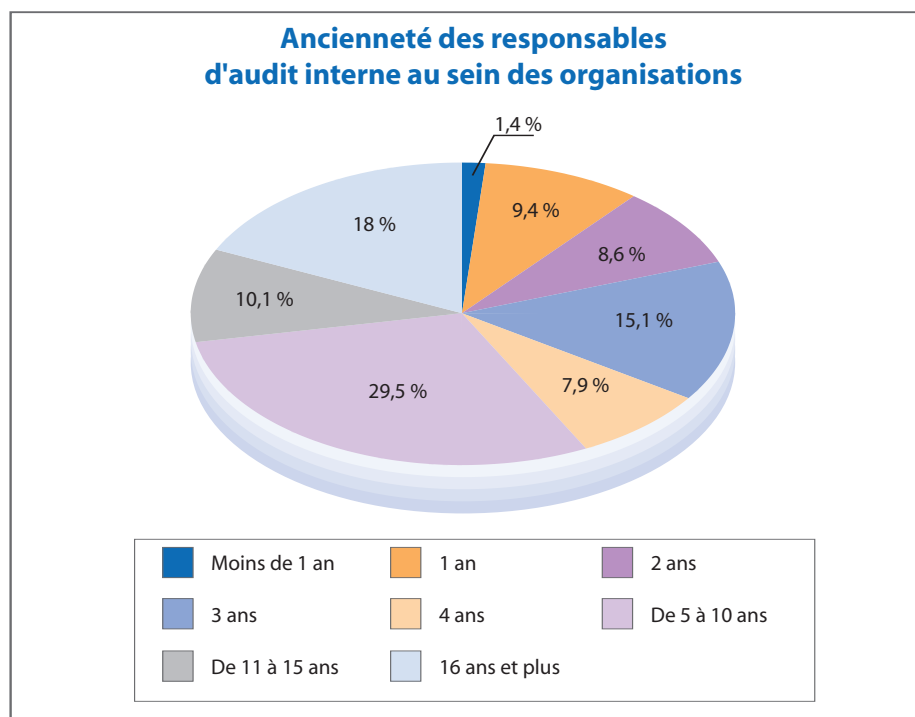
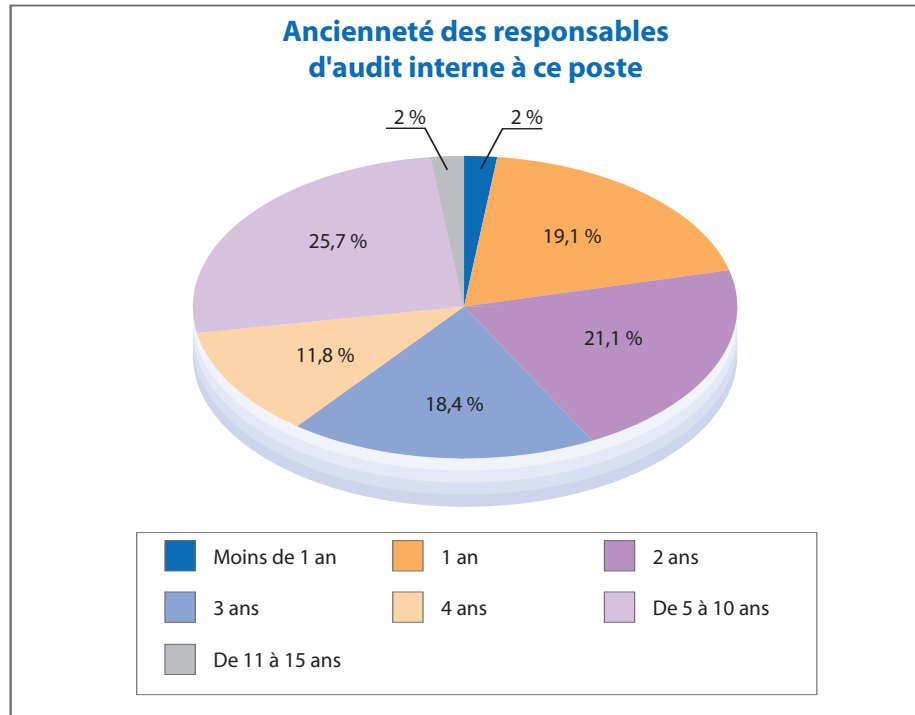


26% des services d'audit interne disposent d'une équipe dédiée à l'audit informatique. En moyenne, cette équipe est composée de 4 auditeurs.

■ Ancienneté des responsables d'audit interne et des auditeurs internes

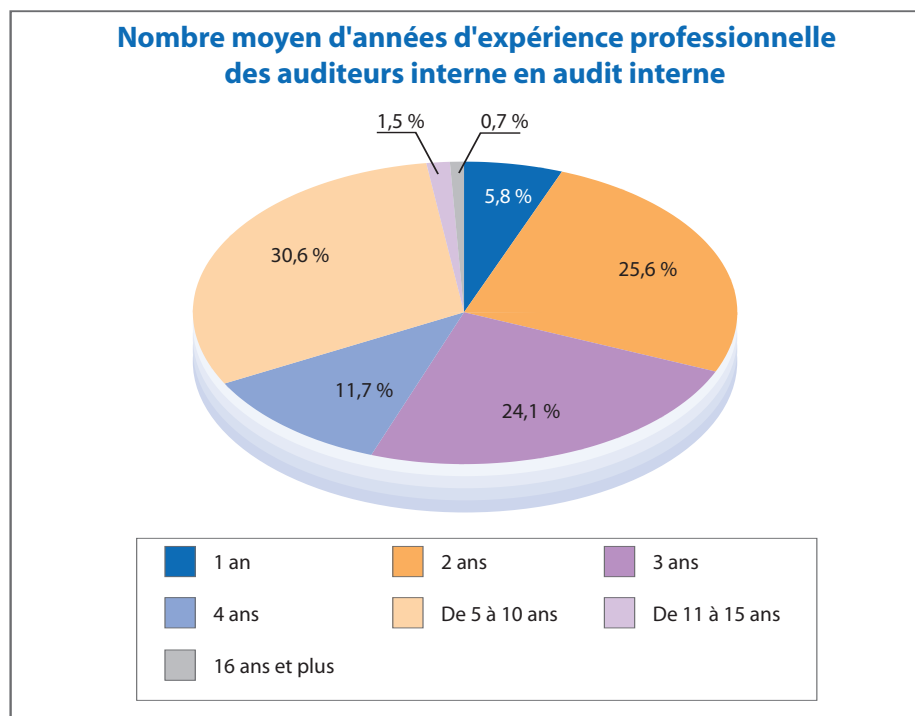
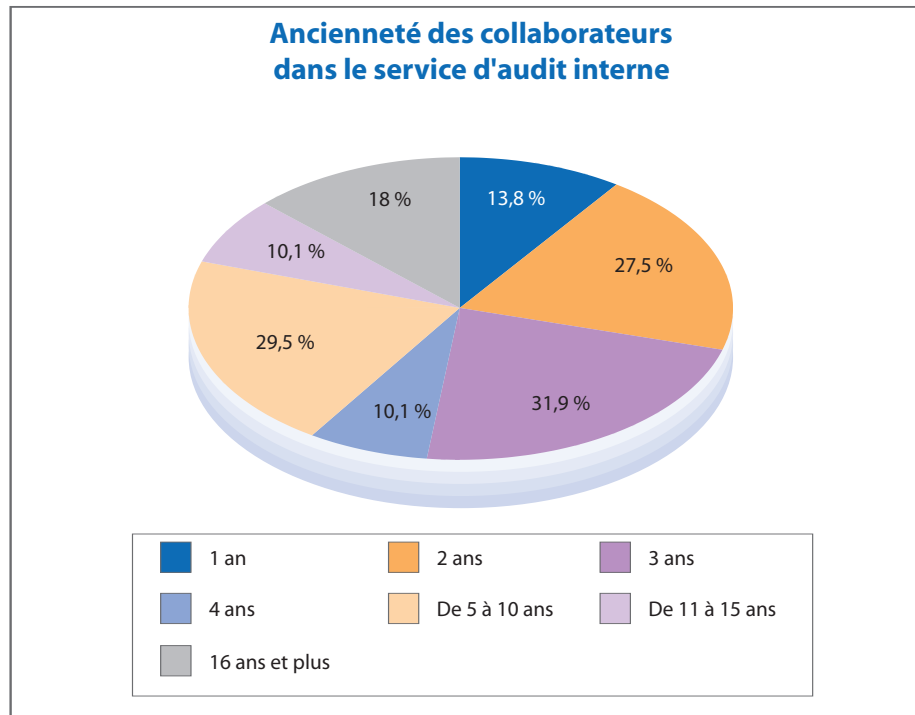
Les responsables d'audit interne sont en poste en moyenne depuis 3,7 années et sont présents au sein de l'organisation depuis en moyenne 9,4 années.

Ils possèdent donc une bonne connaissance de la structure de l'organisation.

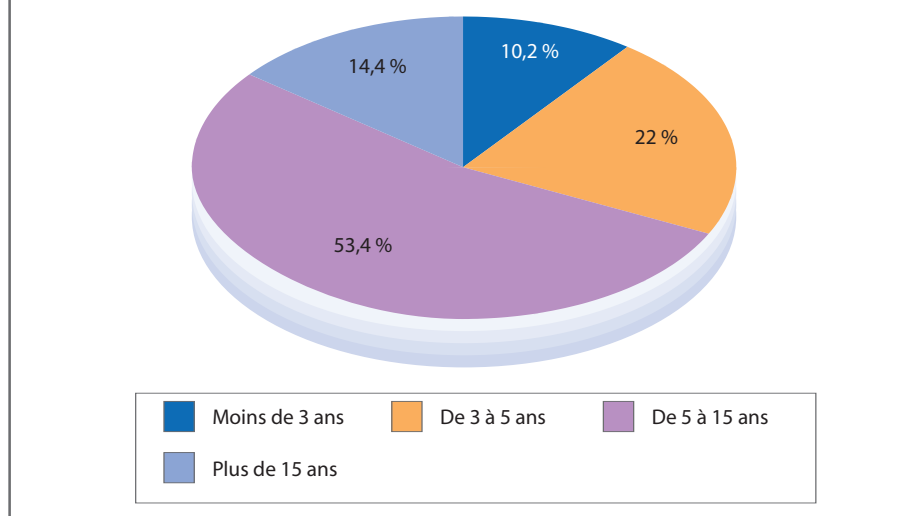


En moyenne, les collaborateurs du responsable d'audit interne (assistants, auditeurs internes, superviseurs, adjoints) sont en place depuis trois ans.

63% des responsables d'audit interne déclarent que l'expérience moyenne des membres de leur équipe est de 9,6 années (hors audit interne), **53,4% d'entre eux ayant entre 5 et 15 ans d'expérience contre 48% en 2002.**



Nombre moyen d'années d'expérience professionnelle des auditeurs interne dans d'autres domaines



2.4.2 La Gestion des auditeurs internes : de leur recrutement à leur formation

Comme en 2002, un tiers seulement des responsables d'audit interne déclarent rencontrer des difficultés pour recruter.

Pour ces responsables, les compétences (12,8%) et les contraintes du métier (10,1%) sont les raisons les plus fréquemment avancées.

■ Formation initiale des auditeurs internes

Pas de grand changement par rapport à l'enquête de 2002. Les auditeurs internes sont :

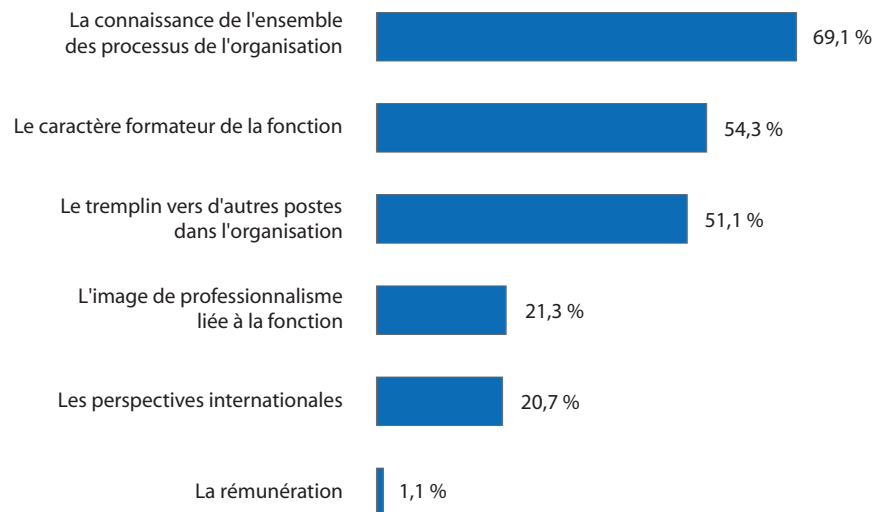
- diplômés des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs 51,5% (50% en 2002),
- diplômés de l'université 32,1% (33% en 2002).

■ Facteurs de motivation

Les responsables d'audit interne interrogés déclarent que les principales motivations des auditeurs internes pour intégrer leur service sont :

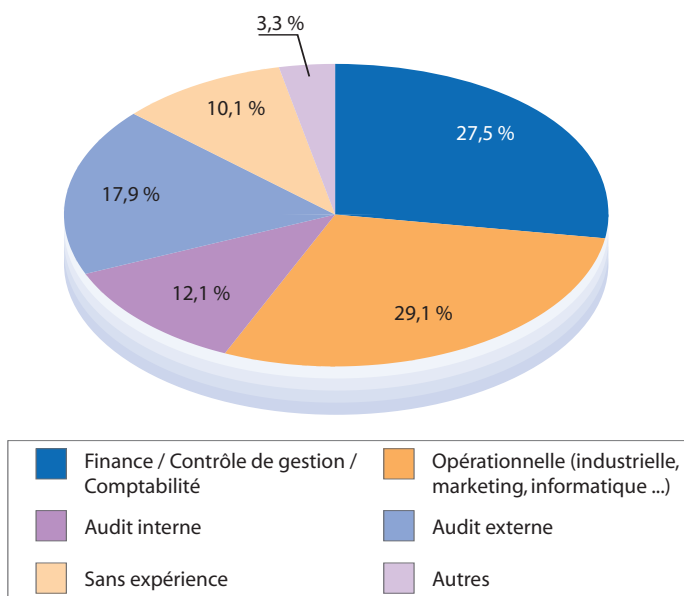
- l'opportunité de connaître l'ensemble des processus de l'organisation (69% contre 91% en 2002),
- le caractère formateur de la fonction (54% contre 48% en 2002),
- un tremplin vers d'autres postes dans l'organisation (51% contre 70% en 2002).

Facteurs de motivation pour entrer dans le service d'audit interne



■ Expérience professionnelle

Expérience d'origine des auditeurs interne en 2005



Les auditeurs internes sont issus presque à parts égales de trois principales activités :

- **activités opérationnelles 29,1% en baisse sensible par rapport à 2002 (34%),**
- **activités financières 27,5% (28% en 2002),**
- **audit interne et externe (30%).**

■ Rémunération

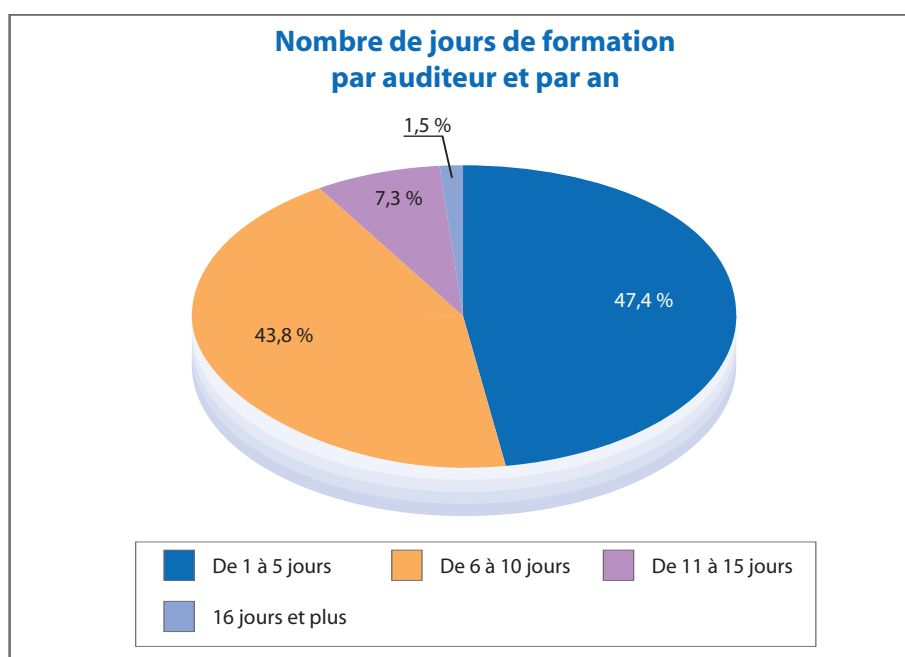
Sans doute dans un souci de confidentialité et comme en 2002, le taux de réponse à cette question est encore faible et oscille entre 20 et 40% en fonction du niveau de responsabilité au sein du service d'audit.

	Rémunération inférieure (moyenne en K€ brut annuel)	Rémunération supérieure (moyenne en K€ brut annuel)
Adjoint au responsable du service / Manager	69,1	91,1
Superviseur / Manager	63,5	79,8
Chef de mission senior	48,3 <i>(contre 44,1 en 2002)</i>	60,2 <i>(contre 54,8 en 2002)</i>
Auditeur interne junior	35,8 <i>(contre 33,7 en 2002)</i>	49,3 <i>(contre 42,6 en 2002)</i>

■ Formation continue

91% des auditeurs internes disposent entre 1 et 10 jours de formation par an.

Ces formations sont dans près de deux services sur trois (62%) organisées en externe. La moyenne des jours de formation enregistre un recul par rapport à 2002 en passant de 9,3 jours à 7,2 jours. Une semaine et demi est donc la durée moyenne généralement consacrée à la formation au sein des départements d'audit.



■ Certification individuelle

6% des responsables d'audit interne répondants ont le CIA. Environ un responsable d'audit interne sur 5 (22%) envisage de le passer et près de la moitié d'entre eux (46,4%) envisage d'inciter leurs collaborateurs à s'y présenter.

20,4% des responsables d'audit interne n'incitent pas leurs collaborateurs à se présenter au CIA dans la mesure où ils estiment que l'audit interne est une activité temporaire (3-4 ans maximum) et que les auditeurs internes seront amenés à assumer des responsabilités opérationnelles pour lesquelles le CIA ne présente pas de réelle valeur ajoutée.

14,3% d'entre eux jugent cet examen consommateur de temps pour le préparer et le passer.

10,4% des responsables d'audit interne envisagent de présenter le DPAI et 31% d'inciter leurs collaborateurs à s'y présenter.

L'IFACI a mis en place une démarche de professionnalisation sanctionnée par un diplôme Professionnel d'Audit Interne (DPAI) attestant la capacité des auditeurs internes à mener efficacement une mission d'audit interne.

Les raisons pour lesquelles les responsables d'audit interne n'inciteront pas leurs collaborateurs à se présenter au DPAI sont les suivantes :

- la valeur ajoutée de cet examen n'est pas perçue (15,25%),
- la priorité est accordée au CIA (11,9%),
- le turnover des auditeurs internes n'incite pas à les inscrire à cet examen (11,9%),
- la préparation et l'examen sont consommateurs de temps (11,9%).

■ Compétences recherchées par les responsables d'audit interne

Les répondants avaient, comme en 2002, la possibilité d'indiquer jusqu'à cinq critères parmi les choix proposés.

Les trois critères les plus souvent cités sont identiques à ceux de 2002 avec une légère baisse dans les réponses :

- le sens de l'analyse (74,5% contre 90% en 2002),
- les qualités de communication et l'écoute (73% contre 80% en 2002),
- l'esprit critique (60,6% contre 75% en 2002).

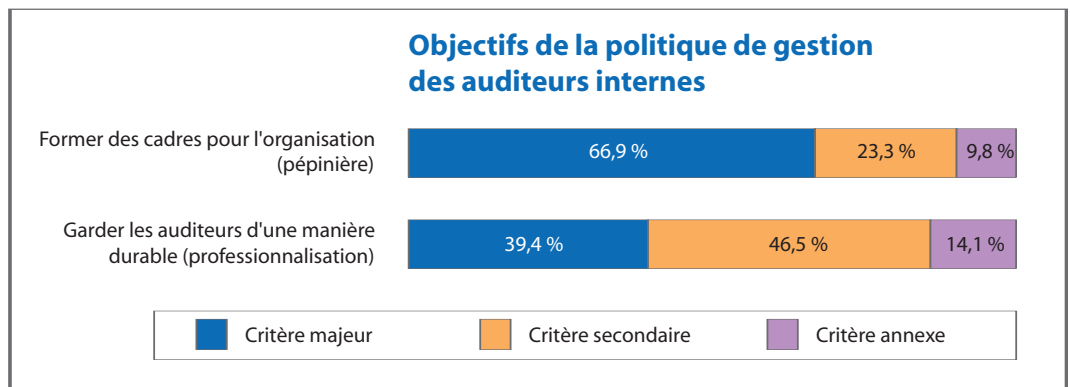
La moralité, critère important pour une profession dotée d'un code de déontologie, est citée par 45,2% des répondants (59% en 2002).

■ Ancienneté des services et départ de l'organisation

Les auditeurs internes restent en moyenne 3 années au sein du service d'audit.

Ceci est la conséquence d'une politique volontariste exprimée par 67% des responsables d'audit interne de former des cadres pour l'organisation (ils étaient 73% en 2002).

39% des responsables d'audit interne souhaiteraient cependant pouvoir conserver leurs collaborateurs d'une manière durable (ils étaient 41% en 2002). Cette tendance s'exprime notamment dans le secteur public (50%) et le secteur « banque » (45,5%).



Le turnover des auditeurs internes est actuellement de 23% (1% de plus qu'en 2002) soit un peu plus d'un cinquième des effectifs renouvelé chaque année.

Ce turnover correspond pratiquement au turnover cible déclaré par les responsables d'audit interne qui est de 22%.

En ce qui concerne les voies de sortie des auditeurs internes, on observe que 23% d'entre eux quittent l'organisation (38% dans le secteur public, 31% dans le secteur « retraite et prévoyance ») alors que les 77% restant se dirigent vers d'autres services de l'organisation, 34,9% vers des fonctions opérationnelles (35% en 2002), 33,7% vers des fonctions financières (35% en 2002).

3- Perspectives

3.1 Les attentes des dirigeants telles qu'elles ressortent de l'enquête et des interviews de six grands patrons.

Soucieux de se mettre en règle avec les nouvelles réglementations – SOX, LSF, LOLE, Règlement CRBF 97/02 – les dirigeants attendent de leurs équipes d'audit interne qu'elles leur donnent une assurance raisonnable de la conformité de leur entreprise ou organisation à ces nouvelles lois ou règlements.

Ils considèrent que l'indépendance de la fonction est un atout : ils admettent en conséquence le double rattachement hiérarchique à la Direction générale et fonctionnel au Comité d'audit, et estiment que, si le responsable d'audit interne doit être protégé, il ne peut être question pour lui de bénéficier d'une quelconque clause de conscience.

L'indispensable confiance qui doit exister entre la Direction générale et l'audit interne implique une totale transparence et l'absence d'autocensure dans la rédaction des rapports d'audit dont une synthèse est communiquée au Comité d'audit.

Les dirigeants souhaitent pouvoir se reposer sur des auditeurs professionnels qui connaissent un ou plusieurs métiers de l'organisation dont ils font partie, ainsi que les techniques, méthodologies et outils de l'audit interne. Ils considèrent que peu d'auditeurs internes doivent y faire carrière, l'audit interne restant un lieu de passage (dont la durée s'allonge) pour cadre à haut potentiel.

En matière de conduite des missions d'audit, les auditeurs internes doivent faire preuve d'excellence, aller à l'essentiel, ne pas se contenter de pointer un questionnaire de contrôle interne mais prendre du recul par rapport à ce qu'ils constatent afin d'en tirer des enseignements utiles, source de valeur ajoutée pour l'organisation.

S'il est vrai que les événements récents ont entraîné un certain recentrage de la fonction vers l'évaluation des processus de contrôle interne comptables et financiers, il appartient à l'audit interne de continuer à embrasser l'ensemble des autres processus de l'organisation, en particulier ceux porteurs des principaux risques, et notamment ceux afférents à la gouvernance.

En toutes circonstances, outre leurs nécessaires compétences et leur honnêteté intellectuelle, les auditeurs internes doivent faire preuve de courage.

3.2 Les préoccupations des auditeurs internes

Certains responsables se plaignent de ne pouvoir remplir parfaitement leurs missions en raison d'un rattachement hiérarchique inapproprié ; d'autres considèrent que les travaux opérationnels, qui leur sont parfois confiés, comme la rédaction de procédures ou la participation au déploiement du dispositif de contrôle interne, nuisent à leur objectivité lorsqu'ils se retrouvent en position d'évaluateurs.

Le positionnement de l'audit interne par rapport à d'autres fonctions telles que le management des risques, la qualité ou le contrôle interne n'est pas partout clairement défini, ce qui conduit parfois à des chevauchements de périmètres, cause de frustrations et source d'éventuels conflits.

L'acceptation des recommandations de l'audit interne et la mise en œuvre des plans d'actions pour remédier aux dysfonctionnements relevés est la finalité de toute mission d'audit. Or l'enquête souligne les difficultés que certaines directions d'audit interne rencontrent pour faire traduire en actions les recommandations proposées. Les causes en sont diverses : recommandations mal « vendues » aux audités ; support insuffisant de la Direction générale ; absence de suivi de la part de l'audit interne.

Il appartient donc au responsable de l'audit interne qui se trouve dans un tel contexte de développer le professionnalisme de son équipe, et d'améliorer sa façon de communiquer tant à l'égard des audités qu'à l'égard de la Direction générale.

3.3 Les défis de demain

L'audit interne devra tout faire pour apparaître comme une activité au service de l'organisation toute entière et non comme un instrument de la Direction générale ou du Comité d'audit.

Tout en apportant une assurance raisonnable que l'organisation se conforme aux exigences des lois et règlements, l'audit interne devra se positionner plus que jamais comme un outil majeur de détection, de prévention et de maîtrise des risques, en coordination avec toute autre fonction concernée.

Il devra affirmer son rôle et ses responsabilités dans la gouvernance et démontrer par les missions qu'il effectue, qu'il apporte dans ce domaine une véritable valeur ajoutée à l'organisation.

Il devra être totalement transparent vis-à-vis de la Direction générale et du Comité d'audit, et n'avoir d'autre souci que d'améliorer la sécurité de l'organisation tout en suggérant des améliorations pour en accroître les performances.

L'équipe d'audit interne devra comporter de plus en plus de cadres chevronnés, appréhendant parfaitement un ou plusieurs métiers de l'organisation et dotés de grandes qualités dont le courage ne sera pas la moindre d'entre elles.

Une formation continue aux méthodes, techniques et outils d'audit interne devra être systématiquement organisée pouvant se conclure par la préparation au CIA (Certified Internal Auditor) certification de portée internationale ou au DPAI (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne) développé par l'IFACI.

Enfin, tant les contraintes réglementaires que les exigences des organisations vont conduire inéluctablement les entreprises cotées et les grandes organisations du secteur public à obtenir pour leur direction d'audit interne la Certification IFACI, label reconnu par les organisations internationales de la profession qui :

- donne une assurance sur la qualité des prestations délivrées par l'audit interne,
- crédibilise son activité et
- procure de la visibilité aux parties prenantes de l'organisation.



Louis Vauris
Délégué Général de l'IFACI



Florence Fradin
Responsable de la Recherche

ANNEXES

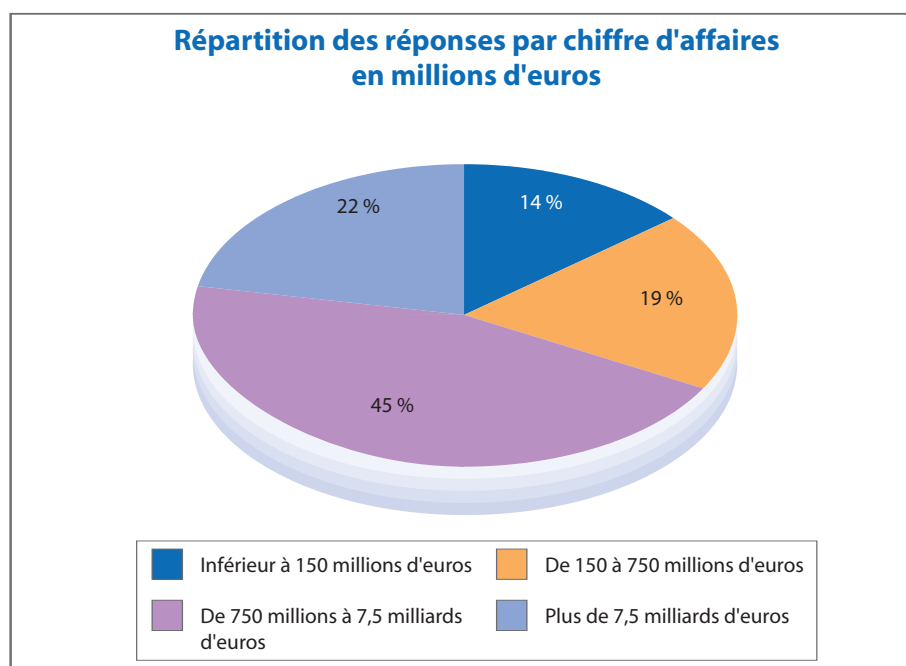
L'enquête 2005 sur les pratiques de l'audit interne en France a été réalisée par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) qui tient à remercier en tout premier lieu les responsables des services d'audit interne qui ont répondu très nombreux au questionnaire, donnant ainsi aux résultats de l'enquête toute leur légitimité.

Ses remerciements s'adressent également aux concepteurs du questionnaire ainsi qu'aux rédacteurs et relecteurs du rapport et plus particulièrement à :

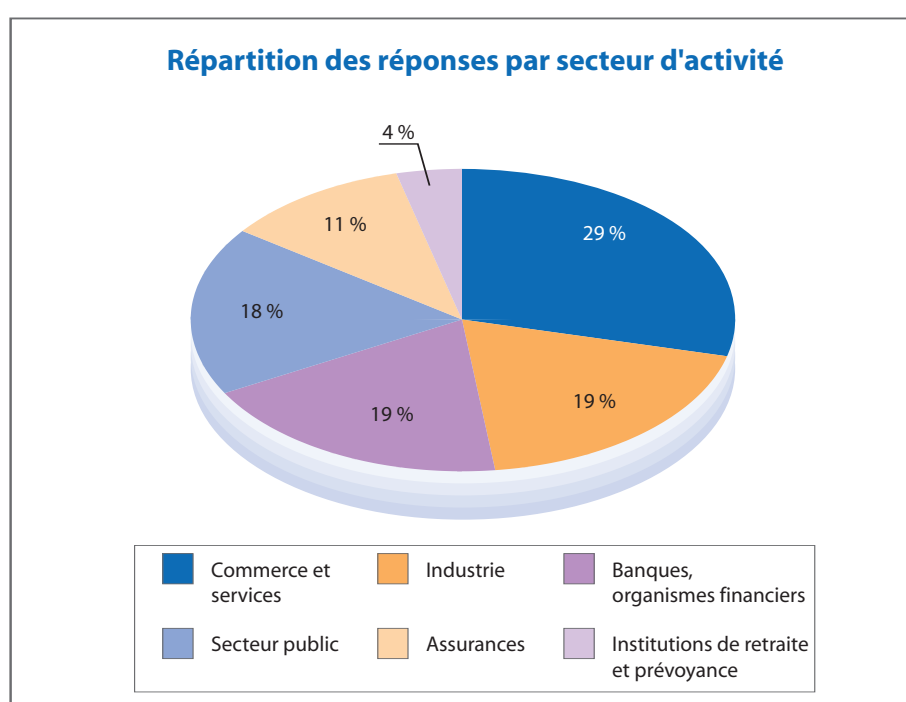
- Florence Bergeret, *Manager, IFACI Certification,*
- Marc Chambault, *Directeur de l'Audit et du Contrôle des Risques, France Télécom,*
- Jean Michel Chaplain, *Directeur de l'audit interne, Croix Rouge,*
- Philippe Christelle, *Directeur de l'audit interne, Cap Gemini et Président de l'IFACI,*
- Florence Fradin, *Responsable de la Recherche, IFACI,*
- Xavier Girre, *Directeur de l'audit interne et des Risques, Groupe Veolia Environnement,*
- Jean Guy, *Consultant Audit et Gouvernance d'entreprise,*
- Kim-Uyen Nguyen, *Auditrice interne, Groupe Michelin,*
- Jean Jacques Picard, *ancien Inspecteur Général, Calyon,*
- Roger Picard, *Directeur de la Mission d'Audit et du Contrôle, Ministère des Finances,*
- Alain Turc, *Contrôleur d'Etat,*
- Louis Vours, *Délégué Général, IFACI,*
- Jean Louis Vincent, *Consultant, ancien Directeur de l'audit interne, Groupe Michelin.*

Profil des sociétés répondantes

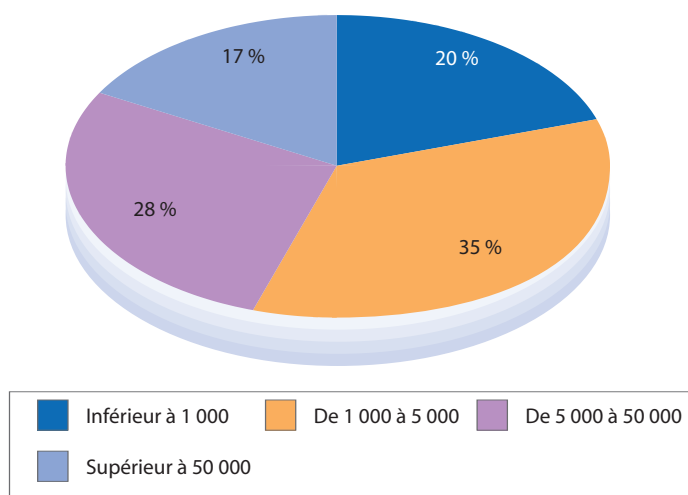
Cette enquête a été réalisée en France métropolitaine en mai et juin 2005 auprès de 508 entreprises. Le taux de réponse de 37% assure une bonne crédibilité aux conclusions tirées.



Par rapport à l'enquête de 2002, le poids des banques, organismes financiers et compagnies d'assurance est plus faible 30% contre 36%, en revanche le poids du secteur public passe de 11 à 18%.

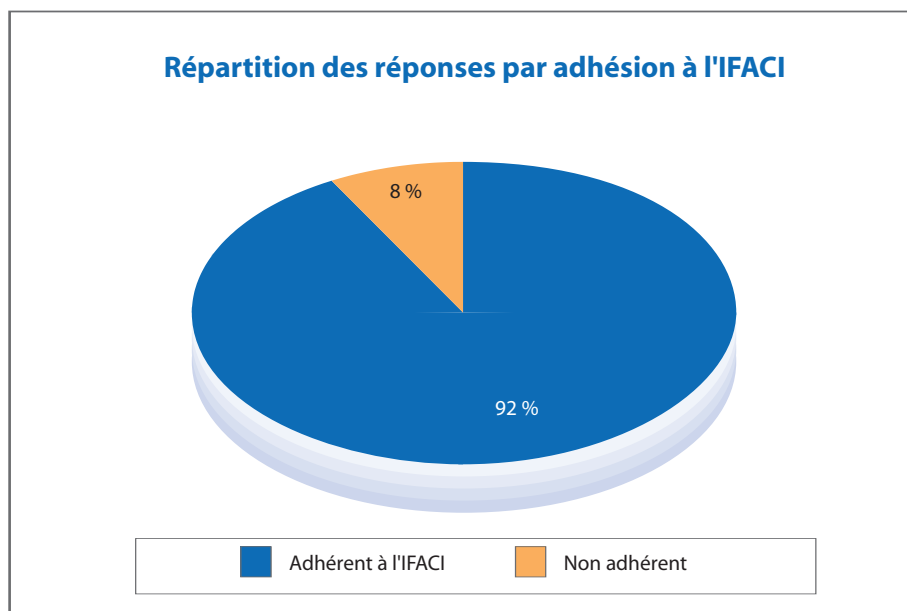


Répartition des réponses par nombre de salariés



Il est intéressant de constater que plus de la moitié des organisations disposant d'un service d'audit interne ont un effectif inférieur à 5 000 salariés.

Répartition des réponses par adhésion à l'IFACI





L'IFACI – l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

Fondé en 1965 sous le statut associatif, l'IFACI est, en France, l'organisme chargé de représenter la profession d'audit interne, de promouvoir son développement et de servir les auditeurs internes. Elle regroupe, en 2005, 2 800 membres.

Pour réaliser ses missions, l'IFACI met en œuvre tous les moyens qu'il juge nécessaire à leur réalisation et notamment :

- l'organisation de séminaires de formation, réunions mensuelles, colloques et conférences,
- la réalisation et la publication de revues, d'ouvrages et de tous autres supports d'information,
- la préparation aux examens professionnels : CIA (*Certified Internal Auditor*), DPAI (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne) et leur organisation,
- la certification professionnelle des services d'audit interne.

Actif auprès des organisations patronales (AFEP/MEDEF), l'IFACI entretient des rapports étroits avec l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), la Commission Bancaire, ou encore la profession comptable - Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (CSOEC), Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) - ainsi qu'avec l'Institut Français des Administrateurs (IFA), les associations professionnelles de la finance (DFCG), du risque (AMRAE) et des technologies de l'information (AFAI).

L'Institut s'intéresse à tout ce qui touche de près ou de loin la profession et suit avec attention les évolutions légales et réglementaires susceptibles d'impacter le rôle et les missions des auditeurs internes :

- les directives et projets de directives de la Commission Européenne (directives 4, 7 et 8),
- les lois françaises et étrangères ;
- les recommandations sectorielles (Comité de Bâle, Commission bancaire, de contrôle des assurances ...);
- les rapports sur le Gouvernement d'entreprise : Rapports Vienot 1 & 2, Rapport Bouton.

L'IFACI élabore également des prises de position présentant le point de vue de la profession de l'audit interne :

- en juillet 2002, sur le gouvernement des entreprises, l'IFACI a remis au Comité Bouton un document soulignant l'importance de la contribution directe ou indirecte de l'audit interne à la bonne gouvernance,
- en mai 2004, sur la coexistence de deux métiers en pleine mutation au sein des organisations : audit interne et qualité.

L'Institut rejoint différents groupes de travail afin de faire avancer la réflexion, prenant ainsi une part active à la définition de nouveaux cadres réglementaires régissant la profession.

Il participe ainsi en 2005 au Groupe de Place constitué par l'AMF dont l'objectif est de définir un cadre de référence du contrôle interne pour les sociétés françaises cotées

Affilié à l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*), l'IFACI bénéficie d'un réseau de 110 000 spécialistes de l'audit répartis dans 160 pays.

Sur le plan Européen, l'IFACI fait partie de l'ECIIA, *European Confederation of Institutes of Internal Auditors*, fondée en 1982 et qui regroupe les Instituts de trente pays. Les deux principales missions de l'ECIIA sont de représenter la profession auprès des instances politiques de l'Union Européenne et de promouvoir l'audit interne auprès des pays émergents d'Europe et du bassin méditerranéen.

Dans les pays totalement ou partiellement d'expression française, les associations d'auditeurs internes sont regroupées au sein de l'UFAI (Union Francophone de l'Audit Interne), fondée en 1988 à l'initiative de l'IFACI. Son action s'oriente vers deux objectifs principaux : la mise en commun et le partage des connaissances de ses membres au travers de la recherche, des sessions de formation, de conférences, et le soutien à la création et au développement d'associations d'auditeurs internes dans les pays émergents.

Site Internet : www.ifaci.com



L'IIA -The Institute of Internal Auditors

L'IIA, fondé en 1941, est une association professionnelle qui a pour objet essentiel d'assurer la diffusion des idées et des techniques les plus modernes en matière d'audit interne.

L'IIA qui, à l'origine, était un institut purement américain, a récemment modifié ses statuts pour devenir une véritable organisation internationale où les affiliés, et notamment l'IFACI, jouent un rôle de plus en plus éminent.

L'IIA définit le cadre de référence de la pratique professionnelle de l'audit interne, effectue de nombreuses recherches financées par « *The IIA Research Foundation* », certifie les auditeurs à travers plusieurs examens dont le CIA (*Certified Internal Auditor*), publie la revue « *Internal Auditor* », édite de nombreux ouvrages et organise tous les ans la conférence mondiale de l'audit interne. La 54^{ème} édition s'est tenue à Paris en 1995.

Site internet: www.theiia.org

