

Louvain School of Management

Qu'est-ce qu'une stratégie dans le domaine de l'audit interne?
Quels sont les éléments qui ont un impact sur une telle stratégie?

Mémoire recherche réalisé par
Henri Marx

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Gerrit Sarens

Année académique 2017-2018

En premier lieu, je souhaite remercier Monsieur Gerrit Sarens, mon promoteur, pour ses précieux conseils et son support tout au long de la complétion de ce mémoire.

De plus, je suis très reconnaissant à toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps et partagé leur expertise lors des interviews.

Enfin, je voudrais remercier expressément mes parents pour leurs encouragements et leur soutien jusqu'au dernier moment.

Qu'est-ce qu'une stratégie dans le domaine de l'audit interne?**Quels sont les éléments qui ont un impact sur une telle stratégie?****Abstract**

Pour ce mémoire, j'ai fait des recherches sur les potentiels fondements et processus d'une stratégie de l'audit interne. En tenant compte du cadre contextuel et environnemental et des attentes de différentes parties prenantes, il s'agissait de discerner les objectifs visés par l'audit interne tels que la valeur ajoutée, d'une part aux activités de l'organisation, et, d'autre part à la fonction de l'audit interne. *In fine*, l'ambition de l'audit interne d'être perçu par les parties prenantes en tant qu'allié respecté et partenaire de confiance a été étudiée.

Les facteurs retenus pour une analyse avancée, éléments d'un processus ajustable pour le développement d'une stratégie en concordance avec l'environnement interne et externe, sont entre autres : le cadre normatif, les valeurs et la culture d'entreprise, le facteur « RH », la position privilégiée de l'audit interne au sein de l'organisme et l'impact des attentes des principales parties prenantes. Standardisation et flexibilité : ce qui pourrait apparaître comme une contradiction a fait partie des attributs explorés, matière de discussions et d'hypothèses, voire de choix à étudier dans le cadre de notre travail.

L'exploration d'ouvrages, de supports de cours universitaires, d'articles de revues scientifiques, de sites de régulateurs et autres a été utilisée pour la partie théorique du travail et afin d'émettre des hypothèses sur l'essence d'une stratégie pour l'audit interne et les facteurs l'impactant, tout en recherchant les processus qui la concrétisent. Dans la suite de la partie théorique, chacun de ces facteurs fait l'objet d'analyses approfondies moyennant l'exploitation et la confrontation d'études et publications déjà réalisées.

Des interviews avec des professionnels (*in-house* pour la majorité, et *outsourced*) de l'audit interne, constituent la partie pratique du mémoire, ceci afin de « tester » les hypothèses posées et de déceler d'éventuels enseignements pour la stratégie visée.

Table des matières

Introduction / Objectifs du mémoire	1
Méthode / Procédé de recherche	4
Modèle d'analyse et approche duale.....	4
1. La stratégie : processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue	6
1.1. Définition / conception	6
1.2. Enseignements pour développer une stratégie pour l'audit interne	7
1.3. Hypothèses - dépasser le cadre commun de développement d'une stratégie	8
2. Les Normes, génératrices de la situation de conflit dite « Serving two masters » ?.....	10
2.1. Introduction et limitation.....	10
2.2. Indépendance, liberté d'agir sans aucune interférence externe ni pression ou contrainte	11
2.3. Hypothèses – Concevoir l'audit interne comme <i>change agent</i> pour mitiger la situation de conflit <i>Serving Two Masters</i>	11
3. Valeurs et culture d'entreprise : Assises d'une vision et de lignes directrices pour la stratégie et un modèle de l'audit interne ?	13
3.1. Définition / conception	13
3.2. Lien entre les valeurs et la culture d'entreprise d'une part, et l'audit interne resp. sa stratégie / son modèle d'autre part	13
3.3. Hypothèses – Impact sur la stratégie de l'audit interne	14
4. Mettre à profit la position de l'audit interne au cœur de l'organisme.....	16
4.1. Définition / conception	16
4.2. Hypothèses – Impact sur la stratégie de l'audit interne	17
5. L'approche par les risques : incontournable, mais non exclusive ?.....	17
5.1. Définition / concept	17

5.2. L'approche par les risques prescrite à l'audit interne	17
5.3. Hypothèses – Impact incontournable sur la stratégie de l'audit interne ?	19
6. L'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne : le CIA, son personnel et l'« IAMTG »	20
6.1. Définition / conception	20
6.2. Le facteur humain dans l'audit interne	20
6.3. Hypothèses – Impact sur la stratégie de l'audit interne	22
7. L'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne	22
7.1. Introduction	22
7.2. Le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration	23
7.3. Le Comité de Direction	23
7.4. Les régulateurs	24
7.5. Le Financial Stability Board - FSB du G20, divers régulateurs nationaux (européens) et le Mécanisme de Surveillance Unique de l'UE	24
7.6. Hypothèses – un paradoxe surmontable dans la structure des attentes des parties prenantes	26
8. Développements pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie	28
8.1. Introduction	28
8.2. Méthodes d'analyse et modèles évolutifs pour l'audit interne	28
8.2.1. Le modèle de gestion et de diagnostic « 7 S » McKinsey	29
8.2.2. L'« <i>Internal Audit Ambition Model</i> » (IA-AM)	30
8.2.3. Mesures de performance : KPI et l'approche Input-Process-Output	32
8.2.4. La digitalisation, génératrice de nouveaux risques et outil incontournable de l'AI	32
Partie 2 : Analyse empirique	33
1. Introduction / Choix de l'étude qualitative / Guide d'entretien (les interviewés)	33

2. Le choix des interviewés	34
3. L'analyse thématique et l'exploitation des interviews	38
3.1. Thème 1 : La stratégie, processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue	39
3.1.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 1	39
3.1.2. Conclusion au niveau du thème 1	42
3.2. Thème 2 : Le champ de tension dit « Serving Two Masters »	43
3.2.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 2	44
3.2.2. Conclusion au niveau du thème 2	46
3.3. Thème 3 : La culture d'entreprise et son système de valeurs	46
3.3.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 3	47
3.3.2. Conclusion au niveau du thème 3	51
3.4. Thème 4 : La position de l'audit interne au cœur de l'organisation	52
3.4.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 4	52
3.4.2. Conclusion au niveau du thème 4	54
3.5. Thème 5 : L'approche par les risques : incontournable, mais non exclusive ?	54
3.5.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 5	55
3.5.2. Conclusion au niveau du thème 5	58
3.6. Thème 6 : L'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne et l'exigence du 9e principe fondamental : „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“	58
3.6.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 6	59
3.6.2. Conclusion au niveau du thème 6	60
3.7. Thème 7 : L'impact des attentes paradoxales des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne	61
3.7.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 7	62

3.7.2. Conclusion au niveau du thème 7	65
3.8.1. Thème 8: Développements pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie	66
3.8.1.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 8.....	67
3.8.1.2. Conclusion au niveau du thème 8.....	70
3.8.2. Thème 8a : La digitalisation - génératrice de nouveaux risques et outil stratégique incontournable de l'audit interne ?	70
3.8.2.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 8a.....	71
3.8.2.2. Conclusion au niveau du thème 8a.....	72
Conclusion générale et Discussion	73
Bibliographie	76
Annexes	84
Annexe 1 : Guide d'entretien	84
Annexe 2 : Interview n°1	89
Annexe 3 : Interview n°2	102
Annexe 4 : Interview n°3	118
Annexe 5 : Interview n°4	129
Annexe 6 : Interview n°5	141
Annexe 7 : Interview n°6	169
Annexe 8 : Interview n°7	185
Annexe 9 : Interview n°8	203
Annexe 10 : Interview n°9	210
Annexe 11 : Interview n°10	229
Annexe 12 : Thème 1 Analyse Table Excel	248
Annexe 13 : Thème 2 Analyse Table Excel	252
Annexe 14 : Thème 3 Analyse Table Excel	257

Annexe 15 : Thème 4 Analyse Table Excel	260
Annexe 16 : Thème 5 Analyse Table Excel	263
Annexe 17 : Thème 6 Analyse Table Excel	267
Annexe 18 : Thème 7 Analyse Table Excel	270
Annexe 19 : Thème 8 Analyse Table Excel	275

Introduction / Objectifs du mémoire

L'efficacité de la gouvernance d'entreprise dépendant au plus clair d'une gestion de risques appropriée, la communauté scientifique et professionnelle exige unanimement que toute organisation discerne, d'une part, les risques courus dans les domaines opérationnels et financiers, et que, d'autre part, la fonction d'audit interne - suivant la définition qu'en donne l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) - procure à l'entreprise « *une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations* ». En outre, l'audit interne doit assurer que le dispositif de contrôle interne fonctionne adéquatement, ceci tout en **conseillant** l'organisation dans l'optique de la **création de valeur**.

La valeur ajoutée par la fonction d'audit interne aux activités de l'organisation est-elle perçue et reconnue à sa juste valeur par les parties prenantes et quels choix de démarches s'imposent à la fonction ?

Les règles explicites pour le secteur financier, comme *Solvency II* pour les assureurs, et *Bâle III* pour les banques, témoignent de la reconnaissance de la valeur ajoutée par la fonction d'audit interne. Citons l'article 41§ 3 de Solvency II¹ qui exige que les entreprises d'assurance et de réassurance disposent de politiques écrites concernant au moins leur gestion des risques, leur contrôle interne, leur audit interne et, le cas échéant, la sous-traitance, et qu'elles veillent à ce que ces politiques soient mises en œuvre. Pour les banques, Bâle III² amplifie l'exigence - entre autres - d'un processus d'audit assurant un réexamen annuel du système de gestion des risques. Alors que les assurances et les banques - secteurs hautement normés et réglementés, et retenus en haut à titre d'exemple - sont appelées à intégrer lesdites exigences réglementaires dans leurs objectifs et décisions stratégiques, la question se pose de savoir quelle est la stratégie des fonctions d'audit interne pour s'aligner aux défis du secteur (financier), voire **quelle est la stratégie pour l'audit interne tout court**.

Dans ce contexte, l'objectif même de l'audit interne, voire l'objectif de la stratégie visée par le présent mémoire sont, à notre entendement, paraphrasés par les mots de Larry

¹ DIRECTIVE 2009/138/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL, <http://eur-lex.europa.eu>

² Bâle III : finalisation des réformes de l'après-crise, https://www.bis.org/bcbs/publ/d424_fr.pdf

Harrington (2013) : « *At the end of the day, we're not paid by the audit report or by the audit finding. We're paid by how we can make the company better.* »

D'après les données de l'étude CBOK (Common Body of Knowledge) de 2015 sur l'audit interne à l'échelle mondiale, une large majorité des responsables de l'audit interne indiquent que leur service d'audit interne possède une charte de l'audit interne (85 %), alors que la description des indicateurs de performance clés (40 %) et de la stratégie de l'audit interne (30 %) sont les documents les moins répandus (Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens 2016). Les deux pourcentages relativement faibles de 30% et 40 % constatés ci-avant sont d'autant plus surprenants que les thèmes concernés de stratégie et d'indicateurs de performance clés (KPI) sont étroitement liés entre eux, ainsi qu'à la tenue d'objectifs.

Pour le concept de stratégie dans le contexte économique, Alfred Chandler (1962) donne la définition suivante: « *La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs* ».

Cette définition nous semble assez vaste pour l'analyser comme large concept de base d'une stratégie dans le contexte de l'audit interne. En effet, l'audit interne est appelé à évoluer et innover avec flexibilité afin de répondre - dans des contextes variés et changeants - aux attentes de tout un portefeuille hétérogène de parties prenantes auxquelles nous revenons par la suite pour en analysant l'impact sur la stratégie. Whittington et al. (2014) soulignent l'importance de la flexibilité pour ce qui est de la stratégie en général ; les auteurs exigent « d'être préparé à l'imprévu ». Ils relèvent le rôle de la surprise et de la spontanéité, face auxquelles ils recommandent d'être disposé à abandonner l'un ou l'autre volet d'un plan stratégique. Au cours de notre recherche, nous revenons plus amplement à ce sujet, notamment à la mise à profit d'un avantage inopiné recommandée par von Clausewitz, ainsi qu'aux choix stratégiques auxquels sont confrontés les auditeurs internes.

Notons à ce stade que 10 principes fondamentaux ont été publiés par l'IIA en juillet 2015 afin de compléter ledit Cadre de Référence pour la Pratique Professionnelle de l'audit interne « CRIPP ». D'après l'IASB (The IIA's Internal Audit Standards Board), la quasi totalité de ces principes fondamentaux (9 sur 10) est couverte partiellement, voire suffisamment par

le Code de déontologie (COE) et les *Normes*³ (*Standards*), arrêtés par l'IIA et formant les bases internationalement reconnues de l'Audit Interne.

Seul le principe fondamental „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“ n'est - toujours d'après l'IAS - pas suffisamment couvert par le Code de déontologie et les Normes. C'est ce principe transcendant que nous essayons de retenir en tant que fil rouge pour affiner nos recherches sur l'essence d'une stratégie pour l'audit interne. Shannon Urban (2017), chairman of The IIA's North American Board 2017–2018 confirme: “... *the rate of change means that the past is no longer a safe predictor of the future. In today's environment, organizations are calling internal auditors to be more forward-looking*”.

En ce qui concerne les Normes et les concepts de proactivité et d'orientation vers le futur, soulignons que la Norme 2100 portant sur la « Nature du travail » a été complétée avec effet au 01/01/2017 comme suit : « La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs. »

Citons dans ce contexte Paape (2016) qui confirme : « *Soyez proactif ! Cela ne sert à rien de jouer au médecin légiste et d'autopsier des entreprises en faillite ou de prendre des mesures après coup. Il faut faire entendre sa voix en temps réel.* » A ce sujet et notamment en ce qui concerne les échanges avec le Conseil d'Administration, Grossi (2016) explique : « *il est impératif que nous sensibilisons notre client interne aux contributions que notre profession peut proposer en avançant les événements plutôt qu'en y réagissant après coup* ».

La susdite comparaison entre l'objectif et le réalisé est certes conditionnée par les Normes et lignes directrices, mais peut au-delà être affectée par un concept « non codifié », résultant des meilleures pratiques. Ainsi, la piste des *Best Practices* sera également considérée dans notre recherche, d'autant plus que la littérature scientifique relève que bon nombre de meilleures pratiques ont été « anoblies » par leur prise en compte lors de l'actualisation des Normes et recommandations ; à l'audit interne d'être l'ambassadeur des « *Best Practices* » (Ridle 2008). Au travers de nos interviews et enquêtes, nous avons également recueilli des enseignements sur les expériences professionnelles et les pratiques

³ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (ci-après « les Normes »),

confirmées en matière d'audit interne, enseignements qui feront l'objet de notre rapport de synthèse subséquent dans la recherche la DNA pour la stratégie ciblée.

Méthode / Procédé de recherche

Le procédé de recherche est le suivant :

- **La recherche et l'analyse de documents** : l'exploration d'ouvrages, de supports de cours universitaires, du cadre légal et normatif, d'articles de revues scientifiques, de sites de régulateurs et autres ; l'ensemble des sources étant en relation au sens large avec le sujet du mémoire.
- **Des entretiens semi-directifs avec des professionnels** de l'audit interne (*in-house et outsourced*) afin de collecter des données des interviewés considérés, dans une approche qualifiée d'objective, comme témoins d'une réalité existant indépendamment d'eux (Saunders et al. 2016).

Une première série d'entretiens - rétroactivement classés comme « exploratoires » - a servi, parallèlement à la consultation de la littérature scientifique, à collecter des repères supplémentaires en mettant à profit le patrimoine des connaissances de praticiens interviewés. Ces premiers entretiens n'avaient pas le même degré de détail, et ont conditionné le réglage des hypothèses, voire la génération d'hypothèses complémentaires.

Au fur et à mesure de la rédaction du mémoire, il s'est avéré qu'un questionnaire complémentaire était requis, d'une part pour une exploration plus poussée du sujet, et, d'autre part, afin de tester les hypothèses établies au cours du présent travail.

- **L'expérience de l'auteur** travaillant depuis 2 ans auprès de Deloitte, Audit externe

Modèle d'analyse et approche duale

Le modèle d'analyse représenté par la figure 1 ci-après a été élaboré pour aborder et, notamment, pour **indexer** le sujet de notre travail. La notion de „stratégie“ s'étant généralisée dans les domaines les plus divers, nous également adopté - en partie - l'approche proposée par Lorino et Tarondeau (2006) ; après avoir posé la question « *Et si tout devient stratégique, ne serait-ce pas parce que plus rien ne l'est ?* », les chercheurs suggèrent « *d'identifier la stratégie d'une entreprise par les **processus** qui la concrétisent.* » Les recherches effectuées, l'examen des approches déjà discutées dans la littérature scientifique et les entretiens menés en préparation de notre mémoire, nous ont encouragés

à examiner de plus près l'ensemble non exhaustif des facteurs constituant ladite figure, facteurs parmi lesquels nous essayons d'identifier d'une part les fondements et, d'autre part, les possibles processus stratégiques (Lorino et Tarondeau, 2006) de l'audit interne. Les multiples références aux recherches citées par la suite dans le présent mémoire témoignent que chacun des facteurs a déjà été étudié en profondeur ; l'ensemble des facteurs étant trop large, nous tentons à proposer une analyse et exploitation originale des facteurs qui nous semblent les plus intéressants. Nous en visons une synthèse tout **en appliquant l'approche duale mentionnée.**

Néanmoins, dans un monde qui évolue rapidement, considérer que la stratégie et l'exécution sont des activités séparables, place - d'après Edmondson et Verdin (2017) - les entreprises en échec. Les deux chercheurs ont enquêté sur les raisons pour lesquelles des stratégies se sont si souvent effondrées au stade de l'exécution. L'analyse d'échecs dans divers secteurs avec des modèles commerciaux différents a montré un schéma commun : de petites lacunes se transformaient en échecs commerciaux lorsque des stratégies initiales n'étaient pas corrigées en fonction de l'expérience vécue. Les dirigeants considéraient leurs stratégies comme analytiquement saines, et les échecs ont été attribués à l'exécution.

Dans leurs exigences en matière de transformation d'une stratégie en résultats, Sull et al. (2017) notent « *Describing a strategy favors complexity, but executing it requires simplicity* ». Pour l'exécution d'une stratégie à moyen terme, les chercheurs recommandent au management de transposer la stratégie en un minimum d'actions au lieu de la condenser en un énoncé concis. Cette directive rappelle l'approche duale indiquée en haut ; en plus, la déclaration de Sull et al. "*Strategic priorities should be forward-looking and action-oriented [...]*" s'aligne aux exigences du 9e des 10 principes fondamentaux publiés par l'IIA en juillet 2015 et cité en haut « Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur ». Ces éléments de recherche nous encouragent à présenter notre modèle d'analyse par la figure suivante, testant l'approche duale mentionnée.

Il est délibérément renoncé à des chapitres introductifs réservés aux définitions formelles de l'audit interne et des concepts clés en la matière ; nous préférons faire référence à l'une ou l'autre de ces définitions au fur et à mesure du développement du présent travail.

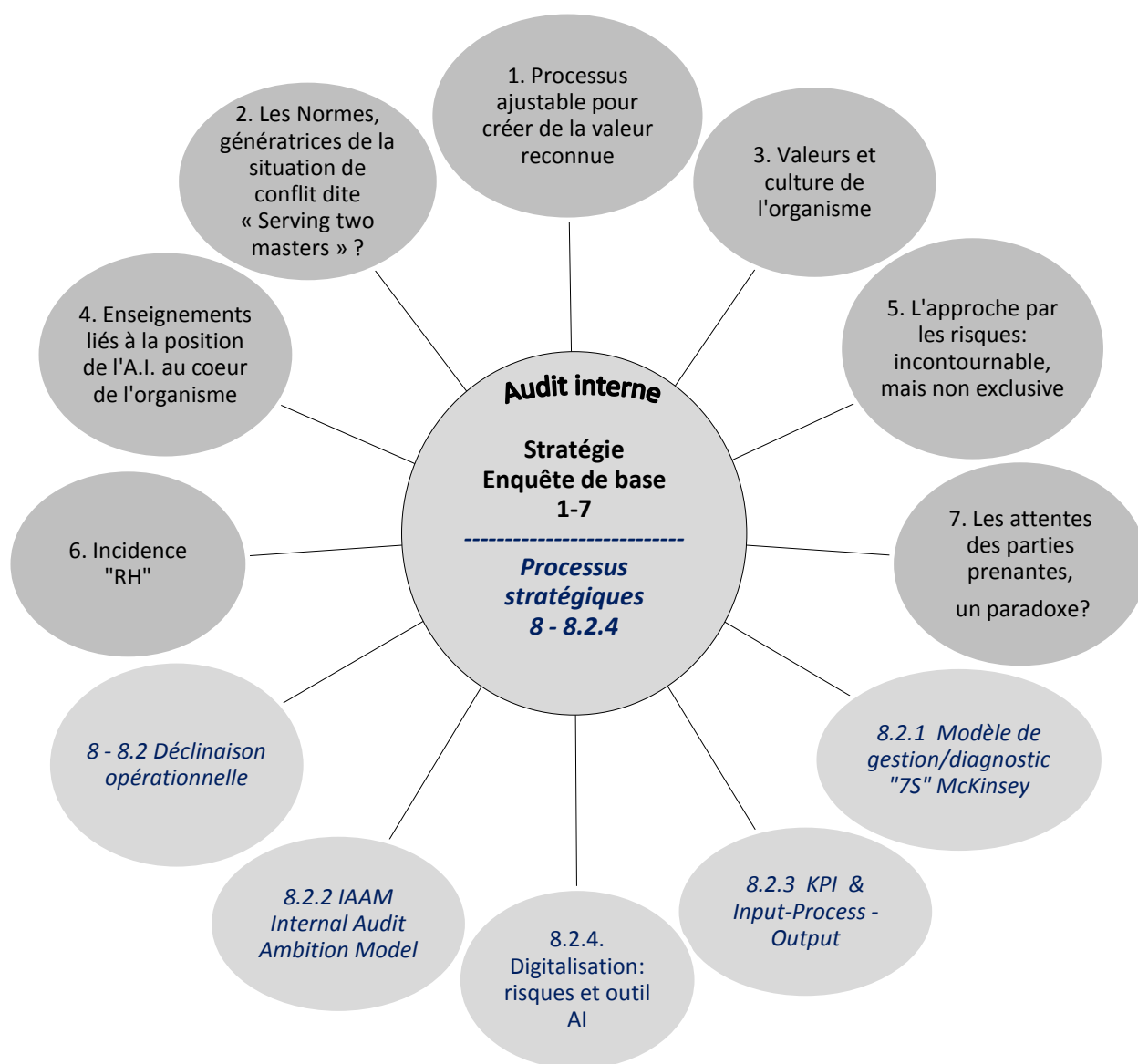


Figure propre 1: Vue synthétique des impacts analysés et des processus stratégiques étudiés

1. La stratégie : processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue

1.1. Définition / conception

D'après la définition qu'en donnent Johnson et al (2014), une stratégie en tant qu'orientation à long terme exprime le projet (ainsi que des choix explicites) et couvre l'environnement d'une organisation dans son ensemble et la façon moyennant laquelle elle accroît sa valeur. Dans une approche étymologique, notons que le mot *stratégie* provient des mots grecs *stratos* (armée) et « *ageîn* » (conduire), pouvant être transcrit en la manière d'organiser une guerre. Au-delà de l'origine du mot « stratégie », relevons la guerre employée comme métaphore pour le commerce et les parallèles entre stratégie militaire et

management stratégique, concept créé par Alfred D. Chandler et mentionné dans notre introduction.

Pfyffer (2001) confirme que le processus d'élaboration d'une stratégie est en général basé sur une vision permettant de formuler une mission et plus concrètement la définition d'objectifs ; il s'agit de choisir le cap et le cadre pour les processus à exécuter. Paul Michelman (2017) confirme : *"Vision gets a change effort started."* Un aspect que nous analyserons par après (pour l'audit interne) est l'impact des attentes des « parties prenantes » sur la vision et, par conséquent, sur la stratégie-même. Dans l'optique de l'application du dit processus pour développer une stratégie de l'audit interne, reconsidérons le concept de *management* stratégique en citant Welch (2017) au sujet de la transposition de la stratégie à la gouvernance. Sous le titre « CLAUSEWITZ and BUSINESS », Welch souligne que Carl von Clausewitz, officier et théoricien militaire prussien, a résumé dans son traité de stratégie "De la guerre" que la stratégie ne pouvait être réduite à une (seule) formule vu l'apparition potentielle d'événements inattendus, d'imperfections dans l'exécution, etc. Au lieu d'une stratégie rigide, les éléments humains seraient primordiaux: le leadership, le moral et l'intelligence presque instinctive des meilleurs généraux.

1.2. Enseignements pour développer une stratégie pour l'audit interne

Mettre à profit un avantage inopiné requiert des qualités d'agilité, de flexibilité et de savoir prendre des décisions. Ces capacités seront analysées dans les alinéas suivants et aux chapitres 3. et 6. traitant des critères de maturité d'un service d'audit interne. Welch formule que dans sa perception du dit traité „ [...] *strategy was not a lengthy action plan. It was the evolution of a central idea through continually changing circumstances.*"

Autre enseignement relevé dans la littérature scientifique et retenu pour l'établissement d'une stratégie : la remise en cause des visions et lignes directrices tout au long du processus de stratégie, selon les concepts tels la « roue de Deming » : *plan, do, check, act* et la méthode DMAIC Six Sigma : *define, measure, analyze, improve, control*. Fidèle au précepte attribué à tort à Winston CHURCHILL *"However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results"*, c'est le contrôle et l'évaluation du processus de stratégie et des actions "dérivées" qui sont réalisés à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI).

1.3. Hypothèses - dépasser le cadre commun de développement d'une stratégie

L'audit interne exécuté en conformité avec les « best practices » en la matière, répond-il aux exigences générales de Johnson et al (2014) à l'égard d'une stratégie, exigences citées en haut (1.1) ou ces exigences imposent-elles des mesures allant au-delà des celles prescrites actuellement par le CRIPP ?

La *Norme* 2220.A1 – stipulant que « le périmètre d'intervention de la mission doit couvrir les systèmes, les données, les personnes et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers » - ratifie au niveau de l'audit interne la nécessité pour sa stratégie de couvrir l'environnement d'une organisation dans son ensemble. Un autre aspect, la notion d'accroissement de valeur, relevée dans la définition que Johnson et al (2014) donnent d'une stratégie en général, est à notre avis couvert entre autres par la *Norme* 2000 arrêtant que « le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ».

Le processus d'élaboration d'une stratégie étant d'après Pfyffer (2001) en général basé sur une vision permettant de formuler une mission et plus concrètement la définition d'objectifs, nous estimons que nous retrouvons ces exigences parfaitement dans le CRIPP, le Code de déontologie, les *Normes* et la Définition de l'audit interne). Nous proposons d'assimiler les dites revendications de Pfyffer - appliquées à l'audit interne - à la rédaction entre autres d'un plan d'audit et de plans d'actions (le cas échéant correctives, en cas de non-conformités significatives) tel que requis en vertu de la *Norme* 1320 – *Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité*.

L'obligation selon Deming et d'après le précepte attribué à tort à Churchill (cf. 1.2) de remettre en cause les visions et lignes directrices, ainsi que d'assurer le contrôle et l'évaluation du processus de stratégie et des actions "dérivées" nous rappelle un précepte qui combine - à notre avis - idéalement les notions d'objectifs et suivi. En effet, la maxime « *Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre* » extraite de l'ouvrage « *L'Art de la guerre* » de Sun Tzu, stratège militaire chinois du VI^e siècle av. J.-C., nous semble intéressant à retenir lors du développement d'une stratégie à l'audit interne, ceci en la combinant avec l'approche (rappelant celle de Deming) défendue par Edmondson et Verdin (2017) : *“Strategy as learning is an executive activity characterized by ongoing cycles of*

testing and adjusting, fueled by data that can only be obtained through execution... strategy as learning must go hand in hand with execution as learning.”

Quant aux actions à mener dans ce contexte dans le domaine de l’audit interne, Abdolmohammadi, D’Onza et Sarens (2016) confirment la nécessité de « *traduire la stratégie d’audit interne en indicateurs clés de performance, afin de permettre un suivi continu de sa réalisation. Ces indicateurs devraient représenter un élément central du programme d’assurance et d’amélioration qualité.* » Dans leur étude comparative, les auteurs proposent un ensemble d’onze indicateurs pour évaluer la maturité de l’audit interne et tester leur lien avec les caractéristiques du service d’audit interne. Ils soulignent l’importance de cette évaluation « *car elle aide à élaborer des stratégies pour combler les écarts entre les attentes en matière de qualité attendue de l’audit interne et la réalité.* » Abdolmohammadi, D’Onza et Sarens (2016) citent également Harsh Mohan qui estime : « *[...] dans les entreprises qui réussissent, l’audit interne est mature et davantage focalisé sur la stratégie, le risque et l’assurance permettant au management de travailler à accomplir la stratégie de l’entreprise telle que définie par les actionnaires.* » Tout comme l’entrepreneur cherche à sécuriser l’acquis et à amplifier ses performances, c’est - suivant la définition qu’en fournit l’IFACI - à l’audit interne de « *donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et contribuer à créer de la valeur ajoutée* ».

Pour parfaire sa prestance, pour sensibiliser les parties prenantes à ses capacités, aux résultats de ses travaux et notamment à la valeur ajoutée, quel positionnement, voire quelle approche la fonction d’audit interne doit-elle intégrer dans sa stratégie ?

Les concepts de communication et de *self-marketing* dans le contexte de l’audit interne ont été introduits par des professionnels tel que Richard Chambers (2014) qui a écrit : « *[...] develop a deliberate strategy for improving awareness of our capabilities – and the value we would deliver [...] do some good old-fashioned marketing so that clients would know when to call us in and what to expect.* »

Dans l’optique d’une stratégie pour l’audit interne, nous estimons que les exigences de processus communs de développement d’une stratégie, égrenées ci-avant et jugées parfaitement utiles à notre présent sujet, sont suffisamment couvertes par les dispositions

obligatoires du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP).

Toutefois, nous sommes d'avis que l'active sensibilisation des parties prenantes aux performances et à la valeur ajoutée de l'audit interne est un élément complémentaire primordial à assurer dans le cadre de la stratégie visée. A notre avis, la reconnaissance de cette valeur, le respect et la confiance des parties prenantes contribuent à maximiser le potentiel de la fonction d'audit interne. Nous allons aborder ce thème lors de nos interviews avec des professionnels de l'audit interne pour avoir leur avis respectivement leurs recommandations.

2. Les Normes, génératrices de la situation de conflit dite « Serving two masters » ?

2.1. Introduction et limitation

L'aspiration des fonctions d'audit interne étant d'évoluer en conformité avec les Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne et au Code de déontologie de l'*Institute of Internal Auditors*, ne serait-ce qu'un truisme d'affirmer que ces règles ont un impact sur la stratégie de l'audit interne ? Ceci d'autant plus que les Normes - d'après la définition publiée dans le « Glossaire » (*Les Normes*, version applicable depuis janvier 2017) - sont également utilisées pour l'évaluation de l'audit interne ?

Dans l'impossibilité de prétendre à une revue de l'ensemble du cadre normatif dans l'optique d'une stratégie pour l'audit interne, nous nous proposons de la limiter aux 2 **Normes 1100 – Indépendance et objectivité** et **1110 – Indépendance dans l'organisation** stipulant que « L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité » et que « le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation. » L'exigence de ces Normes est réitérée par le 3^e des 10 principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne (annexe 1) publiés par l'IIA en juillet 2015 afin de compléter le cadre de référence interne mentionné « CRIPP », à savoir « Être objectif et libre de toute influence indue (indépendant) ».

2.2. Indépendance, liberté d'agir sans aucune interférence externe ni pression ou contrainte ⁴

En mettant l'accent sur la qualité d'acteur indépendant, Aractingi (2013) développe que l'audit interne dispose de trois registres que l'IFACI se doit d'encourager : la transversalité, la liberté de parole et le maintien des bases du contrôle interne, ceci pour développer un plan d'audit approprié et cohérent, avec une claire conscience de sa valeur ajoutée. L'indépendance et l'objectivité de l'audit interne sont d'après Ramamoorti et Siegfried (2016) également requises pour la promotion et le soutien de l'efficacité de la gouvernance de l'organisation ; à ce sujet, seul un audit interne reconnu comme indépendant et objectif peut, « si nécessaire, fournir des informations sensibles et de proposer des orientations au sujet des politiques de l'organisation ». Afin que l'audit interne soit au sein de l'organisation en position de le faire, les deux chercheurs estiment qu'il doit remporter l'adhésion en étant fonctionnellement rattaché au Conseil et administrativement rattaché à la direction générale. Aractingi (2013) confirme la portée de ce rattachement et de la personnalité du directeur de l'audit interne, capable de « savoir dire non ».

Piper (2015) atteste que l'une des meilleures façons pour l'audit interne de fournir une assurance objective à ses parties prenantes est d'être perçu comme indépendant du management et des autres parties prenantes – « ce qui est souvent plus facile à dire qu'à faire », rajoute-t-il. Les créateurs de l'« IA Ambition Model », modèle décrit en détail par la suite, considèrent que l'indépendance de l'audit interne doit être pleinement développée afin que le niveau « 5 » (le plus avancé : « Optimisation ») soit atteint. Enfin, il apparaît que les régulateurs, insistent expressément sur l'indépendance de l'auditeur interne et sur la transparence des rapports fournis.

2.3. Hypothèses – Concevoir l'audit interne comme *change agent* pour mitiger la situation de conflit *Serving Two Masters*

La version 2017 des *Normes* précise le traitement des situations critiques (Stehle 2011) pouvant affecter l'indépendance et l'objectivité d'un auditeur interne dans des domaines où il assure, au-delà de la mission d'assurance, des activités de conseil. Aussi, les demandes divergentes du Conseil d'administration et de la Direction générale peuvent créer un champ

⁴ Indépendance, définition donnée par le Service public fédéral Budget et Contrôle de la gestion (Belgique) Guide pratique d'élaboration et de maintien d'un système de contrôle interne

de tension pour l'audit interne, une situation dite « *Serving Two Masters* » (Eulerich et van Uum, 2017). Couplée à l'objectivité, l'indépendance réduit à la fois ce conflit et la pression sur les auditeurs (Cohen and Sayag, 2010). Les chercheurs concluent également qu'une plus grande perception de l'indépendance organisationnelle de l'audit interne augmente les évaluations positives de cette fonction par les audités.

Lenz et Sarens (2012) considèrent la consolidation de l'audit interne autour de sa fonction principale de fournir une assurance comme la voie à suivre. Ils suggèrent à l'IIA de positionner **l'audit interne plus clairement comme fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus**, plutôt que de forcer la fonction d'audit interne à recourir à des services de conseil stratégique plus éloignés de sa zone de confort. Une étude approfondie devrait clarifier ce que «équilibre» entre missions d'assurance et de conseil signifie précisément et comment il est à prévoir dans la pratique.

La conception de l'audit interne comme *change agent*, énoncée ci-après, permettrait-elle de mitiger la situation de conflit *Serving Two Masters* ?

Les auditeurs doivent adapter leur services d'assurance face au constant changement des environnements de risque et d'exploitation, et il apparaît plus important d'être un auditeur interne à l'esprit ouvert que d'être indépendant et objectif (Sarens et al. 2016). Ils citent la réponse d'un auditeur interne ayant participé à leur enquête « *INSIGHTS INTO SELF-IMAGES OF INTERNAL AUDITORS* » en 2010 comme suit: "Le changement est la norme [...] et la **gestion du changement** effectif devrait être une compétence de base d'un professionnel de l'audit interne ». Les chercheurs concluent que le chemin le plus prometteur mis en évidence par ladite enquête est le positionnement des auditeurs internes en tant que *change agents*. Toutefois, ils ne seraient pas ceux qui finiraient par changer les choses; ils pourraient seulement inspirer les parties prenantes visées à changer (c.-à-d. «semmer les graines» dans une métaphore comparant les auditeurs internes aux **farmers**). Nous estimons que cette approche rejoint celle des *services d'assurance progressifs (orientés vers l'avenir et continus)* et contribuera à **mitiger la situation de conflit dite *Serving Two Masters***.

3. Valeurs et culture d'entreprise : Assises d'une vision et de lignes directrices pour la stratégie et un modèle de l'audit interne ?

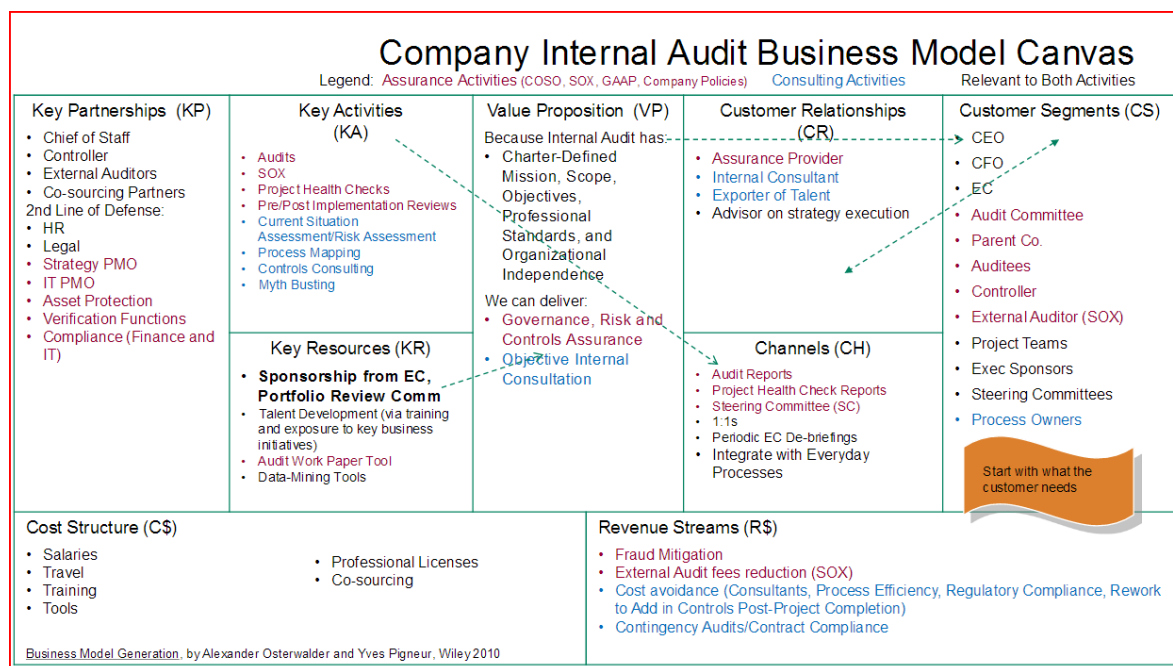
3.1. Définition / conception

Dans leur article *"Building Your Company's Vision"*, Collins et Porras (1996) constatent une relation fonctionnelle, un enchaînement allant des valeurs d'une entité performante jusqu'à la conception d'un modèle pour son activité : *"Companies that enjoy enduring success have a core purpose and core values that remain fixed while their strategies and practices endlessly adapt to a changing world. [...] Vision provides guidance about what to preserve and what to change."* Les auteurs préconisent le principe d'une vision basée sur l'équilibre, d'une part du respect de l'objectif principal et des valeurs fondamentales et, d'autre part, de la nécessité du changement. Dans un rapport de 2016 sur la culture d'organisations, le *Financial Reporting Council*, régulateur indépendant pour le Royaume-Uni, insiste sur la nécessité de relier mission, stratégie et culture. Le rapport conclut que la stratégie destinée à réaliser la mission de l'organisation devrait refléter les valeurs et la culture de l'organisation et qu'elle ne devrait pas être conçue isolément. Williams (2018) confirme : *"In simple terms, culture defines the shared values, beliefs and behaviours of people in social groups. It refers to how people think, act and get things done in your company ..."*

3.2. Lien entre les valeurs et la culture d'entreprise d'une part, et l'audit interne resp. sa stratégie / son modèle d'autre part

La culture de l'organisation est un facteur sous-jacent commun et important qui stimule et accompagne **les doubles efforts de préservation et de création de valeur** (Ramamoorti et Siegfried 2016). Les chercheurs argumentent que la culture de l'organisation influence de manière essentielle et prépondérante sa réussite, lui permettant d'obtenir *« d'excellents résultats en termes de gouvernance »*. De même, ils soulignent l'importance de l'audit interne et de son implication dans l'atteinte de tels résultats. L'approche basée par exemple sur le *goal achievement model* visera la conversion de la vision globale ou stratégique en objectifs à atteindre. Thomas (2017) en rappelle les composantes clés : la vision, les objectifs, les initiatives, les activités et les mesures. A la Direction Générale de réunir les conditions favorisant ce modèle. Welch (1989) va encore plus loin en exigeant: *"Good business leaders create a vision, articulate the vision, passionately own the vision, and relentlessly drive it to completion."*

Un modèle d'entreprise décrit en général la façon dont une organisation crée et délivre des valeurs ; Saint (2014) rapporte son expérience réussie lors de la présentation d'un plan d'audit moyennant le *Company Internal Audit Business Model Canvas* suivant. Les éléments en rouge concernent les activités d'**assurance**, ceux en bleu des activités de **consultation**, alors que les articles en noir sont pertinents pour les deux types de prestations.



Source : <https://iaonline.theiia.org/internal-audit-business-model-canvas>

En analysant les besoins de confort des comités d'audit en matière de gestion des risques et de contrôle interne, Sarens (2007e) a noté dans le cadre de diverses études de cas que l'audit interne - grâce à sa position au coeur de l'entreprise et à sa proximité à l'ensemble des personnes de l'entreprise - ne semble pas seulement être la fonction la plus appropriée pour offrir ce confort, mais d'être également le **«gardien de la culture d'entreprise»**. Ramamoorti et Siegfried (2016) relèvent que la culture d'une organisation est un constituant sous-jacent commun et déterminant « *qui stimule et accompagne les efforts de préservation et de création de valeur* ».

3.3. Hypothèses – Impact sur la stratégie de l'audit interne

Nous désirons mettre en évidence qu'un double lien existe entre les valeurs et culture d'une entreprise et ses principes fondamentaux d'une part, et l'audit interne d'autre part. Primo, nous retenons que d'après la Norme 2210.C2, les objectifs de la mission de conseil (de l'audit interne) doivent être en cohérence avec les valeurs, la stratégie et les objectifs de l'organisation. D'après le *Service public fédéral Budget et Contrôle de la gestion* [Belgique]

(2016), l'atteinte de l'objectif de conformité dépend pour le contrôle interne autant de prescriptions techniques que de valeurs culturelles. En outre, l'évaluation des risques repose suivant le dit Guide en grande partie sur les valeurs culturelles de l'organisation et sur la sensibilité des dirigeants.

A notre avis, ces impacts valent tout autant pour l'audit interne. Le Guide cité explique par ailleurs que selon le modèle COSO, l'environnement de contrôle, à savoir la culture et les valeurs diffusées au sein de l'organisation, constitue les fondations du système de contrôle interne. Concrètement, le style managérial, la philosophie, les valeurs éthiques, l'intégrité et la morale des membres du personnel formeraient l'environnement de contrôle. Nous estimons que ces préalables impactent de manière identique l'audit interne.

Un deuxième lien existe entre l'audit interne et les valeurs et culture d'une entreprise et ses principes fondamentaux : l'audit interne est considéré comme ***guard of the corporate culture*** et est le plus approprié pour fournir le confort requis par le Comité d'Audit, ceci grâce à sa position interne, sa familiarité avec l'entreprise et sa proximité avec l'ensemble de l'entreprise (Sarens, 2007a). D'autres attentes à l'égard de l'audit interne sont relevées :

- (1) Celle de la Direction demandant que l'audit interne surveille la culture d'entreprise
- (2) L'audit interne contribue activement à l'intégration d'entreprises nouvellement acquises, à les faire évoluer vers des politiques et procédures standardisées et globales (Sarens, 2007f)
- (3) Vu la distance entre le Comité d'audit et le niveau opérationnel, l'audit interne est un important communicateur afin de donner une impression générale de la culture du risque et du contrôle, de l'intégrité des gens [...] Jouer ce rôle de traducteur fait de l'audit interne un «gardien de la culture d'entreprise» (Sarens, 2007g).

En résumé, la culture et le système de valeurs de l'entreprise ont un rôle primordial en tant que régulateurs et éléments de cohésion des échanges entre individus à l'intérieur de l'entreprise, mais également en tant que réponse à l'environnement (Leclaire, 1995). A notre avis, les références scientifiques montrent l'impact des valeurs et de la culture d'entreprise sur la stratégie de l'audit interne et l'attente des parties prenantes à ce que l'audit interne fasse également fonction de «gardien de la culture d'entreprise». Ce sont ces facteurs de

type culturel que nous confronterons à l'avis des professionnels de l'audit interne, voire de l'une ou l'autre partie prenante, lors des interviews dans notre enquête empirique.

4. Mettre à profit la position de l'audit interne au cœur de l'organisme

4.1. Définition / conception

Telle la photographie panoramique réalisant des images avec des champs exceptionnellement larges, l'audit interne est appelé à tirer profit de sa position interne, de sa qualité d'intégré et de la portée de ses activités en tant qu'éléments catalyseurs pour créer de la valeur en contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Schwizer (2015) confirme : *“Be relevant ! Try to get involved at the early stages of the strategic initiatives, so you can work alongside the business to help add value. Provide early warning on emerging risks!”*. Nous pouvons enchaîner avec le chapitre précédent, pour avoir cité Sarens (2007a) dans l'optique des valeurs, ainsi que de la culture d'entreprise, et nous désirons souligner pour le présent paragraphe le constat du chercheur - basé sur diverses études - que c'est notamment grâce à sa position au cœur de l'entreprise et à sa proximité à l'ensemble des personnes de l'entreprise que l'audit interne sait élaborer *une stratégie de base pour rassurer le comité d'audit*.

Bedoya Bedoya et al. (2016) confirment que les responsables de l'audit interne désireux de se positionner en tant que partenaire stratégique doivent franchir une première étape clé : comprendre la mission stratégique de l'organisation, les moyens mis en œuvre pour y parvenir et les critères d'évaluation de la réussite. Dans leur étude comparative de la maturité de l'audit interne, Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens (2016), recommandent comme actions à mener entre autres celle d'acquérir une connaissance et une compréhension suffisantes de l'organisation, tant au niveau micro que macro, pour se familiariser avec les « *sources d'incertitude inconnues* ».

Dans ce contexte, Sobel (2015) constate que la formalisation de la gestion des risques renforcée au lendemain de la crise financière mondiale semble ralentir, et Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens (2016) citent parmi les indicateurs de maturité de l'audit interne la qualité d'être prêt à adapter la planification et les priorités de l'audit interne aux changements importants dans les objectifs stratégiques de l'organisation. Les auteurs ont pu évaluer que l'agilité et la flexibilité sont importantes pour devenir/demeurer

un service d'audit interne mature. Cette flexibilité est également exigée par Johnson et al. (2014), et les choix allant de pair sont retenus comme éléments de la stratégie visée.

4.2. Hypothèses – Impact sur la stratégie de l'audit interne

En suivant exclusivement un échéancier de tâches établi d'avance et visant à « cocher » le réalisé d'après une procédure irrévocable, l'audit interne se priverait de l'avantage intrinsèque lié à sa position privilégiée au sein de l'organisme lui permettant, par exemple, de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués; nous estimons que les recherches citées en haut consolident cette approche. Dans la partie empirique, nous voulons soumettre cette vue aux personnes interviewées. Au-delà, nous leur demanderons d'évaluer si le niveau d'intégration de l'audit interne favorise sa capacité à mettre à jour l'évaluation des risques en fonction de leur apparition ou évolution, voire - idéalement - d'en préparer l'évaluation en les anticipant. Par souci d'exhaustivité, nous désirons mentionner le concept d'externalisation de la fonction d'audit interne sans pour autant l'approfondir à ce stade ; néanmoins, nous allons l'aborder lors de nos interviews.

5. L'approche par les risques : incontournable, mais non exclusive ?

5.1. Définition / concept

Le risque⁵ est défini comme un obstacle potentiel à la réalisation d'un objectif. C'est la possibilité qu'un événement se produise qui aura une incidence sur la réalisation des objectifs d'une organisation. Ainsi, la Norme ISO 9001 intègre, depuis sa version 2015, les risques à différents niveaux du système de management de la qualité, et conseille d'employer les risques comme indicateur pour évaluer ce qui est approprié (p.ex. dans la documentation du modèle de management). Au niveau du *risk appetite* des organismes, la norme exige que les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités soient proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services. Un programme d'assurance et d'amélioration qualité aligné sur la stratégie de l'audit interne et facilité par une culture de l'assurance qualité et de l'amélioration continue figure parmi les indicateurs de maturité de l'audit interne (Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens, 2016).

5.2. L'approche par les risques prescrite à l'audit interne

Au niveau de l'audit interne, l'approche par les risques est généralisée par les Normes* comprenant entre autres celles régissant (1) la planification de la mission de l'auditeur

⁵ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque> – consulté le 11/06/2017

interne (*2010), et (2) l'évaluation l'efficacité des processus de management des risques et contribuant à leur amélioration (*2120). A ce sujet, le 8^e des principes fondamentaux pour l'audit interne publiés par l'IIA en juillet 2015, confirme expressément que l'audit interne doit « *fournir une assurance fondée sur une approche par les risques* ». Les Normes 2110 – Gouvernance et 2130.A1 (Contrôle) exigent depuis 2017 de l'audit interne d' « [...] évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs à la gouvernance, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter (entre autres) sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation... ». Dans l'Étude comparative de la maturité de l'audit interne, Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens (2016) concluent entre autres à l'action à mener suivante : « *Examiner tous les ans le catalogue des procédures d'audit et l'aligner sur le profil de risque de l'entité et les risques émergents*. Cette méthode fait presque l'unanimité parmi les responsables de l'audit interne pour l'élaboration du plan d'audit ; elle est mentionnée par 85 % des répondants lors d'une étude CBOK menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale (Sobel 2015).

Comme l'a dit Sarens (2007d) « *There was a high level of agreement among executives that internal auditors should shift part of their focus to strategic risk rather than focusing only on compliance.* » Une approche axée sur le risque implique d'après Spencer Pickett (2010) l'évaluation des risques au niveau du Conseil d'Administration pour en identifier et classifier les principaux (top ten – risk policy). Au niveau de la gestion des risques, l'auteur recommande d'attribuer les risques identifiés aux gestionnaires responsables et de s'assurer qu'ils établissent un cadre de gestion des risques afin de les éviter, accepter, transférer, assurer et d'en planifier des contrôles d'urgence. Spencer Pickett conclut que le plan d'audit interne doit refléter une combinaison, d'une part, du rôle de soutien de la gestion des risques et, d'autre part, d'audits des zones à risque élevé qui ont été identifiées par le Conseil d'Administration et la Direction. Les dispositifs de contrôle interne doivent être efficaces, complets et intégrés dans l'organisation et les risques les plus importants d'une organisation doivent être couverts (Van Gils, de Visscher et Sarens 2012).

Aux questions « Qui endosse concrètement la responsabilité des risques ? Qui sont les propriétaires des risques ? », Sobel (2015) répond que ce n'est pas l'audit interne qui, cependant, aide les organisations à mieux comprendre et gérer leurs risques. L'auteur exige

en outre que l'audit interne fournisse une assurance concernant l'ensemble du processus de gestion des risques plutôt que de se limiter à certains risques. Retenons que depuis la récente mise à jour du CRIPP, la mission pour l'audit interne est définie comme suit : « Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques. »

5.3. Hypothèses – Impact incontournable sur la stratégie de l'audit interne ?

L'exigence de l'approche par les risques pour l'audit interne étant, à notre compréhension, justifiée en détail et documentée par le CRIPP dont les prédites *Normes*, et soutenue par les chercheurs cités, nous désirons aller jusqu'à poser l'hypothèse que d'une part l'approche par les risques est la qualité intrinsèque de l'audit interne, et que d'autre part c'est sa faculté de traiter plus spécialement les risques stratégiques qui permet de démontrer son apport à l'organisation et sa juste valeur. C'est ainsi l'« Internal Audit Ambition Model » (IA-AM), auquel nous revenons par la suite en détail, qui classe au plus haut niveau dit « Optimisation » la planification stratégique de l'audit interne comportant

- la compréhension des orientations stratégiques et des enjeux émergents de l'organisation et les risques
- l'anticipation des futurs besoins en modifiant les compétences et les prestations de l'audit interne.

Lors de notre étude empirique, nous désirons tester l'hypothèse de « l'équation » suivante : *l'essence de la stratégie pour l'audit interne = progresser au niveau « Optimisation »* (défini ci-avant) *du modèle IA-AM*. Lors de la description des composantes opérationnelles de la stratégie, nous revenons aux risques dits stratégiques/critiques, expressément visés par les *Normes* depuis janvier 2017.

Comme Richard F. Chambers a dit, « *nous pouvons vérifier quoi que ce soit, mais nous ne pouvons pas tout vérifier* », c'est la compréhension des orientations et enjeux stratégiques de l'organisation qui est à la base d'un plan d'audit tenant compte des risques stratégiques. Au niveau de la détermination des risques, l'impact, la probabilité et la vélocité (*velocity of risks*) sont des métriques d'évaluation qui permettent d'ajouter une dimension d'importance aux sujets et processus traités. Quant à la nature dynamique et la vélocité des risques, Urban (2017) rajoute: “*The fact that the rate of change is faster and more intense than ever has major implications for both companies and their internal auditors. It affects the nature of*

assurance that internal audit stakeholders are seeking, but it can also greatly enhance the speed and quality of the assurance we can provide.”

Nous nous intéresserons particulièrement aux expériences et recommandations que nos interviewés pourront rapporter à cet égard. En outre, nous désirons discuter d'éventuels préjudices, liés à l'approche par les risques, et restant à combler :

- la négligence, voire l'abandon de la recherche de l'efficience,
- des activités estimées secondaires échapperont-elles à l'audit interne ?

6. L'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne : le CIA, son personnel et l'« IAMTG »

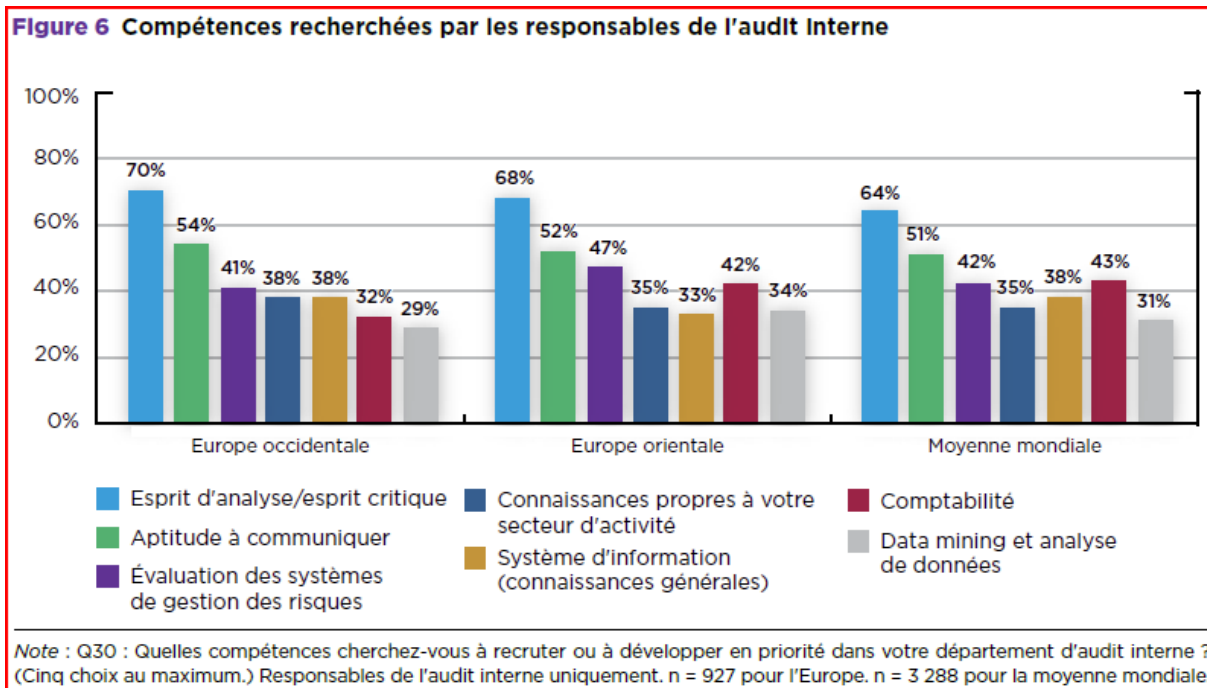
6.1. Définition / conception

La gestion des ressources humaines est traitée par la Norme 2030 réglant que « le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en oeuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé. »

6.2. Le facteur humain dans l'audit interne

Bedoya Bedoya et al. (2016) exigent du CIA d'être clair à propos du but vers lequel il tend et à propos de ses motivations pour emporter l'adhésion de son équipe avant d'essayer de convaincre le reste de l'organisation. Le pilotage n'étant pas intégralement déterminable à l'avance, mais à adapter à la complexité des tâches, des situations et des choix stratégiques à prendre, des qualités managériales du CIA sont requises. Chambers et al. (2010) citent les qualités suivantes, dégagées par une étude du cabinet de recrutement Korn/Ferry International et l'IIA : (1) un sens aigu de l'activité de l'organisation ; (2) de réelles qualités de communicant ; (3) une expérience variée ; (4) une excellente connaissance des risques de l'entreprise ; (5) un don pour développer les talents. Chambers (2017) confirme : *“No one stumbles into greatness. Indeed, part of becoming a trusted advisor is having the right stuff.”* Dans le contexte du secteur public québécois, Roussy (2012) relève que les membres de comités d'audit attachent de l'importance à cinq habiletés personnelles (esprit de synthèse, esprit critique, capacité de communiquer efficacement, habiletés relationnelles et sens politique), ainsi qu'à deux valeurs particulières (intégrité et courage) pour apprécier la compétence d'un auditeur interne. Ces qualités relationnelles sont décrites de façon condensée par Lenz, Sarens et Hoos (2017) moyennant les allégories suivantes: *« When it*

comes to personality factors, *“Fingerspitzengefühl”* and *swimming in the organization* characterize the successful internal auditor. » Le graphique ci-après montre les résultats de l'étude « Perspectives européennes du CBOK 2015 » quant aux compétences recherchées pour l'audit interne :



« Chacun doit investir dans ses propres compétences. Selon mon expérience, les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils ont une réputation et qu'ils investissent pour l'améliorer et la promouvoir... ». Cette sentence de Harrington (2015) pourra confirmer les CIA dans leur rôle de leader et « développeur » de leur personnel. Enfin, relevons le potentiel de l'audit interne en tant qu'*Internal Audit Management Training Ground* (D'Onza, Sarens et Betti 2016) offrant aux employés ayant le potentiel adéquat, la possibilité d'acquérir et de transmettre (p.ex. aux membres du comité d'audit) le savoir-faire et l'expérience. De plus, ces capacités leur permettent d'avancer dans leur carrière d'auditeur, voire dans d'autres responsabilités. Citons dans ce contexte Sarens (2007h): “[...] *internal audit often plays the role of educator to the audit committee, [...] this educating role can be an important strategy by which internal audit can promote themselves as the expert in the jurisdictional domain of risk management and internal control* (cf. Reed, 1996).”

Dans leur étude quant à une concordance entre le profil des auditeurs internes et les activités du département d'audit interne, Sarens et Lamboglia (2012) révèlent: « [...] *In this paper, we argue that in order make sure that internal auditors have a 'strategic value' and*

become 'unique' for the IAD, the IAD needs to find a match between the internal auditors and the internal audit activities....” Les deux chercheurs concluent en outre dans leur étude de 2012 que l'importance de la proactivité des auditeurs internes lors de missions de consultation s'explique du fait que ces travaux sont généralement orientés vers l'avenir. C'est 3 ans plus tard que nous voyons confirmés ces concepts de « proactivité » et « d'orientation vers le futur » sous forme du 9^e principe fondamental, à savoir *„Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“* parmi les 10 principes arrêtés par l'IIA en 2015 pour compléter le cadre de référence pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

6.3. Hypothèses – Impact sur la stratégie de l'audit interne

Comme indiqué dans notre introduction, c'est le prédit 9^e principe fondamental *„Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“* que nous désirons retenir en tant que fil conducteur lors de notre enquête sur la nature d'une stratégie pour l'audit interne. A notre avis, cette approche rappelle le *leitmotiv* de l'obligation pour l'audit interne de faire face au changement, d'aller au-delà du contexte actuel, devise retenue par Rittenberg (2016). L'auteur propose ainsi la comparaison avec des *« astronautes qui seront envoyés sur la lune. Viseraient-ils leur localisation actuelle ou leur localisation future ? La réponse est sans conteste sa localisation future. C'est la même chose pour l'audit interne. »* Nous allons nous servir de cette description métaphorique pour rechercher si les interviewés valident notre position quant à la valeur et l'impact du 9^e principe fondamental cité ci-avant sur l'audit interne et plus particulièrement sur son personnel, voire sa stratégie. Ainsi, nous allons discuter avec nos interlocuteurs sur le rôle (à notre avis déterminant) du professionnalisme et de la personnalité de l'auditeur comme facteurs pour la stratégie de l'audit interne.

7. L'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne

7.1. Introduction

L'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne a certes déjà été abordé implicitement dans les chapitres précédents, mais il nous semble assez important, voire décisif pour que nous l'analysions ci-après de façon plus détaillée. Les entreprises existent en autres pour combler les besoins de leurs clients ; la situation est-elle différente pour l'audit interne ? Vu qu'il sert tout un portefeuille de parties prenantes, nous désirons analyser de façon structurée quelles sont les parties prenantes, et quelles sont leurs attentes, de quoi ont-ils besoin de l'audit interne ?

7.2. Le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration

Ces 2 parties prenantes comptent en premier lieu sur l'assurance objective, sur la certitude confirmée par l'audit interne que les opérations de l'entité sont maîtrisées et qu'il n'y ait pas de « mauvaises » surprises. Le *Financial Stability Board* (cf 7.5.) exige des Conseils d'Administration de surveiller l'appétit et la tolérance au risque déployés par le management. A ce sujet, Sobel (2015) recommande - à titre d'action prioritaire - que l'audit interne échange régulièrement avec le management sur les principaux domaines de risque, afin de veiller à ce que le périmètre de l'audit interne soit en phase avec les priorités du management. Il est essentiel de bien comprendre les attentes des membres du comité d'audit à l'égard des auditeurs internes, surtout parce qu'il s'agit des principaux interlocuteurs de cette fonction selon les divers règlements et lois en vigueur de même que d'après l'IIA. (Roussy, 2012)

7.3. Le Comité de Direction

Le Comité de Direction demande à l'audit interne des apports complémentaires tels que conseils, partenariat et garantie d'emploi rationnel des ressources utilisées par l'entité. Ainsi, un CFO, en tant qu'un des « clients » clés de l'AI, pourrait s'attendre que l'audit interne remplisse les rôles de fournisseur d'assurance sur les risques systémiques, de consultant interne mettant à profit sa parfaite connaissance de l'entreprise, de conseiller sur l'exécution de la stratégie et de pool de talents pour le département des finances respectivement pour la majorité des postes à haute responsabilité de l'entreprise. Cochet (2016) résume que « fiabilité et pertinence : deux axes de valeur ajoutée pour l'audit interne [...] qui concourt à l'analyse de la robustesse des données d'entrée des indicateurs de suivi d'un Conseil d'Administration ou des indicateurs de pilotage des managers. »

En ce qui concerne leur impact sur l'activité, voire sur la stratégie de l'audit interne, le Conseil d'Administration et le Comité de Direction interviennent sur trois niveaux, en tant que parties prenantes de l'audit interne ; ils sont (1) commanditaires, (2) destinataires de rapports de l'audit interne, (3) entités faisant l'objet-même de l'audit de la gouvernance. Leur influence est en outre véhiculée par le soutien dont ils font bénéficier à l'audit interne. En analysant le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise, Sarens (2007c) conclut qu'en intégrant une perspective commerciale dans le contrôle et les processus de

conformité, le rôle de l'auditeur interne se rapproche de celui d'un indispensable assistant du management ou d'un partenaire commercial interne.

7.4. Les régulateurs

Un troisième acteur, à savoir les régulateurs, insistent sur l'indépendance de l'auditeur interne et sur la transparence de rapports structurés et adéquats pour mesurer les risques. Ces exigences vont de pair avec le niveau de réglementation et le degré de surveillance externe par un régulateur, « au point que certains ont été jusqu'à suggérer que l'audit interne devrait être formellement et directement rattaché aux régulateurs. Des rattachements indirects existent déjà dans plusieurs pays » (Burke et Jameson, 2015).

7.5. Le Financial Stability Board - FSB du G20, divers régulateurs nationaux (européens) et le Mécanisme de Surveillance Unique de l'UE

En réaction à la crise financière mondiale de 2008, dans le but d'en comprendre les causes et d'éviter de futurs événements déstabilisants, un nouvel organe international de conseil en réglementation a créé en 2013 par le G20 - le Conseil de Stabilité Financière (*Financial Stability Board - FSB*). A ce sujet, Leech (2015) note un consensus sur le fait que les Conseils d'Administration et, dans une moindre mesure, les organismes de réglementation, n'avaient pas suffisamment assumé leur devoir de surveiller l'appétit et la tolérance au risque du management. Le « FSB » a préparé un guide pour les régulateurs nationaux, le secteur financier et les auditeurs, intitulé « *Principles for an Effective Risk Appetite Framework* »⁶. Ce guide appelle à l'audit interne de rapporter sur la fiabilité et l'efficacité de la réglementation concernant l'appétit pour le risque des organismes, ainsi que sur la fiabilité des rapports d'état de risque de l'entreprise fournis par le management au Conseil d'Administration. Le « *U.K. Corporate Governance Code* »⁷ actualisé en 2014, positionne la responsabilité du contrôle des risques directement auprès du Conseil d'Administration : « *The board is responsible for determining the nature and extent of the principal risks it is willing to take in achieving its strategic objectives. The board should maintain sound risk management and internal control systems.* » (Leech 2015)

Au Comité d'audit et au CAE d'assurer que ces contrôles soient couverts par la stratégie de l'audit interne, et plus particulièrement via les missions fixées dans la charte d'audit interne. Nous retenons les exigences des régulateurs et superviseurs - notamment au niveau de la

⁶ Publié sur http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf

⁷ Cf.: <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>

solidité du *risk management* et du contrôle interne - comme éléments impactant de façon déterminante la stratégie pour l'audit interne ; dans la littérature scientifique, cette solidité des fonctions de contrôle est souvent réécrite sous forme de « maturité » de ces fonctions. Aux auditeurs internes d'identifier également les changements dans la réglementation qui varie selon le secteur et qui a fortement augmenté depuis les scandales financiers de la dernière décennie. Un des impacts de ces changements est d'après Sarens (2007b) que l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que les banques et les compagnies d'assurance disposent d'une fonction d'audit interne plus importante.

Burke et Jameson (2015) relèvent que les régulateurs demandent aux auditeurs internes de porter (également) un regard critique sur les décisions du management, et les deux chercheurs affirment que dans certains cas, les régulateurs semblent presque tenter de mettre l'audit interne à leur service. Ramamoorti et Siegfried (2016) constatent à ce sujet que les auditeurs internes évoluant dans des organisations fortement réglementées trouvent souvent plus aisé d'incorporer les revues de la gouvernance à leur univers d'audit, notamment si le régulateur exprime des attentes spécifiques quant à la réalisation et à la supervision des activités de gouvernance.

Aux fins d'une meilleure lisibilité et comparabilité des rapports au niveau d'un secteur, les régulateurs peuvent exiger une analogie voire une unité de forme dans l'agencement des rapports d'audit. Ainsi, le Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) de la République Française a rédigé un Guide d'audit interne budgétaire⁸. Son objectif est « *de faciliter l'harmonisation de la méthodologie des auditeurs internes de l'État en matière d'audit interne budgétaire.* » En Belgique, un Comité d'audit de l'Administration fédérale (CAAF)⁹ a été créé en 2010 pour promouvoir l'intégration des principes de bonne gouvernance dans les administrations fédérales. Au niveau européen de la surveillance du secteur financier et notamment des banques, des mesures ont été prises pour l'implémentation du Mécanisme de Surveillance Unique (MSU). Cette autorité a mis en place un processus global d'analyse continue et travaille sur un projet de révision ciblée des modèles internes (TRIM)¹⁰.

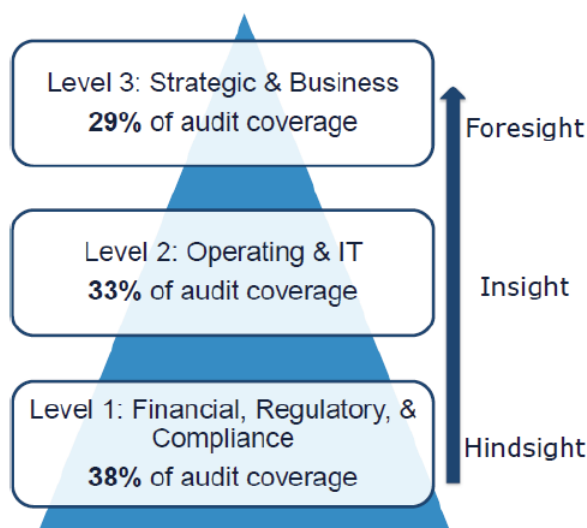
⁸ Cf.: https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/gestion_publique/CIB/Guide_audit_budgetaire.pdf

⁹ Cf.: http://www.begroting.be/FR/Documents/120829_IB_Praktijkgids_FR.pdf

¹⁰ Cf.: http://www.cssf.lu/fileadmin/files/Publications/Rapports_annuels/Rapport_2015/RA_2015_chap02.pdf

7.6. Hypothèses – un paradoxe surmontable dans la structure des attentes des parties prenantes

Dans sa publication « L’audit interne vu par ses parties prenantes / Poursuivre la transformation pour gagner en impact » de 2016, l’IFACI conclut que d’après les récentes modifications apportées aux *Normes*, les recommandations de l’audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions **stratégiques** [...]. Cependant, lors de son intervention¹¹ à la conférence ECIIA 2015 « Audit in the spotlight » de septembre 2015 à Paris, Richard F. Chambers, Président et CEO de l’IIA a relevé un certain paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes, paradoxe illustré moyennant le schéma suivant. En effet, le niveau de couverture de base, captant d’après la représentation ci-après **38%** de la couverture de l’audit interne, ne répond pas aux exigences relevées en haut et fournit souvent la plus faible valeur perçue.



Source: The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner survey : © 2015 The IIA Research Foundation

Ainsi, les cadres légaux et les directives pourraient-ils être considérés comme principaux déterminants pour le travail, voire même pour la stratégie de leurs fonctions de contrôle tel que l’audit interne ? Chambers conclut qu’il faut surmonter les attentes structurelles des parties prenantes sous cette forme afin d’ajouter de la valeur aux objectifs de l’audit interne. C’est à **33 %** que les parties prenantes exigent en second lieu la couverture des risques opérationnels et de l’IT. Nous y revenons dans un chapitre dédié tout en retenant d’ores et déjà l’exigence du renforcement de la culture de protection des données. En dernier lieu, l’intérêt porte seulement à **29 %** sur les risques stratégiques et commerciaux, terrain sur

¹¹ M. Richard F. Chambers a gracieusement mis à disposition de l’auteur des transparents de ladite conférence

lequel l'audit interne pourrait, d'après Chambers, contribuer à éviter que de potentiels risques se transforment en problèmes réels. Pour surmonter les attentes structurelles des parties prenantes, Chambers a recommandé lors de la conférence ECIIA 2015 les étapes clés suivantes :

Communiquer → évaluer les lacunes → conception / déploiement → valider
--

Le guide pratique « *Developing The Internal Audit Plan* » de l'IIA recommande que le CAE communique directement avec chaque intervenant clé pour comprendre ses attentes à l'égard de l'audit interne. « *Connect the dots* », Chambers (2016) conseille de tirer les conclusions des résultats de l'audit quant aux risques et contrôles et d'adresser les risques émergents, tout en validant le plan de déploiement de la stratégie avec les parties prenantes et d'assurer l'audit à la "vitesse du risque". Le conseil de Chambers d'auditer « au-delà de la zone de confort » peut, être mis en rapport avec la norme 2110 « Gouvernance » exigeant que « L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance [...] ». Ramamoorti et Siegfried (2016) recommandent d'avancer de petits pas lors de ces missions vu qu'en raison d'obstacles de nature politique et culturelle au sein de l'organisation, il pourrait être difficile de faire approuver un plan d'audit comportant un volet spécifique sur l'audit exhaustif de la gouvernance. Affaire d'éviter une éventuelle réaction du style « *not-in-my-backyard* » et de familiariser l'organisation, notamment au niveau de son hiérarchie, au concept d'audit de la gouvernance (néanmoins exigé clairement par la norme 2110 citée en haut).

Nous sommes d'avis que d'une part, le pourcentage « paradoxal » de seulement 29 % indiqué en haut est à relativiser si l'on tient compte que ladite étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques vu sa connaissance et compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque.

D'autre part, le cadre contextuel et environnemental tels qu'un niveau élevé de réglementation d'un secteur spécifique et le degré de surveillance externe par un régulateur peut expliquer une tendance inverse, en mettant l'accent sur l'assurance comme couverture principale. Citons dans ce contexte le secteur financier et sa surveillance prudentielle avec

des règles contraignantes¹², dans l'optique de la stabilité financière globale comme bien public.

Lors de nos interviews, nous soumettrons à discussion la pondération des attentes des parties prenantes telle que représentée par la figure ci-avant, ainsi que notre supposition que l'orientation prospective de l'audit interne est, en général, en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective. Des approches divergentes, dues à un contexte spécifique, seront également abordées, et nous analyserons s'il existe une disparité dans les vues des interviewés en fonction du secteur dans lequel ils évoluent (p.ex. secteur financier vs. d'autres secteurs moins fortement régulés).

8. Développements pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie

8.1. Introduction

La *Norme 2100* exige que le travail de l'audit interne se fasse sur la base d'une approche systématique et méthodique, définie par le Comité d'Audit dans la charte d'audit. Ainsi, nous cherchons comment concrétiser et transposer les approches de principe et développements exposés aux chapitres antérieurs **en processus**, ceci dans le respect du principe fondamental «*Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur*» et de la démarche «*pour améliorer, il faut commencer par mesurer*».

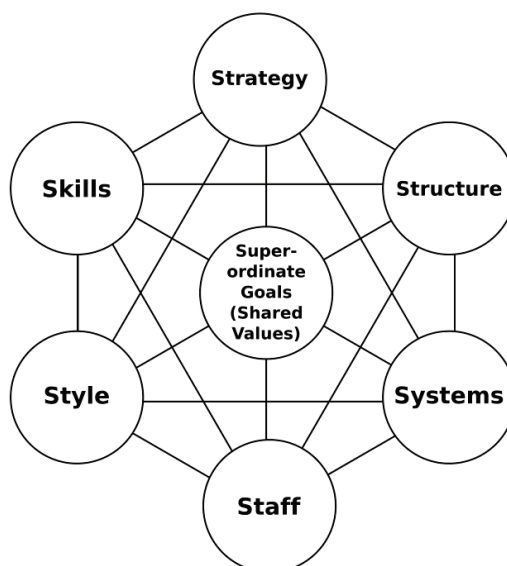
8.2. Méthodes d'analyse et modèles évolutifs pour l'audit interne

Dans leur étude, Rupšys et Boguslauskas (2007) relèvent l'importance de « mesurer » l'audit interne pour s'assurer que l'activité soit efficacement gérée et contrôlée ; un système de mesure de performance bien conçu permettant de traduire une stratégie en actions et de démontrer la valeur de l'audit interne. Ainsi, les autorités de surveillance bancaire évaluent périodiquement les fonctions d'audit interne bancaire pour déterminer s'ils fonctionnent conformément à des principes solides. (Zinca 2016). L'« *Austin Chapter* » de l'IIA (2009) confirme " [...] *By actively demonstrating their commitment to the use of proper performance measures, internal auditors cannot only increase their effectiveness and efficiency, but can also gain credibility when auditing the performance measures of others.*"

¹² Résolution du Parlement européen du 11 mars 2009 sur la contribution au Conseil de printemps 2009 concernant la stratégie de Lisbonne. Consulté le 27/03/2018 sur <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+20090311+ITEMS+DOC+XML+V0//FR&language=FR>

8.2.1. Le modèle de gestion et de diagnostic « 7 S » McKinsey

D'après le modèle de gestion « 7 S »¹³ utilisé par le cabinet de conseil en management McKinsey, la **mise en œuvre réussie d'une stratégie** doit tenir compte de 7 facteurs interdépendants qui permettraient également de saisir la dynamique d'une organisation. Ce modèle exige - afin d'assurer la performance d'une entité - que ces sept éléments soient en théorie réglés l'un sur l'autre et qu'ils se confortent mutuellement.



(Source de la figure : www.innovation.public.lu)

L'exigence d'interaction et d'interdépendance, voire d'unité se trouve confirmée dans la définition que Johnson et al (2014) donnent de la stratégie. En tant qu'orientation à long terme, elle exprime un projet et couvre l'environnement d'une organisation dans son ensemble et la façon moyennant laquelle elle accroît sa valeur. Nous considérons qu'il confirme dans les grandes lignes les piliers d'une stratégie pour l'audit interne, retenus lors de notre enquête sous les chapitres précédents.

Au-delà de l'incidence des 7 éléments sur la stratégie recherchée en l'occurrence, et de leur interaction (analysés sous les chapitres 1 – 7), **la communication de la stratégie** de l'audit interne à ses parties prenantes, le cas échéant à l'aide du modèle « 7 S », et **son exécution sous forme des prestations** de l'audit interne, les « processus », sont 2 éléments complémentaires de l'audit interne ; nous en discuterons avec les interviewés dans la partie empirique de ce travail.

¹³Cf.: <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/marketing/7mckinsey-fr.pdf>

8.2.2. L'« Internal Audit Ambition Model » (IA-AM)

L'« Internal Audit Ambition Model » (IA-AM)¹⁴ créé en 2016 notamment par des membres de l'IIA des Pays-Bas se base sur le modèle des capacités d'audit interne pour le secteur public (IA-CM). Ce modèle internationalement validé a contribué à évaluer le niveau de maturité des services d'audit interne dans le secteur public belge en 2012 ; le tableau suivant en affiche le résultat (Van Gils, de Visscher et Sarens, 2012).

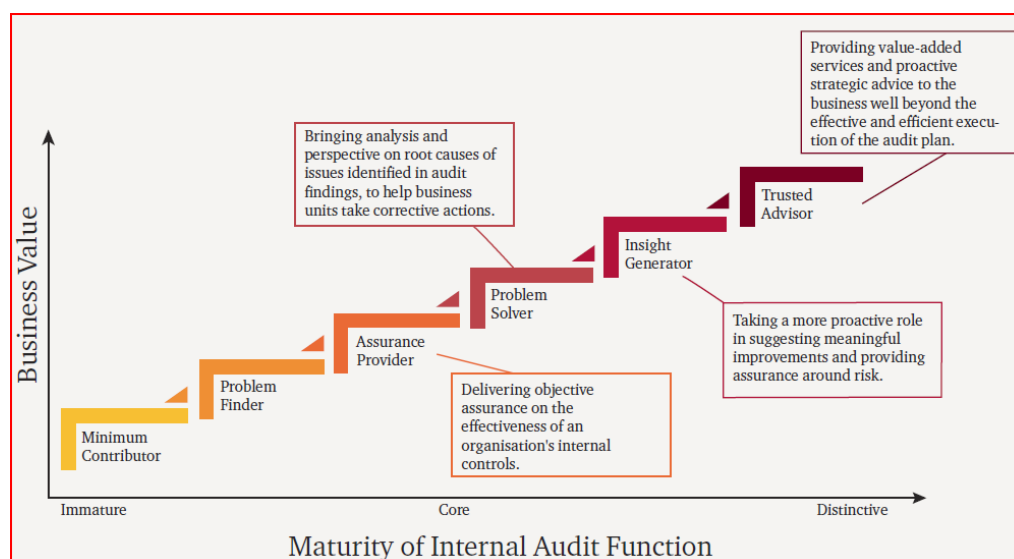
LES NIVEAUX DE MATURITE DES SERVICES D'AUDIT INTERNE

	FRÉQUENCE	POURCENTAGE
Niveau 1 : <i>Initial</i>	30	54
Niveau 2 : <i>Infrastructure</i>	21	38
Niveau 3 : <i>Integrated</i>	2	4
Niveau 4 : <i>Managed</i>	0	0
Niveau 5 : <i>Optimizing</i>	2	4
TOTAL	55	100

Source: Van Gils, D., de Visscher, C. et Sarens, G. (2012)

« Le développement de l'audit interne dans le secteur public belge »

L'évaluation de cette maturité contribue à élaborer des stratégies pour combler les écarts entre la qualité attendue de l'audit interne et la réalité ; des indicateurs de maturité aident les principales parties prenantes à déterminer si et comment elles peuvent s'appuyer sur les services fournis par leur service d'audit interne (Abdolmohammadi, D'Onza, Sarens 2016). La figure suivante met en relation la maturité de l'audit interne et sa valeur ajoutée.



Source : Internal Audit Services – *Confident and informed decision making for your third line of defense*
<http://www.pwc.lu/en/internal-audit/docs/pwc-internal-audit-services>

¹⁴ IAAM download link disponible auprès de <https://www.iaa.nl/>

Les niveaux de maturité de l'IA-AM sont en ligne avec le modèle reconnu *Capability Maturity Model Integration*¹⁵ procédant par étapes évolutives et organisées en 5 niveaux d'ambition progressifs : 1. Initial → 2. Infrastructurel → 3. Intégré → 4. Managed → 5. Optimisation. Au niveau du sujet principal « Pratiques professionnelles » et du sous-thème « Plan d'audit », le palier 5 « Optimisation » est assimilé au *level* **Planification stratégique de l'audit interne** c.-à-d. comprendre les orientations stratégiques et les enjeux émergents de l'organisation et les risques ; anticiper les futurs besoins en modifiant les compétences et les prestations de l'audit. Rappelons notre hypothèse formulée sous l'alinéa 5.3 :

l'essence de la stratégie pour l'audit interne

= progresser au niveau « Optimisation » du modèle IA-AM.

L'IA-AM est en outre organisé par sujets principaux et sous-thèmes qui rappellent pour leur majorité les éléments du modèle « 7S » décrit ci-avant:

Sujets principaux	Sous-thèmes
Services et rôle de l'audit interne	Services d'assurance et Services consultatifs
Pratiques professionnelles	Plan d'audit et Assurance qualité
Gestion du rendement et responsabilisation	Business plan de l'audit interne et Reporting
Ressources humaines	Développement professionnel et Planification RH
Relations d'organisation et culture	
Structures de gouvernance	Gestion et surveillance de l'activité de l'AI et Accès et sensibilisation

Lors de futures recherches, il serait intéressant de proposer aux interviewés - moyennant l'"Internal Audit Ambition Model" - d'auto-évaluer leurs niveaux actuels et ambitionnés en matière des « Pratiques professionnelles » et du sous-thème « Plan d'audit ».

Le témoignage suivant fait état d'un aspect complémentaire quant à l'utilité de ce modèle : « *The model [...] is also very useful for the board members. This helps them to know what topics can be addressed. The fact that you make transparent where you are today and what the ambition of the audit team is, can also be translated to scoping of activities, the number of people you need, specific knowledge, out- or insourcing etc.* » (Vermeij-de Vries 2017)¹⁶ En résumé, les créateurs de l'« IA-AM » considèrent qu'au niveau « 5 », l'indépendance, les

¹⁵ <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1622&context=sei> :

The purpose of CMM Integration is to provide guidance for improving your organization's processes

¹⁶ Témoignage via échange de mails de Maureen Vermeij-de Vries, Directeur IAD de "CZ" (numéro 3 des assurances santé au Pays-Bas), et membre de l'« IA-AM taskforce » de l'IIA Netherlands avec l'auteur

capacités et l'autorité de l'AI sont parfaitement réalisées pour effectuer son travail et communiquer ses résultats. Sont également assurées, la visibilité de l'AI et de sa valeur ajoutée. L'IA-AM peut en outre servir à l'égard d'un régulateur ou superviseur externe à documenter **l'approche structurée** d'une fonction d'audit interne. Nous considérons que cette qualité et l'exploit de la rendre tangible fait partie d'une stratégie pour l'audit interne.

8.2.3. Mesures de performance : KPI et l'approche Input-Process-Output

Nous trouvons confirmée la logique de Lorino et Tarondeau (2006) d'identifier la stratégie par les processus qui la concrétisent dans la méthode de mesure de performance de l'audit interne proposée par Rupšys et Boguslauskas (2007) : (1) *l'input*, (2) les processus et (3) les résultats.

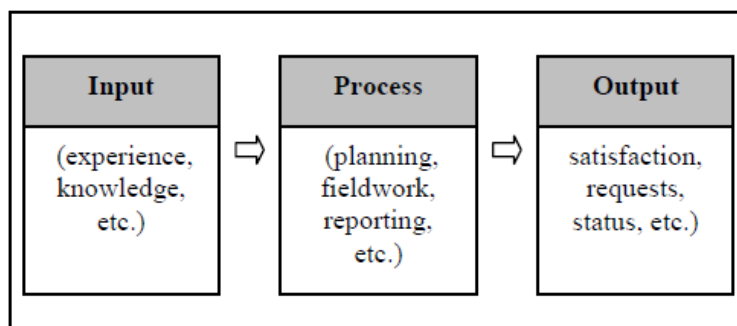


Figure. Dimensions of internal auditing

Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens (2016) concluent dans leur étude comparative de la maturité de l'audit interne que la traduction de l'audit interne en indicateurs clés de performance permettra un suivi continu de sa réalisation et que ces indicateurs devraient représenter un élément central du programme d'assurance et d'amélioration qualité.

8.2.4. La digitalisation, génératrice de nouveaux risques et outil incontournable de l'AI

La digitalisation de nombreux processus en entreprise - jusqu'à devenir stratégique pour nombre d'entre elles - a fait que l'audit interne doit intégrer cette démarche et même l'anticiper car elle est génératrice de nouveaux risques qui doivent être pris en compte le plus en amont possible. Aussi, pour l'auditeur interne, l'utilisation de techniques d'audit informatisées et d'analyse des données est exigée par la Norme 1220.A2 à titre de « preuve de conscience professionnelle ». Le data-mining - un des indicateurs de la maturité de l'audit interne (Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens 2016) et qualifié de « stratégique » par 80% des directeurs généraux (Cangemi 2015) - est défini comme processus d'extraction de connaissances valides et exploitables à partir de grands volumes de donnée (Groupe

Professionnel Banque de l'IFACI 2010). Il a pour objet de **transformer de « l'information » en « connaissance »** faisant que l'automation croissante de tâches routinières permet de dégager des ressources pour mettre l'accent sur les risques stratégiques (IIA 2017).

L'intervention *ex ante* de l'audit interne (Büsselberg 2008), telle que l'évaluation à réaliser avant l'introduction de nouveaux systèmes pour veiller à ce qu'ils soient accompagnés d'un système de contrôle adéquat, est également indiquée dans le domaine de la digitalisation. Des logiciels d'analyse permettent aux auditeurs d'augmenter la couverture des risques sur l'ensemble d'un univers de données (par opposition à l'échantillonnage) en mettant l'accent sur des valeurs aberrantes ou des *outliers* dans les zones à risque plus élevé (Kress 2016), et des logiciels capables d'apprendre vont offrir de nouvelles prestations (Susskind 2016).

L'impact du progrès technologique a - via la cybercriminalité - également son aspect « *dark side* », vu la vulnérabilité croissante des systèmes informatiques, des pertes financières et un risque de déstabilisation. Hottin et Garnier (2015) recommandent que l'audit interne vérifie la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information, notamment la présence de dispositifs appropriés au niveau de la deuxième ligne de défense, adaptés aux enjeux réels de l'organisation.

Partie 2 : Analyse empirique

1. Introduction / Choix de l'étude qualitative / Guide d'entretien (les interviewés)

Dans la partie empirique nous désirons examiner si, et dans quelle mesure, les hypothèses posées dans les chapitres précédents sont validées ou amendées, voire réfutées par des experts ou parties prenantes de l'audit interne. Nous sommes également intéressés de recevoir d'éventuelles suggestions et évaluations qui n'ont pu être obtenues à partir de la revue de littérature.

L'étude qualitative a été choisie pour la partie pratique en tant que visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment (Dumez, 2011). Cette approche nous semble parfaitement indiquée pour tirer des enseignements de l'expérience des interviewés telle qu'elle est «vécue» ou «ressentie» ou «subie» (Ely et al 1991). Ainsi, des interviews sous forme d'entretiens semi-directifs sont à notre avis les plus adaptées à la présente recherche vu que la souplesse de l'entretien semi-directif permet de réinterpréter

la théorie (approche inductive - Decroly 2018). Le chercheur rappelle également que les thèmes de l'entretien sont tributaires des hypothèses à tester ; celles-ci étant - dans une approche déductive - conditionnées par les résultats de notre recherche littéraire. Enfin, l'entretien semi-directif présente le double avantage qu'il « permet une préparation en amont (guide d'entretien) et autorise une grande liberté de parole »¹⁷.

Pour concevoir le guide d'entretien, nous désirons tenir compte de l'approche *case study* mettant l'accent sur « [...] *stressing developmental factors in relation to environment* »¹⁸ ; à ce sujet, Flyvbjerg (2011) précise « Finally, case studies focus on "relation to environment," that is, context ». Vu « la grande variété de contextes (en mutation) de l'audit interne, selon [...] l'ancienneté et la taille du service, la taille de l'organisation et la conformité aux Normes » (Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens, 2016), nous nous attendons à des discussions professionnelles et révélatrices quant aux thématiques de notre guide d'entretien ci-après, complété par diverses sous-questions. La structuration des entretiens via notre guide - tout en gardant la flexibilité utile - aidera à assurer que tous les thèmes soient traités dans les divers entretiens et permettra d'en mettre en parallèle les résultats. En cas de besoin, ladite flexibilité permettra de rediriger l'entrevue en temps réel et de sonder le participant pour plus de détails.

Le but des entretiens semi-directifs est donc d'interroger à partir de mai 2018 des experts de l'audit interne sur les thèmes traités dans les hypothèses formulées après l'analyse de la littérature et après une première série d'entretiens explorateurs menés en 2017.

2. Le choix des interviewés

La composition du groupe des personnes interrogées est un facteur déterminant, d'une part pour la qualité, et, d'autre part, pour la représentativité, les deux critères recherchés pour les informations. Le panel de ces interviewés dépend implicitement des potentiels contacts personnels et, notamment, des recommandations de tierces personnes. Il m'importe d'avoir des vues « techniciennes » selon différentes perspectives, tant en ce qui concerne les secteurs dans lesquels évoluent les interviewés que leur fonction ou position. Au-delà de l'ensemble hétérogène d'experts, leur disponibilité pendant la période des travaux au présent mémoire et leur disposition d'intervenir à ce projet de recherche figurent parmi les

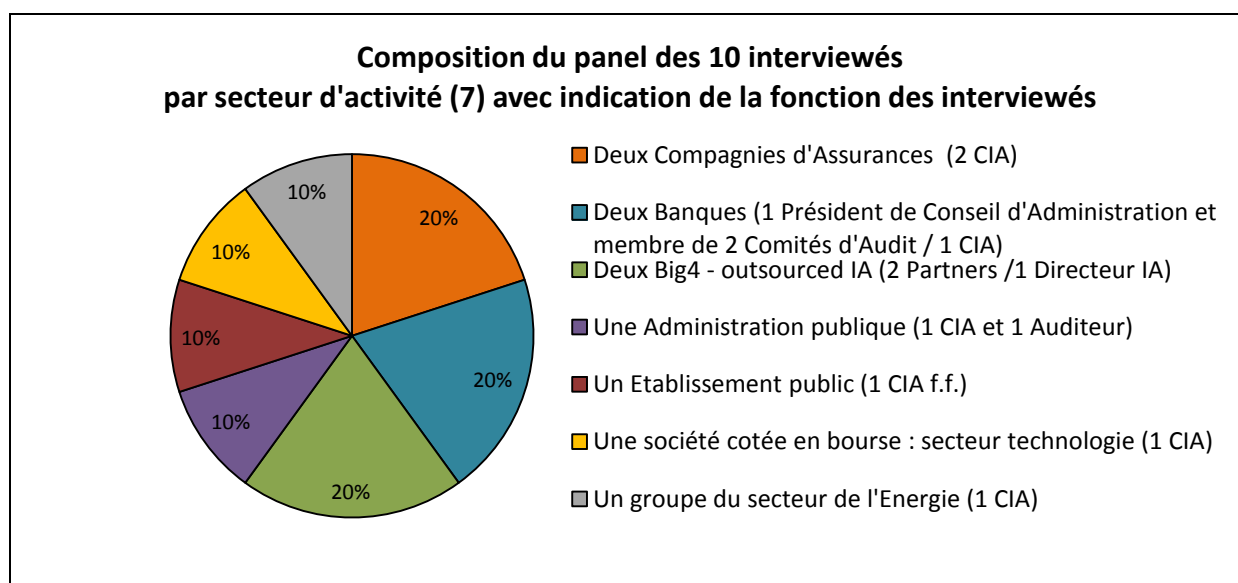
¹⁷ « Préparer, conduire, analyser un entretien semi-directif » par T. Godefroid (Doctorante en sociologie, UL) conférence consultée sur <http://crulh.univ-lorraine.fr/content/crulh-iresap-10-mai-2012>

¹⁸ Définition de "*case study*" consultée sur [https://www.merriam-webster.com/dictionary/case study](https://www.merriam-webster.com/dictionary/case%20study)

éléments impactant ce travail. Les données recueillies sont utilisées sous une forme anonyme, de telle sorte qu'elles ne peuvent pas être attribuées à une personne ou une organisation particulière.

Le panel des interviewés, leur fonction et les secteurs d'activités

Les experts de l'audit interne ayant participé à nos 10 interviews de la partie empirique, réalisées toutes en 2018, est présenté moyennant la figure propre ci-après. Relevons que les interviewés émanent de 7 secteurs d'activité distincts, choisis pour une meilleure diversification, et travaillent dans les différentes fonctions précisées dans le graphique.



Les interviewés: Leur profil, leur département ou comité d'audit et l'organisation

Les dix interviews ont toutes été faites au Luxembourg au lieu de travail de nos interlocuteurs aux mois de mai et juin 2018 lors d'entrevues personnelles qui ont duré entre 50 minutes et 1 heure et demi. Lors de deux des dix entretiens, le département d'audit interne était représenté par deux experts. Leurs respectives interventions sont rapportées individuellement sous une unique transcription. Tous les intervenants nous ont autorisés à enregistrer les conversations, ce qui nous permettait de nous concentrer sur la réalisation de l'enquête. Les enregistrements ont été retranscrits par la suite.

Interview n°1 (Annexe 2)

Le premier interviewé a fait ses études (bac + 5) auprès d'une école de commerce en France. Depuis le milieu des années 2000, il a travaillé au Luxembourg en tant qu'auditeur externe. Actuellement, il est le responsable de l'audit interne auprès d'une compagnie d'assurances, filiale luxembourgeoise d'un groupe international actif dans plusieurs pays en Europe. Plus

de 300 salariés équivalent temps plein travaillent auprès de la filiale luxembourgeoise dont la fonction d'audit interne a été créée en 2008, et le Comité d'Audit en 2012.

Interview n°2 (Annexe 3)

Le deuxième interviewé était pendant une dizaine d'années le responsable de l'audit interne dans une banque. Actuellement il est le *chief internal officer* auprès d'une compagnie d'assurances essentiellement active sur le marché luxembourgeois et ayant plus de 300 salariés. L'interviewé est également DPO (*Data Protection Officer*). Il assure la fonction d'audit interne ensemble avec une 2e personne qui était à l'origine contrôleur interne.

Interview n°3 (Annexe 4)

Le troisième interviewé, économiste de formation, est cadre depuis 27 ans auprès d'une banque essentiellement active sur le marché luxembourgeois. Les 18 dernières années, il travaille dans le département d'audit interne, depuis 14 ans comme chef adjoint et depuis 4 ans comme *chief internal auditor*. Le département comprend actuellement 16 auditeurs internes, alors que l'effectif total de la banque compte plus que 1 500 salariés.

Interview n°4 (Annexe 5)

Le quatrième interviewé a fait la majeure partie (plus de 30 ans) de sa carrière professionnelle en France dans le domaine de l'inspection et de l'audit interne auprès d'un des tout premiers groupes européens de services financiers. Depuis quelques années, il est administrateur indépendant dans le secteur bancaire au Luxembourg. Actuellement, l'interviewé est Président du Conseil d'Administration d'une banque au Luxembourg, appartenant à un grand groupe bancaire international; en plus, il est administrateur indépendant et membre du Comité d'Audit de la filiale luxembourgeoise de deux autres groupes bancaires internationaux.

Interview n°5 (Annexe 6)

La cinquième interview a été réalisée sous forme d'un entretien commun avec **deux** associés d'un même Big4. Le premier (n°5a) a fait des études de droit en Belgique et a travaillé à partir de 1990 dans un Big4 en audit externe pendant douze ans, puis dans l'*advisery*. Depuis 2006, il a principalement fait de l'audit interne, actuellement dans un Big4. Il s'occupe d'audit interne en *outsourcing* pour plusieurs dizaines de clients.

L'interview n°5b au niveau académique, a fait une école de commerce en France et il est diplômé commissaire aux comptes, expert-comptable en France et réviseur d'entreprises et expert-comptable au Luxembourg. Depuis fin 2011, il a rejoint un Big4, où il s'occupe d'audit

externe et de quelques mandats d'audit interne. Dans son activité d'audit externe, il est amené à juger la qualité de l'audit interne de ses clients, des banques et des professionnels du secteur financier.

Interview n°6 (Annexe 7)

Le sixième interviewé a commencé son parcours professionnel il y a 20 ans chez un Big4 en tant qu'auditeur externe et pour l'*outsourced* audit interne. Ensuite, il est passé chez une banque internationale en tant *group internal auditor* resp. *risk manager* dans la même banque, pour passer dans un fournisseur de services dans le *risk management*. Depuis 2011, la personne interviewée est directeur dans le département *risk advisory* d'un Big 4 sur la ligne de service du *compliance* et *risk management*. Son équipe travaille sur des missions d'audit interne focalisées essentiellement sur le secteur financier.

Interview n°7 (Annexe 8)

La septième interview a été réalisée sous forme d'un entretien commun avec le *chief internal auditor* et un auditeur de son équipe auprès d'une Administration publique au Luxembourg comptant environ 800 salariés équivalent temps plein. Le responsable y travaille depuis 19 ans et son département d'audit interne comprend 6 auditeurs.

Interview n°8 (Annexe 9)

Le huitième interviewé est le *chief internal officer* f.f. d'un établissement public, détenu à 100 % par l'Etat luxembourgeois et actif dans divers secteurs. L'effectif du département comprend le chef de département et 4 auditeurs, alors que le groupe compte plus que 4 000 collaborateurs.

Interview n°9 (Annexe 10)

L'interviewé, ingénieur commercial diplômé, a travaillé dans l'informatique (programmation et analyse, puis comme chef du département de l'Audit IT) dans les secteurs des assurances et de l'aviation (comme responsable de l'audit interne). Depuis 17 ans, l'interviewé est le *chief internal auditor* d'un groupe actif dans la haute technologie, établie au Luxembourg et cotée en bourse (Euronext Paris et Luxembourg Stock Exchange). Le groupe compte environ 2 000 collaborateurs. L'interviewé qualifie le nombre total de 6 auditeurs de « pas beaucoup, et sans comparable du point de vue benchmarking », ceci d'autant plus que « l'activité du groupe devient de plus en plus complexe ».

Interview n°10 (Annexe 11)

De 1994 à 2009, le dixième interviewé était directeur financier, responsable de l'audit interne et de l'Integrated Risk and Control à Bruxelles auprès d'un groupe international actif dans le secteur de l'énergie et de la haute technologie.

Actuellement, il est directeur d'audit interne « groupe » d'une entreprise active aux niveaux national et international dans le secteur de l'énergie et établie au Luxembourg avec près de 1.400 personnes. Le département d'audit interne emploie maintenant deux auditeurs en plus du responsable. L'analyse thématique et l'exploitation des interviews

3. L'analyse thématique et l'exploitation des interviews

Pour structurer l'analyse des interviews, nous désirons intégrer l'index des thèmes retenus lors de la présentation de notre recherche littéraire et de nos hypothèses. Le guide d'entretien comportant 5 pages constitue l'Annexe 1.

Les entretiens semi-directifs ont, après la présentation des interviewés, porté sur les **huit thèmes détaillés ci-après** dans l'optique de leur impact sur la stratégie de l'audit interne. La transcription de chacune des dix interviews figure parmi les annexes 2 à 11 et comporte au total 147 pages. Sous cette forme, les transcriptions peuvent être mises côte à côte pour une synthèse sommaire. Toutefois, nous désirons aller au-delà de ce traitement des résultats pour élaborer une comparaison des avis exprimés par les experts interviewés. Nous les confrontons, d'une part les uns aux autres, et, d'autre part, à aux hypothèses émises sur base de notre revue de littérature. Lors de citations des interviewés, nous renonçons contrairement au reste de ce travail, à indiquer l'année, vu que toutes les interviews ont été réalisées en 2018.

Les transcriptions de ces entretiens semi-directifs ont été analysées et les informations recueillies ont été découpées et structurées en fonction des huit thèmes retenus et des témoignages respectifs de chaque interviewé. Au lieu de faire une analyse en bloc de chaque entretien pris isolément, nous avons préféré cette **structuration thématique** pour son utilité dans la comparaison des témoignages en relation avec une même hypothèse.

Ainsi, pour tout thème, **une matrice a été constituée dont les catégories ont été codées** selon l'essence des informations et en fonction de l'objectif de l'enquête. Aux différents champs notionnels ont été attribué un code couleur pour la perception visuelle, et un numéro d'identification / code (dans l'ordre de survenance dans les entretiens) servant aux calculs de pourcentages et à la présentation de diagrammes via le logiciel tableur EXCEL.

La présentation des interviewés - ayant été traité au chapitre précédent, nous désirons à ce stade débiter l'analyse des interviews et le test de nos hypothèses. Pour chaque thème nous faisons une introduction sur base des hypothèses retenues à l'issue de la partie théorique et en résumant les questions de notre guide d'entretien.

3.1. Thème 1 : La stratégie, processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue

a) Dans le cadre de la partie théorique de notre mémoire, nous avons fait des recherches sur la conception de la stratégie de l'audit interne comme processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue. Nous demandons aux interviewés comment ils perçoivent à ce niveau l'incidence des dispositions obligatoires du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne - CRIPP (**Normes**, Dispositions obligatoires et recommandées, Principes fondamentaux, etc.).

b) L'active sensibilisation des parties prenantes aux performances et à la valeur ajoutée de l'audit interne est un majeur élément complémentaire à assurer dans le cadre de la stratégie de l'audit interne. Aux interviewés, nous demandons comment ils définissent la valeur ajoutée de l'audit interne et de quelle manière ils envisagent sa communication professionnelle aux parties prenantes. Pour illustrer leurs observations, nous les invitons à rapporter une expérience pratique de communication à ce sujet.

3.1.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 1

(1) Les Normes, la création de valeurs reconnues, la sensibilisation les parties prenantes Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme figurant dans les annexes		
Nº id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Les Normes, cadre commun de l'audit interne	16
2	Les Normes, aspects dépassant ledit cadre commun	12
3	Valeur ajoutée de l'audit interne / bénéficiaires	7
4	Valeur ajoutée de l'audit interne / généralités	13
5	Valeur ajoutée de l'audit interne / cas spécifiques	17
6	Communication interne et avec l'audit externe	9
7	Stratégie A.I. à aligner sur celle de l'entreprise	7
8	Comité d'Audit, "maître" de l'audit interne	3
9	Les résultats de l'A.I., majoritairement intangibles	3
Total des citations:		87

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews

Le premier volet discuté avec les 10 interviewés est donc la conception de la stratégie sous l'incidence notamment les **Normes**; en deuxième ligne, la **valeur ajoutée de l'audit interne**

et la **sensibilisation** de celle-ci auprès des parties prenantes sont dégagées. L'analyse des témoignages à ce sujet nous permet de rassembler 9 champs notionnels majeurs qui ont été abordés à 87 reprises au total, hors répétitions qui ont été éliminées (*cf. notre figure propre ci-avant*).

Nous avons opté pour une segmentation des affirmations des interviewés se rapportant aux « Normes » en deux modèles élémentaires qui, à notre avis, reflètent sub a) le "main stream" et sub b) des avis divergents, voire en partie plus dynamiques:

a) Les Normes, perçues par tous les interviewés comme cadre neutre, objectif et commun dans la relation de l'audit avec l'ensemble de l'univers de l'audit interne, tel que les quelques citations subséquentes, extraites des entretiens, en témoignent :

Les qualificatifs et attributs relevés dans cet angle de vue par l'interviewé N° 2 passent de « fondement de l'indépendance de l'audit interne » et « base pour régler les conflits d'intérêts » à « *empowerment* pour audit interne »; les interviewés N° 1 et N° 3 relèvent l'obligation de la « veille des Normes » et implicitement l'évolution et l'adaptation requises des Normes. Nous retrouvons cette connotation chez l'interviewé N° 5 qui précise que « le cadre référentiel permet de challenger le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration, les audités; ça crédibilise le travail de l'audit interne » et que les « Normes - n'étant pas figées et évoluant avec les risques - permettent d'aligner les pratiques et de se *benchmarker* au niveau d'un groupe et/ou d'une industrie ».

Pour l'interviewé N° 7, les Normes constituent le « cadre de référence, le code déontologique » (également dans la perception du N° 9) et ils sont « utiles et nécessaires pour la stratégie de l'audit interne ». Enfin, l'interviewé N° 8 conclut que « la valeur ajoutée de l'audit interne est due au cadre réglementaire », et comme le dit le N° 9 « les IPPF nous servent en fait pour la méthodologie [...] et les standards interviennent à un niveau important à la stratégie de l'audit interne ».

b) Les Normes, volets dépassant d'après les interviewés le cadre commun de l'audit interne :

A 12 reprises sur 87 interventions résumées au tableau (Annexe 12), se rapportant au présent thème 1, divers interlocuteurs expriment des témoignages plus réservés et nuancés quant aux Normes, voire surenchérisent les affirmations regroupées au chapitre précédent. Ainsi, l'interviewé N° 3, *chief internal officer* d'une banque, confirme que les Normes constituent la base du travail de l'auditeur interne, mais il voit davantage d'impact des

règlements du régulateur et de la Banque Centrale Européenne dont la "promotion" devrait primer celle des Normes. Aussi est-il d'avis qu'après les règlements assez contraignants de 2008, il faudrait revenir à un niveau moins contraignant et justifié; comme déjà relevé dans notre partie théorique, la formalisation de la gestion des risques semble ralentir d'après Sobel (2015). Rajoutons dans ce contexte, que le Nº 4, administrateur indépendant, Président du C.A. d'une banque et membre du Comité d'Audit de deux autres banques, estime « Déjà être conforme à la réglementation est une performance; à l'audit interne il n'y a pas de véritable réflexion sur la stratégie (de l'entreprise), sauf pour des cas particuliers (comme un audit-inspection de la gouvernance de la banque, pour définir les règles) [...] L'A.I. dans une banque est là pour le respect de la réglementation. [...] Dans une banque, l'approche par les risques, c'est quand-même 90 % à 100 % du plan d'audit. »

Un avis partiellement opposé est exprimé lors de l'interview Nº 5 ; les Normes ne seraient pas impératives, ce seraient des recommandations fortes, une guidance, trop permissive, avec trop de marge. Néanmoins, le cadre référentiel permettrait de challenger le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration et les audités, ce qui crédibiliserait le travail de l'A.I..

En deuxième ligne, - toujours sous le présent Thème 1 de nos entretiens - nous avons dégagé, les témoignages des interviewés au sujet de la **valeur ajoutée de l'audit interne** et **la sensibilisation** des parties prenantes à cet sujet.

Les 10 interviewés s'expriment sur cet apport moyennant 37 sur 87 témoignages dans le cadre de ce 1^{er} de 8 thèmes de ce travail (cf. tableau annexé 12). Tous confirment expressément la valeur ajoutée dont la « reconnaissance et confiance » que l'audit interne acquiert auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, ceci de par ses activités d'assurance et de conseil, sa connaissance parfaite et vue globale de l'activité de l'organisation. Qui plus est, l'interviewé Nº 10 attire l'attention sur différentes sensibilités quant à la valeur ajoutée : les actionnaires (représentés par le Conseil d'Administration) exigent un audit interne « travaillant suivant les règles de l'art, et surtout orienté vers l'assurance », alors que la Direction Générale demande que l'A.I. s'assure aussi que l'organisation ait une stratégie, suffisamment détaillée, compréhensible par tous, et qu'elle soit déployée. L'*assessment* IT, l'efficience en général dont celle en termes de RH, l'assurance et surtout des concepts de valeur ajoutée sont d'autres exigences de la Direction, toujours d'après le Nº 10.

Précisément dans ce contexte, il nous semble opportun de relever l'avis du Nº 3 : « Vu le *shifting* des responsabilités vers le Conseil d'Administration, l'audit interne est amené

progressivement plus proche du Conseil d'Administration » ; ce dernier reconnaît et apprécierait graduellement, comme valeur ajoutée, la vue globale (déjà mentionnée) que l'audit interne s'est acquise de l'organisation. Dans la même ligne, le constat du No 5 valide l'évolution des contacts et de la reconnaissance de l'audit interne : des entrevues sporadiques avec la Direction Générale se sont développées vers un accès direct et régulier, voire prescrit au Président du Conseil respectivement du Comité d'Audit (et même au régulateur). Pour illustrer la montée en puissance de services demandés/à demander à l'audit interne, le No 5 rapporte son expérience personnelle confirmée par des confrères au sein de Big4 : « [...] si auparavant on parlait (aux Conseils d'Administration et Comités d'audit) pendant 90 % du temps de comptes, d'états financiers, de finances en général, maintenant on parle pendant 20 % du temps de comptes et d'états financiers et puis on parle pendant 80 % du temps de risques, d'audit interne, de contrôle interne, de fraude et de toutes sortes de sujets qui étaient auparavant pas tellement discutés aux *boards*, en tout cas moins. » D'après l'interviewé No 2, le *risk management* et la fonction *compliance* figurent également parmi les bénéficiaires de collaboration avec l'audit interne.

D'autres éléments de valeur ajoutée ont été relevés lors de nos entretiens semi-directifs, à savoir le rôle "anticipateur" de l'audit interne pour éviter des problèmes, la détection de *gaps*, la prévention de pertes, la complémentarité en ce sens que de l'audit interne, sans forcément être l'expert par exemple dans des domaines techniques, apporte de la valeur "en posant les questions que le spécialiste ne pose pas". Mettre l'accent sur l'idée de progresser ensemble en est un autre aspect, tout comme la confiance des *stakeholders* en général faisant que, dans leur conception, le coût de l'audit interne est transformé en investissement (No 5). Dans ce cas, la sensibilisation à la valeur ajoutée est réussie ; selon le No 4, cette sensibilisation n'est plus d'actualité : « plus personne ne doute de sa valeur

L'incidence des valeurs comme « Communication interne » et « Alignement de la stratégie de l'audit interne sur celle de l'entreprise » citée lors de 9 respectivement 7 interventions sur 87 (cf. tableau annexé 12), a fait l'unanimité des experts interrogés et nous y reviendrons dans les chapitres suivants.

3.1.2. Conclusion au niveau du thème 1

Alors qu'un interviewé - issu du secteur bancaire - parmi les 10 personnes interrogées, attribue davantage d'impact aux règlements du régulateur et de la BCE qu'aux Normes, les avis exprimés par les autres interlocuteurs permettent de valider notre 1^{re} hypothèse posée

sur base de la revue de littérature, à savoir que les exigences de processus communs de développement d'une stratégie sont suffisamment couvertes par les dispositions obligatoires du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP).

Les résultats de nos entretiens semi-directifs confirment également que les parties prenantes sont conscientes des performances et de la valeur ajoutée de l'audit interne. En témoignent aussi (1) la montée en puissance de services demandés par des membres de Conseils d'Administration à l'audit interne, évolution rapportée par l'interviewé Nº 5a et confirmée par des confrères, et (2) de nombreux autres éléments de valeur ajoutée énumérés par les interlocuteurs. Le Nº 4 résume que la sensibilisation à la valeur ajoutée de l'audit interne n'est plus d'actualité: "[...] plus personne ne doute de sa valeur".

3.2. Thème 2 : Le champ de tension dit « **Serving Two Masters** »

Les demandes divergentes du Conseil d'Administration et de la Direction générale peuvent créer un champ de tension pour l'audit interne, **une situation dite « Serving Two Masters »**.

Nous demandons à l'interviewé qui est son ultime partie prenante et quelle en est l'incidence sur son travail.

En proposant la consolidation de l'audit interne autour de sa fonction principale de fournir une assurance, certains chercheurs proposent de positionner **l'audit interne plus clairement comme fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus**, plutôt que de forcer la fonction d'audit interne à recourir à des services de conseil stratégique. Quelle est la conception d'un «équilibre» entre *missions d'assurance et de conseil* et comment est-il à prévoir dans la pratique ?

Les auditeurs doivent adapter leurs services d'assurance face au constant changement des environnements de risque et d'exploitation. Des chercheurs concluent que le chemin le plus prometteur mis en évidence par leur enquête est le positionnement des auditeurs internes en tant que **change agents**. Toutefois, ils inspireraient seulement les parties prenantes visées à changer les choses (c.-à-d. «semer les graines» dans une métaphore comparant les auditeurs internes aux **farmers**). De quelle manière, cette conception permet-elle de mitiger la situation de conflit *Serving Two Masters* et rejoint-elle l'idée des *services d'assurance progressifs (orientés vers l'avenir et continus)* ?

Couplée à l'objectivité, l'indépendance réduirait - selon diverses études - à la fois le susdit conflit et la pression sur les auditeurs. Une plus grande perception de l'indépendance organisationnelle de l'A.I. affectera-t-elle les évaluations de cette fonction par les audités ?

3.2.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 2

Basé sur les positions exprimées par nos 10 interviewés en relation avec la thématique du *Serving Two Masters*, nous avons identifié 5 champs notionnels majeurs qui ont été abordés à 30 reprises au total; des répétitions ont été éliminées (*cf. notre figure propre ci-après*).

(2) Serving Two Masters			
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés			
Base pour la pondération et le diagramme			
No.id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations	%
1	Comité d'audit/Conseil d'Administration est le maître ultime	10	33%
2	Le Comité de Direction est le maître ultime	1	3%
3	Les missions de conseil type tactique	4	13%
4	L'audit interne est le fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus	11	37%
5	L'indépendance réduit à la fois le susdit conflit et la pression sur les auditeurs.	4	13%
	Total des citations :	30	100%

L'interviewé No 1 exprime clairement qu'il fait ce que le Comité d'audit, donc les administrateurs lui disent. L'interviewé No 6 précise que la législation luxembourgeoise continue à privilégier la Direction comme interlocuteur principal de l'audit interne malgré la position claire des Normes. Nonobstant, l'interviewé No 2, CIA d'une grande banque de la place luxembourgeoise, explique qu'il y a un *shifting* des responsabilités et du pouvoir allant du Comité de Direction vers le Conseil d'Administration.

Concernant cette position délicate de l'audit interne, le No 5b donne le commentaire comme suit: «On ne peut pas demander à l'auditeur interne d'être à la fois la victime et la cause d'un sérieux problème de gouvernance ». No 5b précise qu'il faut que la stratégie et les objectifs poursuivis par le CA et par la Direction soient alignés. L'audit interne peut caractériser et « symptomatiser » les problèmes, mais il ne peut pas les régler. Cette affirmation reflète la position d'une publication de Sarens et al. en 2016. L'audit interne ne terminera pas le travail mais donne une incitation pour le déclenchement vers le changement.

En général sur les 10 interviewés, il n'y a que le Nº 7, CIA d'une administration publique, qui confirme que la Direction générale est l'ultime partie prenante de l'audit interne. Ceci est dû au fait que la loi définit les compétences du CA différemment et que le ministère compétent n'a pas d'autorité sur l'audit interne afin d'éviter toute interférence politique. Il faut ajouter que selon le Nº 4, un actionnaire unique peut créer un champ de tension pour l'audit interne.

Concernant le volet conseil, les interviewés confirment à quatre reprises que l'audit interne exécute des missions de conseil. Ils précisent qu'il s'agit de conseil mais plutôt du type tactique. D'après le Nº 4, les procédures sont soumises à un examen d'efficience en parallèle à l'audit de conformité. Le Nº 9 tient des propos qu'il faut se méfier du vocabulaire «stratégique». D'après le CIA d'une entreprise cotée du secteur technologique, les conseils donnés pour les risques traités par l'audit interne restent basiques et l'audit interne n'est pas encore suffisamment mature pour dépasser le rôle d'*advisory* sur des sujets stratégiques. Ceci nous mène vers l'hypothèse que l'audit interne doit se munir d'une approche progressive - orientée vers l'avenir et continue.

Pour assurer un audit progressif, le Nº 5b met l'accent sur l'importance de la crédibilité et de la confiance que le Comité de Direction et le Conseil d'Administration doivent avoir envers les auditeurs. Le Nº 2 y rajoute que l'auditeur interne doit approcher les audités ou *business partners*, terme préféré pour le Nº 9, pour connaître les besoins du business. Selon le Nº 5b cette cofinance est nécessaire parce qu'il émet l'hypothèse que la Direction a tendance à considérer l'audit interne comme le chien de garde du CA qui empêche l'audit interne de proposer les recommandations en symbiose avec le business citées par le Nº 9. Dans ce contexte, le Nº 3 rapporte que le département d'audit interne accompagne les groupes de pilotage et qu'il attire l'attention sur les aspects réglementaires tout en évitant de donner des instructions. L'audit interne doit sensibiliser les parties prenantes, y compris les audités, à ce qui change et aux nouvelles évolutions. Concernant le concept du *change agent*, l'avis des interviewés est mitigé. D'après le Nº 10, le rôle de l'audit interne va plus loin que de semer le grain. Dans ce contexte, il cite l'exemple de l'implémentation du RGPD que l'audit interne a anticipé et accompagné. Ceci est aussi applicable pour l'audit interne d'une compagnie d'assurance suivant le Nº 2.

D'un autre côté, certains interviewés sont convaincus du concept du *change agent*. Selon le No 2, l'audit interne sème les graines, il donne l'impulsion, les premières incitations au changement sans qu'il l'ordonne ou le détermine. Le No 9 l'affirme à son tour.

En dernier lieu, tous les interviewés affirment l'importance primordiale de l'indépendance. Dans ce contexte, nous le juge particulièrement intéressant de reprendre le concept de l'indépendance selon le No 9. L'indépendance, c'est le **GPS**. **G** pour la **gouvernance** de l'entreprise qui assure une certaine indépendance. **P** pour la **position** au niveau de l'entreprise. L'audit interne rapporte directement au CEO. Et **S** pour le **state of mind ou spirit**. Le No 9 résume la position concernant l'indépendance de la fonction de l'audit interne comme suit: «Je suis l'Eliot Ness de l'entreprise.» L'indépendance garantit l'accès facile de l'audit interne vers le Conseil d'Administration selon le No 5b. De plus, une visible indépendance de l'audit interne encourage les audités à communiquer librement des problèmes et potentiellement des solutions à l'audit interne propos cité par No 2.

3.2.2. Conclusion au niveau du thème 2

Nous retenons que tous les interviewés sauf un cas particulier, sont d'avis que le Conseil d'Administration est l'ultime partie prenante de l'audit interne. Il a été souligné qu'une des causes de la situation potentielle de conflit, communément connue sous le terme *Serving Two Masters* est le non-alignement des objectifs et stratégies poursuivis par le Comité de Direction et le Conseil d'Administration. Ce fait ne peut qu'être relevé mais jamais résolu par l'audit interne. Cette situation est l'ultime exemple du concept de change agent dans le domaine de l'audit interne. Un concept qui a été confirmé à plusieurs reprises par les interviewés lors des entretiens semi-directifs. De plus, les interviewés ont confirmé l'approche d'une assurance progressive. Un exemple d'une telle *proactivity* est l'implémentation du GDPR accompagnée par plusieurs audits internes interviewés. Les interviewés énoncent l'indépendance de l'audit interne comme facteur de crédibilité envers les parties prenantes.

3.3. Thème 3 : La culture d'entreprise et son système de valeurs

D'après la littérature scientifique, la culture d'entreprise et son système de valeurs ont un rôle primordial en tant que régulateurs et éléments de cohésion des échanges entre individus à l'intérieur de l'entreprise, mais également en tant que réponse à l'environnement. Les références scientifiques montrent en outre l'impact des valeurs et de

la culture d'entreprise sur la stratégie de l'audit interne et l'attente des parties prenantes à ce que l'audit interne fasse également fonction de «gardien de la culture d'entreprise».

Nous demandons aux interviewés leur ressenti et leurs expériences sur le terrain par rapport à ces facteurs de type culturel.

3.3.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 3

En examinant les témoignages de nos 10 interviewés en relation avec la culture d'entreprise, nous avons retenus 12 champs notionnels majeurs qui ont été abordés à 50 reprises au total; des répétitions ont été éliminées (*cf. notre figure propre ci-après*).

(3) Valeurs et culture d'entreprise		
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme		
Nº id. / Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Top-down, incidence	6
2	Motivation, <i>change agent</i>	11
3	Cadre de l'A.I.	7
4	Culture du risque	2
5	Ethique	1
6	Communication	6
7	Respect	2
8	Création de valeur	7
9	Indépendance mitigeant conflits	4
10	Facteurs culturels négatifs	2
11	Impact "risque 0" vs. efficacité	1
12	Immatérialité de la culture	1
Total de citations:		50

*Nº d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews

Le champ notionnel « **Motivation et *change agent*** » a été le plus souvent touché (11/50) par les 10 interviewés en ce qui concerne l'incidence de la culture d'entreprise et de son système de valeurs sur le travail de l'audit interne et ses relations avec les audités. Les témoignages montrent de nouveaux aspects par rapport aux résultats de notre recherche littéraire et couvrent de nombreux sous-thèmes que nous désirons structurer comme suit :

a) La culture d'entreprise elle-même impactée par le travail de l'audit interne :

Selon l'interviewé Nº 5b, l'audit interne " clarifie " la culture d'entreprise en assumant le rôle de *change agent* sans en être le gardien. D'autre part, le Nº 8 cite l'expérience vécue d'après laquelle l'audit interne peut même " dépasser " le statut de " gardien de la culture d'entreprise " en faveur du rôle de *change agent*. Concrètement, cette plus-value a été

réalisée lorsque le *business model* d'un établissement public a évolué du modèle « administration publique » vers le modèle d'une entreprise commerciale. Auparavant, la culture d'entreprise du style « administration publique » impactait négativement la reconnaissance de la valeur ajoutée de l'audit interne, toujours d'après le No 8. Dans le même ordre d'idées, l'interlocuteur No 6 recommande d'éviter les approches purement « inspection » et/ou « sanction », approches jugées contre-productives. Un autre interlocuteur affirme dans ce contexte qu'il appartient à l'audit interne de faire bouger les lignes d'une culture d'entreprise dominée par des habitudes dépassées (No 9).

L'accent mis par les interviewés sur la notion de *change agent* convient parfaitement au principe fondamental pour l'audit interne „*Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur*“, cité dans notre introduction. Nous incorporerons ces vues et expériences lors de la conclusion intermédiaire pour ce thème 3.

Pour être complet, relevons que l'interviewé No 1 perçoit l'audit interne surtout comme « gardien de la culture du risque » et que l'interviewé No 4 confirme à ce sujet qu'il se base surtout dans la fonction "assurance" et que "[...] les Normes, elles définissent tout le travail". La stratégie de contrôle, elle est dans un secteur régulé très fortement influencée, voire dictée par la régulation. [...] Il faut placer le contrôle, la régulation bancaire au-dessus de tout, c'est la valeur supérieure pour moi » (No 4). L'avis de l'interviewé No 7 ratifie et précise que la culture du risque fait partie de la culture d'entreprise et que le choix de la Direction entre une politique de "zéro risque" et une certaine efficacité, impacte le travail de l'audit interne.

b) L'incidence sur les audités :

Le No 6 témoigne qu'une culture d'entreprise misant sur la communication - compétence qu'il qualifie de « cruciale » - permet même de présenter des critiques d'une manière positive en faisant référence aux orientations dont on peut faire évoluer une entreprise. Il assure que le message passe d'une façon beaucoup plus positive et que le *buy-in* des audités, ainsi que l'acceptation de leurs propres faiblesses sont ainsi favorisés.

c) L'incidence sur la fonction d'audit interne :

L'interviewé No 5a insiste que le fait qu'on discute de manière ouverte de problèmes de contrôle interne, qu'on n'essaie pas de les cacher, est « clairement fonction de la culture d'entreprise ». Et le No 5b rajoute que cette culture d'entreprise, extrêmement forte et qui donne une sorte d'*empowerment* à l'audit interne au travers de la confiance que le Conseil

d'Administration et la Direction lui portent, va de pair avec l'indépendance nécessaire de l'auditeur interne. Motivation, culture de se challenger soi-même (aussi pour les audités) constitue pour l'audit interne un environnement propice à la création de valeur et également à l'affirmation des valeurs "reconnaissance, respect, confiance", toujours d'après l'interlocuteur Nº 5b.

Le deuxième champ notionnel « **Création de valeur** » a été abordé lors de 14% des témoignages (7/50) des 10 interviewés en tant que domaine impacté par la culture d'entreprise au niveau de l'audit interne. Les affirmations des interviewés sont d'une part de nature assez générale

- Nº 7: « *l'audit interne intègre les valeurs et la culture d'entreprise* »
- Nº 5: « *indispensable à la création de valeur* »,

d'autre part, certains témoignages confirment l'incidence des valeurs culture d'entreprise sur les missions réalisées par les auditeurs internes :

- « *... impacte les travaux de l'audit interne et la façon de les exécuter* » et « *en accord avec les valeurs, l'audit interne arrive à sortir des recommandations utiles* » (Nº 7).

Encore d'autres intervenants vont jusqu'à considérer que la culture d'entreprise permet de concevoir l'audit interne comme *business partner* au sens qu'il comprenne le business le plus possible. Concrètement, l'application de cette aptitude est attestée dans le domaine des *mergers and acquisitions*, permettant aux auditeurs internes de fournir des analyses et outils décisionnels (Nº 9). Enfin, l'interviewé Nº 7 rapporte dans ce contexte que l'instance de régulation du secteur financier britannique exige que l'audit interne audite la culture d'entreprise, vu son importance.

Par l'interviewé Nº 1, les valeurs et la culture d'entreprise sont perçues comme « **cadre de l'audit interne** », descripteur plus général rassemblant également 14 % des témoignages (7/50). Nous le proposons comme troisième champ notionnel à explorer ; il est confirmé par le Nº 2 exprimant que l'audit interne « intègre » la culture d'entreprise. D'autres citations complètent cette vue, comme « l'audit interne, agent et partie prenante dans la culture d'entreprise [...qui...] conduit ses audits en fonction de la culture d'entreprise » (Nº 4), ou « l'audit interne est conditionné par la culture d'entreprise » (Nº 8), respectivement une observation - avec un niveau de précision plus élevé - spécifie : « la culture d'entreprise influence en partie le degré d'*outsourcing* et/ou du *co-sourcing* de travaux de l'audit interne ». (Nº 9)

Finalement, relevons que par sa remarque « La culture d'entreprise est fortement déterminée par la Gouvernance d'entreprise, et d'ailleurs, la Banque Centrale Européenne audite la Gouvernance des banques d'une certaine envergure », l'interviewé Nº 3 a désiré mettre en exergue l'importance que la culture d'entreprise a également pour la stratégie de l'audit interne.

Le champ notionnel « **top-down et son incidence** » a été développé expressément par les interviewés Nº 1, 2, 3 et 5 dans l'optique de la mise en œuvre d'une culture d'entreprise propice au développement d'un audit interne performant. « Il faut aussi que la hiérarchie en donne l'exemple » dit l'interviewé Nº 3 qui parle également du « style de gestion », alors que le Nº 5b confirme qu'« en pratique, moi j'ai constaté que la culture d'entreprise qui, insufflée au plus haut niveau, actionnaire, Conseil d'Administration est cruciale dans l'efficacité de l'audit interne et sa capacité à délivrer de la valeur ajoutée. Donc ça crée un environnement propice à la création de valeur et également à l'affirmation des valeurs *reconnaissance, respect, confiance*.» 12% des témoignages confirment l'importance du dit style « *top-down* ».

Le volet décisif de la « **Communication** » dans la culture d'entreprise, cité également dans 12% des messages, complète en quelque sorte le précédent champ notionnel. Les messages comme "On explique, on communique..." (Nº 2), « Une culture "ouverte" requise pour communiquer ...» (Nº 5), « ...aident à communiquer en amont, à s'échanger » (Nº 6) et « ...aident l'audit interne à mieux communiquer, à montrer sa transparence aux audités, à faire en sorte que ses messages correspondent aux valeurs (Nº 7).

Il est intéressant, voire parlant de constater que les messages se rapportant au style « *top-down* » et à la « communication » - deux champs notionnels qui se rapprochent et se complètent en l'occurrence - totalisent 24 % des témoignages de nos interviewés en ce qui concerne la nature de la culture d'entreprise et son impact sur l'audit interne, et donc aussi sur la stratégie de l'audit interne.

L'indépendance - qualité intrinsèque de l'audit interne et traitée dans divers chapitres de ce travail - a été relevée par deux interviewés dans le contexte de l'incidence de la culture d'entreprise sur la stratégie de l'audit interne, ce qui nous a amenés à créer le champ notionnel « **Indépendance mitigant des situations de conflit (potentielles)** ».

Ainsi, d'après l'interviewé Nº 5b, c'est la culture d'entreprise, « insufflée au plus haut niveau, [...], cette indépendance (de l'auditeur interne) et cette affirmation de sa nécessité, de sa

compétence et la bienveillance du Conseil d'Administration et de la Direction Générale va permettre d'éviter quelque part la situation de *serving two masters* ». Dans ce sens, l'interviewé No 5b résume que l'indépendance ne doit pas être aperçue comme une menace, mais plutôt comme un avantage lui-même promu par une saine culture d'entreprise et son système de valeurs.

Et l'interviewé No 4 en donne un exemple avec un effet inverse : Le planning d'un contrôle n'a pas été respecté, a été reporté à la demande de la Direction d'un département bancaire auprès du Président de la banque, ceci au motif de ne pas entraver la marche d'affaires rapportant « gros » à la banque. Or, une fraude aurait probablement été découverte plus tôt s'il n'y avait pas eu le report du contrôle, si l'audit avait été exécuté en toute indépendance « Là, on est au cœur du système des valeurs ! » a déclaré le No 4.

L'importance du « **Respect** » comme élément de la culture d'entreprise dans les relations avec les audités fut soulevée par l'interviewé No 2 qui a résumé "On est partenaire et on se respecte", alors que les « **Facteurs culturels négatifs** », à éviter selon le No 6, à savoir les approches "inspection" et « sanction », ainsi qu'une culture d'entreprise de type "administration publique" ayant négativement impacté la reconnaissance de la valeur de l'audit interne (No 8).

Enfin, le champ notionnel « **Immatérialité de la culture** » (dans une compréhension assez spécifique) a été évoqué par le No 10 en donnant l'exemple d'un groupe international présent dans plus que 160 pays ; « ... vous avez une culture générale d'entreprise. Mais souvent cette culture générale revient à la stratégie, au plan tactique. Culturellement, il y a des différences énormes." Le fait rapporté par le No 10 que ce groupe international organisait des cours pour faire « apprendre à gérer ces différences culturelles, de sorte qu'un auditeur d'Europe apprenait comment se comporter s'il devait faire un audit en Chine par exemple », peut, à notre avis être vu comme élément d'une culture générale d'entreprise qui répond à un environnement spécifique.

3.3.2. Conclusion au niveau du thème 3

Sans vouloir prétendre à une rigueur statistique dans l'interprétation et l'affectation des témoignages analysés aux quelques 4 pages précédentes en relation avec les valeurs et culture d'entreprise, nous désirons néanmoins mettre en évidence qu'environ 15 des 30 affirmations et expériences communiquées par les interviewés confirment le rôle primordial de cette culture d'entreprise et de son système de valeurs en tant régulateurs et éléments

de cohésion des échanges entre individus à l'intérieur de l'entreprise. Les autres 15 témoignages ratifient l'impact de la culture d'entreprise sur les travaux de l'audit interne et son input en matière de réponse à l'environnement. L'incidence de ces facteurs de type culturel que nous avons relevée dans la revue de littérature scientifique se trouve ainsi confirmée et illustrée par les résultats de l'étude empirique.

Enfin, nous retenons qu'une culture d'entreprise appropriée et son système de valeurs ont non seulement un impact sur la stratégie de l'audit interne - "une sorte d'*empowerment*" comme le dit l'interviewé Nº 5b - mais peuvent enclencher un cercle vertueux aussi bien pour les auditeurs que pour les audités.

3.4. Thème 4 : La position de l'audit interne au cœur de l'organisation

En suivant exclusivement un échancier de tâches établi d'avance et visant à « cocher » le réalisé d'après une procédure irrévocable, l'audit interne se priverait-il de l'avantage intrinsèque lié à sa position privilégiée au sein de l'organisation lui permettant, par exemple, de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués ? Nous demandons aussi aux interviewés d'évaluer si le niveau d'intégration de l'audit interne favorise sa capacité à mettre à jour l'évaluation des risques en fonction de leur apparition ou évolution, voire - idéalement - d'en préparer l'évaluation en les anticipant. Dans ce contexte, nous leur demandons en plus quel serait à leur avis l'effet de l'externalisation de la fonction d'audit interne.

3.4.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 4

(4) La position de l'audit interne au cœur de l'organisation Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme		
Nº id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Flexibilité du plan d'audit / des auditeurs internes	6
2	Vue "live", transversale, nuancée, intégrée, interactive et anticipatrice de l'audit interne <i>in house</i>	15
3	Externalisation de l'A.I. "impensable" (2 citations)	2
4	Co-sourcing, solution jugée "win win"	6
5	Efficacité pour évaluer et anticiper des risques	4
6	L'audit interne externalisé permet le <i>benchmarking</i>	1
7	Audit interne externalisé : " <i>connaît moins</i> " la société	3
8	Accent mis sur l'audit comme <i>3e ligne de défense</i>	2
9	Accent sur la qualité de <i>business partner</i> de l'audit	3
	Total des citations:	42

*Nº d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews

Moyennant la désignation générique « au cœur de l'organisation », nous désirons analyser l'impact que cette position privilégiée peut avoir - dans la perception de nos interviewés - sur les missions de l'audit interne, et implicitement sur sa stratégie. L'analyse de leurs témoignages nous permet d'identifier 9 champs notionnels majeurs qui ont été abordés à 42 reprises au total, hors répétitions qui ont été éliminées (*cf. notre figure propre ci-avant*).

Il y a unanimité auprès de nos interlocuteurs, aussi bien sur la flexibilité (code 1), nécessaire et pratiquée du plan d'audit, que sur la vue complète, la connaissance et le jugement dont fait preuve l'audit interne *in house*. Ainsi, nous avons extrait les qualificatifs employés par les interviewés pour constituer notre champ notionnel « 2 », à savoir « Vue "live", transversale, nuancée, intégrée, interactive et anticipatrice de l'audit interne *in house* » qui rassemble conjointement avec la notion de « flexibilité » 21 sur 42 témoignages récoltés dans le cadre de ce 4^e des 8 thèmes du mémoire (*cf. tableau annexé 15*). Citons à ce sujet l'interviewé No 2 : « Le plan d'audit n'est pas suivi à la lettre parce qu'il peut y avoir en cours d'année des imprévus » ; le No 9 valide : « Il ne faut pas rester collé à un plan d'audit qui a été établi à un certain moment, c'est ce que j'appelle l'agilité ». Quant à l'anticipation d'éventuels risques, le No 4 confirme que la position intégrée de l'audit interne favorise « automatiquement » l'orientation vers le futur, également pour anticiper des problèmes.

L'analyse de divers témoignages tels que « L'externalisation de l'audit interne est impensable (dans le secteur bancaire) » (No 4) et « L'externalisation de l'audit interne crée en quelque sorte un risque supplémentaire pour cette fonction de ne pas détecter l'évolution des risques » (No 6) renforce la pertinence des prédits 21 affirmations en faveur d'un audit interne *in house*.

Une alternative utile, sinon un enrichissement de l'audit interne *in house* est avancé par divers interviewés sous forme d'un **co-sourcing** au niveau de l'audit interne. « Moyennant le co-sourcing, on acquiert un know-how grâce à l'engagement d'un consultant externe, et on peut répliquer par après », selon le No 10, qui fournit l'exemple de « *guest* auditeurs (qui) assistent les auditeurs internes pour avoir une approche business et ajouter le plus de valeur possible ». Le No 9 explique dans le même ordre d'idées qu'il est « un adepte du co-sourcing, si l'audit interne n'a pas les ressources ou des compétences adéquates, il est intéressant de passer par le co-sourcing. Tu gardes quelqu'un à l'interne de la fonction et tu as le co-sourceur qui fournit la compétence. Ca doit être un *win-win* [...] qui permet de s'améliorer aussi. »

Au-delà de cette externalisation « partielle », le Nº 9 demande que l'audit interne fasse dans une collaboration en intérieur de l'organisation « des recommandations en symbiose avec le business. » L'interviewé poursuit : « Il faut un comportement beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif. » Nous concevons cette approche comme atout complémentaire de la position de l'audit interne au cœur de l'organisation, proche des « audités » dont il faut désormais plutôt parler - toujours d'après le Nº 9 - comme "client" ou de "*business partner*". Pour conclure l'analyse de ce thème, nous retenons le consensus général des interviewés confirmant que c'est de sa position interne, sa familiarité avec l'entreprise et sa proximité avec l'ensemble de l'entreprise (Sarens, 2007a) - donc de la place « au cœur de l'organisation » - que l'audit interne profite pour suivre de façon flexible et proactive l'évolution et les projections vers l'avenir de l'organisation.

3.4.2. Conclusion au niveau du thème 4

En réponse aux questions, en partie rhétoriques, que nous avons posées quant à l'incidence de la position "au cœur" de l'organisation sur le travail et la stratégie de l'audit interne, nous pouvons dire que *oui* : l'audit interne *in house* a la flexibilité, "l'agilité" (Nº 9), nécessaire afin de mettre à profit la position privilégiée pour commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient mis en œuvre et pour anticiper les risques. Ces capacités lui sont attribuées par la très large majorité de nos interlocuteurs à l'audit interne, ce qui confirme l'hypothèse que nous avons posée à ce sujet sous 4.2 de la partie théorique. Pour le paraphraser dans les termes des interviewés, c'est par sa "vue *live*, transversale, nuancée, intégrée, interactive et anticipatrice" que l'audit interne *in house* remplit sa mission statutaire, voire réglementaire. Quant au sous-thème de l'externalisation de l'audit interne, les résultats de notre enquête montrent que la plupart des interviewés ont une position nettement plus réservée, voire fondamentalement opposée, préférant que la fonction reste *in house*, sinon - pour des besoins ponctuels - d'avoir recours au co-sourcing.

3.5. Thème 5 : L'approche par les risques : incontournable, mais non exclusive ?

L'exigence de l'approche par les risques pour l'audit interne est-elle justifiée en détail et assez documentée par le CRIPP dont les prédites *Normes* ? Nous demandons l'avis des interlocuteurs quant à l'hypothèse que d'une part l'approche par les risques est la qualité intrinsèque de l'audit interne, et que d'autre part c'est sa faculté de traiter plus spécialement

les risques stratégiques qui permet de démontrer son apport à l'organisation et sa juste valeur.

Comme Richard F. Chambers a dit, « *nous pouvons vérifier quoi que ce soit, mais nous ne pouvons pas tout vérifier* », comment la compréhension des orientations et enjeux stratégiques de l'organisation affecte-t-elle un plan d'audit ? *Nous demandons en outre aux interviewés quels sont les risques stratégiques à couvrir par l'audit interne en général (et, le cas échéant, pour leur organisation).*

Au niveau de la détermination des risques, l'impact, la probabilité et la vélocité (*velocity of risks*) sont considérés dans la littérature scientifique comme métriques d'évaluation qui permettent d'ajouter une dimension d'importance aux sujets et processus traités. La nature dynamique et la vélocité des risques, affecte-t-elle la nature de l'assurance que recherchent les parties prenantes de l'audit interne ?

Nous demandons également lors de nos entretiens semi-directifs quelles sont d'éventuelles expériences et recommandations que les interviewés pouvaient rapporter à cet égard. En outre, nous enquêterons sur d'éventuels préjudices pouvant être liés à l'approche par les risques, et restant à combler par l'audit interne : (1) la recherche de l'efficience risque-t-elle d'être négligée, voire abandonnée ? (2) Quelles pourraient être des activités estimées secondaires qui risqueraient d'échapper à l'audit interne ?

3.5.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 5

(5) L'approche par les risques: incontournable, mais non exclusive		
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme figurant des les annexes		
N° id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Le plan d'audit : Mise à jour systématique requise	11
2	L'approche par les risques est l'approche principale pour l'audit interne	22
3	A valoriser la coopération et coordination interne	4
4	La connaissance parfaite de l'entreprise favorise la maîtrise des risques et de l'efficience	5
5	Le volet "stratégie" de l'entreprise n'est pas directement visé par les missions de l'audit interne	4
	Total de citations:	46

*N° d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews

Notre figure propre ci-avant regroupe 46 témoignages des interviewés en relation avec l'approche par les risques. Sous le 1^{er} champ notionnel « *Le plan d'audit : Mise à jour*

systematique requise », nous avons pu identifier parmi les 46 témoignages, 11 informations sur la façon dont les experts entendus conçoivent et/ou gèrent l'activité d'auditeur interne au niveau du plan d'audit. Les exigences de la Norme 2010 - *Planification*, instaurant un « *plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation* » sont confirmées et accomplies par les démarches décrites par les citations suivantes des praticiens :

Interviewé No 3 : « *Nous cherchons à déterminer d'année en année d'éventuels changements au niveau des réglementations, de la pondération des risques et au niveau des responsables de service...* ».

Interviewé No 4 rapporte : « *Une nouvelle réglementation est analysée par les services compétents et elle est mise en place. Ceci vient étoffer le plan d'audit standard. Donc, un contrôle qui n'existait pas, devient un contrôle automatique.* »

« L'approche par les risques est l'approche principale pour l'audit interne », c'est par cette formule abrégée sous le « code 2 » que nous synthétisons 22 de 46 déclarations recueillies lors de nos entretiens semi-directifs qui ont fait l'unanimité sur ce point. Lors des discussions sur la culture d'entreprise, l'interviewé No 1 a exprimé son point de vue que l'audit interne est le gardien de la culture d'entreprise au niveau du risque, en mettant l'accent sur « niveau du risque ». C'est dans ce sens que le No 1 perçoit la culture d'entreprise comme « *cadre de l'audit interne* », comme « *éthique appliquée* », tout en confirmant « *Je suis très orienté par les risques* ».

L'ajout d'une dimension d'importance des risques moyennant les trois métriques d'évaluation - impact, probabilité et vélocité - est généralement ratifiée par les interviewés, alors que le No 9 précise qu'il met « *toujours plus de poids sur l'impact* » en rajoutant « *Si le risque se matérialise l'impact est là. [...] La probabilité, je dirai c'est moins factuel, [...] c'est un élément que je vais mettre un peu entre parenthèse. Par contre, l'impact et la vélocité sont 2 éléments qu'on traite.* » Le No 9 explique son approche en matière du métrique "probabilité" comme suit : « *Est-ce que le fait qu'une action sur 13 tourne mal veut dire que 12 vont être un succès et la 13ième va être un échec, une grosse perte ? Non pas nécessairement. Ca peut être la 6ième. Et même dès qu'il y a un échec, le problème est là.* »

Dans nos entretiens, nous avons aussi demandé l'avis des interlocuteurs quant à l'hypothèse que c'est la faculté de l'audit interne de traiter plus spécialement les risques stratégiques qui lui permet de démontrer son apport à l'organisation et sa juste valeur.

Les enseignements obtenus lors des entretiens, regroupés sous le champ notionnel 5 « Le volet "stratégie" de l'entreprise [...] », ne nous fournissent pas d'éléments suffisants pour appuyer intégralement cette hypothèse. En effet, les experts qui se sont exprimés en détail sur ce point ont plutôt adopté une approche réservée dans ce sens que

« [...] maîtriser les risques, c'est déjà un challenge qui n'est pas des moindres. De là, à attendre et à affirmer que l'auditeur interne donne des recommandations stratégiques [...] Déjà un consultant qui ne fait que ça, il a du mal à le faire » (N° 5),

« Un audit purement stratégique à 29 % ; moi, je dois dire que je n'en fais jamais. Mais je vais inclure dans mes audits sur le financier, réglementaire, compliance, opérationnel et IT des éléments et recommandations pour la stratégie » (N° 6),

« [...] je pense que le contrôle - pour ainsi dire du contrôle - des deux premiers niveaux ne laisse pas de disponibilité pour que nous nous occupions à plus d'un tiers de nos missions des risques stratégiques et commerciaux » (N° 8).

Toutefois, le N° 5a explique qu'il va arriver parfois à traiter les risques stratégiques, « à la limite grâce au métier que je fais, c'est-à-dire que je suis auditeur interne de plusieurs sociétés, j'ai cet aspect de benchmarking [...] ce benchmarking est fondamental pour faire des recommandations stratégiques ».

Selon ces termes de nos interviewés, ce n'est donc qu'accessoirement que l'un ou l'autre traite des risques stratégiques, encore qu'ils parlent plutôt des « recommandations » stratégiques (N° 6 et N° 8).

Sous l'angle de l'approche par les risques, des éléments de notre enquête empirique s'intéressent aussi à d'éventuels préjudices pouvant être liés à cette approche. La recherche de l'efficacité risque-t-elle d'être négligée, voire abandonnée, et quelles pourraient être des activités estimées secondaires qui risqueraient d'échapper à l'audit interne ?

Les interviewés ont pu rassurer sur ces points en exposant qu'ils établissent « systématiquement l'inventaire des risques résiduels » (N° 3), et en rappelant le critère de « l'efficacité qu'il faut assurer en même temps que la maîtrise des risques. C'est à l'audit interne et au Comité d'Audit d'établir un plan d'audit couvrant ces deux volets » (N° 8). Enfin, le N° 10 rapporte dans ce contexte : « On ne va pas juste se contenter d'un rôle d'assurance, mais on va aussi essayer d'apporter de la valeur en améliorant donc l'efficacité ». Ainsi, la pratique rapportée par les interviewés remplit au niveau des deux volets « assurance » et

« amélioration qualité » le prérequis d'un programme d'audit interne mature (Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens, 2016).

3.5.2. Conclusion au niveau du thème 5

L'analyse aux pages précédentes des données empiriques confirme que l'approche par les risques fait l'unanimité auprès des interviewés en tant que qualité intrinsèque de l'audit interne et de méthode de travail appliquée, sans pour autant que cette approche soit exclusive. Elle est fort dominante, mais non unique, et les citations de divers interviewés à l'alinéa précédent indiquent que l'approche par l'efficience, par "l'amélioration qualité" n'est pas exclue. En outre, le "*benchmarking*" a été invoqué comme piste accessoire pouvant être utile pour des missions d'audit interne.

L'audit du volet "Stratégie d'entreprise et business" sera plus amplement traité au chapitre 7 (L'impact des attentes paradoxes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne); toutefois, comme mentionné dans la partie "Analyse" ci-avant, nous sommes d'avis que les données empiriques ne fournissent pas d'arguments suffisants pour conclure que ce soit le traitement de risques stratégiques qui permette de démontrer de façon explicite la juste valeur de l'audit interne et son apport à l'organisation. Les interviewés rapportent qu'ils auditent des processus stratégiques, mais non pas la stratégie d'entreprise proprement dite; ils sont amenés à "*pointer du doigt d'éventuels retards ou omissions en matière de nouveaux développements stratégiques, comme l'internet banking [...].*"

Enfin, l'étude empirique a apporté des éclaircissements quant aux questions de recherche suivantes: (1) des métriques d'évaluation de risques (impact, probabilité et vélocité) sont pris en compte par les auditeurs et peuvent conditionner la mise à jour du plan d'audit, ainsi que des missions *ad hoc*; (2) l'approche par les risques (non exclusive) n'entrave pas l'apport de l'audit interne en matière de recherche d'efficience, et n'entraîne pas l'abandon de l'audit d'activités estimées secondaires.

3.6. Thème 6 : L'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne et l'exigence du 9^e principe fondamental : „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“

Une étude de 2012 a conclu à l'importance de la pro-activité des auditeurs internes qui s'explique notamment du fait que lors de missions de conseil, les travaux sont généralement orientés vers l'avenir (Sarens et Lamboglia, 2012). C'est 3 ans plus tard que nous voyons confirmés ce concept et celui de « d'orientation vers le futur » sous forme du 9^e principe

fondamental, à savoir „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“ parmi les 10 principes arrêtés par l'IIA en 2015.

Nous discutons avec nos interlocuteurs dans quelle mesure, cette approche rappelle le leitmotiv de l'obligation pour l'audit interne de faire face au changement, d'aller au-delà du contexte actuel. En plus, nous leur demandons comment ils jugent - sur base de leur expérience - la valeur et l'impact du 9^e principe fondamental cité ci-avant sur l'audit interne et plus particulièrement sur son personnel, voire sa stratégie.

3.6.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 6

La valeur du 9^e principe fondamental pour l'audit interne „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“ est en général reconnue par l'ensemble des 10 interviewés qui formulent toutefois de multiples amendements majeurs. Alors qu'une première moitié de nos interlocuteurs, les Nº 2, 3, 7, 9, et 10 ont uniquement rajouté quelques informations et commentaires au niveau de l'application pratique (envisagée) du principe, les autres 5 ont exprimé des objections, tel que

- le Nº 1 qui est d'avis que l'audit interne *“reste au niveau tactique de l'organisation interne”*; l'interviewé, responsable de l'audit interne auprès d'une compagnie d'assurances, estime que les décisions stratégiques restent le travail des personnes qui sont en charge des processus. Il pense en outre que dans un secteur moins régulé, l'audit interne peut se développer plus vers le stratégique ;
- le Nº 4 rajoute que le principe discuté est plus vrai pour l'inspection que pour l'A.I. ;
- les 2 interlocuteurs de l'interview Nº 5 sont formels en disant que même « *les tout bons* » auditeurs ne remplissent pas toutes ces attentes et qu'ils sont encore loin d'être là et de pouvoir donner des recommandations stratégiques; « *il ne faut pas en demander trop !* ». Le Nº 9 rejoint cet avis pour ce qui est des recommandations en indiquant que l'audit revient beaucoup plus vers des niveaux opérationnels, financiers et IT (que stratégiques). « *Il y a encore du chemin à faire en termes de skills pour les auditeurs internes de vraiment bien adresser les risques stratégiques et du business.* »

Divers interviewés insistent dans l'intérêt d'une stratégie pour l'audit interne sur des formations régulières (Nº 6), sur le fait que la BCE vérifie les compétences de la fonction d'audit interne des banques, les connaissances théoriques et leur mise en œuvre (Nº 3), sur

la compétence de toute l'équipe des auditeurs internes (Nº 8), y compris l'agilité pour l'ajustement du plan d'audit si l'analyse des risques montre des changements (Nº 5b), ainsi que les facultés de communication, d'influence et de négociation, requises d'après le Nº 10 qui précise : « [...] si vous n'avez pas ça, vous n'allez jamais pouvoir venir à convaincre les gens qu'il faut mettre des recommandations en place. »

Enfin, le Nº 10 estime important que l'audit soit aujourd'hui un *business partner* au sens où il faut qu'il comprenne le business le plus possible, pour faire des recommandations en symbiose avec le *business*. Il exige également un comportement beaucoup plus « *collaboratif, coopératif et anticipatif* ».

Une recommandation du Nº 6 que nous désirons aussi retenir comme élément de stratégie pour l'audit interne, vise « *dans une tendance plus advisory de l'audit, où il faut bien évidemment auditer les aspects réglementaires et dire si ça ne va pas* », de présenter les recommandations d'une manière que les orientations futures - dont on peut faire évoluer une entreprise - soient reconnues.

En dernier lieu, nous désirons mentionner le rôle du CIA en tant que leader et « développeur » de son personnel et le potentiel du département d'audit interne comme *Management Training Ground* (D'Onza, Sarens et Betti 2016). Notre interlocuteur Nº 10 recommande de permettre au *staff* de l'audit interne d'avoir une vision transversale de l'entreprise. Une fois qu'ils ont acquis cette vision, ils ont, toujours d'après le Nº 10, le potentiel d'évoluer dans le management de la société. « [...] *c'est l'avantage d'avoir un audit interne in house, parce qu'à ce moment-là, on fait évoluer les gens vers des positions de management, et c'est des gens qui ont la meilleure vision de l'entreprise.* »

3.6.2. Conclusion au niveau du thème 6

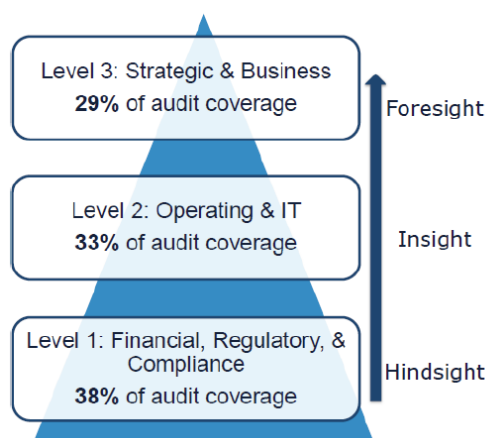
Pour conclusion intermédiaire quant au volet « RH » et au 9^e principe fondamental reconnu en gros par tous les interviewés comme deux éléments majeurs de la stratégie de l'audit interne, nous retenons la déclaration du Nº 4, administrateur indépendant, Président du Conseil d'Administration d'une banque et membre du Comité d'Audit de deux autres banques : « *Oui, être proactif et orienté vers le futur, d'accord. Sauf que c'est plus dans l'idée que la principale ressource, d'une banque est la ressource humaine [...].* » Le Nº 4 insiste en outre sur la nécessité de rassurer la ligne hiérarchique que les fonctions à responsabilité soient pourvues des collaborateurs, les plus compétents. Rajoutons que ce n'est qu'à travers

la ressource humaine, les hommes et les femmes, que les qualités de perspicacité, proactivité et d'orientation vers le futur peuvent se concrétiser.

Les qualités managériales requises pour un *chief internal auditor* efficace, ainsi que les qualités relationnelles et communicatives décrites de façon condensée par Lenz, Sarens et Hoos (2017) moyennant les allégories "*Fingerspitzengefühl*" et "*swimming in the organization*", traitées dans notre partie théorique, n'ont pas été discutées particulièrement avec les interviewés, mais nous désirons les rappeler à ce stade par souci de d'exhaustivité.

3.7. Thème 7 : L'impact des attentes paradoxales des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne

Dans une étude de 2016, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne a conclu que d'après les récentes modifications apportées aux *Normes*, les recommandations de l'audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions **stratégiques** [...]. D'autre part, on relève un certain paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes, illustré moyennant le schéma suivant (qui est remis isolément aux interviewés) :



Source: The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner survey : © 2015 The IIA Research Foundation

L'intérêt porte seulement à 29 % sur les risques stratégiques et commerciaux, terrain sur lequel l'audit interne pourrait, d'après divers chercheurs, contribuer à éviter que de potentiels risques se transforment en problèmes réels. Ce pourcentage « paradoxal » de seulement 29 %, comment peut-il être relativisé si l'on tient compte que ladite étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques vu sa connaissance et compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque ?

D'autre part, le cadre contextuel et environnemental, tels qu'un niveau élevé de réglementation d'un secteur spécifique et le degré de surveillance externe par un

régulateur, peut expliquer une tendance inverse, en mettant l'accent sur l'assurance comme couverture principale. Nous demandons en outre si l'interviewé voyait une claire disparité en fonction du secteur considéré quant à l'assurance comme couverture principale (p.ex. secteur financier vs. d'autres secteurs moins fortement régulés).

Au niveau plus général, nous sollicitons l'avis de nos experts pour discuter quels sont d'éventuels indices que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective.

3.7.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 7

L'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne a déjà été abordé implicitement dans les chapitres précédents. De ce fait, nous nous sommes focalisés lors des entretiens semi-directifs pour le présent thème 7 sur le paradoxe que Richard Chambers a relevé dans la structure de ces attentes schématisée en haut, à savoir le ratio de « seulement » 29% portant sur les risques stratégiques et commerciaux.

De l'analyse des interviews, nous retenons 7 champs notionnels majeurs qui sont - à notre avis - à voir en relation avec ledit paradoxe (*cf. notre figure propre ci-après*) :

(7) Les attentes des parties prenantes à l'audit interne - un paradoxe ?			
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés			
Base pour la pondération et le diagramme			
No.id./ Code*	Champ notionnel	Nombre de citations	%
1	L'audit interne appelé à analyser et évaluer les risques stratégiques, voire la stratégie d'entreprise	4	11%
2	L'audit interne fournit uniquement des conseils tactiques à l'intérieur de processus, et adresse marginalement la stratégie et le business	11	30%
3	(Nouvelles) réglementations: un potentiel frein pour l'orientation de l'audit interne vers le stratégique	4	11%
4	« L'audit interne ne travaille pas trop sur la stratégie, mais il travaille beaucoup sur la gestion » (l'interviewé <u>Nº 4</u>)	11	30%
5	Il faut faire la part des choses entre "souhait" et "réalisable " dans les attentes des parties prenantes	4	11%
6	La stratégie, chasse gardée de la Direction	2	5%
7	Indices que l'orientation prospective de l'audit interne progresse	1	3%
Total de citations:		37	100%

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interview

Sur 37 témoignages, seulement 4, soit 11% (et encore fort nuancés et/ou avec des réserves) stipulent que l'audit interne « a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques

stratégiques, voire de la stratégie d'entreprise » (code 1). Par contre, les avis sous les codes 2 et 4 indiquant que *« l'audit fournit uniquement des conseils tactiques à l'intérieur de processus, et «ne travaille pas trop sur la stratégie »* totalisent 22 sur 37 citations. Ce ratio de 60% est encore soutenu par les 10 citations (27%) codées sous 3, 5 et 6 qui tentent de fournir des explications pourquoi le ratio du « *Level 3 : Strategic & Business* » ne dépasse pas 29% des attentes des parties prenantes dans l'étude « *The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner survey* ». Ainsi, l'avis largement majoritaire des interviewés se trouve résumé par le No 3 dans ce sens qu'il ne serait pas la mission de l'audit interne de faire des réflexions pour le développement détaillé d'une stratégie de l'entreprise; l'audit devrait pointer du doigt p. ex. d'éventuels retards ou omissions en matière de nouveaux développements stratégiques - comme *l'internet banking* - et en matière de maîtrise des risques.

Le No 1 confirme : *« Conseil, oui mais pas de conseil stratégique, mais plutôt des conseils tactiques à l'intérieur d'un processus »*, alors que le No 4 se dit même un peu étonné de voir les 29% : *« Pour moi dans le monde bancaire, le 29% pour stratégie et business me paraît surévalué. [...] Pour les auditeurs, on est à fond dans le financial, regulatory et compliance, l'opérationnel et IT [...] Le cœur de notre métier est de rassurer. Déjà être conforme à la réglementation est une performance [...]. »*

Le No 6, Directeur avec une longue expérience dans le département *risk advisory* d'un Big4, et travaillant pour une petite centaine de missions d'audit interne focalisées essentiellement sur le secteur financier, rapporte qu'il n'a jamais fait un audit purement stratégique à 29 %. Il inclut - comme le fait le No 7 - des éléments et recommandations pour la stratégie dans ses audits sur le financier, réglementaire, *compliance*, opérationnel et IT. Le No 9 confirme qu'il n'audite pas la stratégie, mais le processus stratégique (« Quel est le processus ? Comment fonctionne-t-il ? Est-ce qu'il fonctionne comme défini ? »), toutefois, quand il fait un audit transversal, il inclut certains risques stratégiques dans le scope. L'interviewé No 10 est également d'avis que l'audit interne ne peut apporter d'autre valeur au « *Level 3 : Strategic & Business* » que de s'assurer qu'une stratégie d'entreprise soit en place, qu'elle soit définie, détaillée, communiquée et comprise et appliquée. Ainsi, le No 10 comprend le pourcentage réduit de 29% faisant l'objet de ce chapitre, bien que l'audit interne doive davantage « s'orienter vers le futur ». Il évoque que d'autre part, **le principe d'indépendance de l'audit interne fait qu'il a un rôle limité dans la stratégie d'entreprise.**

Le Nº 8 juge, vu son expérience, que la répartition avec 38% des attentes visant le *"Financial, Regulatory et Compliance "* et 33% pour le volet du contrôle de l'opérationnel et de l'informatique est pertinente, vu pour ce 2e volet l'exigence expresse de son Comité d'Audit.

Nous retenons une explication de la structure des attentes des parties prenantes, avancée par l'interviewé Nº 5b qui ne croit pas qu'il y ait un paradoxe dans cette structure : *« c'est du réalisme, c'est plutôt optimiste, le paradoxe vient du fait de "Quel est votre auditeur interne rêvé?", puis de la question, "Qu'est-ce que vous attendez concrètement de votre auditeur interne maintenant ?" Alors, je rêve que ça, mais maintenant il faut être réaliste [...] »*

L'analyse des entretiens montre en outre que les interviewés sont unanimement d'avis que l'assurance comme couverture principale de l'audit interne est fonction du secteur audité, du niveau de la régulation. Même des interlocuteurs issus d'un secteur non financier font référence à la surveillance prudentielle avec des règles contraignantes impactant les banques et leur audit interne qui est davantage focalisé sur les exigences applicables aux missions d'assurance. L'interviewé Nº 10, CIA d'une banque, relève que *« Dans des secteurs moins réglementés que les banques [...] l'accent est plus facilement à mettre sur la stratégie. »* Le Nº 10 rajoute que le travail de l'A.I. dans les banques est, au-delà des Normes, davantage impacté par les règlements du régulateur et de la BCE. *« Pour le secteur financier, il y a zéro doute. L'assurance est la couverture principale. Pour les banques, il faut que tout le monde soit aligné et ça fait partie du business dans la 3ième ligne de défense »* dit le Nº 4.

Quant à la question s'ils voient, au niveau plus général, d'éventuels indices que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective, nous observons trois perceptions différentes auprès de nos experts :

(1) pour le Nº 4, banquier, il n'y a **pas** à l'A.I. *« de véritables réflexions sur la stratégie, sauf pour des cas particuliers »*, et le Nº 5a (associé d'un Big4) est d'avis qu'il y a certainement dans des pays avec un audit interne plus mature, *« des auditeurs internes qui sont impliqués upfront dans les décisions stratégiques, business, mais je pense que c'est relativement rare »*;

(2) d'autres pensent qu'il est "souhaitable" que l'audit interne aille "plus vers le stratégique", qu'il joue un rôle dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques, mais qu'il y a "un problème de moyens" (Nº 1, du secteur d'assurances), ou que "l'augmentation croissante de

nouvelles réglementations" est un frein potentiel pour l'orientation vers le stratégique (Nº 2, également du secteur d'assurances). Ce qui rejoint l'avis du Nº 3 (du secteur bancaire) qui note que dans des secteurs moins réglementés que les banques - dans l'industrie et le commerce - l'accent est plus facilement à mettre sur la stratégie;

(3) "Il ne faut pas opposer rétrospectif et prospectif", c'est l'avis du Nº 5b (associé d'un Big4), qui argumente que l'auditeur est bien entendu tourné vers le prospectif, pour voir ce qu'il faut améliorer. *"Et pour ça, il va regarder ce qui s'est passé par le passé. Donc pour moi, il n'y a pas de d'opposition à faire [...]."* Le Nº 5b propose en outre que l'auditeur interne fasse *"quelque part un petit peu la synthèse de ces attentes et ces contraintes pour essayer de se positionner d'une façon à ce qu'il puisse couvrir ces trois dimensions qui ne sont pas toujours facilement réconciliables"*. Nous retenons que les interviewés Nº 6 et Nº 7 avancent dans cette direction; ils rapportent qu'ils incluent des éléments et recommandations pour la stratégie dans leurs audits sur le financier, le réglementaire, le *compliance*, ainsi que sur l'opérationnel et l'IT.

L'interviewé Nº 10 fournit la réponse la plus concrète en relation avec des indices d'une orientation prospective de l'audit interne; il cite la modification du plan d'audit pour tenir compte d'événements stratégiques, l'adoption d'une méthodologie multidisciplinaire dans laquelle le volet stratégique est prévu et le fait que l'audit interne puisse exercer des missions de conseil, soit pour mitiger des risques du passé, soit aussi pour anticiper le futur. Il illustre l'intervention de son département d'audit interne dans une perspective prospective par une mission en préparation de la vente d'une société du groupe.

3.7.2. Conclusion au niveau du thème 7

Rappelons les résultats de l'étude empirique sur la structure des attentes des parties prenantes : au total 87% de témoignages des interviewés expriment que l'audit interne fournit uniquement des conseils tactiques à l'intérieur de processus en relation avec la stratégie d'entreprise (60%) respectivement tentent de fournir des explications (27%) dans la discussion sur le ratio qualifié de "paradoxal" de 29% des parties prenantes s'attendant à ce que l'A.I. s'intéresse aux risques stratégiques et commerciaux. Nous sommes d'avis que l'explication de l'interviewé Nº 5b mérite toute l'attention: il ne croit pas qu'il y ait un paradoxe dans cette structure, mais que c'est du réalisme, plutôt de l'optimisme. Le

paradoxe viendrait du souhait que l'auditeur interne "rêvé" sache intervenir au niveau de la stratégie de l'entreprise et du *business*, mais que les attentes concrètes à son égard sont plus réalistes, plus limitées.

Nous pensons que cette approche mérite d'être approfondie; toutefois il faudrait fixer pour les futures recherches l'étendue de la couverture du "*Level 3: Strategic & Business*" à fournir par l'audit interne. Cette clarification visée pourrait aussi contribuer à trouver une réponse plus nette à notre hypothèse que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective. Actuellement, notre supposition n'est pas validée, vu les trois perceptions différentes articulées par nos experts, allant d'un refus sans équivoque à une position mitigée, invoquant l'augmentation croissante de nouvelles réglementations et un manque de moyens. La 3e position des experts est de ne "*pas opposer rétrospectif et prospectif* ", mais de viser un consensus permettant de couvrir les trois dimensions identifiées "Hindsight, Insight, Foresight".

En tout état de cause, l'étude empirique confirme l'enseignement de la revue de littérature dans ce sens qu'il y a unanimité dans la perception que l'assurance comme couverture principale de l'audit interne est fonction du secteur audité et de son niveau de la régulation.

3.8.1. Thème 8: Développements pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie

La *Norme* 2100 exige que le travail de l'audit interne se fasse sur la base d'une approche systématique et méthodique, définie par le Comité d'Audit dans la charte d'audit. Nous demandons l'approche / l'expérience des interlocuteurs pour concrétiser et transposer la stratégie pour l'audit interne **en processus, en prestations**, ceci en tenant compte - entre autres - des aspects suivants :

- Application de KPIs et du concept « mesurer pour améliorer »
- Assurer la perception par les parties prenantes de la valeur ajoutée par l'A.I ?
- Quels sont d'éventuelles contraintes du contexte interne et externe?
- Y a-t-il des choix (tactiques) à faire par l'audit interne en relation avec la déclinaison opérationnelle de la stratégie ?

Enfin, nous demandons si l'interviewé pourrait éventuellement rajouter d'autres aspects ou thèmes ayant trait aux processus concrétisés.

3.8.1.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 8

Dans la partie théorique du présent mémoire, nous étudions des méthodes d'analyse et modèles évolutifs confirmés tels que le modèle de gestion "7S" de McKinsey, l' "Internal Audit Ambition Model", et l'approche "Input - Process - Output", ceci afin d'en recueillir des enseignements en vue de la traduction de la stratégie dans le domaine de l'audit interne en prestations, en *process*.

A la lumière des ces modèles, nous analysons nos entretiens semi-directifs et nous scindons le thème de la déclinaison opérationnelle de la stratégie en 8 sous-thèmes majeurs, présentés moyennant le tableau propre suivant:

(8) Développer la déclinaison opérationnelle de la stratégie/la digitalisation			
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés			
Base pour la pondération et le diagramme			
No.id./ Code*	Champ notionnel	Nombre de citations	%
1	Des KPIs, opportuns pour capter le côté qualitatif de l'audit interne ?	7	12%
2	La digitalisation, outil pour l'audit interne et génératrice des nouveaux risques à couvrir	13	22%
3	Conseils "tactiques", efficacité opérationnelle: composantes principales de la stratégie de l'A.I. ?	12	21%
4	Les contraintes internes et externes pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie	6	10%
5	La communication, self-marketing et transmission d'informations	6	10%
6	La cybercriminalité, "dark side" de la digitalisation	5	9%
7	Mesures de perfectionnement ou vision idéale ?	4	7%
8	Enseignements et démarches complémentaires recommandées pour la déclinaison opérationnelle	5	9%
	Total des citations :	58	100%

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews

Le premier champ notionnel des "KPIs" a fait l'objet de 12% (7/58) des témoignages retenus; alors que les interviewés Nº 1, 2, 6 et 10 énoncent des PKIs qui sont dans leur grande majorité de nature quantitative, les interviewés Nº 3 ("nous travaillons surtout avec des KRIs - Key Risk Indicators") et Nº 5b ("Capter le côté qualitatif peut s'avérer difficile") ont une attitude très réservée. Le Nº 5b rajoute que l'adoption de KPIs quantitatifs dans le domaine de l'audit interne serait contraire à l'approche par les risques, dans ce sens qu'elle

favoriserait le traitement de dossiers sans grande incidence, ceci au dépens de risques plus complexes, plus significatifs demandant plus de temps et plus de ressources.

Le Nº 4 va plus loin en affirmant que la KPIs en matière d'audit interne ne relèvent pas de la stratégie. *"C'est de l'efficacité opérationnelle. La sélectivité, c'est le maître-mot de l'audit si vous voulez, mais il faut faire des choix. Il faut des choix pertinents. Donc, il faut avoir des critères qui sont l'approche par les risques. Après, il y a les KPI. Il y a des seuils de matérialité."*

Les notions telles que l'efficacité opérationnelle, les conseils *"tactiques à l'intérieur d'un processus"* (et non pas de conseils stratégiques), l'approche systématique et méthodique, la nécessité d'un continuel perfectionnement et son suivi, la définition annuelle d'un plan d'audit en tenant compte des contraintes internes et externes, la documentation des missions et des recommandations et le suivi de ces dernières sont favorisées par les interviewés lors de la discussion au sujet des composantes principales de la stratégie dans le domaine de l'audit interne.

Le Nº 8 rapporte que la couverture du volet *"Operating & IT"* capte environ un tiers des missions de son département d'audit interne - en partie dû à la demande expresse du Comité d'Audit - alors que cette proportion élevée a fait partie des ratios qualifiés de "paradoxaux" (cf. Thème 7 sur les attentes des parties prenantes). Le Nº 9 confirme : *"Maintenant pour ce qui est des recommandations, je dirais qu'on revient beaucoup plus vers des niveaux opérationnels, financiers et IT."*

Les contraintes internes et externes impactant la déclinaison opérationnelle de la stratégie de l'audit interne, relevées par les interviewés, se limitent à l'incidence de périodes de suractivité des départements à auditer (Nº 2 et Nº 7), à la disponibilité des RH (Nº 4 et Nº 5b), aux exigences d'un régulateur et de manière générale au budget de l'audit interne et au *"contexte de l'entreprise et du contexte qu'elle subit"* suivant le Nº 5b qui souligne l'importance d'une flexibilité adéquate de l'auditeur pour y réagir. Le Nº 10 indique le support du Comité d'Audit, la maturité de l'entreprise afin que les gens ne soient pas réticents à être audités, des revirements économiques ou politiques dans l'entreprise et l'importance de plus en plus grande que le *compliance* a prise faisant, toujours d'après le Nº 10 que *"le rôle de l'audit interne devient de plus en plus un truc d'assurance"*. [...] *"Les changements réglementaires aussi peuvent avoir un impact, notamment dans les banques."*

Pour assurer la déclinaison opérationnelle de sa stratégie, l'audit interne doit en premier lieu mettre à profit des capacités de communicateur aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, selon l'interviewé Nº 3 qui poursuit: *"La communication, c'est d'une part le self-marketing des auditeurs internes, et, d'autre part, la transmission et l'échange d'informations"*, affirmation aussi défendue par les Nº 5b, 7 et 10, ce dernier promouvant de faire les *"recommandations en symbiose avec le business"* et exigeant *"un comportement beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif"*.

Quant à d'autres mesures de perfectionnement à inciter par l'audit interne, l'interviewé Nº 1 indique le développement continu de la supervision exercée par la deuxième ligne de défense afin qu'elle couvre la totalité de son univers de contrôle. Le Nº 9 estime qu'il y a au niveau de son entreprise *"encore du chemin à faire en termes de skills pour que les auditeurs internes puissent vraiment bien adresser les risques stratégiques et du business"*.

Nous constatons que ces mesures de perfectionnement sont clairement dans la lignée des exigences citées lors de notre revue de la littérature scientifique telles que le constat de Sarens (2007d) *"There was a high level of agreement among executives that internal auditors should shift a part of their focus on strategic risk rather than focusing only on compliance"*, ou bien encore le *level* le plus avancé dit *"Optimisation"* de l' *"Internal Audit Ambition Model"* assurant que l'audit interne comprenne les orientations stratégiques et les enjeux émergents de l'organisation et les risques. Enfin, peuvent être reliées, une maturité accrue et une plus grande mobilisation du service d'A.I. sur des questions d'actualités sensibles et sur des projets d'importance stratégique (Abdolmohammadi, D'Onza et Sarens, 2016).

Lors des entretiens semi-directifs, nous avons récolté quelques enseignements et démarches complémentaires pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie dans le domaine de l'audit interne qui ne sont pas affectés aux sous-thèmes 1 à 7 du tableau précédent, et dont nous résumons quelques éléments ci-après.

Ainsi, l'interviewé Nº 5b rappelle que l'auditeur interne doit être l'interlocuteur des différentes parties prenantes; il doit bien comprendre:

- (1) le point de vue, les attentes du Conseil d'Administration sur un niveau stratégique
- (2) les attentes et les contraintes de la Direction à un niveau plutôt tactique
- (3) les attentes et les contraintes des entités auditées à niveau opérationnel au *day-to-day*, pour en faire la synthèse, *"pour essayer de se positionner d'une façon à ce qu'il puisse couvrir ces trois dimensions qui ne sont pas toujours facilement réconciliables, mais il doit parler à*

tout le monde." Le N° 5b propose de "*se positionner de manière transversale sur ces 3 niveaux*", exercice qu'il qualifie de "*pas facile*" sans rentrer dans plus de détail. L'intérêt qu'il en met expressément en évidence, c'est l'importance de la communication avec les 3 parties prenantes, ainsi que du "*soft skill*" de bon communicateur que l'auditeur doit maîtriser.

Le N° 6 souligne que la mise en place de "*la stratégie de l'audit interne se fixe déjà par rapport au plan (d'audit) initial*", qu'il importe de mettre à jour annuellement en tenant compte des contraintes internes et externes ... Toujours dans l'optique de la déclinaison opérationnelle de la stratégie, le N° 9 introduit la notion de "*sensing*" qu'il faut faire du côté des audités, dans ce sens qu'il faut voir entre autres si les procédures s'appliquent effectivement à eux, si des procédures sont encore adaptées au business, et, enfin si l'audit est aligné sur les objectifs de l'entreprise.

3.8.1.2. Conclusion au niveau du thème 8

Les interviewés sont unanimement d'accord que les outils créés grâce à la digitalisation, notamment le data-mining, sont les outils du futur auditeur interne.

Concernant les KPIs, les interviewés ont émis un avis réticent sur le caractère qualitatif. Il s'agit d'un outil permettant essentiellement une analyse quantitative et qui n'est guère opportun pour une analyse qualitative et risque même de négliger la complexité d'un risque significatif.

Au sujet des contraintes du contexte interne et externe, les interviewés ont majoritairement cité la disponibilité des ressources humaines de l'audit interne, les budgets alloués aux missions d'audit et les exigences du régulateur comme facteurs qui ont un impact sur la mise en œuvre des missions d'audit.

Un facteur crucial qui permet une efficace et efficiente déclinaison opérationnelle de la stratégie est la communication entre les différentes parties impliquées. L'auditeur doit développer des *soft skills* afin de rencontrer les attentes des parties prenantes sur un niveau *day-to-day*. La communication va de pair avec la notion de *sensing* pour s'assurer que les procédures d'audit sont adaptées au contexte du business.

3.8.2. Thème 8a : La digitalisation - génératrice de nouveaux risques et outil stratégique incontournable de l'audit interne ?

Comment la digitalisation via le *data-mining* contribue-t-elle à **transformer de l'information en connaissance** ? L'automation croissante de tâches routinières permet-elle de dégager des ressources pour mettre l'accent sur les risques stratégiques (IIA 2017)?

La couverture des risques sur l'ensemble d'un univers de données (par opposition à l'échantillonnage) permet de mettre l'accent sur des valeurs aberrantes ou des *outliers* dans les zones à risque plus élevé ; comment exploiter de ce potentiel ?

L'impact du **progrès technologique a - via la** cybercriminalité - également son aspect « *dark side* », vu la **vulnérabilité croissante** des systèmes informatiques, ainsi que les risques de pertes financières et de déstabilisation. Comment envisager l'audit de la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information, notamment la présence de dispositifs appropriés au niveau de la deuxième ligne de défense, adaptés aux enjeux réels de l'organisation ?

3.8.2.1. Analyse et exploitation des interviews au niveau du thème 8a

"La digitalisation, outil pour l'audit interne et génératrice des nouveaux risques à couvrir" - dispositif à double tranchant - ont l'objet de nombreuses interventions (13 sur 58 suivant le tableau en haut) de nos interviewés:

- d'une part, la majorité des interlocuteurs soulignent que "*la digitalisation permet de couvrir bien plus qu'un simple échantillon, on vise l'intégralité d'une population de données*" (Nº 29), et qu'il y a moyen de mettre à profit tout ce qui est *data analytics*, *data visualisation*, intelligence artificielle pour mener à bien tous ses contrôles, ses tests, dérouler son plan d'audit (Nº 5b), d'utiliser le data-mining pour faire du scoring (p.ex. à la demande d'un régulateur), rapporté par le Nº 1;
- d'autre part, la digitalisation génère de risques "*dont la maîtrise est suivie avec fermeté par notre régleur et la BCE*" (Nº 3), des risques qui ne sont pas tous nouveaux, mais qui se sont amplifiés par le fait d'une utilisation accrue de la digitalisation (Nº 9).

Le Nº 5b est d'avis qu'il y a un retard important au niveau des auditeurs internes par rapport à la connaissance des systèmes d'information, et qu'il y a une dé-corrélation entre le niveau de risque lié au système d'information et les ressources qui sont mis en face au niveau de l'audit interne. A ce sujet, quatre autres interviewés (Nº 6, 7, 8 et 10) ont relevé qu'au niveau de leur 2e ligne de défense, un "*chief information security officer*" est en charge d'assurer le *framework* de la sécurité informatique, et que ce travail est audité, ceci en cas de besoin avec l'assistance d'un "*subject matter expert*" qui va être le pendant du CISO pour l'audit interne (Nº 6).

3.8.2.2. Conclusion au niveau du thème 8a

Les avantages du *data-mining* qui permettent une couverture totale d'une population comparée à l'outil actuel de l'échantillonnage dans les procédures sont indéniables. Le fait d'auditer toute une population renforce la crédibilité des *findings* selon le Nº 9.

Par contre, les interviewés ont également attiré l'attention sur les potentiels risques proprement liés à la digitalisation. La protection des données est une préoccupation primordiale. De plus, les paramètres du *data analytics* doivent être ajustés à la nature et à l'environnement de la population à auditer. Les positions des interviewés sur le côté *dark side* rejoignent la conclusion tirée par Rideau (2013) que l'outil IT doit être piloté avant tout.

Conclusion générale et Discussion

"At the end of the day, we're not paid by the audit report or by the audit finding. We're paid by how we can make the company better."

Nous avons retenu cette citation de Larry Harrington (2013) au début de nos travaux pour ce mémoire. C'est après la revue de la littérature scientifique et la clôture de la recherche empirique, que nous sommes fort confiants que cet énoncé saisit amplement l'étendue de la stratégie que nous désirons élaborer.

Pour ce faire, nous avons examiné, via une revue de la littérature scientifique, le processus général de l'élaboration d'une stratégie, ainsi que le cadre normatif s'appliquant à l'audit interne. Les autres facteurs que nous avons choisis pour être étudiés dans l'optique de leur impact sur la stratégie de l'audit interne sont la culture d'entreprise, la position de l'audit interne au cœur de l'organisation, l'approche par les risques, le facteur RH, les attentes des parties prenantes et de la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Sur base des résultats de cette revue, nous avons élaboré des hypothèses et thèmes qui ont été soumis à dix professionnels de l'audit interne lors d'entretiens semi-directifs. Les enseignements de l'analyse empirique confrontés à nos hypothèses ont été présentés en détail sous forme de conclusions spécifiques pour chaque thème que nous synthétisons ci-après.

Notre hypothèse portant sur la couverture suffisante des exigences du processus commun de développement d'une stratégie par les dispositions obligatoires du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) a été validée. Il a également été confirmé que les parties prenantes sont généralement conscientes des performances et de la valeur ajoutée de l'audit interne, et qu'ils lui marquent respect et prêtent confiance.

Il a été confirmé que le Conseil d'Administration, le cas échéant à travers le Comité d'Audit, est l'ultime partie prenante de l'audit interne. L'apparition de la situation de conflit *"Serving Two Masters"* entre le Conseil d'Administration et la Direction est potentiellement due au non-alignement des objectifs stratégiques des deux parties impliquées. Le concept du *change agent* pour l'audit interne se limitant à identifier cette situation de conflit et d'émettre d'éventuelles recommandations a été accepté par plusieurs interviewés.

Nous retenons qu'une culture d'entreprise appropriée et son système de valeurs ont non seulement un impact sur la stratégie de l'audit interne - "une sorte d'*empowerment*" comme le dit l'interviewé Nº 5b - mais peuvent enclencher un cercle vertueux aussi bien pour les auditeurs que pour les audités.

L'audit interne *in house* a la flexibilité, "l'agilité" (Nº 9), nécessaire afin de mettre à profit sa position privilégiée pour commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient mis en œuvre et pour anticiper les risques. Nous souhaitons le paraphraser dans les termes des interviewés, c'est par sa "vue *live*, transversale, nuancée, intégrée, interactive et anticipatrice" que l'audit interne *in house* remplit sa mission statutaire, voire réglementaire. Le *co-sourcing* est nettement préférée à l'externalisation complète de l'audit interne.

Notre hypothèse stipulant que l'approche par les risques est la qualité intrinsèque de l'audit interne, sans que cette approche ne soit exclusive, fait l'unanimité auprès des interviewés. Ainsi, nous soutenons que le "*benchmarking*" a été invoqué comme piste accessoire pouvant être utile pour des missions d'audit interne. Toutefois, nous sommes d'avis que les données empiriques ne fournissent pas d'arguments suffisants pour notre présomption formulant que ce soit le traitement de risques stratégiques qui permet de démontrer de façon explicite la juste valeur de l'audit interne et son apport à l'organisation.

Notre position que le 9e principe fondamental "Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur" appuie les qualités et obligations principales requises pour l'auditeur interne est en général reconnue par l'ensemble des 10 interviewés. Une recommandation du Nº 6 que nous désirons rajouter comme élément de stratégie pour l'audit interne, vise "*dans une tendance plus advisory de l'audit [...]*", de présenter les recommandations d'une manière que les orientations futures - dont on peut faire évoluer une entreprise - soient reconnues.

Suivant une étude de 2015 de l'*IIA Research Foundation*, l'intérêt porte seulement à 29 % sur les risques stratégiques et commerciaux. Nous étions d'avis que ce pourcentage qualifié de "paradoxal" par R. Chambers était à relativiser si on tenait compte qu'une étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques. Actuellement, notre supposition n'est pas validée par les experts interviewés. Nous sommes d'avis que l'explication de l'interviewé Nº 5b mérite toute l'attention: il ne croit pas qu'il y ait un paradoxe dans cette structure, mais que c'est du réalisme, plutôt de l'optimisme. Le paradoxe viendrait du souhait que l'auditeur interne "rêvé" sache intervenir au niveau de la

stratégie de l'entreprise et du *business*, mais que les attentes concrètes sont plus limitées. Nous y revenons lors de recommandations pour de futures études, présentées ci-après. En tout état de cause, l'étude empirique confirme l'enseignement de la revue de littérature dans ce sens qu'il y a unanimité dans la perception que l'assurance comme couverture principale de l'audit interne est fonction du secteur audité et de son niveau de la régulation. En ce qui concerne la déclinaison opérationnelle d'une stratégie de l'audit interne, nous retenons les éléments suivants. Nous soutenons l'affirmation du No 9 que l'auditeur futur sera digital, également dans l'intérêt d'une approche formalisée. Par contre, il doit rester humain et continuer à investir dans ses *soft skills*, spécialement de communicateur. Les KPIs ne sont guère opportuns pour une analyse qualitative et risquent même de négliger la complexité d'un risque significatif. Au sujet des contraintes du contexte interne et externe, les interviewés ont majoritairement cité la disponibilité des ressources humaines, les budgets alloués aux missions et les exigences du régulateur comme facteurs impactant la mise en œuvre des missions d'audit. En relation avec la digitalisation, les interviewés confirment que la protection des données est une préoccupation primordiale. De plus, les paramètres du *data analytics* doivent être ajustés à la nature et au contexte de la population à auditer.

Ce mémoire présente certaines limites. Un plus grand panel d'interviewés assurerait une meilleure représentativité. Des interviewés en dehors du secteur financier, constituant une portion majeure de la présente enquête empirique, et au-delà du territoire du Luxembourg, apporteraient une plus grande diversité.

Pour des futures recherches, nous proposons que les interviewés auto-évaluent - moyennant l'"Internal Audit Ambition Model" - leurs niveaux actuels et ambitionnés en matière des "Pratiques professionnelles" de l'audit interne.

Enfin, nous jugeons intéressant de préciser pour des enquêtes complémentaires l'étendue de la couverture du "*Level 3: Strategic & Business*" à fournir par l'audit interne. Cette clarification visée pourrait aussi contribuer à trouver une réponse plus nette à notre hypothèse que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective.

Bibliographie

Abdolmohammadi, M., D'Onza G., et Sarens, G. (2016). *Étude comparative de la maturité de l'audit interne*. Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF)*.

Aractingi, F. (2013). *Bilan et perspectives de l'IFACI*, Audit & Contrôle internes n°213 février-mars 2013, p. 17

Austin Chapter Research Committee. (2009). *Performance measures for internal audit functions*. En ligne

<https://global.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Performance%20Measures%20for%20Internal%20Audit%20Functions%20-%20A%20Research%20Project%20-%20Austin.pdf>

Bedoya Bedoya, L. D. et al. (2016). PERSPECTIVES INTERNATIONALES : Augmenter l'impact stratégique de l'audit interne. Institute of Internal Auditors

Boon, A. & Hauman K. (s.d.). *Guide pratique d'élaboration et de maintien d'un système de contrôle interne*. En ligne sur le site du ministère des finances publiques du Cameroun <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/textes-et-lois/ordonnances/autres-textes/1358-guide-pratique-delaboration-et-de-maintien-dun-systeme-controle-interne-2/file>

Burke, J. F. & Jameson, S.E. (2015). *Panorama mondial de l'audit interne dans les établissements financiers - Défis, opportunités, perspectives*. Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (p. 13)

Büsselberg, H.J. (2008). *Vom Prüfer zum Risikomanager: Interne Revision als Teil des Risikomanagements*. En ligne sur le site web :

http://www.gdv.de/wpcontent/uploads/2011/11/V14_Buesselberg.pdf

Cangemi, M. P. (2015). *Garder une longueur d'avance - L'utilisation des SI par l'audit interne*. En ligne sur le site web de l'*Institute of Internal Auditors Research Foundation* <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Staying-a-Step-Ahead-French.pdf>

Chambers, R. (2014). *Creating awareness with internal audit's stakeholders: sometimes it takes "marketing"*. En ligne sur le site web de *Institute of Internal Auditors*, <https://iaonline.theiia.org/creating-awareness-with-internal-audits-stakeholders-sometimes-it-takes-marketing>

Chambers, R. (2016). *To Be "Agents of Change," Internal Auditors Must Embrace Change*. En ligne sur le site web de la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (*Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF*) <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/To-Be-Agents-of-Change-Internal-Auditors-Must-Embrace-Change.aspx>

Chambers, R. (2017). *Keep digging the importance of curiosity*. En ligne sur le site web du web magazine de the Chartered Institute of Internal Auditors <https://auditandrisk.org.uk/news/keep-digging-the-importance-of-curiosity>

Chambers, R. (2017). *Trusted Advisors - Key Attributes of Outstanding Internal Auditors*. Lake Mary (USA) : Internal Audit Foundation

Chambers, R. Chambers, Eldridge, Ch. et Park, P. (2010). *Une âme de leader - Les sept qualités personnelles qui maximisent l'impact des directeurs de l'audit interne les plus performants*. The Korn/Ferry Institute & The Institute of Internal Auditor

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books

Cochet, C. (2016). *Integrated Thinking - Du mythe à la réalité*. Publication de l'IFACI, mai 2016 p. 23

Cohen, A. & Sayag, G. (2010). *The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations*. Australian Accounting Review No. 54 Vol. 20 Issue 3 2010 p. 296-307

Collins, J. & Porras, J.I. (1996). *Building your company's vision*. En ligne sur le site web de Harvard Business Revue <https://hbr.org/1996/09/BUILDING-YOUR-COMPANYS-VISION>

Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis Point*, Cambridge, USA: MIT Press

Deming, W.E. (2017). *Cycle de Shewhart - roue de deming*. En ligne sur le site web de The W. Edwards Deming Institute <https://deming.org/explore/p-d-s-a>

D'Onza, G. Sarens, G. & Betti, N. (2016). *Factors enhancing the internal auditing function's ability to add value to the auditees. Evidences from Italian companies*. WORKING PAPER 2016/05. Louvain School of Management Research Institute

Edmondson, A.C. & Verdin P.J. (2017). *Your strategy should be a hypothesis you constantly adjust*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2017/11/your-strategy-should-be-a-hypothesis-you-constantly-adjust>

Eulerich, M. & van Uum, C. (2017). *Die Interne Revision als Unterstützer von Vorstand und Aufsichtsrat. Empirische Ergebnisse aus Sicht des Revisionsleiters*. En ligne sur le site web de Springer Fachmedien, D-Wiesbaden : <https://doi.org/10.1007/s41471-017-0033-1>

Federal Reserve (2013). *Supervision and regulation - letter supplemental policy statement on the internal audit function and its outsourcing*. En ligne sur le site web de la Federal Reserve <https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/sr1301a1.pdf>

Financial Reporting Council. (2018). *Les sujets incontournables de l'audit interne en 2018 - Rapport établi par des Instituts européens d'audit interne*

Grossi, G. (2016). *PERSPECTIVES INTERNATIONALES : Augmenter l'impact stratégique de l'audit interne*. En ligne sur le site web de The Institute of Internal Auditors, <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Perspectives-internationales-Augmenter-impact-strate-gique-AI-web.pdf>

Groupe Professionnel Banque de l'IFACI. (2010). *L'audit de la fraude dans le secteur bancaire et financier* p. 67-69

Harrington, L. cité par Rose J. (2015). *Orienter son parcours professionnel. Quelles compétences au service de l'excellence ?* Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF)*

Harrington, L. cité par Chambers R. et McDonald P. (2013). *7 attributes of highly effective internal auditors*. En ligne sur le site web de l'Institute of Internal Auditors [https://global.theiia.org/news/Documents/7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors.pdf](https://global.theiia.org/news/Documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf)

Hottin J.-P. & Garnier F. (2015). Cybersécurité : un domaine incontournable et à valeur ajoutée pour l'audit interne. *Audit, risques & contrôle*. No 003. 3^e trimestre 2015. P 16-18

IIA Netherlands. (2016). *Internal audit ambition model*. En ligne <https://www.iaa.nl/actualiteit/nieuws/review-of-the-internal-audit-ambition-model>, consulté le 27.02.2017

Instituts européens d'audit interne. (2017). Les sujets incontournables de l'audit interne en 2018. En ligne sur le site web de l'IFACI <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/Hot-Topics-2018.pdf>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Stratégique* (10^e éd.). Montreuil, France: Pearson France

Kress, R. E. (2016). *Transforming the IT audit function*. En ligne sur le site web de Information Systems Audit and Control Association <https://www.isaca.org/Journal/archives/2016/Volume-1/Pages/transforming-the-it-audit-function.aspx>

Leclaire, N. (1995). L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines. En ligne sur le site web de Open Edition <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1824>; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1824, consulté le 27.12. 2017

Lenz, R. & Sarens, G. (2012), "Reflections on the internal auditing profession: what might have gone wrong?", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 27 Iss 6 pp. 532 – 549

Lenz, R. Sarens, G. & Hoos, F. (2017). *Internal Audit Effectiveness: Multiple Case Study Research Involving Chief Audit Executives and Senior Management*, EDPACS, 55:1, 1-17, DOI: 10.1080/07366981.2017.1278980

Leech, T. (2015). *Reinventing internal audit - recent governance-related developments require the profession to revisit some of its long-held paradigms*. En ligne sur le site web de The Institute of Internal Auditors <https://iaonline.theiia.org/2015/reinventing-internal-audit>

Lorino, P. et Tarondeau J.-Cl. (2006). *De la stratégie aux processus stratégiques*. Revue française de gestion 2006/1 (no 160), p. 307-328. DOI 10.3166/rfg.160.307-328

Michelman, P. (2017). *Will, skill, and velocity: survival skills for a digital world*. En ligne sur le site web de Massachusetts Institute of Technology <https://sloanreview.mit.edu/article/will-skill-and-velocity-survival-skills-for-a-digital-world/>

Paape, L. cité par Ramamoorti S. et Siegfried A.N. (2016). *Promouvoir et soutenir l'efficacité de la gouvernance de l'organisation. Le rôle de l'audit interne*. Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF).

Pfyffer, H.-U. (2001). *Strategie für die Interne Revision*. En ligne sur le site web de l'Expert suisse http://iframe.treuhaender.ch/GetAttachment.axd?attaName=535r01_0520.pdf

Piper, A. (2015). *L'audit dans le secteur public - tenir compte des attentes, être performant*. Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF).

Piper, A. (2015a). *Perspectives européennes du CBOK 2015*. Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF)

Ramamoorti S. et Siegfried A.N. (2016). *Promouvoir et soutenir l'efficacité de la gouvernance de l'organisation. Le rôle de l'audit interne*. Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF).

Richards, Jef. (2016). *Sample Outline of a Plansbook*. Michigan State University (directives mises à disposition gracieusement par le professeur via email personnel)

Rideau, E. (2013). *Des effets bénéfiques de la crise financière sur l'efficience de l'audit interne*. En ligne sur le site web The Institute of Internal Auditors <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/IFACI%20revue%20213.pdf>

Ridle, J. (2008). *Cutting Edge Internal Auditing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Rittenberg, L. E. (2016). *Interagir avec le comité d'audit - Un pas en avant pour l'audit interne*. Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF)*

Roussy, M. (2012). *Comment apprécier la compétence d'un auditeur interne ? L'opinion des membres du comité d'audit*. *Télescope*, vol. 18, n° 3, p. 33-51

Rupšys, R. & Boguslauskas, V. (2007). *Measuring Performance of Internal Auditing: Empirical Evidence*, ISSN 1392-2785 ENGINEERING ECONOMICS. 2007. No 5 (55) ECONOMICS OF ENGINEERING DECISIONS

Saint, C. (2014). *Internal audit business model canvas*. En ligne sur le site de l'*Institute of Internal Auditors* - <https://iaonline.theiia.org/internal-audit-business-model-canvas>

Sarens, G. (2007a-2007h). *The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organisational characteristics*. Dissertation. Ghent University. 2007a - page 27, 2007b – page 43, 2007c – page 65, 2007d – page 97, 2007e – page 121, 2007f – page 145, 2007g – page 148 , 2007h – page 149

Sarens, G. et Lamboglia, R. (2012). *The (mis)fit between the profile of internal auditors and the internal audit activities and the relationship with co-sourcing/outsourcing and turnover*. Working paper

Sarens, G., Lenz, R. & Decaux. L. (2016) *Insights Into Self-Images of Internal Auditors*, EDPACS, 54:4, 1-18

Saunders, M., Lewis, Ph. et Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* 7th ed. ISBN 9781292016627, Pearson (Harlow, England) p. 388

Schwizer, P. (2015). ECIIA Conference, Paris “*AUDIT in the Spotlight*”

Sobel, P.J. (2015). *Qui endosse les risques ? Evolution du rôle de l'audit interne*. Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA RF)*

Spencer Pickett, K. H. (2010). *The internal auditing handbook* (3^è éd.). Hoboken, NJ: John Wiley Sons

Stehle, A. (2011). *Analyse der Möglichkeiten zur Operationalisierung und Messung der Qualität von Dienstleistungen der Internen Revision* - Working Paper No. 7 06/2011 p. 8 En ligne sur le site de l'université de Stuttgart (D) https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt5/Dateien/working_paper/07_wp_stehle_2011_DLQ_der_Internen_Revision.pdf

Sull, D., Turconi, S., Sull, C. et Yoder, J. (2017). *Turning strategy into results*. En ligne sur le site de Massachusetts Institute of Technology <http://sloanreview.mit.edu/article/turning-strategy-into-results>

Susskind, R. (2016). *Rétrospective Congrès annuel d'EXPERTsuisse*. En ligne sur le site web de EXPERTsuisse <http://www.expertsuisse.ch/fr-ch/dynasite.cfm?dsmid=512303>

The Institute of Internal Auditors. (s.d.). *Les normes*. En ligne <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>, consulté le 24.06.2017

The International Churchill Society. (s.d.). *Quotes*. En ligne <https://www.winstonchurchill.org/resources/quotes/quotes-falsely-attributed/>, consulté le 15.01.2017

Thomas, S. J. (2017). *The-goal-achievement-model*. En ligne sur le site web d'Engineering360 <http://www.globalspec.com/reference/65232/203279/appendix-1-the-goal-achievement-model>

Urban, S. (2017). *The innovative internal auditor*. En ligne sur le site web de The Institute of Internal Auditors <https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/The-Innovative-Internal-Auditor.aspx>

Van Gils, D., de Visscher, C. & Sarens, G. (2012). Le développement de l'audit interne dans le secteur public belge. *Télescope*, vol. 18, No 3, p. 73-107. En ligne http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_18_no_3/Telv18no3_gils_visscher_sarens.pdf

von Clausewitz, C. (s.d.). *De la guerre*. En ligne sur le site web du ministère français de l'éducation http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=7995, consulté le 15.09.2017

Welch, J. (1989). *Speed, simplicity, self-confidence : an Interview with Jack Welch*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/1989/09/speed-simplicity-self-confidence-an-interview-with-jack-welch>

Welch, J. (s.d.). *Clausewitz and business*. En ligne sur le site web de Clausewitz.com <https://www.clausewitz.com/mobile/business.htm>

Williams, P. (2018). *How corporate culture drives*. En ligne sur le site web de l'Institute for Life Coach Training http://www.lifecoachtraining.com/blog/entry/how_corporate_culture_drives_results

Zinca (Voiculescu), C.I. (2016), Measuring the value of internal audit in the banking industry, *Audit Financiar*, vol. XIV, no. 9(141)/2016, pp. 1009-1024, DOI: 10.20869/AUDITF/2016/141/1009

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Thème 0 : L'interviewé

Pourriez-vous brièvement esquisser votre parcours professionnel et votre département d'audit interne (date de création, nombre d'auditeurs internes et effectif total de votre organisme) ?

Thème 1 : La stratégie, processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue

1a) Dans le cadre de la partie théorique de notre mémoire, nous avons fait des recherches sur la conception de la stratégie de l'audit interne comme processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue. Comment percevez-vous à ce niveau l'incidence des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques de l'audit interne (Normes, Dispositions obligatoires et recommandées, Principes fondamentaux, etc.) ?

1b) L'active sensibilisation des parties prenantes aux performances et à la valeur ajoutée de l'audit interne est un majeur élément complémentaire à assurer dans le cadre de la stratégie de l'audit interne. Comment définissez-vous la valeur ajoutée de l'audit interne et de quelle manière envisagez-vous sa communication professionnelle aux parties prenantes ? Sauriez-vous rapporter une expérience pratique de communication à ce sujet ?

Thème 2 : Le champ de tension dit « Serving Two Masters »

Les demandes divergentes du Conseil d'administration et de la Direction générale peuvent créer un champ de tension pour l'audit interne, **une situation dite « Serving Two Masters »**.

Qui est votre ultime partie prenante et quelle en est l'incidence sur votre travail ?

En proposant la consolidation de l'audit interne autour de sa fonction principale de fournir une assurance, certains chercheurs proposent de positionner **l'audit interne plus clairement comme fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus**, plutôt que de forcer la fonction d'audit interne à recourir à des services de conseil stratégique plus éloignés de sa zone de confort. Quelle est votre conception d'un «équilibre» entre *missions d'assurance et de conseil* et comment est-il à prévoir dans la pratique ?

Les auditeurs doivent adapter leurs services d'assurance face au constant changement des environnements de risque et d'exploitation. En réponse à la remarque d'un auditeur interne "Le changement est la norme [...] et la **gestion du changement** effectif devrait être une

compétence de base d'un professionnel de l'audit interne », des chercheurs concluent que le chemin le plus prometteur mis en évidence par leur enquête est le positionnement des auditeurs internes en tant que **change agents**. Toutefois, ils ne seraient pas ceux qui finiraient par changer les choses; ils pourraient seulement inspirer les parties prenantes visées à changer (c.-à-d. « semer les graines » dans une métaphore comparant les auditeurs internes aux **farmers**).

De quelle manière, la conception de l'audit interne comme *change agent*, permettrait-elle de mitiger la situation de conflit *Serving Two Masters* ?

Cette approche rejoint-elle celle des *services d'assurance progressifs (orientés vers l'avenir et continus)*, et pouvez-vous en rapporter ou concevoir une mise en pratique ?

Couplée à l'objectivité, l'indépendance réduirait - selon diverses études - à la fois le susdit conflit et la pression sur les auditeurs. Une plus grande perception de l'indépendance organisationnelle de l'audit interne affectera-t-elle les évaluations de cette fonction par les audités ?

Thème 3 : La culture de l'entreprise et son système de valeurs

D'après la littérature scientifique, la culture de l'entreprise et son système de valeurs ont un rôle primordial en tant que régulateurs et éléments de cohésion des échanges entre individus à l'intérieur de l'entreprise, mais également en tant que réponse à l'environnement. Les références scientifiques montrent en outre l'impact des valeurs et de la culture d'entreprise sur la stratégie de l'audit interne et l'attente des parties prenantes à ce que l'audit interne fasse également fonction de « gardien de la culture d'entreprise ». En tant qu'auditeur interne, quelle est votre ressenti et quelles sont vos expériences sur le terrain par rapport à ces facteurs de type culturel ?

Thème 4 : La position de l'audit interne au cœur de l'organisme

En suivant exclusivement un échéancier de tâches établi d'avance et visant à « cocher » le réalisé d'après une procédure irrévocable, l'audit interne se priverait-il de l'avantage intrinsèque lié à sa position privilégiée au sein de l'organisme lui permettant, par exemple, de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués ?

Sauriez-vous évaluer si le niveau d'intégration de l'audit interne favorise sa capacité à mettre à jour l'évaluation des risques en fonction de leur apparition ou évolution, voire - idéalement - d'en préparer l'évaluation en les anticipant ?

Dans ce contexte, quelle serait à votre avis l'effet de l'externalisation de la fonction d'audit interne ?

Thème 5 : L'approche par les risques : incontournable, mais non exclusive ?

L'exigence de l'approche par les risques pour l'audit interne est-elle justifiée en détail et assez documentée par le CRIPP dont les prédites *Normes* ? Quel est votre avis quant à l'hypothèse que d'une part l'approche par les risques est la qualité intrinsèque de l'audit interne, et que d'autre part c'est sa faculté de traiter plus spécialement les risques stratégiques qui permet de démontrer son apport à l'organisation et sa juste valeur ?

Comme Richard F. Chambers a dit, « *nous pouvons vérifier quoi que ce soit, mais nous ne pouvons pas tout vérifier* », comment la compréhension des orientations et enjeux stratégiques de l'organisation affecte-t-elle un plan d'audit ? Quels risques stratégiques à couvrir par l'audit interne identifiez-vous en général (et, le cas échéant, pour votre organisme) ?

Au niveau de la détermination des risques, l'impact, la probabilité et la vélocité (*velocity of risks*) sont considérés dans la littérature scientifique comme métriques d'évaluation qui permettent d'ajouter une dimension d'importance aux sujets et processus traités. La nature dynamique et la vélocité des risques, affecte-t-elle à votre avis la nature de l'assurance que recherchent les parties prenantes de l'audit interne ?

Quelles sont vos expériences et recommandations que vous pouvez rapporter à cet égard ?

En outre, voyez-vous d'éventuels préjudices pouvant être liés à l'approche par les risques, et restant à combler par l'audit interne ?

- la recherche de l'efficience risque-t-elle d'être négligée, voire abandonnée ?
- quelles pourraient être des activités estimées secondaires qui risqueraient d'échapper à l'audit interne ?

Thème 6 : L'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne

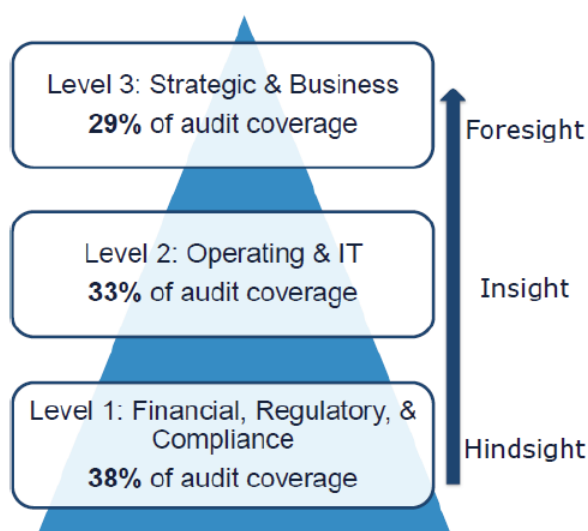
Une étude de 2012 a conclu à l'importance de la pro-activité des auditeurs internes. C'est 3 ans plus tard que nous voyons confirmés ces concepts de « pro-activité » et « d'orientation vers le futur » sous forme du 9^e principe fondamental, à savoir „*Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur*“ parmi les 10 principes arrêtés par l'IIA en 2015.

Dans quelle mesure, cette approche rappelle-t-elle le *leitmotiv* de l'obligation pour l'audit interne de faire face au changement, d'aller au-delà du contexte actuel ? Sur base de votre

expérience, comment jugez-vous la valeur et l'impact du 9^e principe fondamental cité ci-avant sur l'audit interne et plus particulièrement sur son personnel, voire sa stratégie ?

Thème 7 : L'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne.

Dans une étude de 2016, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne a conclu que d'après les récentes modifications apportées aux *Normes*, les recommandations de l'audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions **stratégiques** [...]. D'autre part, on relève un certain **paradoxe** dans la structure des attentes des parties prenantes, illustré moyennant le schéma suivant (qui sera remis isolément à l'interviewé) :



Source: The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner survey : © 2015 The IIA Research Foundation

L'intérêt porte seulement à **29 %** sur les risques stratégiques et commerciaux, terrain sur lequel l'audit interne pourrait, d'après divers chercheurs, contribuer à éviter que de potentiels risques se transforment en problèmes réels.

Ce pourcentage « paradoxal » de seulement 29 %, comment peut-il être relativisé si l'on tient compte que ladite étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques vu sa connaissance et compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque ?

D'autre part, le cadre contextuel et environnemental tels qu'un niveau élevé de réglementation d'un secteur spécifique et le degré de surveillance externe par un régulateur peut expliquer une tendance inverse, en mettant l'accent sur l'assurance comme couverture principale. Voyez-vous une claire disparité quant à l'assurance comme couverture principale

en fonction du secteur considéré (p.ex. secteur financier vs. d'autres secteurs moins fortement régulés) ?

Au niveau plus général, quels sont d'éventuels indices que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective ?

Thème 8 : Développements pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie

La *Norme* 2100 exige que le travail de l'audit interne se fasse sur la base d'une approche systématique et méthodique, définie par le Comité d'Audit dans la charte d'audit. Quelle est votre approche / expérience pour concrétiser et transposer la stratégie pour l'audit interne **en processus** en tenant compte - entre autres - des aspects suivants :

- Application de KPIs et du concept « mesurer pour améliorer » ?
- Assurer la perception par les parties prenantes de la valeur ajoutée par l'audit interne ?
- Quels sont d'éventuelles contraintes du contexte interne et externe ?
- Y a-t-il des choix (tactiques) à faire par l'audit interne en relation avec la déclinaison opérationnelle de la stratégie ?

Quels autres aspects ou thèmes ayant trait aux processus concrétisés désirez-vous éventuellement rajouter ?

Thème 8a : La digitalisation - génératrice de nouveaux risques et outil stratégique incontournable de l'audit interne ?

Comment la digitalisation via le *data-mining* contribue-t-elle à **transformer de « l'information » en « connaissance »** ; l'automation croissante de tâches routinières permet-elle de dégager des ressources pour mettre l'accent sur les risques stratégiques (IIA 2017) ? Savez-vous rapporter des expériences concrètes à ce sujet ?

La couverture des risques sur l'ensemble d'un univers de données (par opposition à l'échantillonnage) permet de mettre l'accent sur des valeurs aberrantes ou des *outliers* dans les zones à risque plus élevé ; comment exploiter de ce potentiel ?

L'impact du **progrès technologique a - via la** cybercriminalité - également son aspect « *dark side* », vu la **vulnérabilité croissante** des systèmes informatiques, ainsi que les risques de pertes financières et de déstabilisation. Comment envisager la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information, notamment la présence de dispositifs appropriés au niveau de la deuxième ligne de défense, adaptés aux enjeux réels de l'organisation ?

Annexe 2 : Interview n°1

Thème 0 : L'interviewé se présente :

J'ai fait une école de commerce en France, 5 ans d'études après le bac. Je suis arrivé au Luxembourg en 2005 où j'ai commencé à travailler en tant que auditeur externe auprès de deux acteurs de référence en audit et consulting, le dernier étant un Big4 où j'ai travaillé pendant 5 ans et demi juste avant de passer manager.

En fait, j'ai une opportunité et je suis parti en tant qu'auditeur interne chez une compagnie d'assurances. Il y avait une branche RESA life qui est une assurance-vie LPS. J'ai travaillé là-bas pendant 2 ans et demi à peu près. Cette première compagnie où je travaillais a été rachetée par une autre, et donc j'ai fait partie du « déménagement ». Depuis 2014, je suis responsable de l'audit interne. Comme, il n'y a pas d'équipe, je suis en fait le seul pour m'occuper de l'audit interne. Que ce soit la planification des missions, l'organisation générale de la fonction et le secrétariat du comité d'audit et aussi faire l'émission. En fait je ne suis pas seul pour faire le travail d'audit. Il y a aussi les auditeurs du groupe qui a des entités dans quatre pays de l'Europe de l'ouest. Chaque entité à travers les quatre pays a sa propre fonction d'audit interne. Le groupe vient régulièrement pour auditer des sujets spécifiques. Par exemple, je n'ai aucune compétence en *IT*. On a des auditeurs *IT* pour faire l'audit. J'ai accès à tous les logiciels, mais je suis plus spécialisé sur l'opérationnel.

Plus de 300 salariés équivalent temps plein travaillent auprès de la filiale luxembourgeoise dont la fonction d'audit interne a été créée en 2008, et le Comité d'Audit en 2012.

HM : Donc, **notre premier point** parle essentiellement de **l'incidence des Normes**, principes fondamentaux sur la stratégie de l'audit. D'après vous, quels sont ces incidences?

Interviewé : En ce qui concerne la veille des Normes, il n'y a pas d'incidence à mon niveau. Tout ce qui concerne par exemple le suivi de changements des Normes, c'est fait au niveau du groupe. Par ailleurs, je ne suis pas certifié CIA. Le groupe n'a jamais demandé à ce que ce soit obligatoire pour moi. Pareil ici en interne. On n'a jamais demandé. On pense que le fait que j'ai quand-même une expérience qui commence à être assez solide, suffit. C'est le

groupe en fait où il y a des personnes qui sont certifiées. C'est le groupe qui fait le suivi avec l'IIA quand il y a des modifications. D'ailleurs, je sais que récemment la Norme 2600 a changé et c'est le groupe qui s'est chargé de proposer une modification de la charte de l'audit interne. Et moi je suis. Quand je travaille, je suis quand-même les Normes. Je sais comment on doit travailler. Et en plus, on a un logiciel dans lequel en fait on doit mettre toutes les informations obligatoires afin que la mission d'audit respecte les Normes, les différents points de mission, le plan de la mission. Tout ça est inclus dans le logiciel et qu'on est obligé de remplir.

HM : *Un point additionnel s'agit de **la sensibilisation active des parties prenantes à la valeur ajoutée de l'audit interne**. Comment est-ce que vous sensibilisez le conseil, le comité et les audités de la valeur ajoutée?*

Interviewé : Je pense que le Conseil d'Administration est assez intéressé par mon travail. Je n'ai jamais eu le sentiment que ce n'est qu'une obligation pour eux. A mon niveau, j'essaie toujours de rentrer dans le détail. Je donne une affirmation comment tel processus fonctionne et s'il fonctionne bien. Est-ce que c'est fiable ou pas? Donc, j'essaie quand-même de donner toujours de la plus-value pour le Comité d'Audit, pour la Direction et aussi et surtout pour les audités. C'est quelque chose que je dis toujours au début de mission. Moi aussi, je fais partie de l'entreprise. Vous aussi, vous faites partie de l'entreprise. Mon but c'est de fouiller pour voir s'il y a des problèmes, s'il y a des choses que je trouve qui vont bien et des choses qui ne vont pas. A chaque fois qu'il y a quelque chose qui va bien je le dis aussi. C'est important et j'explique que je ne suis pas là pour faire un contrôle bête et méchant. De dire bah voilà j'ai fait un test. J'ai fait un échantillon. J'ai fait une revue des dossiers. Ça ça va bien et ça, ça ne va pas. Il vaut mieux que ce soit moi qui découvre les choses mauvaises plutôt que ce soit le client, plutôt que ce soit le régulateur ou plutôt qu'on a un crash. C'est ce que je dis en début de mission. C'est pour essayer de leur donner de la valeur ajoutée et pas juste des points bêtes et méchants.

HM : *Donc vous avez la reconnaissance et le respect des parties?*

Interviewé : Oui, j'essaie.

HM : *Le deuxième thème de notre guide d'entretien relève le fait que l'audit interne travaille pour la Direction et le Conseil. Donc on parle de **serving two masters**. Est-ce que vous avez rencontré des différences jusqu'à présent?*

Interviewé : Bon d'abord je fais mon le planning d'audit interne. Il est fait à la base sur 3 ans, mais en vérité c'est un planning annuel qui est révisé chaque année en fonction de l'évolution de la société, de l'évolution des risques. J'interviewe en fait l'ensemble des responsables de service dans des processus pour avoir déjà une vue d'ensemble de la société et voir quels sont les points importants. Une fois que j'ai cette vue, je me dis tiens ça ce sont des sujets qui paraissent importants. Je discute quand-même aussi avec les différents directeurs et généralement pour voir quels sont les sujets qui pourraient leur paraître très importants à auditer. Jusqu'à présent, je n'ai jamais eu de soucis majeurs en disant je voudrais faire une mission sur ce sujet. J'interviewe les personnes et après c'est moi qui décide et je les propose au Comité d'Audit. Finalement, c'est le Comité d'Audit qui tranche. Généralement, je tombe à peu près juste sur les sujets à auditer. J'ai eu un cas un peu à l'inverse. Un directeur m'a contacté pour un audit qui ne rentrait pas dans mes priorités immédiates. Ce n'était pas un sujet qui était vraiment de ma compétence non plus. C'était un directeur commercial et il voulait que je fasse un audit sur comment travaille un de ses agents. Pour ça on a des services. On a des personnes qui sont plutôt chargées de faire ce genre de travail. Mais ce n'était pas vraiment à moi de le faire. Donc j'ai regardé un peu et j'ai analysé. J'ai proposé au Comité d'Audit parce que c'est lui qui décide quand-même comment on va continuer. Le Comité a dit non et il a demandé qu'on continue sur d'autres missions.

HM : *Quel est votre avis sur l'hypothèse que le Conseil d'Administration et le Comité d'audit sont plus intéressés au volet « assurance » et le Comité de Direction aux « conseils » fournis par l'audit interne?*

Interviewé : Non, c'est un peu les 2. Les directeurs sont plus intéressés par des sujets très précis qui pourraient être faits par d'autres personnes de leur équipe mais pas forcément par moi. Je suis quand-même sur des sujets qui ont vraiment un impact sur l'entreprise dans sa globalité. Par exemple sur un agent qui ne travaillait pas très bien, ça n'a pas vraiment un impact sur la société. Ça arrangeait bien le directeur pour faire peur à l'agent. Les directeurs ne m'ont jamais demandé de travailler sur des sujets stratégiques. On a des personnes qui

sont chargés de ça. Moi, je repasse derrière. Je fais ce que le Comité d'Audit, donc les Administrateurs, me disent.

HM : *Donc, il y a un équilibre entre le conseil et assurance?*

Interviewé : Je suis plus orienté vers assurance. Conseil, oui mais pas de conseil stratégique, mais plutôt des conseils tactiques à l'intérieur d'un processus. Vous le faites d'une telle façon. Ca serait peut-être mieux de le faire d'une telle autre façon. Par exemple, un logiciel n'est plus adapté et il vaut mieux passer à une autre version qui est interconnectable avec les autres logiciels. Pour tout ce qui est stratégique, est-ce qu'il faut investir dans un tel marché? Non, ça ce n'est pas mon sujet.

HM : *Si la Direction/le Conseil décide de rentrer dans un nouveau marché, est-ce que vous êtes impliqué ?*

Interviewé : Non jamais. Par exemple, nous ne faisons pas d'assurances santé. Ce n'est pas à moi de faire des études de marché. Par contre, si on a décidé d'investir dans ce marché, le directeur et les responsables de services vont mettre en place des procédures pour le nouveau marché. Une fois que c'est mis en place, je les vérifie. Mais je ne vais pas commencer à dire, si vous voulez investir dans l'assurance santé, il faudrait que vous fassiez attention à Solvency II ou telle loi. Nous avons nos juristes, des actuaires. Eux, ils savent faire ce genre de travail. Je viens par après pour des missions d'assurance. Je n'ai pas d'exemple de mission de conseil pur.

HM : *Une recommandation pour une identification peut être considérée comme conseil.*

Interviewé : *Oui, si j'identifie le manque de copies de cartes d'identité. Ca ne va pas. On ne sait pas l'âge de la personne et l'assurance joue sur la santé. C'est moi qui vais faire ce genre d'analyse d'un point de vue externe.*

HM : *Certains chercheurs proposent de positionner l'audit interne plus clairement comme fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus, plutôt que de forcer la fonction d'audit interne à recourir à des services de conseil stratégique plus éloignés de sa zone de confort. Quelle est votre conception d'un «équilibre» entre missions d'assurance et de conseil et comment est-il à prévoir dans la pratique ?*

*Les auditeurs doivent adapter leurs services d'assurance face au constant changement des environnements de risque et d'exploitation. Des chercheurs concluent que le chemin le plus prometteur mis en évidence par leur enquête est le positionnement des auditeurs internes en tant que **change agents**. Toutefois, ils ne seraient pas ceux qui finiraient par changer les*

choses; ils pourraient seulement inspirer les parties prenantes visées à changer (c.-à-d. «semmer les graines» dans une métaphore comparant les auditeurs internes aux farmers).

De quelle manière, la conception de l'audit interne comme change agent, permettrait-elle de mitiger la situation de conflit Serving Two Masters ?

Interviewé : Honnêtement, ça ne serait pas facile pour moi à mettre en place. La seule fois où je suis impliqué dans des missions sur l'avenir, ça serait plutôt des missions de suivi de projet. Par exemple, on vient juste de lancer une mission d'audit sur une nouvelle norme IFRS, la norme 17, qui va sortir et qui va être obligatoire en 2021. Il y a de gros impacts pour les compagnies d'assurances. Moi personnellement, je n'étais pas au courant. C'est le groupe qui m'en a fait part. C'est un projet qui est très vaste car il y a beaucoup d'applications. Le groupe veut que je sois là pour participer aux diverses réunions pour voir, si le projet avance. Pour voir, si petit à petit, tout est mis en place. Pour éviter à ce que le 31 décembre 2020 rien n'a été fait.

Ce sujet a été identifié par le groupe. Si rien n'avait été lancé au Luxembourg, on aurait dit, vous devez vous préparer. Sinon, d'un point de vue autres conseils stratégiques, je me base sur tout ce que disent les nouvelles lois qui impactent le secteur de l'assurance. On a quand-même les services juridiques qui le font du suivi régulier au Luxembourg, mais aussi dans les différents pays européens sur le stade et l'impact de nouvelles lois, règlements et directives. Ils me font part mais c'est pas moi qui vais donner des conseils. Il faudra faire de cette façon. Non, ça c'est les personnes qui font la veille.

HM : *Donc le département juridique s'occupe de la veille juridique?*

Interviewé : Oui, ils me communiquent les résultats.

HM : *Concernant la perception de l'audit interne par les parties prenantes, je pense qu'il est crucial de mettre l'accent sur l'indépendance. L'indépendance permet de se débarrasser de la vieille image de l'inspection.*

Interviewé : En terme d'indépendance, j'ai 2 responsables. Le Comité d'Audit pour tout ce qui concerne les missions et le suivi. C'est mon véritable chef. Par contre, j'ai aussi un responsable plutôt administratif, le secrétaire général. Il surveille mon travail qu'il soit bien fait. Il valide mes congés. Mais, le secrétaire général n'intervient jamais dans tout ce qui est mon travail et la rédaction des rapports.

HM : *Donc c'est purement administratif. Votre contact RH.*

Interviewé : Oui, il y a beaucoup de rapports qui sortent sans qu'il les voit. Il n'approuve pas mes rapports. C'est moi qui les rédige et je vois avec les directeurs des services concernés. Je les signe une fois qu'ils sont approuvés, mais le secrétaire général n'a pas d'influence là-dessus. Je suis perçu comme indépendant et généralement aussi pour le suivi des recommandations. C'est un sujet délicat. Est-ce qu'on met le nom d'une personne dans un rapport. Par exemple, pour une recommandation à effectuer pour le 31/12/2019. Et puis ça paraît loin et ce n'est toujours pas fait. Je suis obligé de le reporter au Comité d'Audit. Le Comité d'Audit qui est indépendant est un moyen de pression. Bien sûr, les auditeurs internes du groupe sont indépendants. Ils sont loin ce qui crée déjà une indépendance.

HM : *Certains scientifiques disent que l'audit interne devrait prendre le rôle de "Gardien de la culture d'entreprise". L'audit interne est situé au sein de l'organisation et a un œil sur tout ce qui se passe à l'interne. Cette position unique permettrait d'assurer le respect de la culture comme elle est définie par la Direction et le Conseil.*

Interviewé : Ce n'est pas un sujet que j'ai abordé. Je dirais gardien de la culture d'entreprise au niveau de la gestion des risques. C'est mon propre sujet. Tout ce qui est politique de rémunération, le choix entre un esprit startup ou esprit très rigide. Ça je ne vois pas comment ça pourrait être un sujet pour l'audit interne. Pour moi, c'est aux directeurs qui doivent insuffler ce rôle. Par contre, on est gardien de tout ce qui est risque. Si je compare avec mon ancien employeur, l'audit interne était une nouvelle fonction et l'audit n'était pas rentré dans les mœurs y compris pour la Direction.

Par contre, ici l'audit est bien encadré dans la culture d'entreprise. Les audits sont faits de façon régulière. Ce n'est plus quelque chose d'exceptionnel. Avant j'entendais dire "Oh non, ils viennent fouiller dans nos affaires". Pour la culture d'entreprise, je pense que même si on était plusieurs dans notre département, il y a des sujets qui sont plus importants que vérifier la culture d'entreprise sauf sur les risques.

HM : *Oui, mais l'audit interne exécute des procédures de prévention contre la fraude et autres comportements de malfaiteurs. Ce qui relève de l'éthique et ainsi aussi de la culture d'entreprise.*

Interviewé : Oui.

HM : *Le prochain point s'agit de l'orientation vers l'avenir. De nouveau, l'audit est positionné au cœur de l'organisation ce qui permet d'anticiper des problèmes avant qu'ils surviennent. L'audit ne peut pas se limiter à cocher un échéancier établi sur 3 ans et de ne pas prendre en*

compte des évènements qui apparaissent après l'établissement du plan. Des évènements comme le changement de lois, changement de personnel ou même des faiblesses qui n'ont jamais été identifiées.

Interviewé : Non le plan n'est pas gravé dans le marbre. Généralement, je planifie 6 mois et il y a toujours une mission qui est reportée à l'année suivante. Il y a toujours un sujet spécifique qui arrive sur l'année. C'est toujours flexible pour s'adapter à l'entreprise.

HM : *D'après vous, quels seraient les avantages d'externalisation de l'audit interne, voire éventuellement le co-sourcing?*

Interviewé : Franchement, je ne vois pas d'avantages. Je le vois déjà par rapport aux auditeurs internes du groupe. Tout ce qui est identification des risques et planifications, ça c'est ok ils sont aptes à le faire. Ils viennent juste pour une semaine ou deux et ils sont repartis au siège central. Ils ne communiquent plus que par mail ou téléphone. Ici c'est l'avantage que je travaille sur place. Je travaille beaucoup et longtemps sur un sujet. Je ne suis pas uniquement sur le sujet. Je peux faire un autre sujet en parallèle en fonction de l'état, de l'avancement des personnes sous audit. J'ai beaucoup plus de liberté pour organiser mes contrôles. Par exemple, les contrôles sur le blanchiment d'argent. C'est quelque chose de lent et je peux le faire sur une longue période. J'ai beaucoup de flexibilité. Au niveau de l'organisation, je vois tout ce qui se passe en *live*. Je discute avec les responsables. Nous sommes tous des collègues. Ca, une personne externe ne peut pas forcément le voir. Donc, pour planifier où une personne externe peut le faire mais pour l'aspect organisationnel c'est beaucoup plus difficile. J'entends des échos que X départements, ils ont du mal et sont toujours en retard. Ca c'est quelque chose que les auditeurs du groupe ne peuvent pas savoir et encore moins une personne externe. Normalement, si je fais un audit, j'essaie de rentrer dans le détail pour donner de la plus-value. Parfois c'est le principe de la pelote de laine. On commence à tirer un fil et au fur et à mesure on parvient à démêler un problème.

HM : *En fait, vous faites du co-sourcing avec les auditeurs du groupe concernant l'IT, le compliance...*

Interviewé : Oui tout à fait. Eux, ils sont spécialisés sur les sujets. Par exemple, c'est eux qui gèrent l'implémentation de l'IRFS 17 ou encore de la réglementation GDPR. Je pourrais le faire, mais autant d'avoir des spécialistes.

HM : L'approche par les risques. Richard Chambers, Président de l'IIA, a dit le suivant: "Nous pouvons vérifier quoi que ce soit, mais nous ne pouvons pas tout vérifier". Comment les enjeux stratégiques de l'organisation affectent-ils le plan d'audit?

Interviewé : Je suis très orienté par les risques. Quand je fais l'audit d'un département, je discute et demande ce qui a été fait pour tel sujet. J'essaie d'identifier les risques si le processus ne marche pas correctement. Par exemple, ils ne remplissent pas correctement le PV d'une réunion. C'est quelque chose qui ne constitue pas un risque. Par contre, on accepte un client et on n'a pas obtenu un document essentiel. Ca pourrait être la preuve qu'il ne fallait pas accepter le client. Je suis toujours focalisé sur les risques.

HM : *La détermination se fait sur 3 aspects. L'impact, la probabilité de survenance et la vélocité. Le plan d'audit est établi selon ces résultats ?*

Interviewé : Oui il y a un certain service où le gestionnaire travaille mal, ou les processus sont mal établis. Ce n'a pas forcément des suites néfastes pour l'entreprise. Par contre, il y a d'autres services où on peut rapidement avoir un impact financier ou réglementaire.

Par exemple, si le KYC/AML et qu'on a accepté un homme politique très en vue. Si la presse est au courant, l'impact du risque de réputation et ainsi financier sont énormes.

HM : *D'après-vous, est-ce que l'approche par les risques pourrait entraîner une perte d'efficience?*

Interviewé : Oui je sais qu'il y a des discussions au sein de l'IIA pour modifier le rôle de l'audit interne. Je suis quand-même centré sur le principe des 3 lignes de défense. Pour moi, l'audit interne doit être le 3ième et assurer que le contrôle aux niveaux 1 et 2 soit effectué. J'essaie de rester sur cette vision. Il vaut mieux que moi je détecte un souci que le problème explose.

HM : *Une sous-question serait de savoir si vous estimez que des activités estimées secondaires risquent d'échapper à l'audit interne?*

Interviewé : C'est toujours le risque que je passe à côté d'un sujet important. La planification est basée entre autres sur des interviews avec les responsables de service. Il faut toujours faire la part des choses. Si les responsables disent qu'il n'y a pas de problème, c'est peut-être vrai. Des fois, il peut y avoir des choses qu'ils ne disent pas et je n'y pense pas parce que je ne suis pas un spécialiste de gestion d'agents, de calcul actuariaire.

HM : *Comment est-ce que on pourrait réduire ce risque?*

Interviewé : Quand je discute avec le réviseur externe parce que eux aussi ils font leur analyse de l'entreprise, même si eux ils sont plus sur un risque financier, je m'intéresse au point du *Management letter*. Je pense eux non plus ne peuvent pas voir tout. Pour moi, le meilleur moyen est la coopération et coordination entre les différentes entités et le groupe pour savoir ce que les autres font. Par exemple, il y a une directive pour les intermédiaires. C'est un sujet sur lequel on a beaucoup discuté avec les autres entités du groupe pour se mettre d'accord sur l'exécution. Les échanges d'expérience sont très importants.

On n'a aucun programme de gestion en commun. Chacun a son propre système qui est adapté aux lois du pays. Chaque entité du groupe est indépendante. Par exemple, en Allemagne ils ont plus de problèmes au niveau de l'organisation de l'entreprise, de la gouvernance. En Belgique, ils ont beaucoup de problèmes en informatique. Mais en discutant ça permet d'avoir telle ou telle idée.

HM : *Dans le cadre de la rencontre annuelle de l'IIA en 2015, 10 principes fondamentaux ont été présentés. Le 9ième principe "être perspicace, proactif et orienté vers le futur" rappelle-t-il l'obligation de l'audit interne d'aller au-delà du contexte actuel?*

Interviewé : Je me dis comment l'audit interne aurait pu éviter la crise de 2008 avec les *subprimes*. C'est vrai que je reste au niveau tactique de l'organisation interne. Mais si on suit les décisions stratégiques c'est plus difficile. Pour moi, ça reste le travail des personnes qui sont en charge des processus. Prenons l'exemple de l'assurance auto. Qu'est-ce qui se passe si une start-up extrêmement efficace, comme *Uber*, arrive sur le secteur de l'assurance, est-ce à voir par l'auditeur interne ou est-ce plutôt aux directeurs de garantir la veille de la concurrence?

HM : *Et quid de la veille juridique?*

Interviewé : Nous avons le département juridique qui s'en occupe pour le Luxembourg et les autres pays de l'UE. Si du jour au lendemain, la France décide que de changer les règlements sur les contrats d'assurance et qu'il n'est plus intéressant pour les clients français de venir ici, ce sont les juristes qui peuvent le voir.

HM : *Dans des études de 2015 et 2016 on a retenu que l'audit interne couvre 3 volets. L'audit financier, compliance et regulatory, ce volet qui est considéré comme hindsight c.-à-d. sur le passé. L'audit opérationnel, IT considéré comme insight donc la situation actuelle et le volet stratégique et business est considéré comme foresight, orienté vers le futur.*

Une étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques vu sa connaissance et compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque ?

Interviewé : Oui, je suis effectivement d'accord, mais c'est un problème de moyens. Pour l'instant, je suis sur les 2 niveaux d'en bas. Mais pour le stratégique, je vois mal comment effectivement faire concrètement. Si j'ai un service qui tourne bien et il n'y a pas de souci, je peux voir à leur niveau qu'il va arriver ça et ça et comment est-ce que vous pensez de le mitiger. Mais sur toute l'entreprise, j'ai du mal comment faire.

HM : *Peut-être qu'on peut rester un plus théorique. Le secteur des assurances fait partie des entreprises d'intérêt publique. Il y a beaucoup de réglementations nationales et internationales. Dans un secteur moins réglementé, l'audit peut se développer plus vers le stratégique.*

Interviewé : Oui, dans un secteur industriel. C'est vrai si une entreprise industrielle ne voit pas venir un concurrent émergeant, est-ce que c'est à l'audit de voir ça ou à la Direction? Pour une assurance, tout ce qui concerne les voitures autonomes, ça peut être intéressant. Si une telle voiture renverse quelqu'un, qui est responsable? La propriétaire ou le constructeur? Ce sont des sujets qui ont été discutés par notre Direction et par tout le secteur des assurances aussi. A mon niveau, je serais déjà venu trop tard. Peut-être c'est quelque chose qui est applicable pour des petites entreprises. Une assurance porte sur l'avenir. Donc, je pense que nous sommes bien focalisés vers le futur.

Si on prend le secteur de la Poste. Est-ce que l'audit interne a prévu la chute du business du courrier et l'émergence de l'internet? C'est très difficile à dire. Sauf si l'auditeur interne voit comment ça se passe dans d'autres pays. Dans d'autres entreprises, c'est peut-être possible. Je suis d'accord que ça serait bien si l'auditeur interne était capable de faire ça. Mais je pense qu'il s'agit d'une question de moyen. En plus, nous ici, nous sommes à mon avis à travers la Direction et les responsables de service bien équipés, actifs et efficaces pour identifier des problèmes.

HM : *Un dernier point sur ce sujet serait le suivant. Est-ce qu'une approche trop orientée vers le futur pourrait poser un problème pour l'assurance ?*

Interviewé : Pour une assurance, il faut faire des contrôles sur le passé et pas trop sur le futur. L'activité de l'audit interne doit se focaliser sur les contrôles du passé même si on va identifier des événements futurs pour lesquels il faut se préparer. Il y a encore beaucoup de

travail manuel. L'audit doit encore faire beaucoup de travail rétroactif, à posteriori. Il faut le faire pour s'assurer que les processus soient faits correctement.

HM : *De nouveau, les contrôles sur le passé ont un impact sur le futur par les recommandations.*

L'avant dernier point s'agit de la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Quel est votre approche pour transposer la stratégie? Est-ce que vous avez des KPI pour mesurer afin d'améliorer?

Interviewé : A mon niveau, les principaux KPI sont les missions, le planning de l'audit. Est-ce que les missions ont été faites ? Quelles sont les missions planifiées? Quel est l'état d'avancement de ces missions? Et le suivi des recommandations.

HM : *Pour les recommandations, est-ce que des rappels sont envoyés ?*

Interviewé : Oui, j'essaie toujours de faire le *follow-up*. Ce n'est pas toujours facile. Voilà, tel point doit être mis en place. Qu'est-ce qu'a été fait? C'est justement mon KPI. C'est la partie difficile du travail. Il faut être diplomate et ferme en même temps. Les recommandations sont toujours émises avec la personne responsable. Je recommande de faire suivre une formation par un gestionnaire sur un sujet et le Directeur propose des solutions. Il y a toujours une discussion pour se mettre d'accord sur un certain point, afin d'éviter que si je reviens après l'échéance, rien n'a été fait parce que le timing n'était pas raisonnable. Généralement ce sont les audités qui sont dans le tort.

HM : *Pour s'assurer de la perception des parties prenantes sur la valeur ajoutée de l'audit interne, est-ce que vous avez des mesures en place, formalisées ou pas, pour obtenir un feedback?*

Interviewé : Oui, le feedback est fait par le groupe. Moi, j'ai toujours essayé de ne pas le faire. Déjà que ça rajoute du travail administratif. Les gens viennent de voir passer un audit. On reste encore une petite entreprise, j'essaie d'obtenir le feedback lors des réunions de clôture avec le directeur responsable et le CEO. C'est à ce moment où il y a le feedback.

HM : *Donc c'est possible d'obtenir un feeling sur la perception?*

Interviewé : Oui. Et de temps en temps, ça arrive que le CEO dit que ce n'est pas très grave que quelque chose ne soit pas faite.

HM : *D'après vous, quels sont éventuelles contraintes du contexte interne et externe sur la déclinaison opérationnelle?*

Interviewé: Les plus grosses contraintes que j'ai c'est la récupération des informations. On peut avoir l'information par plusieurs canaux. Par l'IT, par le responsable. Des fois pour trouver l'information requise n'est pas facile. Autre contrainte, ce n'est pas toujours facile de trouver le juste moment avec les gens, de recevoir les bonnes réponses.

HM : *Est-ce qu'il y a un effet de saisonnalité dans les assurances ?*

Interviewé : Oui, à la fin d'année pour l'assurance-vie. Tout le monde se réveille pour la déclaration fiscale. La compta et l'actuariat lors des moments de clôture. Ce sont des moments où on évite de faire des audits. Ou encore si un département est en train de changer des processus ou l'introduction d'une nouvelle loi. J'essaie de ne pas non plus les embêter trop.

HM : *En dernier lieu donc la digitalisation. Le data-mining est le côté phare pour faciliter/optimiser les processus d'audit.*

Interviewé : Nous avons discuté de ce sujet lors des réunions du groupe. On essaie de le mettre en place. Comment est-ce qu'on peut à partir d'un tas de données essayer d'identifier des problèmes potentiels. Pour l'assurance, ce n'est pas si facile. Il y a tellement d'informations et une première analyse est déjà faite par l'actuariat. Le problème n'est pas la masse de l'information, mais le fait qu'il y a un toujours des documents derrière. On essaie de trouver des informations et de faire des analyses. S'il y a des changements dans les chiffres qui ne sont pas explicables, on fait des audits.

Un problème dans le monde de l'assurance est qu'il y a plein d'assurances différentes, vie, civile, auto, LPS, etc, etc. Il faut s'assurer que l'information soit complète et correcte. Le *datamining* peut être intéressant pour le *scoring*. Le commissariat a introduit un questionnaire avec un certain nombre de question:

- Est-ce que l'assuré est originaire du Luxembourg? Si oui alors 0. Si non, 3 points.
- Est-ce que l'assurance est supérieure à 500k € ? Si non, alors 0. Si oui, 3points.

Donc il y a plein de questions et à la fin on a un total qui donne un score. Ca nous donne des contrats qui sont à risque faible et tel nombre d'assurance qui sont à risque élevé. C'est un exemple de *data analytics* que le commissariat fait.

Le *risk manager* fait déjà son analyse là-dessus. Moi, je repasse dessus et parfois les gestionnaires se trompent dans l'encodage. *Pour moi, le data-mining est plus un contrôle de second niveau.* Il y a de plus en plus de contrats qui ne viennent pas du Luxembourg. Donc le

risque augmente. Je peux me baser sur son analyse, mais je dois tenir compte du fait qu'elle peut être fausse. Il faut rester vigilant.

Pour les assurances auto, on accepte de plus en plus de clients qui ont un malus. Mais est-ce que le risque n'est pas que le gestionnaire met un bonus alors que c'est un malus. Ca c'est mon rôle de m'assurer que les informations soient correctes et ce soit par échantillon, soit par analyse. Je fais beaucoup d'analyses de données et je fais du *data-mining* sur un sujet que j'ai déjà identifié comme risqué. Par exemple, cette année je me concentre sur l'assurance auto. Je récupère toutes les informations nécessaires. Je fais des analyses. Je compare. Donc, c'est du *data-mining* sur un sujet précis et pas global. Donc c'est du *data-analysis* après avoir établi le plan d'audit.

HM : *Finalement, la cybercriminalité. Comment est-ce que vous envisagez la gouvernance de la sécurité des systèmes informatiques ?*

Interviewé : On a plusieurs niveaux de sécurité informatique. Toutes les données n'ont pas forcément le même niveau d'importance. Certaines informations clients sont plus protégées que d'autres. Les auditeurs IT sont au niveau du groupe. Ils sont plus spécialisés sur la sécurité de l'IT et la gouvernance. Ici, on a quand-même pas mal de gens qui y travaille. Ce sont plusieurs équipes qui travaillent sur différents sujets. Par ex: la gestion/sécurité du réseau, les données, la programmation informatique. Bien sûr qu'ils communiquent entre eux, mais chacun travaille dans son domaine. C'est le *group internal audit* qui s'assure que les informaticiens travaillent bien.

Il y a 2 formes de la cybercriminalité: le vol de données ou bloquer le business d'une activité. Bloquer est à la limite pire que voler. Même les pannes informatiques causent des pertes de temps considérables. Les employés sont bloqués, les clients et les agents n'obtiennent pas de réponses.

Conclusion générale : la principale peur est de louper quelque chose. De ne pas avoir vu quelque chose. Que les audités ne me disent pas qu'il y a un problème.

Les contrôles de 1^{ère} ligne sont généralement toujours bien mis en place. Ce sont plus les contrôles établis par la 2^{ème} ligne qui peuvent être améliorés pour qu'ils englobent la totalité de l'univers, c'est toujours plus difficile. Parfois, ils ont des œillères et ils ne voient que ce qui se passe dans le contrat et il manque le recul.

HM : *Je vous remercie pour cette vaste et très intéressante discussion.*

Annexe 3 : Interview n°2

Thème 0 : L'interviewé se présente :

Pendant 11 ans, j'étais responsable de l'audit interne dans une banque. Après une carrière de 24 ans dans le monde bancaire, je suis arrivé à l'assurance. Justement pour l'audit interne et pour profiter aussi de l'expertise que j'avais acquise dans l'environnement bancaire parce qu'au niveau réglementaire le monde bancaire est un peu à l'avance. La réglementation est très présente aussi dans les assurances, mais c'est ce qu'on a vécu 10, 15 ans dans les banques. Au niveau du comité d'audit, nous avons des membres qui viennent du monde bancaire et il est aussi plus rassurant d'avoir un responsable qui vient du monde bancaire. En plus, je suis DPO, Data Protection Office. Donc la nouvelle réglementation qui vient d'entrer en vigueur justement vendredi passé. J'ai travaillé pour les aspects liés au risque. Le DPO devait d'abord penser à la loi qui existe et à un nouveau règlement. Et donc, il y a un des *gaps*. Donc, il faut les identifier pour pouvoir trouver des solutions, pour pouvoir être *compliant* avec la nouvelle réglementation. Donc, moi j'ai fait la partie 1 qui est plutôt le *gap analysis* et un plan d'action pour résoudre ces *gaps*. Maintenant, il y a une équipe qui travaille pour réduire ces *gaps* et puis un des principes est que les clients peuvent demander leurs données. Ils pouvaient le faire déjà avant, mais c'était très rare. Maintenant, avec la publicité qu'il y a eue et toute la publicité que les gens reçoivent, la demande pour les informations a augmenté. Donc, ça ce n'est plus le rôle de l'audit parce que je dois rester indépendant pour pouvoir justement faire l'analyse des risques et de conclure si on est *compliant* ou s'il y a des mesures à prendre.

Donc, ça c'est mon parcours. Est-ce que vous avez d'autres questions sur ce point?

HM : *Oui, une courte description du département de l'audit interne. Quel est votre effectif ?*

Interviewé : Donc, je suis avec une autre personne qui était à l'origine contrôleur interne. Des contrôles qu'il faisait périodiquement. En contrôle interne, on les a transférés au sein des départements qui sont le premier niveau de contrôle interne. Lui, il se forme et travaille avec moi pour l'audit interne. Comme vous voyez, l'année passée, je suis passé DPO et je n'étais plus 100% dans l'audit interne. Ça prend quand-même du temps d'être le DPO.

HM : *Oui, je pense que ça devrait être suffisant pour le premier point. Donc le **1ier thème** concerne **la stratégie de l'audit interne et son processus ajustable, pour l'établir**. Dans la littérature, on peut bien identifier qu'on met l'importance **sur la valeur ajoutée de l'audit interne** et la reconnaissance des parties prenantes envers l'audit interne. Comme première*

*question, j'aimerais connaître **votre avis sur les Normes, les principes fondamentaux qui ont un impact sur la stratégie de l'audit interne.***

Interviewé : Pour moi, je ne vais pas dire que les normes d'audit sont simples, mais c'est de la bonne pratique, du bon sens. Mais ça a une force parce qu'en tant que auditeur interne vous avez des parties prenantes qui ont des intérêts qui ne sont pas toujours communs avec vos intérêts. Les *Normes* permettent de dire si j'ai le droit de faire ça et jusqu'où. Je pense que c'est quelque chose qui n'est pas évident pour tout le monde, mais le fait d'avoir ces normes internationales permet d'avoir plus d'assurance de l'audit interne vis-à-vis du management. Comme c'est de la bonne gouvernance, je pense que les gens comprennent. Je dois dire qu'au début, quand je suis arrivé ici, je demandais pour certains documents et on me disait qu'il s'agissait de documentation confidentielle. Alors, j'allais voir le CEO et il m'y donnait accès. Donc après x fois, les gens comprenaient que l'audit interne avait accès à tous ces documents. Ce qui est aussi intéressant au niveau de la stratégie, on établit un plan pluriannuel, un plan qu'on a établi ensemble avec un Big4. Chaque année, ce plan est soumis pour l'année suivante et le plan pluriannuel est réévalué. Comme on en parlera certainement plus tard, par le contexte et le changement il y a des nouveaux risques et tout ça fait en sorte que dans le plan, j'ai une mission de révision du plan à la fin d'année ou en début d'année en fonction des congés ; c'est la validation du plan d'audit.

HM : *Alors une fois que le plan est établi, il y a l'exécution.*

Interviewé : C'est pour ça qu'il n'est pas suivi à la lettre parce qu'il peut y avoir en cours d'année des imprévus. Je prends l'exemple quand on a acheté une société dont on était actionnaire. Elle faisait partie de mon scope ; c'était pas une entité 25 %, et maintenant on a 100%. Donc le Comité d'Audit m'a demandé de faire un audit de l'entité achetée. Donc c'était pas prévu. Ce qui peut aussi déclencher notre intervention, c'est s'il y a un événement, une tentative de fraude. Et là, on se dit est-ce qu'on est vraiment *safe* ? Au début, il n'y avait que l'audit. Maintenant, il y a le *compliance*, le *risk management*. Quand je suis arrivé, il y a 7 ans, il n'y avait pas ça. Solvency II est entré en vigueur, il y a 2 ans. C'est relativement jeune comme fonction. Mais c'est toujours en contact avec le Comité d'Audit. Parce que si on dit 2 maîtres, c'est toujours le Comité d'Audit. Quand je ne respecte pas le plan, je demande un entretien avec le Comité en expliquant la dérive et il me dit OK, ou il prend conseil. C'est une valeur ajoutée dans le processus. Je prends l'exemple d'une acquisition. Si on veut savoir s'il n'y a pas de chat dans un sac. On passe en revue les risques

et les contrôles de cette société. On voit les *gaps* et les points d'attention pour le futur management une fois que la société est acquise.

HM : *Comment est-ce que vous avez transmis le message que l'audit interne rapporte une valeur ajoutée à l'organisation ? Notamment si vous dites qu'il n'y a le compliance et le risk management que depuis 3 ans. Est-ce qu'il y eu une active sensibilisation à l'interne?*

Interviewé : Oui, il a fallu expliquer ce qui n'était pas clair à la Direction Générale. Il y a audit interne et audit externe. L'audit interne fait partie de la société. Donc on est là pour aider la société. Moi, je disais pour aider l'Administrateur-délégué à bien dormir. J'ai un audit interne fort, donc je suis plus ou moins confiant. Il n'y a pas de garantie à 100 % des risques. Ils existent. Ils sont toujours là. Mais le fait d'avoir quelqu'un dont c'est le job de vérifier, de conseiller, le management peut se dire qu'il peut vivre avec ça. Le risque que vous recommandez va un petit peu trop loin. Mais on est interne et donc c'est souvent la difficulté. Je ne parle pas d'ici, mais dans ma vie précédente où à un moment donné j'avais une équipe de 15 auditeurs. On recrutait des auditeurs externes et c'était de leur dire qu'il faut changer un petit peu les *chips*. Vous êtes là, parce le *partner* veut que ce soit du béton, mais ici vous faites partie de la société. Vous avez le Comité d'Audit, vous êtes indépendant et une fois que ça fonctionne bien. Dans mes deux expériences, j'avais un rapport relativement facile avec le comité d'audit. Il n'y avait pas vraiment de conflit entre la Direction et le Comité d'Audit. Bon, il y a eu des messages que la Direction ne voulait pas que je les remonterais vers le Comité d'Audit. Mais j'étais obligé. Bon, là c'est grâce aussi aux normes professionnelles. Voilà, j'ai un conflit d'intérêts entre la Direction Générale et le Comité d'Audit. Comment est-ce que je vais faire ça ? Est-ce que je le fais dans le dos ? C'est via les normes et aussi tout ce qu'on a mis en place, une procédure d'*escalation*. Vous faites des recommandations au management qui n'est pas nécessairement d'accord. Soit vous l'acceptez parce que c'est un risque qui n'est pas trop élevé. Soit vous le remontez à la Direction Générale et j'explique que je ne suis pas d'accord avec la direction auditée et donc à vous de trancher. Le cas échéant si la direction générale ne réagit pas, j'ai encore le comité d'audit. La Direction Générale sait que si un problème n'est pas résolu, il y a peut-être un moyen de trouver un juste milieu pour le résoudre et ça va au Comité d'Audit. Je pense que ça c'est relativement clair et tout le monde est d'accord avec ce principe.

HM : *Donc l'ultime partie c'est le Comité d'Audit ?*

Interviewé : Oui c'est le Comité d'Audit. Par rapport aux normes, elles changent aussi et notamment au niveau du conseil, ce que j'ai introduit parce que bon ça c'étaient des discussions que j'ai eues au sein de l'IIA. Justement comment, nous responsable de l'Audit, on peut améliorer la valeur ajoutée à ce que la Direction puisse dire "ah, je suis content d'avoir un audit interne" et pas seulement un qui va me chercher des poux à gauche à droite, qui va m'empêcher de me développer ou qui va engendrer des contrôles supplémentaires qui ont une incidence sur la rentabilité parce que généralement ça coûte. Et donc dans le processus de révision du plan d'audit, c'est d'aller rencontrer la Direction Générale et de demander est-ce qu'il y a des domaines où vous voulez être rassurés ? Lancer un nouveau produit, une nouvelle activité ou y a-t-il un nouveau responsable ? Pour moi, c'est tous des indices; quand j'avais évalué les risques en fin d'année, le risque était orange, mais il peut devenir rouge. Pas parce que il y a un *gap* plus important, mais il y a un risque que c'est quelqu'un de nouveau qui n'a pas l'expertise pour pouvoir bien trancher. Et ça en communication avec la Direction Générale. Comme ça, je leur dis entre guillemets que vous pouvez choisir les missions dont ce que je vais proposer au Comité d'Audit qui est pour moi le décideur ultime, puisque le plan est celui du Comité d'Audit et si je le revois, c'est soumis à l'approbation du Comité d'Audit.

HM : *Donc, ça revient à la métaphore du change agent ; l'audit interne n'est pas là pour changer en premier, mais pour faire démarrer un processus pour les changements.*

Interviewé : Oui, parce que ça c'était un petit peu une révolution au sein de l'assurance. J'ai toujours dépendu du Comité d'Audit, mais j'avais le CEO qui était le patron et qui m'appelait de temps en temps et m'expliquait qu'un nouveau produit allait être lancé. Il me demandait sur les bonnes coutumes, basé sur mon expérience. Je trouvais ça très valorisant. Donc c'était en plus du contrôle périodique fait par l'audit interne, une valeur ajoutée dans la stratégie. Maintenant, il y a un nouveau CEO et on a institutionnalisé une réunion hebdomadaire qui se tient le lendemain d'une réunion du Comité de Direction. On fait ce qui a été discuté au sein du Comité de Direction et on partage cela avec le *compliance officer*, le *risk manager*, le responsable financier, le responsable commercial et les ressources humaines. Je trouve ça c'est des réunions qui permettent d'intervenir plus préventivement dans la stratégie. Ici on parle maintenant de lancer des nouveaux produits, mais attention moi j'ai entendu que tel et tel se sont pris une gamelle parce qu'ils n'avaient pas bien canalisée ça. Donc, peut-être soyez attentif à ça. Ça permet aussi d'avoir un actif dans la

société. Pour la Direction, c'est bien d'avoir un petit peu de conseil. C'est eux qui décident en ultime. C'est bien d'avoir des gens qui pensent autrement. Le commercial pense en volume, il veut avoir sa part de marché et nous on est conscient et on veut du volume aussi, mais il faut faire attention qu'on n'ait pas une sinistralité beaucoup trop forte qui fait que finalement on fait du volume, mais on perd de l'argent.

HM : *Donc, on est bien dans une approche progressive, orientée vers le futur et non seulement basé sur le passé.*

Interviewé : Oui, tout à fait. Dans un autre cas, il peut y avoir un changement informatique. Maintenant, les assurances vivent une petite révolution. Il y a encore des dossiers papier, mais de moins en moins. Mais il y a d'autres risques. Avant on allait dans un archive qui pouvait brûler. Maintenant, c'est plus technique. Je pense que là aussi c'est bien de pouvoir aussi conseiller par exemple sur l'indépendance de certaines fonctions. Donc, on a des fonctions clés qui sont définies notamment par le Commissariat aux Assurances via le Solvency II. Mais il y a d'autres fonctions qui pour nous deviennent clés parce que le monde change ; je prends le cas du *security officer* informatique. Il ne doit pas être à l'informatique. Ça a été le cas ; il doit être retiré pour être indépendant et pour nous c'est une fonction clé.

HM : *Peut-être on peut sauter sur l'un des derniers points notamment sur la cybercriminalité. Je suppose que la lutte contre la cybercriminalité fait aussi partie du travail de l'audit interne?*

Interviewé : Oui, il s'agit d'un travail de sensibilisation du personnel parce que les tentatives de fraudes, on en a effectivement. C'est souvent par courrier, mais de moins en moins. Soit via les banques, c.-à-d. de faux ordres de remboursement. Là nous on supprime tout ce qui est ordre non sécurisé. Donc, on a un système de sécurité entre les banques à Luxembourg et les assureurs. Un virement qui ne vient pas par le système sécurisé, on ne le fait pas. Donc, on a mis en place des mesures de sécurité technique avec les banques pour être sûr que ce sera vraiment nous qui donnons l'ordre et pas quelqu'un qui se fait passer pour nous. Les fraudes au précédent étaient très nombreuses parce qu'on peut copier la signature d'un dirigeant. On la digitalise et on la met sur une autre lettre. Le logo de la société on peut le refaire facilement. Il ne faut plus passer par l'imprimerie. Ce que j'ai mis en place en tant que responsable du *working group insurance* au sein de l'IAA. C'est qu'on se contacte entre grands assureurs et on s'avertit. Souvent on remarque que les mêmes fraudeurs/coupables se prennent toutes les compagnies d'assurances. On s'échange les comptes en banque sur

lesquels on devrait verser. Même si nous on n'a pas une activité vers les pays asiatiques parce que souvent ça vient de loin ces fraudes. Souvent, c'est le cas classique du vendredi en après-midi où ils veulent faire passer rapidement une transaction. Les agents commerciaux sont avertis pour le vendredi ou fin de journée et sensibilisés à faire attention de bien connaître le client. Ça c'est une compagne permanente en collaboration avec l'IT. De nos jours, on arrive à créer des adresses mail identiques à la vraie. L'informatique a des moyens de pouvoir isoler. Le principal pour tout ce qui est cybercriminalité est de sensibiliser et de créer des parades techniques pour filtrer des courriels qui donnent un lien, c'est un risque pour ce qui était les *ransomwares*. Donc vous cliquez sur un lien et il y a un virus qui crypte vos informations. Donc finalement vous devez payer pour la débloquent. Donc là on a bloqué parce qu'on s'est rendu compte que même si tu as un site honorable avec une extension en rue. Non, ils arrivent vraiment à affiner leurs mails par exemple une adresse mail ACA. Ça vous dit que c'est l'Association des Compagnies d'Assurances, mais des fois il y a des sites déguisés. Ça rassemble au site de votre banque, mais ce n'est pas une banque. Donc on a un partenaire sécurité qui surveille 24 heures sur 24 tout ce qui est *cyber attack* pour ne pas en être victime. Et il y a de nouveau la sensibilisation des employés et des agents. Encore un point, c'est un assureur, il a la main sur ses employés, mais il a des agents qui n'ont pas cette connaissance donc maintenant via des réunions d'agents on insiste beaucoup sur toutes les nouvelles réglementations et tous les nouveaux risques ; pour ça c'est le maillon faible. Nous sommes super protégés. Notre personnel est sensibilisé, mais le virus rentre via l'accès de l'agent. Et donc nous sommes en train d'équiper nos agents nous-mêmes et on maintient nous-mêmes leurs infrastructures. Donc comme ça, on a la main sur la mise à jour de l'antivirus chez les agents.

HM : *Maintenant qu'on a discuté de l'aspect noir de la digitalisation, on peut aussi discuter du côté positif de l'informatisation. Est-ce que vous avez déjà pensé à ça ou c'est déjà entamé/finalisé?*

Interviewé : C'est en cours. Il y a des processus qui sont déjà en place. Il y a en qui vont être 100% digital dans quelques mois. Un des dangers c'est aussi la confidentialité des données, comme les entrées des données médicales puisqu'on a des assurances-vie et ce n'est quasi que des données médicales très sensibles. Donc la digitalisation permet de contrôler et permet la traçabilité qui n'est assurée pour un dossier papier. Si un soir il y a quelqu'un qui a photocopié tout le dossier, vous vous dites qu'il est dans une armoire forte, mais la copie est

partie. En informatique, on trace toute intervention sur les informations. On peut même aller dire qu'il a vu cette information-là. C'est cette donnée qu'il a copiée. Pour nous c'est une façon de simplifier. C'est aussi une efficience. Le papier c'est lourd parce que le papier reste à un endroit avant qu'il passe vers l'étape suivante. Vous avez des *workflow* et on sait où c'est. C'est un objectif de sécurité. Mais il faut aussi veiller à la sortie de données. Par exemple, les mails avec pièce jointe sont sous contrôle. Donc il y a des avantages, mais aussi des inconvénients.

HM : *Un avantage potentiel de la digitalisation serait qu'on puisse couvrir bien plus qu'un simple échantillon, on pourrait viser l'intégralité d'une population.*

Interviewé : Oui, il faut savoir que nous sommes une grande compagnie d'assurances. Il faudrait une armée, mais la digitalisation ça permet de cibler. Avant on prenait des échantillons en prenant tous les 25 par exemple. Là on peut maintenant beaucoup plus cibler avec un outil informatique qui attaque les bases de données et on se dit, tiens le risque c'est peut-être ça ; je vais peut-être prendre un échantillon mais en vérifiant. Par exemple, un changement de compte. Le client se fait rembourser sur un compte A, mais change pour un compte B. Donc, on sélectionne tous ceux qui ont changé. Donc la population se réduit. Elle réduit l'échantillon. Pour la valeur ajoutée de l'audit, si vous dites oui j'ai tout vérifié tout est OK, bon tant mieux, ça c'est bien. Mais si vous dites, j'ai vérifié et j'ai utilisé tel moyen en expliquant la procédure faite. Non seulement c'est quand on pourrait faire un contrôle au hasard, mais en plus on le cible pour se donner plus de chance de tomber sur un risque important. Si on découvre qu'on s'est trompé d'un arrondi, la Direction va dire, oui c'est bien que vous l'avez vu mais bon ça ne change rien.

Le cas classique, c'est de mettre le numéro de dossier au lieu du montant. Les numéros de dossier sont quand-même longs ; ou inverser 2 chiffres. Encore maintenant avec l'amélioration on le trouve. En général, si ça ne porte pas conséquence c'est bon. Mais ça permet aussi de donner une valeur ajoutée à l'audit. C'est que le management voit l'utilité de l'audit. Mais ça coûte aussi. Si le personnel commande quelque chose souvent ça coûte. Mais parfois, on a trouvé des choses, et la Direction se félicite d'avoir l'audit. La fraude aurait pu continuer pendant un certain temps.

HM : *Je pense que le problème général pour l'audit interne, c'est qu'il est difficile à quantifier le succès. Si on ne trouve rien, ça peut avoir 2 raisons. Soit on n'est pas efficace, soit on est tellement efficace qu'on empêche toute tentative de fraude.*

Interviewé : Ce qui est bien, c'est la progression. Généralement, pendant les missions d'audit, il arrive que les constats sont quand-même assez importants, les risques sont élevés. Le management insiste de répéter un audit. Par exemple, les paiements en suspens. Le client paie sa prime, on paye le sinistre, mais il n'y a pas la référence. Donc ça traîne un petit peu sur des comptes internes et ça c'est un risque parce que quelqu'un d'avisé peut aller vider de compte internet. Il n'y a personne qui suspecte quelque chose. Nous on sait prouver qu'on est techniquement capable de le prendre. Voilà, c'est comme ça que l'on a fait. Ça donne aussi de la valeur ajoutée à l'audit interne parce qu'on détecte un tel problème on le fait remonter vers la Direction. Un tel problème ne se résout pas en 2 jours. Donc on veut éviter qu'un agent puisse aller vider un compte parce qu'on a un contrôle qui a un petit peu déficient. On le corrige et après soit si on voit qu'il y a des gens qui ont profité. Ceux-là, on les rappelle et on dit que l'Audit contrôle. Je pense que par des « succès », entre guillemets, je n'aime pas le mot parce que notre but c'est pas trouver la faute. Ca, on communique aux gens et les gens deviennent conscients de la présence de l'audit interne.

Je me rappelle quand j'arrivais ici, un directeur me disait que les gens ici sont super sympas. Il faudrait être fou pour frauder. Ca va se faire détecter et le gars va se faire prendre. Écoute-moi, je viens d'un milieu bancaire. C'est des gens de qui on ne pense pas ça non plus. Mais un jour, il y a un événement qui fait que la personne change. Puis on a trouvé une fraude à l'interne. Le fraudeur voit que ça ne bouge pas. Donc il prend de plus en plus. Puis, il comprend les contrôles aussi. Il dit, oui si je fais plus de 4 000 €, il y a peut-être une signature, donc si je fais 3 999 €, ça passe. C'est aussi des choses qui font que l'audit est valorisé. Parfois, si on vient les gens râlent. Moi, je ne vois pas ça comme un bulletin du management. Les gens n'aiment pas qu'on dise que dans ton service, il y a cette lacune. Ils savent que le rapport remonte à la Haute Direction et au Comité d'Audit. Mais moi, ce qui m'importe c'est le plan d'action ; on se dit voilà on a détecté ça et on a mis ça en place et c'est le management qui l'a mis en place. Le management a d'autres objectifs que juste le contrôle interne. Si on peut les accompagner et nous ça reste en interne. Maintenant, il y a le Commissariat aux Assurances qui demande des fois pour voir les rapports. Ils peuvent le voir, mais bon, généralement il n'y a jamais de nom dans les rapports. Voilà par rapport à ce qu'il faut aussi faire, c'est un bon contact entre l'audit interne et l'audit externe. Ca, je pense c'est très important aussi. Généralement quand l'auditeur externe vient, on fait une réunion ensemble et on dit voilà ce qui a changé, voilà ce que moi j'ai trouvé dans la mission d'audit.

Eux, ils disent qu'on va faire ceci et puis vous pouvez déjà regarder. Vis-à-vis du management, c'est de contrer le double emploi. Après l'audit externe peut toujours le refaire. C'est sa responsabilité. Je pense s'il y a une bonne entente chaque année et ça depuis quelques années, c'est toujours remonté au Comité d'Audit par le réviseur externe que la collaboration est très bonne et quand un auditeur externe se fait un petit peu méconduire par du management qui n'a pas donné cette information là, on a convenu de me contacter.

Parfois le management ne comprend pas pourquoi l'audit externe demande ça ou dit qu'il n'a rien compris. Ce n'est pas un spécialiste de l'assurance. Mais peut-être qu'il a identifié un risque. Si le calcul actuariale n'est pas bon, les actuaires disent qu'ils sont les spécialistes. Tu me viens demander ça, mais tu n'es pas spécialiste. Je me rappelle au début dans les salles des marchés quand j'étais un auditeur, les traders c'était un monde à part ; tu ne connais rien des produits dérivés. Oui, mais non, mais justement j'espère que tu le connais mieux que moi parce que c'est toi qui en fait. Mais moi, je me pose des questions que peut-être toi, tu ne te poses pas.

HM : *Oui, il est très important de comprendre le fonctionnement d'un service.*

Interviewé : Oui, il faut le comprendre. L'auditeur externe et interne doit faire du travail avant d'aller au management.

HM : *Est-ce que votre compagnie émet des comptes annuels en long ou short form ?*

Interviewé : Un *long form*. Donc on a demandé. Il s'agit d'une valeur ajoutée. Non seulement il valide les comptes, mais il y a aussi des recommandations et c'est l'audit interne qui fait le suivi. C'est les actions de l'audit interne, c'est les actions du réviseur externe, que je mets dans la base de données et aussi le Commissariat parce qu'on a aussi le Commissariat qui fait des missions régulières ; mais bon il y a des points. Des fois qu'il soulève et qu'il faut suivre et donc ça on intègre dans le suivi et donc tout ça fait l'objet d'un *reporting* unique au comité d'audit. Une chose importante, c'est la chance qu'on a créé le *compliance* et le *risk* après l'audit. Donc, l'audit interne a partagé sa matrice de risque qu'on a adapté parce que le *risk management* voulait peut-être affiner certains risques et on a une même base. C'est-à-dire que quand on parle de risque X, que moi j'en parle ou que le *risk manager* en parle, on parle de la même chose ; ce n'est pas toujours évident. On a un glossaire commun. Parfois le *risk management* c'est plus fin. Un risque peut être décliné en

quatre sous-risques. Alors que pour moi, ça me fait qu'un risque, mais il reste quand-même dans le même domaine.

HM : *Oui, il faut l'alignement des vue à travers les différents services.*

Interviewé : Oui, voilà. Des fois, le management voit le *risk management*, *compliance* et l'audit comme - je ne veux pas dire - comme des emmerdeurs. Parfois, le management veut lancer un produit et nous venons dire qu'il faut faire attention à cause de ça et ça. On voulait lancer le produit le 1ier mai, mais là on n'était pas prêt et ça va tarder jusqu'au mois d'octobre. Mais bon, vaut mieux ça que de se prendre un bouillon.

HM : *Donc, je pense qu'avec tout ce que nous venons de discuter, on voit bien que l'audit interne se situe à l'interne de l'organisation. Ainsi, on peut lire dans la littérature scientifique que l'audit interne est parfois considéré comme le « gardien de la culture d'entreprise ». Qu'en pensez-vous?*

Interviewé : Oui, c.-à-d. que nous sommes conscients de la culture d'entreprise qu'on partage. Donc je pense par rapport à l'audit externe là on est dedans. Par rapport à notre entreprise, c'est une société luxembourgeoise et familiale. On ne veut pas secouer trop les gens, non plus dans certains cas. Je me rappelle de discussions avec le Président quand on allait auditer un département. Où il me dit de ne pas secouer. Moi, je pose des questions ; ce n'est pas secouer. Si quelqu'un ne sait pas répondre, je demande à un collègue. Généralement, en commençant la mission d'audit, on rencontre le responsable du service audité et on explique ce qu'on va faire. On dit mais il faudrait que quelqu'un nous explique ceci, nous montre ceci. Le responsable nous explique quelle personne nous devons contacter pour tel sujet. Si on n'a pas toutes nos assurances, on communique, on dit voilà on va voir une autre personne, mais on met en copie le responsable. Ainsi, on ne fait pas les choses dans le dos. On ne brusque pas et ça évite que le responsable aille chercher le Directeur Général en disant que l'audit dérange. Bon ce n'est pas non plus que nous fermons les yeux, mais ça facilite aux gens de se convier plus facilement. Les auditeurs ont intérêt de dire ce qu'ils voient d'anormal. Dans ces cas-là on fait comme suit : l'employé ne sait pas toujours pourquoi donc c'est bien relevé. Parfois, on se demande pourquoi ces cas-là, ils *by-passent* ce contrôle. Donc à nous de juger et d'avertir qu'un contrôle n'as pas été effectué. On est là plutôt comme partenaire ; dites-nous si vous voyez quelque chose, même si ce n'est pas un problème, mais ça en reste là. J'ai vécu dans les banques, c'est quand on détecte quelque chose, on demandait qui te l'a dit. Je disais au responsable de voir dans son équipe, s'il y a

un problème qu'il pose la question. Il faut aussi qu'il y ait ce respect. Donc on confie des choses. Nous il faut des faits parce que c'est pas simplement de dire qu'il y a un problème qu'on va le mettre dans le rapport. Ca c'est le pire, c'est si ce qu'il avance, ne tient pas la route. Dans les *Normes*, il est bien précisé qu'il faut du support pour les *findings*. Donc il faut de la documentation qui valide les faits décrits dans le rapport.

C'est là que j'ai vu le parallélisme avec le GDPR, tout ce qu'on fait pour protéger les données. Il faut le documenter, si on ne le fait pas. Si l'on ne crypte pas une donnée, on dit pourquoi. On a un système de contrôle d'accès qui est très performant, on assure que les mots de passe soient changés très régulièrement. Donc on a vu un risque. On n'a pas de mesures radicales, comme dire c'est simple on crypte tout, ce qui impacterait vos temps de réponse.

HM : *Pour le thème 5, je pense que la question est peut-être posée d'une façon provocante : en disant « ticker », cocher exclusivement un échéancier, le plan d'audit a été établi et on exécute. Le plan est adapté de façon périodique.*

Interviewé : Normalement, le plan est revu chaque année. Mais il peut y avoir un événement interne ou externe de sorte qu'on doit adapter le plan pendant l'année. Le programme est interrompu, on fait quelques vérifications et on a un rapport à remettre à la Direction rapidement. Dans le monde des assurances, le niveau de risque n'est pas le même. Il n'y a pas non plus la rapidité comme dans les banques. Il y a des *cut-off* dans les paiements chez les banques. Chez les assureurs, c'est moins urgent. Le contrat n'est pas encore finalisé, mais le client est déjà couvert. Tant qu'il a signé, il est couvert. S'il ne l'a pas encore le lendemain, ça ne change rien. En cas de sinistre, on le paie. Dans les banques, il y a des intérêts de retard. Le critère de niveau de risque est différent. Donc ça permet d'adapter, mais je pense qu'on adapte plus les plans dans les banques que dans les sociétés d'assurances.

HM : *Peut-être un très bon exemple pour décrire le processus de l'audit interne, c'est le GDPR. On a su depuis assez longtemps que le nouveau règlement viendra. Peut-être qu'on avait déjà identifié un tel risque. Maintenant, ça a été mis en place depuis vendredi passé.*

Interviewé : Oui, ça continue de se mettre en place. C'est assez symptomatique quand vous demandez un conseil. Il y a 2 ans quand j'avais vu ce règlement parce qu'il date de 2016 et j'avais dit ouah, les assureurs, là ils brassent des données. Donc ça c'est important, donc j'avais fait une note à la Direction Générale en disant que dans 2 ans il y aura le règlement qui va entrer en vigueur. Donc je pense que là on aura du boulot. Après, la Direction m'a

demandé de résumer en une page de quoi il s'agit. Heureusement, j'avais lu le texte avant d'envoyer le mail, donc j'ai pu donner les explications. Puis le revers de la médaille, c'est l'année passée qu'il a fallu vraiment se mettre en marche. Comme tu connais bien le dossier, on va te charger de ça. Au début, j'étais un petit peu dans votre truc que j'ai deux chefs. J'ai le Directeur Général qui dit que le Comité de Direction a décidé que tu t'occupes de ça. Pendant ce temps-là, je ne fais plus d'audit. Donc c'est du genre, si on veut raisonner noir, l'audit va découvrir ce qui va m'embêter, donc je vais l'occuper avec d'autre chose pendant ce temps-là. Certainement, ce n'était pas ça qui était voulu, mais moi j'ai dit qu'il faut que je prévienne le Comité d'Audit parce que c'est vous, le Comité de Direction qui décide, mais ça a un impact sur mon travail vis-à-vis du Comité d'Audit. Après la première fin, j'ai dit, le risque assessment, je peux le faire, mais pas la mise en place que je devrai auditer par après. S'il y avait des *gaps*, se serait moi le responsable. Donc ça a été bien compris. Mais c'est aussi par rapport à la nouvelle norme sur la profession de l'audit. Il ya eu un changement par rapport au Comité d'Audit. On fait une note au Comité d'Audit et voilà maintenant vous êtes responsable quand il faut choisir le réviseur externe. Vous devez intervenir plus activement dans le processus. Donc il y a aussi cette veille.

Moi dans mon planning, j'ai du temps pour réaliser ma mission. J'ai du temps pour revoir mon plan et j'ai aussi des disponibilités dans mon plan que je sou mets au Comité d'Audit, réservé pour voir la nouvelle réglementation. On a aussi mis en place un groupe pour la veille juridique. Au lieu que les juristes, le *compliance* et l'audit vérifient la nouvelle réglementation chacun de son côté, nous avons mis en place un groupe de travail qui réunit les différentes fonctions pour étudier les textes. Si le GDPR ne fait pas des masses, le Solvency II est énorme. Si tout le monde l'étudie de son côté, et en plus on a des assurances-vie, non vie, de la réassurance, ça crée un double emploi avec le risque d'avoir des interprétations différentes.

HM : *On a l'approche par les risques parce qu'on ne peut pas vérifier tout. Même si on peut vérifier tout, ça n'apporte pas forcément de la valeur ajoutée. Donc, basé sur la probabilité, l'impact et la vélocité d'un risque, une matrice des risques est établie. Quelle est votre manière de procéder dans ce contexte ?*

Interviewé : Oui, effectivement, on a une matrice et il y a des points et en fonction des points, il y a des couleurs. On a travaillé cette matrice avec un Big4. Autant avoir quelque chose qui parle et là on a une valeur ajoutée qui est reconnue. Les gens disent que le fait de

faire intervenir un Big4 a aussi une valeur ajoutée. C'est un consultant indépendant et le résultat ne vient pas de l'intérieur de notre compagnie. Mais il y a un œil. Ce sont vraiment des spécialistes et les risques on les revoit. Je parlais tantôt de l'exemple d'un changement de responsabilité. Donc parfois le risque passe de l'orange au rouge. Alors, quand nous allons au Comité d'audit, nous expliquons les changements. Par rapport aux plans pluriannuel et annuel, on décline une partie. Si on dit en 2018 qu'on va faire un travail déterminé en 2020, il y a de fortes chances que le plan effectivement réalisé en 2020 ait subi des changements entre-temps.

HM : *Donc la question ici c'est, est-ce que l'approche par les risques couvre tous les risques potentiels ou est-ce qu'il y a quelque chose qui pourrait échapper à une telle approche?*

Interviewé : Je pense que c'est la bonne question de se poser quand on réévalue le plan. Quels sont les risques? Je pense au cas des cyber-risques. Il y a 10 ans, ce n'était vraiment que quelques agents qui avaient un mail, et pour le reste tout se passait encore par courrier. Maintenant, on incite tout le monde à utiliser la digitalisation. Le risque, il a pris de l'importance. On a beau mettre des procédures de blocage, mais il y a aussi le risque humain. Donc on a des discussions avec les RH par exemple sur le fait que le stress est une source d'erreur ou même de fraude. J'en ai marre, donc je vais faire le truc. Pour cette raison, on ne met jamais le nom de la personne. On dit, il y a un employé qui s'est gouré de deux chiffres. Son responsable de service peut le savoir par après et découvrir son employé, mais on ne va pas dire à la Direction Générale que c'est un tel. Sauf si c'est toujours le même, alors on va en discuter avec les RH.

HM : *Les RH c'est justement le prochain point. En fait, vous n'êtes que 2 personnes. Il faut des spécialistes ; donc, quels sont pour vous les pré-requis pour un bon auditeur interne?*

Interviewé : Je pense qu'il faut quelqu'un qui sait écouter. L'audit, c'est avant tout écouter. Ca se passe par des entretiens et souvent c'est par des questions ouvertes que vous apprenez pas mal de choses et que vous arrivez aussi à l'essentiel. Ca c'est une difficulté pour des gens qui viennent du contrôle interne. Des personnes qui sont dans un processus continu, qui vérifient toutes les opérations et qui parfois trouvent de petites choses dont la résolution coûte beaucoup plus chère que ce que le risque potentiel pourrait causer. Donc, l'auditeur interne doit **aller à l'essentiel**. Pour l'audit interne, il faut quelqu'un qui sait rédiger, qui sait écouter et qui aime apprendre. Ce que je trouve tellement valorisant, c'est que vous apprenez tout le temps.

Par ailleurs, il faut avoir un esprit critique, un esprit d'analyse. De l'expérience que j'ai eue. J'avais des équipes plus importantes. On faisait du recrutement à l'interne et à l'externe. Parfois, on recrutait à l'interne celui qui était valorisé comme meilleur élément. Mais en fin compte le meilleur élément ne posait pas les bonnes questions. La méthodologie n'était pas correctement appliquée. Je révisais les rapports et je le questionnais sur sa méthode de sélection des échantillons. Parfois on a de mauvaises surprises dans ces cas-là. La personne est peut-être très bonne dans un certain domaine, mais ça ne doit pas forcément convenir pour l'audit interne. La discrétion est aussi très importante. Vous avez accès à beaucoup d'informations, mais elles sont confidentielles.

HM : *Il y a une étude de 2016 de l'IFACI qui dit que les futures stratégies de l'audit interne doivent être orientées vers le futur et que l'aspect stratégique doit prendre au moins 1/3 dans la stratégie de l'audit interne. Par contre, dans une autre analyse on conclut que 2/3 des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans **l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques**. Qu'en pensez-vous?*

Interviewé : Effectivement, je pense que c'est souhaitable que ça aille plus vers le stratégique. Les enjeux sont beaucoup plus importants. Il ne faut pas négliger le reste. C'est pour ça que c'est bien qu'il y a des fonctions complémentaires qui traitent par exemple le blanchiment d'argent, un risque important. Il faut que l'audit interne planifie une revue chaque année. Avant il fallait aller voir les dossiers. Maintenant, il y a une fonction *compliance*. Il y a peut-être moyen de simplifier et réduire le contrôle par simplement vérifier le rapport du *compliance*. On prend le rapport annuel, on l'analyse. On fait quelques tests et on valide le rapport, mais on ne plus revoir tous les dossiers comme on l'a fait auparavant. Pour plus s'orienter vers le stratégique, comme par exemple la digitalisation. C'est un projet stratégique de la société. Comment est-ce qu'on peut y aller ? Je ne vais pas dire sans risque, mais à un risque contrôlé. L'*IT* a aussi pris plus d'importance puisque on automatise de plus en plus. On a fait l'acquisition d'un package d'assurances qui a été conçu par des spécialistes en assurances et des spécialistes *IT*, ce qui a aussi permis d'uniformiser tous les traitements d'une société d'assurance. Avant il y avait une application sinistre qui était gérée par les gens de sinistre, et une application contrat. Il y avait juste un numéro en commun. Maintenant, le nom du client n'est là qu'une seule fois. Donc, tout ça a fait qu'on a pu grâce à l'informatique minimiser les risques sur les informations personnelles des gens. Ils ne sont plus qu'à un seul endroit. L'approche par les packages résout pas mal de problèmes.

Ca permet de libérer du temps pour aller vers des points plus stratégiques, mais pour ça il faut avoir une bonne communication avec la Direction. Il faut qu'elle vous fasse confiance et que vous vous sentiez en confiance avec la Direction.

HM : *Un autre obstacle qui pourrait freiner l'orientation vers le stratégique, c'est l'augmentation croissante de nouvelles réglementation?*

Interviewé : Oui, c'est un potentiel frein, mais il faut le voir de façon positive. Parfois il faut donner des exemples frappants pour montrer l'utilité de nouveaux règlements. L'audit, c'est contrôler, mais aussi comment former et sensibiliser les gens. Quand j'arrivais à ma fonction actuelle, on présentait le plan d'audit au Comité de Direction, pour en expliquer l'approche. Beaucoup de questions ont été posées sur l'audit interne, l'audit externe, le contrôle interne. Alors, chaque fonction a défini son rôle, mais je pense que certains interlocuteurs ont eu l'impression que ces trois fonctions voulaient surtout bien « se vendre ». On était à l'époque des inspections, puis on a créé l'audit interne. Dans le journal interne, j'avais écrit un article pour expliquer que l'audit interne n'est pas la police, mais plutôt un médecin. Effectivement, vous n'allez pas chez le médecin, si vous n'êtes pas malades. Mais le médecin est là pour vous aider. Le policier est là pour appliquer le règlement et pour vous sanctionner, le cas échéant. Donc, on faut faire la séparation des choses. Par après, des employés sont venus vers moi pour signaler un problème que je n'aurais pas forcément vu. La phase d'analyse au début permet de voir et de juger le problème.

HM : *Le dernier point s'agit de la mise en pratique, de la déclinaison de la stratégie de l'audit interne. Est-ce que vous avez des KPI pour mesurer le succès, l'efficacité de l'audit interne?*

Interviewé : Alors, qu'est ce qu'on a ? Je vous parlais tantôt du suivi des procédures. L'audit a fait autant de recommandations de niveau 1, 2 et 3. On a des niveaux de risque qui sont bien définis par département, le taux de réalisation des actions de niveau 1 principalement. Le reporting au Comité d'Audit est *high level* et on n'y va pas expliquer tous les détails. On cible les actions les plus critiques dans le rapport, on résume les actions passées, celles qui sont en cours, celles qui sont rejetées. Par exemple, on a changé de système informatique et avant les *backups* ont été faits d'une certaine façon. A un certain moment, le *backup* n'était plus assuré, et nous en avons informé le Comité d'Audit, mais en attendant le remplacement, il y avait un risque. Ca permet de "juger" la pertinence des recommandations faites par l'audit.

Le taux de réalisation pourrait être un indicateur de la qualité des recommandations de l'audit interne. Des KPI, on en a beaucoup pour le métier. C'est un outil de management pour vérifier l'efficacité sur le temps qu'on met pour rédiger un contrat, pour régler un sinistre, etc. Il y a plein d'indicateurs qui sont mis en place pour la Direction et l'audit.

Concernant les contraintes internes et externes qui impactent l'audit interne, je peux avancer les exemples suivants. Des fois on tombe mal. Normalement on fait l'audit dans l'année et il ne faut en principe pas qu'on le fasse au mois de janvier. Sauf, si on se doute de quelque chose et que notre intervention ne doit pas tarder. On sait qu'il y a des périodes plus critiques. Pour l'assurance vie, les gens contractent des polices en fin d'année pour la déduction fiscale. Là on sait qu'il ne faut pas y aller avant la fin d'année. Le service comptabilité est fort occupé par les clôtures de fin d'années. Mais il peut aussi arriver qu'il y ait de nombreux dégâts de tempête et le service d'indemnisation est sur les charbons ardents ; si une mission de l'auditeur risque de trop retarder d'importantes et nombreuses indemnisations, on arrête provisoirement, on va travailler sur d'autres missions et on reviendra plus tard. Nous disposons d'une certaine souplesse dans ces cas. Ce n'est pas remonté au Comité d'Audit.

Des fois, c'est une opportunité pour découvrir une fraude interne quand on doit reporter une mission à cause de congés dans le service audité. A une telle occasion, on a eu un rapport de la Direction sur l'augmentation de la sinistralité, et on a vérifié s'il n'y avait pas de comptes qui ont été mouvementés régulièrement sur des sinistres. Ainsi, on est tombé sur 8 ou 9 cas avec de sinistres qui se passaient partout, et on a découvert une fraude interne. Si on n'avait pas été interrompu dans notre mission initialement prévue, peut-être qu'on n'aurait pas découvert la fraude. Si l'on est bloqué quelque part, il faut faire une autre tâche, et parfois c'est une opportunité comme décrit. L'audit interne doit être transparent et expliquer pourquoi une mission n'a pas été réalisée et achevée à un certain moment. Notre compagnie d'assurances n'est une société où on ne regarde que le compteur. Je ne vise aucun spécialement ailleurs. Nous avons la chance d'être dans une société familiale, où il y a moyen de dialoguer et de trouver des compromis.

HM : *Je vous remercie pour cette vaste et très intéressante discussion et le temps généreux que vous m'avez accordé.*

Annexe 4 : Interview n°3

Remarque préliminaire: Cette interview a été réalisée en langue luxembourgeoise. Nous avons fait le choix d'en faire une synthèse, tout en restant dans la forme d'une interview avec la citation des témoignages majeurs et décisifs pour notre analyse empirique. Nous avons renoncé à une transcription intégrale de l'interview, qui comporterait de nombreux détails dérivant quelque peu du thème principal. D'autre part, certains éléments évoqués par l'interviewé auraient permis d'identifier à la banque concernée.

Thème 0 : L'interviewé

L'interviewé, économiste de formation, travaille depuis 27 ans auprès d'une banque à Luxembourg dont les 18 dernières années dans le département comprenant actuellement 16 auditeurs internes, depuis 14 ans comme chef adjoint et depuis 4 ans comme *chief internal auditor*.

HM : *Pour rentrer dans le vif de notre sujet et au **thème 1** de notre guide d'entretien, à savoir l'incidence des Normes et des règlements sur la stratégie en tant que processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue, pourriez-vous expliquer quelle en est votre perception et quelles en sont vos expériences ?*

Interviewé : Les Normes principales sont évidemment la base de l'audit interne, mais la stratégie de l'audit interne est à mon avis en majeure partie impactée par les règlements du régulateur et de la Banque Centrale Européenne. Evidemment, la recherche active d'informations en matière de règlements et sur leur mise en œuvre fait obligatoirement partie de notre travail.

HM : *L'active sensibilisation des parties prenantes aux performances et à la **valeur ajoutée** de l'audit interne est d'après la littérature scientifique un majeur élément à assurer dans le cadre de la stratégie de l'audit interne. Comment définissez-vous la valeur ajoutée de l'audit interne et de quelle manière envisagez-vous sa communication professionnelle aux parties prenantes ?*

Interviewé : Il est évident de promouvoir son service d'audit interne « sur le terrain » auprès des parties prenantes et des audités, mais je dirais que nous faisons - pour commencer - le marketing de réglementations auprès des parties prenantes dont les audités, ceci sans recourir exclusivement aux Normes. Se référer trop aux Normes serait contreproductif, les audités diraient, les auditeurs sont des théoriciens; ils font leur plan uniquement d'après les

règles, qu'elles soient justifiées/adaptées ou non. Bien sûr que nous nous référons aux Normes, mais je pense qu'il ne faut pas les mettre trop en évidence.

S'il est vrai que les règlements d'il y a 10 ans et plus n'étaient pas assez contraignantes - cf. l'affaire *Madoff* - je pense qu'actuellement il faudrait revenir à une certaine normalité, une évolution pouvant être considérée comme un retour naturel, attendu et justifiable du « balancier » en matière de règlements.

Par ailleurs, je pense que les règlements sont, dans leur grande majorité, l'application, voire la déclinaison du « bon sens », mais beaucoup de gens ne les conçoivent pas de cette façon ; elles considèrent les règles surtout comme une restriction. Aux auditeurs internes, entre autres, à sensibiliser nos parties prenantes au bénéfice des règles et normes, à la valeur ajoutée des règlements, et, implicitement à la valeur ajoutée de l'audit interne travaillant selon ces règles. Dans ce contexte, j'aimerais souligner l'importance de la gouvernance, qui est également fort réclamée par la BCE à Francfort, la gouvernance, c'est-à-dire les pré-requis en matière de stratégie de la banque.

HM : *Ce qui nous amène au **thème 2** de notre guide d'entretien, à savoir **le champ de tension « Serving Two Masters »**. Dans le Rapport annuel 2017 de votre banque, j'ai lu sous le thème de la « Gouvernance » que votre service « Audit interne » en tant que troisième ligne de défense, « dispose, à ce titre, d'une double ligne de reporting vers le Comité de Direction et le Conseil d'Administration ». Cette double ligne de reporting, engendre-t-elle un champ de tension dit justement « Serving Two Masters » ?*

Interviewé : Nous vivons de plus en plus un *shifting* des responsabilités et du pouvoir allant du Comité de Direction vers le Conseil d'Administration, citons la politique du *risk appetite*, la fixation de la stratégie générale de la banque. C'est à l'audit interne de suivre cette évolution, d'orienter sa stratégie en conséquence, c'est-à-dire en fonction de la stratégie de la banque - stratégie fixée par le C.A. - ce qui amène l'auditeur interne progressivement plus proche du Conseil d'Administration ou du Président du Conseil d'Administration. Je pense que ces derniers ont également de plus en plus conscience que c'est l'audit interne qui a la vue globale, le meilleur aperçu de l'ensemble de la banque. Pour agir dans ledit champ de tension, l'auditeur interne doit procéder, je dirais non seulement de façon stratégique, mais surtout de façon tactique. Donc il faut agir avec doigté, faire preuve de « *Fingerspitzengefühl* » de la part de l'auditeur interne dans ses relations avec les deux organes suprêmes de son établissement. L'approche interne auprès des banques en général

est en train de changer, certainement dans une dimension encore plus importante au sein de notre banque, où historiquement le Comité de Direction avait les responsabilités principales.

Si maintenant, nous avons un désaccord avec un des départements de notre banque, ce désaccord, ainsi que nos recommandations sont soumis au Comité de Direction. Prochaine étape, si le Comité de Direction rejette une de nos recommandations ayant trait par exemple au réglementaire, alors nous le soumettons au Comité d'Audit et par après au Conseil d'Administration. Je peux citer l'exemple d'un KRI (key risk indicator) supplémentaire que la fonction d'audit interne exigerait, alors que le Comité de Direction estimerait suffisants et appropriés les indicateurs existants. Pour ce volet, ce serait au Conseil d'Administration de prendre l'ultime décision.

Notre charte prévoit également que le *chief internal auditor* a le droit, même l'obligation de contacter directement notre régulateur, la CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier), voire la BCE si désaccord sur un sujet « vital » pour la banque subsistait entre le CIA et le Conseil d'Administration.

Pour revenir à la stratégie de l'audit interne, je suis d'avis qu'elle sera de plus en plus impactée par les points évoqués et notamment par ledit *shifting* des responsabilités et du pouvoir allant du Comité de Direction vers le Conseil d'Administration.

Quant à l'accroissement de valeur, qu'est-ce qu'une valeur ajoutée ? De nos jours, l'audit interne doit avoir une valeur ajoutée. Quand j'entrais dans le département de l'audit interne, je suivais en l'an 2000 des cours auprès de l'IFACI à Paris, où l'on enseignait le principe que pour un auditeur interne il ne fait pas de différence qu'il audite une banque ou une fabrique dans l'industrie alimentaire. L'auditeur doit savoir auditer tout en connaissance de cause ; mais à ce moment, on reste au niveau « les procédures sont-elles toutes en règle, applique-t-on du point de vue contrôle le *principe des quatre yeux* » ?

A mon avis, l'auditeur doit quand-même bien connaître l'activité spécifique dans laquelle il évolue, connaître les processus de la banque, quels sont les risques du métier, etc.

Audit conseil, important, il faut en faire ! En pratique, et dès le départ, l'audit interne accompagne dans notre banque tout nouveau projet important dans les groupes de pilotage et de travail. On ne reste pas simple observateur, mais - bien que l'on ne donne pas d'instructions pour le développement de projets en soi - on attire surtout l'attention des collègues sur d'éventuels impacts de directives, car aujourd'hui il ne faut pas qu'après des

mois et des mois de travaux des métiers sur le développement de projets, donc qu'après un an l'auditeur interne fasse ses premières objections en disant « *vous avez oublié ça et ça, et il faut recommencer dès le début* ».

Ces éléments de conseil ne sont pas rédigés sous forme de rapport spécifiques de notre part, ni directement visibles, non plus par le Conseil d'Administration, qui parfois sollicite plus l'intervention-conseil de notre part. Ceci est dû au fait que nos observations et recommandations se font déjà au niveau des groupes de travail dès les premières étapes d'élaboration de projets.

Cependant, les conseils peuvent s'avérer à double tranchant, si par après l'auditeur interne critique un projet développé et que les métiers concernés lui rappellent que le projet a été accompagné par l'auditeur, voire amendé en fonction de ses recommandations de l'audit. En pratique, cette situation se présente, lorsque les grandes lignes d'un projet, les principes ont bien été validés par l'audit interne, alors que ses exécutions, ses processus en détail appellent par après la critique de l'auditeur interne.

Ainsi, les indications de l'audit interne de mettre en place, de tenir compte d'une réglementation lors du développement de projets, afin d'éviter de devoir recommencer dès le début, comme expliqué en haut, représente une valeur ajoutée.

HM : *Nous avons parlé des Normes, de la stratégie ; nous pourrions brièvement revenir à la sensibilisation des parties prenantes quant aux performances et à la valeur ajoutée de l'audit interne, ceci en tant qu'élément majeur de la stratégie de l'audit interne.*

Interviewé : Correct, le *chief internal auditor* a l'obligation de sensibiliser toutes ses parties prenantes à cette valeur ajoutée ; d'ailleurs, le fait que nos collègues des différents métiers de la banque nous approchent activement pour recevoir nos avis et conseils, témoignent de leur confiance à l'égard de notre fonction d'audit interne. Notre département est également reconnu par le Comité de Direction et le Conseil d'Administration, notamment par son Président. A titre d'illustration de cette confiance, je peux relever une récente enquête demandée par notre Comité de Direction et pour laquelle il nous a donné expressément « carte blanche » avec accès immédiat à tous documents et informations, étant entendu que nous disposons *de facto* de ces droits. Néanmoins, nous considérons cette approche comme confirmation expresse de cette situation.

En plus, la qualité des rapports de l'audit interne est reconnue comme valeur ajoutée par le Comité de Direction et le Conseil d'Administration.

HM: *Ces exemples me semblent bien illustrer la reconnaissance, le respect et la confiance des parties prenantes, relevés par la littérature scientifique comme valeur ajoutée de l'audit interne ; voyez-vous dans ce contexte d'autres éléments qui peuvent maximiser le potentiel de la fonction d'audit interne ?*

Interviewé : Je pense que c'est effectivement la prise de conscience de ces trois valeurs par les parties créditées et la combinaison de *la reconnaissance, du respect et de la confiance* qui font de l'auditeur interne le « *Trusted advisor* » comme le disait Richard Chambers, et je peux répéter que nous avons beaucoup de demandes de nos collègues pour donner notre avis et nos recommandations, voire des demandes d'auditer des parties précises de leur activité.

Du moment que l'audité reconnaît la valeur ajoutée qu'apporte notre travail à ses projets et à son activité, par exemple par la mise en évidence d'un élément important que l'audité n'avait pas pris en compte, alors la sensibilisation de l'audité aux missions et valeurs de l'auditeur interne est assurée et acceptée.

HM : *Dans la discussion sur l'«équilibre» entre missions d'assurance et de conseil et face au constant changement des environnements de risque et d'exploitation, des chercheurs recommandent le positionnement des auditeurs internes en tant que **change agents**. Ils ne seraient pas ceux qui finiraient par changer les choses; ils pourraient seulement inspirer les parties prenantes à changer (c.-à-d. «semer les graines» dans une métaphore comparant les auditeurs internes aux **farmers**).*

Interviewé : Effectivement, l'environnement ne cesse de changer et la vitesse de ces changements est croissante. L'auditeur interne doit s'y adapter, changer et sensibiliser ses parties prenantes, y compris les audités, donc les sensibiliser à ce qui change et les sensibiliser aux nouvelles évolutions. Je dirais: « *He has to change, but he has also has to inform about the change and report the change* ». Ceci dans le domaine de l'audit-conseil, comme décrit dans la métaphore citée du *farmer*, semant les graines, l'auditeur interne donne l'impulsion, donne les premières incitations au changement sans qu'il l'ordonne ou le détermine.

HM : *Dans ce contexte, quelle serait l'incidence de l'externalisation de la fonction d'audit interne ?*

Interviewé : Je pense que l'externalisation de l'audit interne n'est envisageable que pour de petites structures ; je ne l'imagine pas pour une banque d'une certaine taille. Là,

l'externalisation est concevable, le cas échéant, pour de nouveaux processus bien spécifiques, en donnant mission à un *outsourced* auditeur qui a déjà traité ce thème auprès d'une autre banque.

HM : *Le prochain thème (3) est suivant mon guide d'entretien la culture de l'entreprise et son système de valeurs. Quel est votre ressenti et quelles sont vos expériences sur le terrain par rapport à ces facteurs de type culturel ?*

Interviewé : Pour moi, il est clair que la culture d'entreprise, le contrôle et les valeurs sont conditionnés *top-down*. Il faut aussi que la hiérarchie en donne l'exemple. Le Conseil d'Administration arrête la stratégie de l'entreprise et implicitement la culture d'entreprise pour atteindre les objectifs. Choisit-il un style agressif purement *result orientated*, négligeant les contrôles, ou *risk orientated* avec les contrôles et réserves requis ?

La culture d'entreprise est fortement déterminée par la Gouvernance d'entreprise, et d'ailleurs, la BCE audite la Gouvernance des banques d'une certaine envergure. Elle vérifie par exemple s'il existe un code de conduite, s'il est transmis systématiquement à tous les niveaux de la banque et correctement appliqué.

La culture d'entreprise comprend pour moi la culture de se « *challenger* » soi-même, de se mettre en question et de chercher à parfaire ses missions. Ceci s'applique aussi à l'audit interne et impacte aussi sa stratégie.

HM : *Thème 4: L'incidence de la position de l'audit interne au cœur de l'organisme, son niveau d'intégration, dans quelle mesure affecte-t-il le travail, voire la stratégie de l'auditeur interne ?*

Interviewé : Quant au niveau d'intégration de notre fonction d'audit interne au sein de la banque et son incidence sur notre travail, je noterai les bonnes relations déjà mentionnées que nous entretenons avec nos parties prenantes. Sur le plan de l'organisation des missions, il faut assurer que le plan d'audit couvre notre *univers d'audit*, l'*univers* étant déterminé par les règlements et par les missions que j'ai fixées moi-même. Ensuite, le plan est conditionné par les risques rattachés à l'activité bancaire, par la disponibilité de mes auditeurs tant en ce qui concerne leur planning que leur profil et leurs compétences.

HM : *Dans l'optique de la position de l'audit interne au cœur de l'entreprise, cette position privilégiée permet-elle par exemple de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués ?*

Interviewé : Il existe une obligation réglementaire de la CSSF, non pas pour l'audit interne, mais pour les fonctions de contrôle, à savoir le *compliance* et le *risk management* de donner leur avis sur chaque nouveau produit ou processus. L'audit interne vérifie en tant que 3^e ligne de contrôle que lesdites fonctions ont bien effectué leurs contrôles.

HM : Allons au **thème 5: L'approche par les risques : incontournable, mais non exclusive ?**

Interviewé : C'est effectivement l'approche principale pour l'audit interne, étant entendu que nous devons auditer l'ensemble de notre *univers d'audit* dont nous venons de parler. La granularité des missions et la possibilité d'en regrouper impactent aussi notre plan d'audit. Enfin, dans la perspective des contrôles par le réviseur d'entreprises et la BCE, il importe de documenter en détail l'ensemble des nos audits.

HM : *Au niveau de la détermination des risques, l'impact, la probabilité et la vélocité (velocity of risk) sont considérés dans la littérature scientifique comme métriques d'évaluation qui permettent d'ajouter une dimension d'importance aux sujets et processus traités. Quelles sont vos expériences et recommandations que vous pouvez rapporter à cet égard ?*

Interviewé : Nous cherchons à déterminer d'année en année d'éventuels changements au niveau des réglementations, de la pondération des risques et au niveau des responsables de service. Cette pondération des risques se fait effectivement d'après les 3 critères que vous avez cités. Nous tenons en outre compte des résultats de l'audit de l'année précédente et niveau de réalisation de nos recommandations antérieures. Nous notons aussi qu'à côté du risque financier, c'est le risque réglementaire qui prend de plus en plus d'envergure dans nos travaux d'audit. C'est l'expérience de l'ensemble de nos auditeurs qui nous est utile pour finaliser notre plan d'audit et sa mise en œuvre.

HN : *Voyez-vous d'éventuels préjudices pouvant être liés à l'approche par les risques de sorte que la recherche de l'efficience risquerait d'être négligée et/ou que des activités estimées secondaires risqueraient d'échapper à l'audit interne ?*

Interviewé : Je pense que ce risque est maîtrisé ; nous établissons systématiquement l'inventaire des risques résiduels. Nous savons bien que nous ne saurons pas couvrir chaque « petit » risque, mais nous observons l'évolution des risques afin de constater dès que le niveau d'un risque augmente.

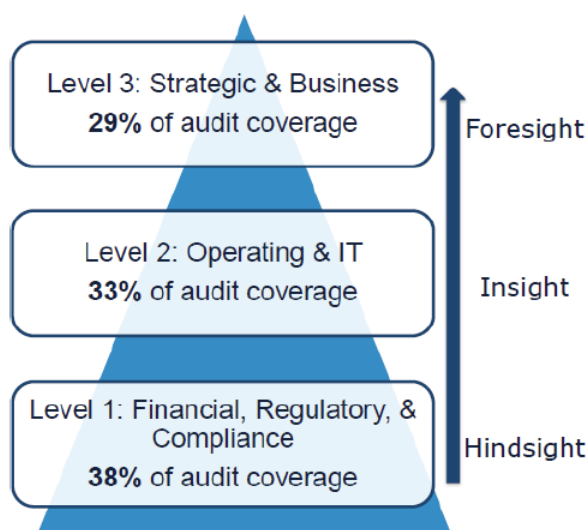
HM : Sous le **thème 6**, j'aimerais bien que nous abordions **l'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne.**

Interviewé : Au-delà de nos propres efforts de recruter et former des auditeurs aux profils requis, que l'on peut considérer comme éléments stratégiques pour l'audit interne, j'aimerais préciser que la BCE vérifie également les capacités, l'expérience, le *know-how* du *staff* de notre fonction d'audit interne. Il est évident que nous devons assurer un *ongoing* développement de nos auditeurs ; on ne travaille plus comme il y a 15 ans. Pour certains collaborateurs, c'était un vrai effort d'évoluer vers les compétences exigées par le SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*). Enfin, il faut assurer que le service dispose aussi des connaissances techniques.

HM : En 2015, l'IIA a arrêté - pour compléter le cadre de référence pour la pratique professionnelle de l'audit interne « CRIPP » - 10 principes fondamentaux pour l'audit interne dont le 9^e principe, à savoir „Être perspicace, proactif et orienté vers le futur“ qui n'avait pas encore été couvert, d'après l'IIA, par le CRIPP. Comment percevez-vous l'impact de ce 9^e principe ?

Interviewé : Pour moi, les exigences de ce principe sont évidents et restent toujours en vigueur. Comme évoqué, la BCE vérifie les compétences de la fonction d'audit interne des banques, et, à côté des connaissances théoriques et de leur mise en œuvre, les 3 qualités d'„être perspicace, proactif et orienté vers le futur“ y figurent évidemment.

HM : Pour notre thème numéro 7, je propose de consulter ce schéma (remis à l'interviewé, voir ci-après), extrait d'une étude de 2015 de l'IIA. Le tableau montre les attentes des parties prenantes à l'égard de l'audit interne, et le but pour notre travail de mémoire est d'analyser l'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne.



Source: The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner survey : © 2015 The IIA Research Foundation

Interviewé : Indépendamment des attentes de nos parties prenantes, je pense qu'aujourd'hui, il faudrait scinder le *level 1* de ce schéma en deux parties : je ne mettrais pas ensemble le *Financial* avec le *Regulatory* et le *Compliance*. De nos jours, l'audit interne - en tout cas auprès de notre banque - ne réalise que peu d'audits financiers ; c'est l'auditeur externe qui en est en charge. Evidemment, nous faisons des missions isolées sur le *Financial* dans l'IFRS9, etc. Mais les volets *Regulatory* et *Compliance* sont plus importants pour nous, d'autant plus que la BCE exige que l'audit interne vérifie que le *Risk Management* et le *Compliance* fonctionnent correctement au 2^e niveau de contrôle. L'audit de l'*IT* est intégré dans notre cas sous le volet « Gouvernance », tel qu'exigé par la circulaire 552/12 de notre régulateur CSSF. Comme déjà relevé, c'est la BCE qui nous demande d'auditer notamment les 2^{es} lignes de défense. L'audit du *level 3* "*Strategic & Business*" est effectué dans le cadre réglementaire.

HM : *Je pense que l'idée est effectivement de concentrer l'audit sur la 2^e ligne de défense, d'auditer de moins en moins le « level 1 », pour se focaliser plus sur le "Strategic & Business".*

Interviewé : Dans des secteurs moins réglementés que les banques, dans l'industrie et le commerce, je pense que l'accent est plus facilement à mettre sur la stratégie. Faire des réflexions pour le développement détaillé d'une stratégie de l'entreprise n'est pas la mission de l'audit interne ; l'audit ne développe pas la stratégie, mais doit pointer du doigt d'éventuels retards ou omissions en matière de nouveaux développements stratégiques comme l'*internet banking* et de maîtrise des risques. Je ne veux pas être celui qui freine, mais l'audit interne se doit de signaler d'éventuels risques, sachant que pour l'exemple *internet banking* que la prochaine génération des clients ne se déplacera probablement pas dans une agence bancaire pour faire une demande de prêt-logement.

HM : *Le thème 8 vise les développements pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie, sa mise en œuvre sous l'angle de la perception par les parties prenantes de la valeur ajoutée par l'audit interne, d'éventuelles contraintes du contexte interne et externe et des choix « tactiques » à faire.*

Interviewé : L'exigence d'une approche systématique et méthodique est évidemment à appliquer pour la mise en œuvre ; je rajouterais - et je le constate dans le travail journalier - la nécessité d'un continuel perfectionnement et son suivi.

HM : *Le suivi, comment peut-il être appuyé par l'application de KPIs dans notre sujet ?*

Interviewé : Pour l’audit des performances de nos « clients », les audités, nous en demandons, des KPIs, de plus en plus. Et nous en fixons également pour notre propre travail, sans pour autant les imposer dans le sens que les auditeurs doivent réaliser tous un nombre identique de missions. Il y a trop de différences entre les missions du point de vue volume à traiter. Fixer des KPIs en fonction du nombre de recommandations données, ne ferait pas de sens non plus. Dans nos missions, nous travaillons surtout avec de KRIs (*Key Risk Indicators*) appliqués aux travaux des audités.

HM : *La valeur ajoutée de l’audit étant, comme discuté à l’instant, difficilement mesurable en chiffres, comment assurer la perception de cette valeur ajoutée par les parties prenantes ?*

Interviewé : Sur ce point, nous misons fort sur l’échange avec les parties prenantes. Vu les réglementations, nous sommes aussi sollicités de plus en plus comme conseillers. Nous leur demandons des échos, nous expliquons notre travail en leur demandeur leur avis. Il ne faut pas se limiter les contacts annuels. Notre fonction d’audit interne était toujours assez proche de la Direction Générale ; le Conseil d’Administration était en son temps moins en contact avec nous. Maintenant, il commence à nous challenger, une évolution positive qui nous permet de montrer notre travail, nos performances, la valeur ajoutée.

HM : *Y a-t-il des procédures formelles recevoir un feed-back de l’audité ?*

Interviewé : Après une mission, nous envoyons d’office un questionnaire à l’audité ; malheureusement ce moyen de communication est assez rarement utilisé pour le *feed-back* attendu. Parmi les réponses, nous avons dans le passé rarement des critiques ; les cas échéant, il s’agissait de réclamations contre un audit estimé trop long, ou d’un désaccord isolé. Nous allons revoir ce questionnaire, vu que les audités n’en profitent au fil du temps guère pour nous communiquer leur appréciation de nos missions.

Le *feed-back* principal sur nos missions consiste en la réaction à nos recommandations. Est-ce qu’elles sont acceptées ou non ? Un certain temps, les services audités ont accepté quasi toutes les recommandations. Toutefois, lorsqu’ils n’avaient pas moyen ou le temps de les mettre en place, c’était trop tard pour y revenir. En effet, dès l’acceptation par le Comité de Direction ou le Conseil d’Administration, la recommandation devient une décision de la hiérarchie et doit être mise en œuvre.

HM : *Pour la mise en place de la stratégie, quelles sont d’éventuelles contraintes du contexte interne et externe telle que la disponibilité de l’audité, la saisonnalité de travaux, des contraintes budgétaires et de disponibilité de votre équipe d’auditeurs ?*

Interviewé : Effectivement, au mois de décembre on évite d'aller voir nos collègues du département comptabilité et de l'IT, et en général, on essaie de tenir compte du « service réduit » dans les départements audités pendant les périodes de congé. Au sein de notre département, surtout pour les responsables, ce sont les mois de mars à mai qui sont étaient assez chargés, lors de la présence de l'auditeur externe, de la préparation du rapport « *long form* », etc. Entre-temps, les interventions et exigences de la BCE peuvent se produire tout au long de l'année.

HM : *8a et dernier thème de notre guide d'entretien : La digitalisation, comment la percevez-vous en tant que générateur de nouveaux risques et comme outil stratégique incontournable de l'audit interne ?*

Interviewé : La digitalisation, sujet de plus en plus important et incontournable à tous les niveaux : en premier lieu, la digitalisation nous facilite et simplifie certains travaux lors des missions, par exemple via le potentiel d'échantillonnages et l'échange avec les services.

D'autre part, il y a les risques liés à la cybercriminalité ; nous y avons sensibilisé l'ensemble de nos services et c'est aussi un sujet dont la maîtrise est suivie avec la fermeté par notre régulateur et la BCE. Que ce soit par l'émission de *guidelines*, moyennant le contrôle de leur mise en place et par des tests, simulant une cyber-attaque sur la banque.

Les risques certes très importants de la cybercriminalité sont d'une part sous-estimé vu la diversité des potentiels angles d'attaque, et, d'autre part, des escroqueries ordinaires comme l'extraction de codes de cartes bancaires, de mots de passe pour l'*internet-banking* sont souvent classées sous la catégorie « cybercriminalité », sans en faire partie effectivement. Aux niveaux « Gouvernance » et « Audit informatique », la digitalisation restera certes parmi les sujets d'une importance capitale, et notre département d'audit interne sera jugé sans doute sur ses initiatives préventives, comme les recommandations et sur le suivi de leur mise en place.

HM : *L'ensemble des points de notre guide d'entretien ayant été traité avec ce dernier thème de la digitalisation, voyez-vous d'autres caractéristiques d'une stratégie pour l'audit interne ou des éléments complémentaires qui l'impactent ?*

Interviewé : Si vous me demandez quel est l'outil le plus important de l'audit interne, je dirais que c'est la communication, la communication interne et externe. La communication, c'est d'une part le *self-marketing* des auditeurs internes, et, d'autre part, la transmission et l'échange d'informations. Nous assistons régulièrement à des conférences et groupes de travail sur l'audit interne, et nous communiquons les informations récoltées systématiquement à l'ensemble de notre équipe, ainsi qu'aux parties prenantes concernées.

HM : *Je vous remercie pour cette discussion révélatrice et pour le temps que vous m'avez accordé.*

Annexe 5 : Interview n°4

Thème 0 : Présentation:

L'interviewé a fait la majeure partie de sa carrière professionnelle en France dans le domaine de l'inspection et de l'audit interne auprès d'un des tout premiers groupes européens de services financiers. Depuis quelques années, il est administrateur indépendant au Luxembourg, et il a siégé dans cette qualité au Conseil d'Administration et au Comité d'Audit et de *Compliance* d'une filiale luxembourgeoise d'un groupe bancaire international.

Actuellement, l'interviewé est Président du Conseil d'Administration d'une autre banque au Luxembourg, appartenant à un grand groupe bancaire international; en plus, il est administrateur indépendant et membre du comité d'audit de la filiale luxembourgeoise de deux autres groupes bancaires internationaux.

L'interviewé a souligné que son expérience en matière d'audit interne se limite au secteur bancaire, "secteur extrêmement régulé dans le quel l'audit interne a comme mission principale l'assurance afin de garantir que le corps procédural soit respecté".

HM : *Pour commencer la transcription de cet entretien, je vais résumer votre carrière professionnelle, telle vous venez de me l'exposer, tout en prenant soin que votre anonymat et celui des banques concernées soit conservé.*

Interviewé: Au sujet du *thème général* de votre enquête, je dois vous dire tout de suite, venant du secteur bancaire, le thème de la stratégie dans le domaine de l'audit interne : à part de l'approche par les risques, il n'y a pour le secteur bancaire pas de stratégie pour l'audit interne. Il faut qu'on soit *compliant*, on doit respecter le corpus réglementaire. Déjà être conforme à la réglementation, c'est déjà une performance en soi. C'est l'assurance, c'est défini au plus haut niveau. Et à l'audit interne, il n'y a pas véritablement de réflexions sur la stratégie. Sauf pour des cas particuliers, comme par exemple dans la banque, où j'étais en France lorsque le Directeur Général d'un groupe a demandé un audit-inspection de la gouvernance de la banque, pour définir les règles. Là, on est dans le cœur de la stratégie, mais c'est un cas particulier.

HM: *Dans le cadre de la partie théorique du mémoire, j'ai fait des recherches sur la conception de la stratégie de l'audit interne comme processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue. Comment percevez-vous à ce niveau l'incidence des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques de l'audit interne*

notamment les Normes, les Dispositions obligatoires et recommandée et les Principes fondamentaux, etc.) ?

Interviewé: Comme je me base surtout dans la fonction "assurance", les Normes, elles définissent tout le travail. La stratégie de contrôle, elle est dans un secteur régulé très fortement influencée, voire dictée par la régulation. La marge de manœuvre de l'audit avec le renforcement de la régulation, je trouve que la marge de manœuvre, la marge d'estimation de l'audit est toujours, reste toujours une marge d'estimation. Mais, elle est quand-même de plus en plus réduite, je trouve. Les Normes s'imposent, il y a de moins en moins de latitude.

HM: *Pour la sensibilisation à la valeur ajoutée de l'audit interne au niveau des parties prenantes, telles que les audités, le Conseil d'Administration, le Comité de Direction, le régulateur, comment la voyez-vous, cette sensibilisation ?*

Interviewé: Je pense que cette discussion n'est plus tellement d'actualité. Aujourd'hui, personne ne doute de l'utilité de l'audit interne. C'est pénible, il faut y répondre à l'audit, mais je n'ai jamais entendu que quelqu'un en doutait dans de grandes organisations. Il n'y a pas de justifications à apporter. Tout le monde est convaincu, c'est l'impression que j'en ai.

HM: *Thème suivant, le champ de tension "serving two masters"*

Interviewé: Dans mon époque, j'en ai pas connu. Dans des grands groupes, je ne le vois, je ne l'imagine pas. Pourquoi ? On est tellement dans des univers régulés que le responsable de l'audit sait qu'il travaille pour l'intérêt général du groupe, c'est pour ses actionnaires, ses clients, ses employés. Et on doit protéger ces trois *stakeholders* contre tout problème. Donc les décisions de missions, les décisions de vérifications, elles sont faites à très haut niveau, et après c'est décliné. Quand j'étais exécutif en France auprès d'un grand groupe bancaire, je n'ai jamais ressenti ça. Ensuite, j'ai fait l'expérience auprès de deux banques au Luxembourg, où il n'y avait à chaque fois qu'un seul actionnaire là, cette situation de tension de "*serving two masters*" est plus difficile à maîtriser. C'est pas facile, il faut des gens particulièrement solides et performantes, et tout le monde n'est pas intéressé de le faire. Donc, cette situation de tension n'est pas théorique, elle est réelle; je dis quand-même que dans le secteur bancaire, en dehors des groupes avec un seul actionnaire, on peut s'en sortir sans problème. Avec un Directeur Général qui veut savoir ce qui se passe, l'inspection "de conseil" fera quelque chose d'objectif. On sait donner les moyens à ce service d'être objectif.

HM: *Venons à la question du changement, avec la métaphore du fermier qui sème les grains...*

Interviewé: C'est ça, il y a quinze ans, quand on a commencé à mettre en place les procédures, ça embêtait tout le monde. Aujourd'hui tout le monde est au standard, tout le monde a les mêmes procédures. A l'époque effectivement, il a fallu changer les mentalités, mais c'est fini ça. Avec des scandales connus comme celui de Kerviel, tout le monde accepte l'évolution des procédures et de l'audit interne. Il faut toujours avoir en tête que la fraude, interne ou externe, c'est une menace importante.

HM: *La prochaine hypothèse concerne le conflit potentiel entre les attentes du Conseil d'Administration et le Comité de Direction et qu'il faut proposer un service d'audit interne qui est progressif et orienté vers l'avenir.*

Interviewé: Dans la banque, je considère que l'audit interne est un service d'assurance progressif, c'est complètement ça. Il faut rassurer en permanence l'état major que l'entité vérifiée est bien gérée. Ça veut dire que le Comité exécutif local, le Directeur local applique les règlements, a mis en place des procédures, fait le contrôle permanent du premier niveau, donne du pouvoir à la deuxième ligne de défense, vérifie que les choses se passent bien, crée un climat normal, ne court-circuite jamais les circuits de décision. L'audit interne ne travaille pas trop sur la stratégie, mais il travaille beaucoup sur la gestion. Il fait un rapport de gestion. Est-ce que le gestionnaire a bien géré ? C'était très fort dans l'inspection, et allait aussi dans l'audit, même si on ne demande pas ça en premier lieu, le rôle de l'audit c'est de dire. Et donc il ne sert pas deux maîtres, dans un certain sens il n'a qu'un maître, c'est le responsable mondial de l'audit. Qui lui dit: "Faites bien votre boulot." Le maître, c'est la Direction Générale et c'est l'intérêt du groupe. Et les deux sont alignés.

Après ça, on met à 100% dans l'assurance progressive, on prépare d'avenir, on n'est pas dans une situation de conflit de "serving two masters". On vérifie l'application de recommandations antérieures. Et en fonction de ça, quelle serait l'incidence de l'externalisation de l'audit interne ? Dans la banque, ce n'est pas concevable. Dans une entreprise, ça pourrait s'envisager.

HM: *Le thème 3 s'agit de **la culture d'entreprise**. Comme l'audit interne est inséré dans les fonctions d'une entreprise, d'une banque, quelques scientifiques proposent que l'audit interne fasse fonction de « gardien de la culture d'entreprise ».*

Interviewé: D'accord, ce n'est pas que théorique, le fonctionnement de l'audit il est interne, il est lui-même agent et partie prenante dans la culture d'entreprise. Il conduit ses audits en fonction de la culture d'entreprise. Après, il faut voir un autre cas plus compliqué que ça. Je reviens à l'affaire Kerviel qui était quand-même un phénomène extraordinaire. Kerviel avait commencé ses manipulations en été 2006. Donc doucement, il a fait des manipulations qu'il arrivait à dissimuler. A l'été 2007, il y avait une mission d'inspection lancée dans la Grande Direction où travaillait Kerviel. Ce n'était destiné à son service, mais il y avait une inspection dans le service des *derivates*, le service le plus rentable de la banque, le moteur nucléaire de la banque. C'est grâce aux résultats de ce service que la banque a pu garder son indépendance. En 2007, avant que l'affaire Kerviel n'éclate, la capitalisation boursière de la banque avait augmenté de façon à éviter le rachat de la banque qui était devenue une des banques les plus rentables d'Europe, et en grande partie à cause des produits dérivés. Une inspection planifiée a été reportée pour ne pas entraver les affaires en *derivates*, sinon Kerviel aurait-il été découvert plus tôt ? On ne le sait pas. Là, on est au cœur du système des valeurs. En fin de compte, les investigations de l'audit interne de la banque permettaient de découvrir Kerviel; il y avait des décalages, on n'arrivait pas à réconcilier des positions. Et finalement, Kerviel en voulant retourner ses positions, a été découvert. Une inspection effectuée à la cadence prévue, aurait-elle pu éviter ou limiter les pertes ? Là, on est au cœur du système des valeurs. Il faut placer le contrôle, la régulation bancaire au-dessus de tout, c'est la valeur supérieure pour moi. La culture d'entreprise, c'est aussi de dire, maintenant c'est l'heure de l'inspection, l'inspecteur général est le maître de son planning. Il s'il veut le faire, on respecte le planning. Donc là, le Président de la banque a pris une décision qui était eh... et l'inspecteur général n'a pas vu qu'il y avait un risque de reporter la mission de un an.

HM: *Sauriez-vous évaluer si le niveau d'intégration de l'audit interne favorise sa capacité à mettre à jour l'évaluation des risques en fonction de leur apparition ou évolution, voire - idéalement - d'en préparer l'évaluation en les anticipant ?*

Interviewé: Oui, moi je suis persuadé que oui. Plus vous faites des missions *onside*, rien ne vous échappe. Je ne peux pas imaginer qu'il y ait un directeur d'agence ou d'un service central qui fasse du harcèlement sexuel ou du harcèlement moral et que ce ne soit pas détecté dans un *onside*, c'est impossible. La position de l'audit au cœur de l'organisme, ça va dépendre des entités, mais pour moi au sein d'une banque, c'est au cœur. La question ne se pose même pas, c'est tellement évident.

HM: *Donc, cette position elle favorise alors l'orientation vers le futur, vers l'avenir. Egalement pour anticiper des problèmes, ou des réglementations à venir ?*

Interviewé: Automatiquement, qu'est-ce qui se passe? Une nouvelle réglementation se met en place, les services juridiques, l'audit interne, les fonctions centrales analysent ça, et tout de suite mettent en place et ça va venir étoffer le plan d'audit standard. Donc, un contrôle qui n'existait pas, devient un contrôle automatique. C'est aussi ça le changement, mais si vous voulez, une fois de plus, on est dans un univers régulé. Vous n'avez pas le choix, vous devez suivre la réglementation.

HM: *Donc, il y a cette veille juridique.*

Interviewé: Oui, toujours, le service d'audit au niveau central coopère avec la Direction du juridique pour faire l'étude de l'environnement, des Normes, des lois. On le suit bien.

HM: *De nouveau, la question de l'externalisation.*

Interviewé: Non, impensable .. (rit).

HM: *Maintenant, quelle est pour vous l'importance de l'approche par les risques ?*

Interviewé: Dans une banque, c'est quand-même 90 %, 95 % ou 100 % du plan d'audit. C'est ça la logique, pour tous les corps d'audit. Pour l'inspection c'est un peu différent, puisqu'on sait que l'inspection peut se faire demander des missions d'audit spécifiques. Donc, là c'est la Direction Générale ou une Direction Centrale qui a une problématique particulière, une question spécifique. Elle demande une intervention spécifique. Mais ce n'est pas l'audit qui d'auto-sait, si vous voulez. Il intervient comme " audit - conseil ". Alors, il faut savoir que dans un grand groupe on a l'inspection, on a une fonction d'audit, on a une organisation-conseil. Donc, vous avez une Direction qui est moins importante en taille que l'audit. L'audit c'est récurrent, c'est structuré, il y a des Normes, vous avez plus de 150 000 salariés, et il vous faut 2 000 auditeurs.

L'organisation-conseil, c'est en fonction des missions et vous ne pourrez pas en avoir trop. Vous avez 200, 250 organisateurs - conseil, ici on les appellerait auditeurs-conseil. Quand il y a trop de travail, on va aller chercher un auditeur externe à qui on confie une mission spécifique, un grand cabinet qui va en plus avoir des *benchmarks* que nous on n'a pas forcément. Dès qu'on a besoin de se *benchmarker*, on externalise.

Et quand on est dans l'audit, l'audit pur, respect de la réglementation, détection des fraudes, *compliance*, etc on n'a pas besoin de se benchmarker, donc là, c'est l'audit interne.

Donc, l'approche par les risques, ça reste quand-même dans un secteur bancaire ce qu'il y a de plus efficace. D'ailleurs, moi maintenant, j'ai basculé. Je suis membre d'un Conseil d'Administration. Donc, je discute avec le Président du Comité d'Audit, ma question est: "Qu'est-ce que tu penses de notre approche par les risques? Est-ce qu'on a bien fait un *fair assessment* de nos risques?" L'approche par les risques est bonne, sauf si on se trompe dans les risques. Il faut faire l'assessment dont on déduit certaines choses et le plan d'audit doit en tenir compte. L'approche par les risques reste quand-même la chose la plus efficace et la plus pertinente dans une banque.

HM: *Quel est votre avis sur un risque potentiel que la recherche d'efficience soit négligée, si on reste purement sur une approche par les risques?*

Interviewé: Ca c'est plus l'inspection qui le fait. Là, on est plus dans l'analyse de la gestion fine. On ne le demande pas trop à l'audit. L'audit dans une banque est là pour le respect de la réglementation. L'audit peut aussi faire des recommandations. Par exemple, on a tellement peur de la *compliance* qu'on a mis 15 personnes dans un service alors que les types se tournent les pouces et qu'ils pourraient être 10. L'audit ferait une remarque. Ça serait sûr et certain. Dans le monde bancaire, tout le monde a peur qu'on demande régulièrement si les ressources sont adaptées. Il y a toujours la peur qu'il n'y ait pas suffisamment de ressources de premier niveau ou que l'audit ne fasse pas assez de contrôles de troisième niveau. L'efficience et l'efficacité est assez accessoire. La priorité est d'atteindre le seuil qui convient. C'est la première chose dont je veux être rassuré quand je suis en Conseil d'Administration. Je rencontre de temps en temps le patron de l'audit interne et je lui demande s'il se sent bien dans la fonction, sur le déroulement des missions et si les effectifs nécessaires sont garantis. C'est juste pour sentir. Si je sens que le type est un peu gêné, on va creuser. Mais si tout va bien, tout va bien. Mais on n'est pas dans la recherche d'efficacité à tout prix. L'inspection serait plus dans ce registre. C'est plus l'inspection qui juge la gestion alors que l'audit juge la satisfaction minimale des critères de risques.

HM: *D'après vous, quelles pourraient être des activités estimées secondaires qui risqueraient d'échapper à l'audit interne ? Est-ce qu'il y a la possibilité que quelque chose risque d'échapper?*

Interviewé: Pour moi, non si vous voulez. Aujourd'hui, l'audit ne peut pas tout revoir. J'ai eu un cas de fraude qui durait pendant 15 ans. Il y avait 3 inspections qui sont passées sans la découvrir. Pourtant, je pense que les types ont fait leur boulot correctement. Si je n'avais

pas eu une lettre anonyme qui dénonçait le type. Pendant 2 mois, les auditeurs ont cherché et ne trouvaient rien. C'était juste parce que j'étais sûr qu'il y avait quelque chose et qu'il y avait 30 signes. Un jour, un contrôleur a découvert quelque chose et avait compris la façon comment le suspect a fraudé. A partir du moment où vous savez comment il faisait, on a cherché précisément et on a trouvé plein de pièces. Je pense qu'aujourd'hui que dans les grandes banques le corps procédural est fait d'une telle façon. Il a été étudié, réfléchi d'une telle façon qu'il n'y a pas de danger. Dans les petites banques, c'est plus compliqué parce que le corps procédural est moins solide. Mais là, on retombe plus sur un autre souci. Les responsables de l'audit et de *compliance* ne sont pas nécessairement entendus par l'actionnaire. Ce n'est pas l'audit en lui-même qui est en cause. C'est la place de l'audit au sein de l'organisation. Je pense que dans un monde normé comme celui d'une banque, l'audit ne laisse rien passer.

HM: L'aspect RH. *Le 9e principe fondamental parle de l'exigence d'„Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“ parmi les 10 principes arrêtés par l'IIA en 2015.*

Dans quelle mesure, cette approche rappelle-t-elle le leitmotiv de l'obligation pour l'audit interne de faire face au changement, d'aller au-delà du contexte actuel ? Sur base de votre expérience, comment jugez-vous la valeur et l'impact du 9e principe fondamental cité ci-avant sur l'audit interne et plus particulièrement sur son personnel, voire sa stratégie ?

Interviewé: Il est plus vrai pour l'inspection que pour l'audit lui-même. Dans une banque, il y a toujours beaucoup d'auditeurs. Ils ne sont pas tous formés. Il y a beaucoup moins d'inspecteurs, mais ils sont formés et coachés à faire des évaluations objectives. On ne peut pas former tous les auditeurs à faire des évaluations objectives. Du coup, on demande à l'inspection de le faire. Il y a la possibilité qu'une personne se fasse auditer 3 fois pendant sa carrière au sein d'une banque et d'autres pas une seule fois parce que les missions d'audit bougent avec les audités. Il y a aussi la possibilité de sortir des gens de l'anonymat. Les inspections peuvent être une opportunité pour découvrir des gens brillants qui peuvent faire une belle carrière.

Oui, être proactif et orienté vers le futur, d'accord. Sauf que c'est plus dans l'idée que la principale ressource d'une banque est la ressource humaine, c'est le rôle de l'inspection de rassurer la ligne hiérarchique sur le fait qu'on a choisi la bonne personne et qu'on n'a pas promu un type qu'il ne faut pas promouvoir.

HM : *Puis on peut passer au 7^e point : L'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne.*

*Dans une étude de 2016, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne a conclu que d'après les récentes modifications apportées aux Normes, les recommandations de l'audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions **stratégiques**. D'autre part, on relève un certain paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes, illustré moyennant le schéma suivant (remis isolément à l'interviewé).*

L'intérêt porte seulement à 29 % sur les risques stratégiques et commerciaux, terrain sur lequel l'audit interne pourrait, d'après divers chercheurs, contribuer à éviter que de potentiels risques se transforment en problèmes réels.

Ce pourcentage « paradoxal » de seulement 29 %, comment peut-il être relativisé si l'on tient compte que ladite étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques vu sa connaissance et compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque ?

Interviewé : Je suis un peu étonné de voir les 29%. Pour moi dans le monde bancaire, le 29% pour stratégie et business me paraît surévalué. Même si pour l'inspection, c'est important. Un ratio c'est 50 inspecteurs et 1.000 auditeurs pour une grande banque. Ça pourrait être 29% pour l'inspection, mais pas 29% pour les auditeurs. Pour les auditeurs, on est à fond dans le financier, regulatory et compliance, l'opérationnel et IT. Ici au Luxembourg on avait 12 à 15 auditeurs et s'ils faisaient 5% de stratégique et business c'était le bout du monde.

HM : *Oui, le cadre contextuel et environnemental tels qu'un niveau élevé de réglementation d'un secteur spécifique et le degré de surveillance externe par un régulateur peut expliquer une tendance inverse, en mettant l'accent sur l'assurance comme couverture principale. Le secteur financier et sa surveillance prudentielle avec des règles contraignantes dans l'optique de la stabilité financière globale comme bien public, peut-elle servir à soutenir cette vue des choses ? Voyez-vous une claire disparité quant à l'assurance comme couverture principale en fonction du secteur considéré (p.ex. secteur financier vs. d'autres secteurs moins fortement régulés) ?*

Interviewé : Oui, ça dépend du secteur. Pour le secteur financier, il n'y a zéro doute. L'assurance est la couverture principale. Pour les banques, il faut que tout le monde soit

aligné et ça fait partie du business dans la 3ième ligne de défense. Tout est fait. Tout est traité et on est à fond là dedans.

HM: *Une banque pourrait aussi créer et recruter un département pour tout ce qui concerne l'aspect stratégique.*

Interviewé: Dans les banques, on a un département pour la stratégie. Il y a une vraie Direction de la stratégie. Dès qu'on est sur des réflexions stratégiques, on est tenu à un secret absolu. Par exemple pour des négociations très en amont entre un groupe et un autre groupe. C'est compliqué et puis c'est des mécanismes. Ce ne sont pas forcément des choses pour lesquelles l'audit est préparé. Je suis surpris de l'axe stratégique que vous mettez en avant. Pour moi, l'audit et même à l'inspection c'était moins de 20%. Pourtant, j'étais sur l'efficience. Il y a 20 ou 30 ans et je ne suis plus sûr qu'on le fasse comme ça parce que tout est normé et organisé. Donc un des aspects est de dire: Est-ce que le Directeur qui est en place à Montpellier, par exemple, a bien compris les évolutions de population dans cette région? Est-ce qu'il a bien adapté son dispositif commercial aux évolutions de la région? Donc, il faut faire une analyse du secteur pour arriver avec un œil nouveau et après il faut être capable de dire ce que le Directeur aurait dû faire. C'était une partie importante du rapport. Mais quand on regarde sur la masse des travaux de l'audit, une mission qui durait 6 mois n'excède pas les 20% de la charge de travail. Le cœur de notre métier est de rassurer. Nous, les inspecteurs, on devait certifier les comptes. Lors de notre arrivée, on faisait un essai comptable et on arrêtais les comptes à une date donnée. On faisait toute la réconciliation. C'était tout un travail de certification comptable et quand je parlais de l'agence, je signalais les comptes qu'ils sont justes, exactes et sincères. Donc, ces aspects étaient de loin les plus importants. Pour la stratégie, je jugeais le Directeur et sa capacité de Directeur à gérer une plus grande partie du marché. Si le type n'avait pas été capable de saisir toutes les opportunités du marché local, ce n'était pas la peine de lui confier un plus grand marché.

HM: *Puis, nous sommes dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Un des points sont les KPI afin de mesurer pour améliorer.*

Interviewé: Pour un grand groupe bancaire, les KPI sont décidés au niveau central et localement il n'y a que des ajustements. Ça permet d'avoir une approche beaucoup plus ciblée et de ne pas de perdre du temps sur certaines choses. Là, on est dans la recherche de l'efficience si vous voulez. Mais pour moi ce n'est pas de la stratégie. C'est de l'efficacité

opérationnelle. La sélectivité, c'est le maître-mot de l'audit si vous voulez, mais il faut faire des choix. Il faut des choix pertinents. Donc, il faut avoir des critères qui sont l'approche par les risques. Après, il y a les KPI. Il y a des seuils de matérialité. Tout ça, c'est des bonnes approches. Maintenant, c'est très encadré. A la centrale de l'inspection générale, le patron de l'audit, il ne fait aucun audit. Il ne regarde que les rapports et discute avec ses collègues immédiats. C'est eux qui définissent la stratégie de l'audit. Il y a une stratégie, vous avez raison quand-même. Ce sont les patrons de l'audit qui font la stratégie. Ils font des choix et ils les déclinent. L'application des KPI est nécessaire et il faut les revoir régulièrement pour être sûr qu'ils restent pertinents. Ça c'est le travail d'un comité d'audit. Il faut le faire pour être sûr qu'on ne s'endort pas et qu'on ne loupe rien. En même temps, chaque fois qu'il y a une modification en central, il faut qu'on l'adapte localement.

HM: *Comment peut-on assurer la perception par les parties prenantes de la valeur ajoutée par l'audit interne ?*

Interviewé: Ce n'est plus un débat. C'était un débat, il y a 20 ans. Aujourd'hui, tout le monde est convaincu de la valeur ajoutée de l'audit interne.

HM: *Quelles sont d'éventuelles contraintes du contexte interne et externe ?*

Interviewé: Ce sont les ressources. Je ne vois pas autres choses. C'est le jour/homme qui détermine tout.

HM: *Y a-t-il des choix (tactiques) à faire par l'audit interne en relation avec la déclinaison opérationnelle de la stratégie ?*

Interviewé: Vous avez des choix tactiques parce que ça arrive fréquemment que l'effectif est tendu dans les banques. Les *cost cuttings*, c'est la règle. Depuis 2008, on est dans une période à moindre profitabilité du secteur bancaire. Donc, on est permanence à rechercher des économies. On est vraiment sous un environnement contraint. Dans ces contraintes, il faut ajuster les ressources.

HM: *Est-ce que vous avez un exemple ?*

Interviewé: C'est en permanence. Le plan d'audit n'a pas pu être fait complètement. On fait le bilan. Il n'y avait pas assez de jour/homme à cause d'un départ non remplacé. En conséquence, le Comité d'Audit accepte de reporter la mission à l'année prochaine. Si on examine un plan d'audit, il faut se demander sur les raisons. Un *high risk* a été identifié et lors du dernier audit, il n'était pas très satisfaisant. Donc, il faut refaire un nouvel audit. Ce

qui n'a pas été fait pendant le plan sur 4 ans, va être fait sur les 5 ans. Par contre, ce qui n'était pas satisfait d'il y a 2ans, il faut le refaire. Ca c'est des choix tactique si vous voulez.

HM: *Voilà, on va sur le dernier point. La digitalisation.*

Interviewé: C'est un point que je ne mesure pas trop. La digitalisation s'est mise en place après que j'étais dans une position exécutive. Donc, je la vois à travers les conseils. C'est clair que l'audit va gagner beaucoup. L'intelligence artificielle va pouvoir nous aider comme accélérateur de temps, extraction de données, réconciliation. On doit arriver à un niveau d'efficience beaucoup plus fort.

HM: *Oui, le grand avantage est la couverture des risques sur l'ensemble d'un univers de données qui permet de mettre l'accent sur des valeurs aberrantes ou des outliers dans les zones à risque plus élevé.*

Interviewé: Oui, je suis d'accord.

HM: *Le tout dernier point, c'est la cybercriminalité. Comment envisager la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information, notamment la présence de dispositifs appropriés au niveau de la deuxième ligne de défense, adaptés aux enjeux réels de l'organisation ?*

Interviewé: Honnêtement, je n'ai pas d'idées. Je n'ai pas de background IT. Dans les Conseils d'Administration, j'embête les gens parce que j'ai besoin d'être rassuré sur ces points. La filiale du Luxembourg utilise le système de la maison-mère. Mais j'aimerais bien que le groupe vienne au Luxembourg et explique pourquoi on est tranquille et serein. Sur une autre banque, je n'étais jamais serein sur les systèmes informatiques. Après, comme vous discutez avec les experts informatiques qui vous expliquent que la banque subit entre 20 et 50 attaques par jour, vous vous dites dans quel monde on vit. Nos systèmes sont hyper protégés, mais on vit en permanence en terreur. Quand j'étais encore à Paris, il y avait des jours où pendant 3h on ne pouvait plus accéder à la messagerie interne parce qu'on avait été victime d'une tentative d'intrusion et les équipes IT bossaient pour bloquer. Ca fait peur. Après, ils disaient plus on est une grande banque, plus on est ciblé. Mais si on pouvait rentrer par une filiale, par exemple, ici au Luxembourg, et puis accéder au siège, c'est encore une raison de plus pour se méfier. Je suis complètement démuni, mais c'est clair qu'il va falloir se développer dans ces domaines. C'est ce qui me fait le plus peur.

HM: *Oui, tout le travail dans n'importe quel secteur se fait sur un système informatique.*

Interviewé: On est complètement victime de tout cela.

HM: *On termine sur une note un peu noire.*

Interviewé: Oui c'est vrai (*il rit*). Au sein de l'inspection, il y a une inspection informatique depuis 1982 pour soi-disant évaluer les systèmes informatiques du groupe ou de faire des missions spécifiques. Honnêtement, c'était même *misleading* d'avoir ce service. Ça laissait croire qu'on avait des compétences informatiques pour faire des vrais audits informatiques alors qu'en fait on n'était pas capable de le faire. Des gens qui sont vraiment capables de faire un vrai audit il n'y a pas tant que ça. Après on m'a aussi expliqué que comme l'informatique est très centralisée, on n'a pas besoin de faire des vérifications sur place. Tout est en central.

HM: *Est-ce que vous avez des points additionnels que je n'ai pas traités dans mon questionnaire?*

Interviewé: Non, non, je pense que vous avez tout couvert. C'est juste je vous dis l'idée qu'il y a une stratégie dans l'audit interne. C'est plus dans le titre provocateur. Dans le domaine bancaire, il n'y a pas de stratégie, il faut être *compliant*. C'est tout. Après, il y a quand-même une stratégie. Moi, je n'ai jamais été en position pour définir une stratégie d'audit. Même quand j'étais patron ici au Luxembourg, je ne définissais pas la stratégie. Je discutais le plan d'audit avec la personne. J'ai fait un choix tactique. La stratégie venait du haut. C'était la filière des professionnels. Quand il fallait mettre à jour des documents ou qu'il y avait un manque de ressources. Mais ce n'est toujours pas de la stratégie. Ça reste tactique.

Une stratégie pour l'audit, ça me paraît un peu antinomique (contradictoire) et je pense qu'on n'a que des choix tactiques. C'est bien que vous faites la part des choses entre secteur financier et secteur non-financier. L'audit en finance est normé. Dans les Conseils d'Administration et les Comités d'Audit, on ne parle que de la 12/552 (*circulaire de la CSSF*). C'est un travail exhaustif. C'est la bible. Qu'est ce que dit la CSSF? Il y a des cas généraux et des cas spécifiques. Il y a tout qui est expliqué. Les banquiers ne cherchent qu'à se conformer à la réglementation. Après, la BCE a encore rajouté quelques bricoles, mais la 12/552 était complètement en phase. Le corps réglementaire est tellement solide et dense qu'il suffit de suivre la réglementation.

HM : *Je vous remercie pour cette discussion révélatrice et pour le temps que vous m'avez accordé.*

Annexe 6 : Interview n°5

Remarque préliminaire: Cette cinquième interview a été réalisée sous forme d'un entretien commun avec deux *partners* d'un même Big4 :

- dont l'un est le responsable de l'Audit Interne en tant que service *outsourced*, (dénommé ci-après **Interviewé 5a**), et
- l'autre (dénommé ci-après **Interviewé 5b**), s'occupe d'audit externe et de quelques mandats d'audit interne. Dans son activité d'audit externe, **il est amené à juger la qualité de l'audit interne de ses clients**, aspect qui nous semble particulièrement intéressant pour notre présent travail.

Thème 0 : Les 2 interviewés se présentent :

Interviewé 5a :

Au niveau académique, j'ai fait des études de droit et puis j'ai travaillé dans un Big4 en audit externe pendant douze ans, puis j'ai fait de l'*advisery*. Depuis 2006, j'ai principalement fait de l'audit interne -pas dans une société en particulier, mais pour des clients - d'abord pendant cinq ans avec ma propre société et puis maintenant dans un autre Big4. À l'heure actuelle, je m'occupe d'audit interne soit en *outsourcing* pour plusieurs dizaines de clients et pour des missions ponctuelles d'audit interne pour des clients qui ne doivent recourir à l'*outsourcing* intégral de l'audit interne puisqu'ils disposent de leur propre fonction d'audit interne. Voilà un peu mon parcours professionnel depuis 1990.

Interviewé 5b :

J'ai un parcours professionnel similaire. J'ai commencé ma carrière en 1996 au Luxembourg dans un cabinet d'audit et de conseil où j'ai fait de l'audit externe essentiellement et quelques missions de contrôle interne, ensuite en 2006, avec un partenaire, on a constitué notre propre société pour exercer trois types d'activité. A savoir l'audit externe, du conseil en matière réglementaire et de l'audit interne à deux niveaux, soit en prenant la responsabilité d'audit interne au sein de clients de petite taille qui ne pouvaient pas avoir leur propre service d'audit interne. Pour des raisons assez opérationnelles, il faut que l'auditeur interne soit indépendant des opérations ; or, dans des petites structures de quelques personnes on ne peut pas embaucher une personne qui va passer toute l'année à faire des contrôles. Donc il y a cette possibilité d'*outsourcing* complet. Puis on a exercé la fonction pour la complémentarité de certaines équipes, soit simplement pour des besoins de ressources, soit pour des besoins d'expertise dont les équipes en question ne disposaient

pas. Depuis fin 2011, nous avons rejoint à nouveau un Big 4. Là, je m'occupe d'audit externe, je fais aussi quelques mandats d'audit interne mais dans une moindre mesure. Dans mon activité d'audit externe je suis amené à juger la qualité de l'audit interne de mes clients. Ce sont des banques, des professionnels du secteur financier où je suis confronté au quotidien à la fonction d'audit interne. Au niveau académique, j'ai fait une école de commerce en France et je suis diplômé commissaire aux comptes, expert comptable en France et réviseur d'entreprises et expert-comptable au Luxembourg. Voilà, quant à la taille de notre département, on est à peu près 80 professionnels dont environ 70 personnes dédiées au contrôle interne, et une vingtaine à l'audit interne.

HM : *Pour rentrer dans le vif de notre sujet et au **thème 1** de notre guide d'entretien, à savoir l'incidence des Normes et des règlements sur la stratégie en tant que processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue, pourriez-vous expliquer quelle en est votre perception et quelles en sont vos expériences ?*

Interviewé 5a : Les Normes sont encore assez eh.., je dirais qu'elles sont plus une référence que des normes comme dans l'audit externe. Ce sont des recommandations fortes de travailler dans les principes émis à l'Institut de l'Audit Interne, mais on n'est pas encore à un tel niveau que l'on connaît pour l'ISA, l'International Standard Auditing. Là, on est beaucoup plus prescriptif et on a une supervision beaucoup plus forte. C'est plus une guidance que des normes impératives. Mon avis personnel est que c'est encore trop permissif, on peut appliquer les Normes, si on veut comme on veut, mais on n'a pas encore une véritable pression. Il reste beaucoup de marge d'interprétation, il n'y a pas énormément de contrôle. Ceux qui veulent peuvent se faire certifier, faire des revues de qualité pour être qualifié *compliant* avec les Normes d'audit interne. C'est encore une démarche qui n'est pas systématique. Maintenant, on sent surtout dans le secteur bancaire qu'il y'a de plus en plus de volonté et de demande du régulateur notamment de la Banque centrale européenne que les services d'audit interne se fassent revoir, se fassent auditer et en quelque sorte, se fassent certifier au respect des normes on avance, mais ce n'est encore appliqué partout comme ça.

Interviewé 5b : Ce qu'on constate en pratique en tout cas c'est que le cadre de référence des pratiques d'audit interne est bien connu de la part de l'audit interne au Luxembourg notamment dans le secteur financier, cela dit, ça reste un guide indicatif et moi j'ai pas vu en pratique qu'il y ait une volonté de respect complet, exhaustif et régulier de l'ensemble du

cadre de référence; il sert de fortes inspirations, mais il n'est pas considéré comme une exigence formelle. Cela dit, on voit qu'il y a de plus en plus d'exigences en matière de formation et de qualification des auditeurs internes. Donc l'idée de dire il faut que les auditeurs internes soient diplômés CIA et évidemment ces auditeurs internes formés CIA, ils ont été confrontés dans le cadre de leur formation et de leur certification à ce cadre référentiel. C'est un peu par, je pense que la profession va de plus en plus loin dans l'application de ce cadre référentiel et par la certification des auditeurs internes. Par contre, aujourd'hui il n'y a pas de contrôle confraternel entre guillemets, comme il pourrait y avoir chez les experts-comptables pour vérifier que tout le monde utilise bien et de la même façon ce cadre référentiel. Il n'y a pas d'organisme indépendant comme chez les réviseurs où c'est la CSSF qui vérifie que les réviseurs appliquent bien les *Normes internationales* d'audit externe. Il n'y a pas d'organisme qui vérifie que l'audit interne applique bien ce cadre référentiel. Autre élément, je pense que ce cadre référentiel est également utile aux auditeurs internes lorsqu'ils se font challenger le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration ou les entités de l'entreprise qui sont audités. Là, ils peuvent dire il existe un cadre de référence et nous faisons notre travail conformément au cadre de référence. Ça crédibilise également le travail des auditeurs internes. D'où l'utilité d'avoir ce cadre de référence. Ça permet d'aligner les pratiques. Ça permet de se *benchmarker* au niveau d'un groupe ou entre professionnels d'entreprises différentes. Et puis, ça permet aussi de promouvoir l'audit interne au sein de l'entreprise et au sein du tissu économique. Donc, je crois qu'il y a quand-même un bénéfice important à l'existence de ces *Normes* et on voit aussi qu'elles évoluent pour tenir compte des nouveaux risques et des nouvelles activités économiques. C'est quelque chose en mouvement, et donc ce n'est pas quelque chose de figé, voilà.

HM : *Je pense qu'on a ici déjà abordé le volet « Promouvoir le service, le département de l'audit interne. » Comment arrive-t-on à faire passer le message que l'audit interne rapporte une valeur ajoutée aux parties prenantes d'une organisation ? Est-ce que vous avez des exemples concrets sur la sensibilisation là-dessus ?*

Interviewé 5a : Bon, je pense que le contexte actuel joue en cette faveur-là. Il y a la conscience que le contrôle interne est important et que de temps en temps le contrôle interne n'est pas appliqué partout de la même façon, il y a une conscience beaucoup plus forte au niveau des Directions Générales, mais surtout au niveau des Conseils d'Administration que le contrôle interne c'est leur problème, c'est leur responsabilité. Et

donc pour ce faire, ils ont besoin de l'audit interne qui est là pour évaluer la qualité du fonctionnement du contrôle interne. On voit que le contexte actuel fait que de toute façon qu'il y a une demande pour plus de contrôle interne, et donc « plus de contrôle du contrôle interne » (*rigole*) en quelque sorte. Dans le secteur bancaire, il y a eu beaucoup de normes en la matière et on constate aussi en dehors du secteur financier que les administrateurs sont de plus en plus conscients de leurs rôle et responsabilités par rapport au contrôle interne. Ils ont donc besoin des gens qui leur fournissent de l'assurance sur la qualité du fonctionnement du contrôle interne. Typiquement, depuis les cinq dernières années, je peux dire simplement que - et ça m'a été rapporté par d'autres personnes qui travaillent pour d'autres très grandes sociétés au Luxembourg - il y a aux agendas des Conseils d'Administration/Comités d'audit, si auparavant on parlait pendant 90 % du temps de comptes, d'états financiers, de finances en général, maintenant on parle pendant 20 % du temps de comptes et d'états financiers et puis on parle pendant 80 % du temps de risques, d'audit interne, de contrôle interne, de fraude et de toutes sortes de sujets qui étaient auparavant pas tellement discutés aux *boards*, en tout cas moins. Ça m'a encore été confirmé récemment par auditeur externe, donc un réviseur d'entreprises qui m'a dit *texto* qu'avant on passait une grande partie sur les sujets d'états financiers, maintenant on parle de risque, de contrôle interne, de stratégie par rapport aux risques, de culture du risque, donc de toute sorte de sujets très liés au contrôle interne .

HM : *Et cette évolution s'est faite depuis quand ?*

Interviewé 5a : C'est très marquée après la crise financière de 2008, mais c'était déjà en marche, c'est suite à des quelques gros soucis de manière général, il y a un shift à ce niveau-là.

Interviewé 5b : Juste une parenthèse qui n'est pas liée directement à cette question : notre expérience est très tournée vers le secteur financier qui est certainement très en avance dans le domaine de l'audit interne. Un secteur commercial classique ou un secteur étatique ou paraétatique, entreprise nationale, on a sans doute une maturité en matière d'audit interne qui est beaucoup moins mature et ça s'explique assez facilement, le secteur financier est beaucoup plus réglementé, donc les régulateurs ont imposé l'existence d'un service d'audit interne beaucoup plus tôt donc c'est naturel que l'audit interne soit beaucoup plus évolué dans le secteur financier. Je ferme la parenthèse et on vient à la sensibilisation des parties prenantes et la valeur ajoutée qu'on doit essayer à leur communiquer. Je crois qu'il

faut être réaliste, dans un premier temps et dans les sociétés qui sont un peu moins mature en matière d'audit interne, l'audit interne peut être considéré comme un coût un peu imposé ou nécessaire. Et donc on y voit assez peu de valeur ajoutée, et on se dit « moins c'est cher, mieux c'est ». Mais donc moins c'est cher, moins y a de travail, et moins il y a de travail, moins il y a de valeur ajoutée.

Donc, voilà je pense que dans beaucoup de cas encore une fois restant réaliste, l'audit interne est considéré comme un mal nécessaire et là il ne faut pas s'attendre à ce que l'audit interne puisse apporter énormément de valeur ajoutée. Et les auditeurs internes sont les premiers à s'en plaindre, mais c'est ainsi. Ensuite, on arrive à une seconde phase un peu plus mature où les parties prenantes notamment le Conseil d'Administration, l'actionnaire, les dirigeants, le comité d'audit quand il y en a un, délégation du personnel quand il y en a une, qui doivent gérer leur responsabilité parce qu'on a eu des cas de fraude, on a eu des cas de gros problèmes opérationnels, et c'est pas forcément au secteur financier, on peut parler de Madoff, de l'affaire Kerviel à Société Générale, *Lehman Brothers*, et j'en passe. Ça peut être *Lactalis*, il n'y a pas longtemps, avec le lait contaminé pour bébés, et face à ces scandales l'opinion publique, l'actionnaire se dit qu'est-ce qu'on fait, est-ce qu'il y a quelqu'un qui contrôle, un système qui contrôle les opérations, et là on dit oui on a mis en place un audit interne, l'audit interne a fait des recommandations, et donc pour pouvoir gérer leurs responsabilités, ces parties prenantes, ces stakeholders se disent, oui, il faut quand même qu'on ait mis en place une gestion des risques, un audit interne efficace. Donc là, on n'est plus dans *“c'est un coût, il faut le réduire”*, c'est un coût, mais ce coût il peut nous éviter des grosses pertes. Et donc, on va essayer d'éviter les pertes et, en tout cas, s'il y a des pertes, on va essayer de les limiter, on va essayer de gérer notre responsabilité (phase 2).

Et puis phase 3, mais je ne pense pas qu'on soit dans ce cas de plus courant aujourd'hui, c'est, non seulement ça nous évite potentiellement des grosses pertes, mais évidemment comme ça nous les évite, c'est difficile de le voir: on a rarement vu un auditeur interne qui dit, cette année j'ai fait économiser cent millions d'euros, parce qu'il n'y a pas eu de fraude. Après, pourquoi il y aura une fraude, pourquoi il y aurait un problème opérationnel ? Donc on est dans l'intangible ; mais bon, on commence à la réaliser, la valeur ajoutée. Troisième phase, ce que je disais – la valeur ajoutée - et là c'est de dire, l'audit interne va pouvoir au travers de son assurance progressive, au travers de son input par rapport aux stratégies qui sont mises en œuvre, avoir ce rôle de conseil, où cet apport pour dire, voilà vous lancez une

nouvelle activité, voilà les choses auxquelles il faut faire attention, voilà comment cette activité ou ce produit a été lancé, voilà les contrôles qui sont mis en place, avant que le produit soit mis au marché. On a vérifié que ces contrôles sont là, etc. Et là on arrive sur quelque chose à valeur ajoutée avec un bénéfice. Donc ce n'est plus « on évite une perte », mais on va créer en quelque sorte un bénéfice, mais ça, moi je crois que ça veut dire qu'il faut qu'il y ait une conscience de cette capacité que l'audit interne a à donner ce bénéfice, pour que l'audit interne soit suffisamment staffé.

Et il faut que le staff d'audit interne ce ne soit pas là “ceux dont on n'a pas besoin on va aller casser un service d'audit interne”, non il faut aussi, j'ouvre une parenthèse - parce que je me souviens d'un responsable de salle des marchés dans une banque qui m'avait dit “ces gens de l'audit interne ne connaissent rien aux marchés, il faut les former”, - mais non, si j'en ai un qui se connaît aux marchés, je vais le transférer dans la salle des marchés, et il va faire du business. Bon, il faut sortir je crois de ça, il faut dire l'audit interne a une réelle valeur ajoutée à proposer, donc il faut s'assurer que le service d'audit interne soit suffisamment staffé, qu'il a suffisamment de bonnes ressources, ils ont du temps, ils font les choses correctement, on leur fait confiance, et donc ils vont apporter de la valeur.

Donc, c'est un petit peu un cercle vertueux, c'est la réponse à la question: Comment l'audit interne peut sensibiliser qu'il a son rôle à jouer, pour donner confiance, pour expliquer qu'il n'est pas là que pour taper sur les doigts. Mais il faut aussi que les stakeholders lui fassent confiance et lui donnent ce courage et cette façon de faire. Et c'est en mettant en œuvre ce cercle vertueux qu'on va y arriver, mais l'auditeur interne on ne peut l'envoyer tout seul prêcher dans le désert pour dire il faut l'audit interne et c'est bien. Donc il ne faut que les stakeholders ne considèrent pas simplement que l'audit interne c'est un coût, mais ce coût c'est aussi peut-être qu'on peut le retransformer en investissement. Et quand les stakeholders considérant que l'audit interne ce n'est plus un coût, mais c'est aussi de l'investissement, je pense qu'ils auront un return sur l'investissement. S'ils considèrent que c'est un coût sec, alors ça va être compliqué. Ça c'est mon expérience.

HM : *Ceci est effectivement le volet B du thème 1, donc entre autres l'active sensibilisation des parties prenantes aux valeurs ajoutées par l'audit interne.*

Interviewé 5a : Ce qui est clair pour la communication, c'est qu'on permette à l'auditeur interne aussi de s'adresser justement à ceux qu'on appelle “Those in charge of governance”, ceux qui sont vraiment en charge de la gouvernance de la société, donc le Conseil

d'Administration et la Direction Générale, mais surtout le Conseil d'Administration. C'est ceux-là qui ont la responsabilité ultime et qui vont probablement être le plus intéressés par la communication de l'audit interne, et qui, auparavant, je parle d'ici il y a 25 ans, et j'ai constaté une évolution: un auditeur, avant c'était tout juste qu'il parlait de temps en temps avec la Direction Générale - et avec la *board* c'était même pas envisagé. Maintenant, les règles - en tout cas dans le secteur financier, mais même dans le secteur non régulé - on prévoit que l'audit interne doit avoir accès au Président du Comité d'Audit ou au Président du Conseil d'Administration. Il y a certains Présidents de Conseil d'Administration et de Comité d'Audit qui n'utilisent pas ceci, donc ils ne permettent pas cette discussion régulière, mais de nos jours on voit presque systématiquement maintenant que ces gens sont demandeurs d'une rencontre et d'une discussion avec l'auditeur interne. Et donc ça facilite énormément le positionnement, l'autorité de l'auditeur interne. Donc, c'est pas vraiment la communication, c'est un moyen de communication très puissant. Or, la forme de la communication c'est autre chose, mais le fait que c'est rendu possible que l'auditeur interne puisse s'adresser et vice-versa, c'est quelque chose qui n'existait absolument pas il y a 20 ans. Ça renforce très fort le positionnement de l'audit interne sans parler du fait que dans le secteur financier on prévoit même - mais c'est très rare, mais dans la pratique ça fonctionne - que l'auditeur interne peut éventuellement parler avec le régulateur. C'est prévu dans les textes; évidemment, c'est une façon de rendre renforcé très, très fort la position de l'auditeur interne.

Interviewé 5b : Moi, pour conclure sur ce point, et aller sur le thème 2 Le champ de tension dit « Serving Two Masters » - à mon avis c'est lié - je dirais qu'en pratique, moi j'ai constaté que la culture d'entreprise qui, insufflée au plus haut niveau, actionnaire, Conseil d'Administration est cruciale dans l'efficacité de l'audit interne et sa capacité à délivrer de la valeur ajoutée. Donc ça crée un environnement propice à la création de valeur et également à l'affirmation des valeurs "reconnaissance, respect, confiance". C'est tout à fait en ligne avec ce qu'on vient de dire.

Cette promotion qui vient du top, du *top down*, cette promotion-là pour moi elle est déterminante et indispensable, c'est-à-dire on ne peut pas avoir une fonction d'audit interne qui sur le long terme et de manière constante va proposer une valeur ajoutée et va être efficace, si on n'a pas cette culture d'entreprise. Si on n'a pas ça, ça ne peut pas fonctionner. S'il y a une défiance formelle ou informelle de la part du Conseil d'Administration et/ou de la

Direction vis-à-vis de l'audit interne, l'audit interne ne va pas être pris au sérieux, il va avoir le sentiment de battre contre des moulins à vent, il va se démotiver, il y aura une limitation dans ton scoop d'action, il n'y arrivera pas, donc ça c'est crucial. Cette culture d'entreprise extrêmement forte qui donne une sorte d'*empowerment* à l'audit interne au travers de la confiance que le Conseil d'Administration et la Direction lui portent et ça va de pair avec l'indépendance nécessaire de l'auditeur interne - jusqu'à un certain niveau puisque c'est un employé de la société, mais l'indépendance est nécessaire, et ça, je pense que cette indépendance est cruciale, elle est d'ailleurs caractérisée par sa capacité à s'adresser directement au Président du Conseil d'Administration, au régulateur dans le cadre des entreprises régulées comme dans le secteur financier par exemple. Donc cette indépendance et cette affirmation de sa nécessité, de sa compétence et la bienveillance du Conseil d'Administration et de la Direction Générale va permettre d'éviter quelque part la situation de « *serving two masters* ».

Moi, je crois qu'aujourd'hui on dit, l'audit interne est ennuyé parce que quelque part il doit servir la Direction Générale et il doit servir le Conseil d'Administration, et les demandes sont divergentes. Mon avis personnel, c'est que ce n'est le problème de l'auditeur interne, c'est déjà le problème du Conseil d'Administration et de la Direction Générale. On ne peut pas demander à l'auditeur interne d'être à la fois la victime et la cause d'un sérieux problème de gouvernance, parce que le Conseil d'Administration et la Direction ne sont pas alignés.

Et bien, le fait que le Conseil d'Administration et la Direction ne soient pas alignés, c'est déjà un problème en soi, et évidemment l'auditeur interne va en souffrir, va en pâtir, et on ne peut pas lui dire qu'il en est la cause, que c'est la conséquence de son travail médiocre, etc. Donc, moi je pense qu'à partir de moment où un auditeur interne indépendant qui a la confiance du Conseil d'Administration, il doit pouvoir dire, écoutez Messieurs, Dames, il y a problème d'alignement entre le Conseil d'Administration et de la Direction, c'est grave parce que ça va pas se passer ; il peut y avoir des discussions, mais il ne peut pas y avoir un problème d'alignement constant et je ne peux pas avoir des directives qui sont différentes. Ça c'est pas possible, donc réglez votre problème, moi je peux vous aider à les régler, et je peux caractériser et « *symptomatiser* » les problèmes, mais je ne peux pas régler à votre place.

Et alors, il peut effectivement être le lanceur d'alerte, la personne qui va identifier ces problèmes d'alignement, mais on ne peut absolument pas lui en vouloir là-dessus. Oui, il a

deux lignes de *reporting* qui sont à des niveaux différents. Je ne pense pas qu'il y ait une hiérarchie dans ces lignes de *reporting* ; donc c'est simplement des perspectives différentes. Bien entendu, pour pouvoir donner une valeur ajoutée l'auditeur interne doit être proche de la Direction, mais il doit en être dans une certaine mesure indépendant et, bien entendu, il doit rapporter au Conseil d'Administration à une fréquence moindre, ça peut être tous les trois, tous les 6 mois, tous les mois, enfin à voir. Il a aussi pouvoir d'interpellation du Conseil d'Administration, mais je pense qu'il doit bien faire attention à cet alignement entre Conseil d'Administration et Direction Générale, et si cet alignement n'existe pas ou il souffre d'un décroche trop important, il doit pouvoir avoir la capacité de le relever, de le mettre sur la table et de demander à ce qu'il soit résolu.

Et donc c'est son indépendance et sa crédibilité qui vont lui permettre d'identifier et de rapporter ces problématiques au Conseil d'Administration et à la Direction Générale, de s'assurer qu'elles vont être alignées et qu'il va pouvoir faire correctement son travail. Et ce n'est pas l'auditeur interne qui peut les régler tout seul. Effectivement, il y a des cas concrets, où les divergences entre Direction Générale et Conseil d'Administration, en général c'est de mauvaise augure, et en général, effectivement ça pose problème à l'auditeur interne. Mais ça ne doit pas être la règle, ça ne doit pas être la pratique, et ça doit être une exception, et les problèmes de gouvernance doivent être réglés.

Quant à la question « Quelle est votre ultime partie prenante et quelle en est l'incidence sur le travail ? », je pense que dans les secteurs régulés en tout cas, le régulateur a voulu qu'il existe une charte d'audit interne. Cette charte doit être un document écrit, validé par le Conseil d'Administration, et dans cette charte d'audit interne, la capacité de l'audit interne à interpeler directement le Conseil d'Administration et le Président du Conseil d'Administration est indiquée. L'indépendance forte de l'auditeur interne y est également indiquée, et sur base de cette charte l'auditeur interne peut réagir, mais donc le Conseil d'Administration est l'ultime partie prenante.

En outre, c'est toujours ce qu'on dit, c'est le « *tone a the top* », si ça ne vient pas du Conseil d'Administration, c'est difficile pour un auditeur interne de faire changer un Conseil d'Administration, donc ça c'est clair que le « *tone a the top* » c'est « clé ». Il faut que les gens qui sont en charge en dessus donnent le tempo.

Par rapport au sujet, où on demande si le fait d'être un *change agent* pourrait résoudre quelque part cette situation de conflit de « *serving two masters* » entre le Conseil

d'Administration et la Direction Générale, moi théoriquement et quand même assez largement en pratique - donc je reviens sur ce que j'ai dit - il doit y avoir un alignement entre Conseil d'Administration et Direction Générale, donc ce conflit de « *serving two masters* » ne devrait pas exister. C'est vrai, parfois en pratique il existe. Pourquoi il existe ?

Moi, j'ai une théorie sur le sujet ; encore une fois dérivée de mon expérience, c'est que l'auditeur interne est un peu considéré comme le chien de garde que le Conseil d'Administration place dans la structure pour vérifier ce que fait la Direction Générale et un peu l'empêcheur de tourner en rond, ou la personne qui va freiner le business.

C'est-à-dire, on a quelqu'un qu'on paie pour développer le business, mais on ne veut pas qu'il fasse n'importe quoi, alors on lui colle un auditeur interne. Encore une fois, je pense que c'est un peu une vision archaïque des choses et je pense que là on revient sur la nécessité de communication de l'auditeur interne. Et encore une fois, il faut qu'il ait cette crédibilité et cette confiance auprès du Conseil d'Administration et de la Direction ; pour faire bien comprendre son rôle, il faut qu'il explique à la Direction Générale qu'il n'est pas là pour empêcher la Direction Générale de développer le business et de jouer son rôle. Il n'est pas là pour rapporter les moindres faits et gestes de la Direction Générale au Conseil d'Administration. Je pense qu'il faut qu'on redéfinisse clairement quel est son rôle, et dans son rôle, il a effectivement le fait de donner du confort sur le fait que le contrôle interne fonctionne, et ça c'est au bénéfice de la Direction Générale également, et effectivement pouvoir de temps en temps apporter cette valeur ajoutée dont on parlait tout à l'heure. Encore une fois, pour pouvoir apporter cette valeur ajoutée, il faut qu'il ait les ressources, il faut qu'il ait le temps, il faut qu'il ait les outils, il faut qu'il ait les compétences, il faut qu'il ait les équipes à sa disposition.

Si la Direction dit ben oui, moins j'ai d'auditeurs, mieux je me porte, alors l'auditeur interne ne sera pas en mesure de donner cette valeur ajoutée. La Direction dira, moi je n'ai pas besoin d'auditeurs internes et on a un cercle vicieux.

Si la Direction fait confiance à l'auditeur interne en se disant, voilà effectivement de temps en temps vous mettez en lumière quelques contraintes dont le business doit tenir compte, mais par ailleurs vous m'apportez quelque chose, il va avoir tendance à renforcer son service d'audit interne et à l'encourager. Et donc elle va avoir plus de valeur ajoutée et là on va tomber dans le cercle vertueux.

Donc effectivement, on revient à ce qu'on a dit au début, l'auditeur interne doit avoir cette capacité de communication pour démontrer on est en confiance, je sers à quelque chose, je suis capable d'apporter de la valeur ajoutée, avançons ensemble et voyons comment vous pouvez être alliés avec le Conseil d'Administration. Et dans une certaine mesure même, l'auditeur interne peut aider la Direction à faire passer des messages un niveau du Conseil d'Administration. Si le Conseil d'Administration fixe à la Direction des objectifs qui ne sont pas réalistes, mais l'auditeur interne peut aussi aider la Direction à dire au Conseil d'Administration que c'est pas réaliste. Et si vous voulez que la Direction avance dans ce sens, on va prendre trop de risques ; moi, en tant qu'auditeur interne, je pense que vous devriez revoir vos ambitions à la baisse sur la Direction Générale, parce que c'est pas réaliste, et si la Direction le fait, elle se met trop à risque et il faut pas se mettre à risque etc.. etc..

Donc l'auditeur interne peut être tout autant l'allié la Direction que l'allié du Conseil d'Administration, et encore une fois, il va faire valoir sa crédibilité, sa compétence, son indépendance pour dire, voilà, moi je suis a priori pas « pour » le Conseil d'Administration ou « pour » la Direction Générale, je suis « pour » les deux, pour être sûr que votre alignement il est bien présent.

HM : *Ce que vous dites, rejoint également très fortement l'introduction à une de nos questions en relation avec le thème du champ de tension dit « Serving Two Masters », à savoir : « Couplée à l'objectivité, l'indépendance réduirait - selon diverses études - à la fois le susdit conflit et la pression sur les auditeurs. Une plus grande perception de l'indépendance organisationnelle de l'audit interne affectera-t-elle les évaluations de cette fonction par les audités ?*

Interviewé 5b : Effectivement, je pense que dans l'indépendance, il faut aussi faire attention à ne pas mal interpréter. Parce que si un auditeur interne arrive en disant « Je suis indépendant dans le style, je n'ai de comptes à rendre à personne, je fais ce que je veux, et c'est moi le roi et quand je disais un truc, c'est comme ça et pas autrement, c'est une interprétation de l'indépendance qui ne va pas fonctionner. L'indépendance pour moi de l'auditeur interne c'est de pouvoir dire, je dois être capable de prendre en compte les positions, les volontés et les contraintes de chacun. Que ce soient des contraintes *business*, que soient des contraintes *compliance*, que ce soient des contraintes opérationnelles, aujourd'hui je dois me positionner sur un sujet de contrôle. L'informaticien me dit que OK,

d'accord, mais il a des problèmes de ressources IT parce que ça ne va pas fonctionner. Il est *short*, il est sur des projets et sur des trucs, etc. Par contre, le *business* me dit Mais oui, mais moi, il faut que je fasse ça parce que mes clients ne vont pas être contents. Par contre, le *compliance* me dit mais attention, il y a une réglementation qui arrive et pour pouvoir faire ça, il faut qu'on ait un *listing*, et ce *listing* c'est l'IT. Et lui comment il va exercer son indépendance ? Eh bien moi, je n'ai pas de parti pris, je ne suis pas en train de dire qu'il faut mettre en avant l'un ou l'autre. Je suis en train de dire que tout le monde doit avoir le même objectif. Le même objectif, c'est poursuivre la stratégie de la banque p.ex. Cet objectif stratégique est à faire du business en respectant la loi, en utilisant les ressources au mieux etc..etc..

Et là-dessus, l'IT, le *compliance*, le *business*, les opérations, ils sont alignés, ils ont tous le même objectif. Rien qu'à dire ça, on est tous dans le même bateau. Il ne doit pas y avoir quelqu'un qui rame à droite, et un autre rame à gauche. On est tous dans le même bateau. Cela dit, moi je ne suis pas dans un département précis, je suis au-dessus de tout ça, et donc je vais essayer de manière indépendante de voir un petit peu vos priorités, vos contraintes et puis d'essayer de voir qu'est-ce qui fait du sens et ça c'est de l'indépendance constructive, c'est pas de l'indépendance négative dans un sens « je suis indépendant, c'est moi qui décide ». C'est, je suis indépendant, et parce que je vais devoir écouter tout le monde. Et je vais devoir essayer de faire avancer tout le monde et aussi l'indépendance pris à mon avis dans ce sens-là et souvent l'indépendance est mal interprétée parce c'est de dire je n'ai de prise sur l'audit interne. J'ai de prise sur l'audit interne, parce que je vais lui dire par rapport à mon métier au quotidien parce que c'est moi qui fait le boulot tous les jours, il va l'écouter, il va l'entendre, il va le prendre pour quelque chose de valide et de valable.

Il ne faut pas que l'indépendance soit aperçue comme quelque chose comme une menace, mais plutôt comme un avantage.

HM : *Je pense qu'on peut poursuivre avec le thème 3 : « La culture de l'entreprise et son système de valeurs » avec un bon et raisonnable alignement des objectifs, ce qui fait également partie d'une culture d'entreprise.*

Interviewé 5a : En ce qui concerne la culture d'entreprise, elle a un impact évidemment très important sur la façon dont l'auditeur interne va pouvoir effectuer ses missions et son travail. S'il y a une culture d'entreprise et son système de valeurs est un système où justement on a plutôt tendance à axer tout sur le résultat en dépit d'une certaine valeur, si

on a une culture qui est plutôt dans l'opacité et pas de transparence, ça va avoir un impact sur la façon dont l'auditeur va pouvoir mener ses missions. Moi, à mon niveau par rapport aux types de missions que je fais, je vois très bien qu'il y a des clients où les gens vont expliquer ouvertement les problèmes avant que je ne les trouve. Ça c'est une culture d'entreprise qui est faite dans le sens qu'on discute de problèmes de contrôle interne de manière ouverte, on n'essaie pas de les cacher. Et ça, clairement c'est fonction de la culture d'entreprise, parce qu'il y a des entreprises, où, on va dire, tiens quand il y a le contrôle interne, c'est qu'il y a problème. Et donc, s'il y a un problème, c'est qu'il y en a qui n'ont pas fait leur travail. Et donc, voilà quel est l'impact sur la personne elle-même ?

Par contre, d'autres entreprises où on a simplement expliqué les choses, où les gens vont dire de manière volontaire, expliquent de manière transparente « On a un problème peut-être là parce que ceci, parce que cela, c'est clairement la culture de l'entreprise. Là, de nouveau, c'est le *top-down approach* si au-dessus les gens sont encouragés à partager l'information, à parler de ce problème de contrôle interne, à les rapporter, à travailler eux-mêmes sur la qualité du contrôle interne, ce sera beau, ce sera totalement différent d'une entreprise qui ne veut pas entendre les problèmes, qui ne veut entendre que des résultats et c'est clair que la culture d'entreprise a un impact alors sur la stratégie en elle-même, qu'est-ce qu'on entend par stratégie, mais c'est clair qu'il va falloir pour en fonction de types de travaux si on a des gens qui ont tendance à se fermer sur eux-mêmes et à ne pas communiquer, il va falloir travailler de façon différente.

HM: *Une qualification comme « gardien de la culture d'entreprise », s'applique-t-elle à l'audit interne ?*

Interviewé 5b : Moi, je crois que c'est trop ambitieux ; moi, je pense que l'auditeur interne a un rôle à jouer dans la clarification de la culture d'entreprise, parce que effectivement les arbitrages qui vont être rendus, la façon dont il va mener sa mission d'audit interne ; oui, la communication qu'il va avoir avec les différents intervenants va permettre de donner un peu comment le Conseil d'Administration et la Direction voient le fonctionnement d'une entreprise, le fonctionnement optimal d'une entreprise, et notamment la fonction de contrôle interne. Il va contribuer à la clarification ; je ne pense pas ce soit à l'auditeur interne d'en être le gardien ou de la donner. Il va la clarifier. Je crois qu'il y a d'autres éléments de la gouvernance et d'autres départements de l'entreprise qui sont plus à même de la diffuser. Alors, en la clarifiant l'auditeur interne va contribuer à la diffuser.

Encore une fois, je ne pense pas que ce soit l'owner numéro 1 de la culture d'entreprise. Il la clarifie, il la diffuse, il en fixe les limites, parfois il va y avoir le carton jaune, le carton rouge et ah, ah là ça va trop loin. Maintenant dire, il l'établit, il en est le gardien, etc...moi, je crois que c'est trop ambitieux, ce n'est pas réaliste, ce n'est pas son job. Si on lui met ça sur les épaules, c'est à mon avis trop lourd à porter et, à la limite, ça risque d'être au détriment de sa fonction d'auditeur interne. L'auditeur interne ne peut pas tout faire, c'est déjà assez compliqué comme ça.

La culture d'entreprise peut faire partie des contrôles internes, ça en est un élément peut-être, mais en pratique, je ne vois pas comment ça peut se faire.

HM : *L'audit interne est-il en quelque sorte un change agent par la clarification des choses qu'il déclenche ?*

Interviewé 5a : C'est un élément-clé, il fait partie de l'arsenal à disposition de l'entreprise pour améliorer sa culture d'entreprise, de mieux la diffuser, la clarifier, la faire évoluer si nécessaire etc... mais voilà la fonction d'audit interne a d'autres choses à faire, a suffisamment de choses à faire.

HM : *Je dirais que la question quant à vos expériences sur le terrain par rapport à ces facteurs de type culturel a également déjà été traitée. Ainsi, nous pouvons passer à votre vue quant à la possible incidence - sur la stratégie recherchée - de la position de l'audit interne au cœur de l'organisation. Ceci dans l'optique que cette position devrait lui permettre par exemple, de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués et éventuellement au détriment de tâches « standard » établies d'avance.*

Interviewé 5a : L'audit interne doit travailler selon un plan ; de toute façon, n'importe qui doit avoir un planning. Il faut que l'auditeur interne puisse démontrer que sur un temps X, il va pouvoir faire telle charge de travail et voilà, s'il s'engage à faire cela, il doit le faire ; il y a un échéancier à respecter. Il faut toujours laisser un peu de temps libre pour pouvoir se saisir de choses qui sont imprévus que ce soient de nouveaux produits, un évènement imprévisible, une défaillance importante où il doit intervenir lui-même en termes de conflit interne. La pratique, c'est vraiment ça ; l'auditeur interne ne doit pas se planifier à 100 %, sachant qu'il y a toujours des imprévus. Ça c'est la première chose. L'évaluation des risques qui est normalement un préalable à l'établissement du plan d'audit, il est clair que pour l'évaluation des risques, les Normes aussi recommandent de mettre à jour cette évaluation des risques. Maintenant, c'est extrêmement compliqué de faire ça « online », si je peux dire.

L'idée est que tous les 6 mois, ou au minimum tous les ans, l'auditeur interne et d'ailleurs, ceux qui supervisent l'audit interne se posent la question : Est-ce que mon évaluation des risques est toujours valable ? Est-ce que je ne devrais pas changer mon évaluation des risques lorsqu'il y a de nouveaux produits, lorsqu'il y a de nouvelles menaces, il y a de toutes choses qui peuvent arriver. Il peut y avoir des départs, des changements de personnel ; tout ça peut avoir un impact sur l'évolution des risques. Et il est clair que bien sûr, c'est important de le faire. Alors, l'intégration de l'audit interne a un impact là-dessus ? Si l'audit interne est bien au fait de ce qui se passe dans la société, bien sûr il pourra mieux mettre à jour son évaluation des risques.

HM : *Dans ce contexte, quel serait à votre avis l'effet de l'externalisation de la fonction d'audit interne ?*

Interviewé 5a : Là, je peux vous dire - parce que je fais beaucoup ça - c'est plus compliqué parce que c'est externalisé. *De facto*, on n'est pas dans la société *fulltime*, donc l'externalisation, ce n'est pas quelque chose qui rend plus facile ; en tout cas, la mise à jour continue de l'évaluation des risques, parce qu'on n'est pas là tout le temps.

Suivre exclusivement un échéancier, ce n'est pas ce qu'on a dans la pratique, mais à un moment ou à un autre, il faut pouvoir dire en une période déterminée de X ans, je vous propose de couvrir l'ensemble de l'univers d'audit.

Interviewé 5b : D'ailleurs, c'est lié au **thème 5** « Approche par les risques », effectivement elle est incontournable, mais non exclusive. Incontournable dans le sens qu'elle est nécessaire pour structurer son approche, pour structurer sa démarche et aussi convaincre les parties prenantes du bien-fondé des travaux qui sont menés. Pourquoi vous regardez tel aspect et pas tel autre, etc. ? Il faut pouvoir expliquer ce qu'on fait, pourquoi c'est pertinent. Evidemment les ressources de l'audit interne, le temps imparti pour chacun entre nous n'est pas illimité. Il faut se concentrer sur certains éléments qui sont plus importants que d'autres. Les plus importants sont ceux qui sont les plus risqués dans le sens de l'impact lié à ce risque et la probabilité de survenance du risque. On n'a pas les capacités illimitées, on va essayer de les concentrer sur ce qui est le plus risqué. Ça c'est l'approche par les risques. Cette analyse de risques, elle demande quand-même un peu de temps, un peu de ressources ; ça ne se fait pas en une demi-heure. Donc ça prend du temps à la faire, et donc ça comprend aussi qu'on ne va pas pouvoir la faire tous les trois mois, parce que sinon on n'en sort plus, parce que pour pouvoir faire cette analyse des risques, le préalable c'est d'avoir une

compréhension quand même assez approfondie de l'activité, du fonctionnement de l'entreprise. Donc on passe du temps à comprendre l'activité de l'entreprise ; dès qu'on a compris l'activité de l'entreprise on va regarder système de contrôle interne qui est lié à l'activité de l'entreprise, les risques, etc, et puis une fois qu'on a fait une matrice de risques on va faire un programme de travail. Là on va passer plus de temps sur tels risques. Puis on va défendre le plan auprès des parties prenantes, auprès d'un membre du Comité d'Audit et auprès du Conseil d'Administration. Ce qui explique pourquoi on ne va pas faire cet exercice-là tous les 3 jours. Donc c'est nécessaire parce que ça crédibilise et ça organise la fonction. Mais il ne faut pas être psychorigide, et un auditeur interne comme tout professionnel doit aussi faire preuve d'agilité. Il doit faire preuve de souplesse, il doit être adaptable, s'adapter à l'environnement, au changement d'organisation. Il fait un plan d'audit interne basé sur ; un an et demi plus tard le système comptable ou opérationnel ou informatique a été modifié, et on ne peut pas faire comme si rien était fait. Il doit réajuster le tir.

Donc ça veut dire : approche par les risques, oui bien entendu c'est indispensable.

Est-ce que ça peut être modifié, adapté ? Bien sûr, ça doit l'être.

Est-ce que c'est exclusif ? Non, parce qu'effectivement de manière ponctuelle l'auditeur interne peut sortir de son analyse des risques qu'il avait faite il y a un an, il y a 2 ans, il y a 3 ans pour adresser une problématique particulière : un changement de réglementation qui n'était pas prévu, il va adapter son approche par les risques, il va travailler. Il y a une fraude qui s'est passée, ça il ne pouvait pas prévoir, Il va travailler spécifiquement sur cette fraude. Avant, je parlais « risques incontournables », oui incontournable, et il doit être flexible et adaptable, il doit s'assurer de manière assez permanente que c'est toujours pertinent et non exclusive ben non parce que il doit être flexible et il doit pouvoir se saisir ou agir sur des choses qui sont un peu, un peu différentes. Donc la recherche d'efficience risque-t-elle d'être négligée, voire abandonnée à cause de l'approche par les risques, moi je ne pense pas.

Quelles pourraient être des activités qui risqueraient d'échapper à l'audit interne ? Moi, je ne suis pas convaincu que l'audit interne doit partir du principe quelles sont des activités secondaires à ne pas revoir. Moi, je pense qu'il doit les revoir de manière moins approfondie, à une fréquence moins élevée. Et quelle est l'activité que l'audit interne ne regarde jamais ou ne s'en occupe jamais ? Pour moi, l'univers d'audit interne il doit être complet, il doit couvrir l'activité de la société et tous les risques. On ne peut pas dire, mais

nous on ne va pas regarder ça, parce que ... ou alors il doit au moins s'assurer que quelqu'un le regarde, si lui il ne le fait pas.

Sauf alors en expliquant clairement au Conseil d'Administration ou à la Direction Générale, sur base de notre analyse des risques et de nos budgets - ça c'est une discussion très importante - on propose de couvrir telle ou telle activité avec un budget alloué; la décision d'exclure l'une ou l'autre activité de la mission d'audit interne doit alors être prise d'un commun accord avec le Conseil d'Administration ou la Direction Générale. C'est possible, ça peut être accepté, parce qu'il y a aussi une sorte de décision évidemment du management et du Conseil d'Administration qui peut être de dire, moi je peux vivre avec cette situation.

L'impact, la probabilité, la vélocité, c'est ce qu'on retrouve clairement comme facteurs de détermination, d'atténuation, de calcul de l'importance des risques. Nous, on utilise toujours au moins deux facteurs, est-ce quelque chose qui peut avoir un impact grave et est-ce que ça arrive souvent ou peu souvent ? On considère également d'autres choses, comme la qualité du contrôle interne et l'expérience préalable. Mais clairement, l'impact et la probabilité sont les critères les plus importants.

Pour l'aspect RH, j'ai juste une chose à dire qui me paraît importante, c'est que l'auditeur interne va toujours être amené à challenger l'audité puisqu'il fait ce travail là depuis longtemps et qu'il a cette expertise parce que c'est pour ça qu'il est là.

Il va déjà être dans une situation un petit peu inconfortable en train de challenger ce que je fais; moi je travaille dans une salle des marchés depuis 15 ans et lui il vient il m'apprend mon métier. Et donc, je pense qu'il y a un mix de skills techniques et de soft skill nécessaire, c'est-à-dire qu'il faut que l'audité comprenne d'une part la personne en face de lui n'est pas là pour systématiquement être médisant sur son travail ou critiquer son travail, même si l'audit interne est par nature critique, on dit souvent plus ce qui ne va pas très bien et que ce qui va bien. Ca c'est effort que l'on devrait faire dans les audits internes, mettre peut-être plus en perspective ce qui va bien aussi, parce que ça c'est pas souvent le cas. Je trouve pas assez à mon sens, mais bon l'audit interne est par nature un métier critique, donc je crois qu'il faut essayer aussi voilà on est dans l'audit interne, l'audit interne on va poser la question de savoir comment vous exercez les contrôles internes, on n'est pas là pour vous apprendre vos métiers. Donc ça c'est du soft skill, pour essayer de créer de l'empathie et d'expliquer ce qu'on fait. Et puis le skill technique, il est quand-même indispensable, parce que si on audite des salles de marchés et qu'on ne connaît rien, il y a un problème. L'auditeur interne ne doit

pas forcément être le moins bon de la classe, ça doit être le gars qui maîtrise un peu tous les services de l'entreprise dans laquelle il est, qui fait preuve de très bons soft skills, donc les auditeurs internes c'est pas les moins bons, ça ne doit pas être les meilleurs, enfin ils sont plus près des meilleurs que des moins bons. Et c'est d'ailleurs pour ça que par exemple dans certains pays les auditeurs internes qui font partie de l'inspection sont les gens sont très réputés. Ils font leur classe (entre guillemets) quelques années ou une dizaine d'années à l'inspection et ensuite sont propulsés à des postes à très fortes responsabilités parce qu'on a compris qu'il fallait mettre les bons, les très bons, ceux qui réfléchissent vite à l'audit interne.

Si maintenant on part du principe que l'audit interne c'est un coût qui ne sert à rien, et qu'on y met les moins bons, on va en retirer ce qu'on va en retirer. Donc l'aspect RH pour moi est crucial si on veut un bon audit interne, il faut avoir des bons auditeurs internes, mais c'est vrai dans tous les métiers et pas que dans l'audit interne.

HM : *Une étude de 2012 a conclu à l'importance de la pro-activité des auditeurs internes, et en 2015 ces concepts de « pro-activité » et « d'orientation vers le futur » ont été confirmés sous forme du 9^e principe fondamental, à savoir „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“ parmi les 10 principes arrêtés par l'IIA.*

Comment jugez-vous la valeur et l'impact de ce 9^e principe fondamental sur le travail, voire la stratégie de l'auditeur interne qui doit faire face au changement, s'adapter au contexte en faisant des choix explicites dans ses missions ?

Interviewé 5a : Pour la base théorique, ces principes, ces exigences sont très bien; de nos jours, sur le plan des principes, de la réglementation, l'auditeur interne est une star, c'est un gars qui comprend le business, qui applique la stratégie, qui est pro-actif, qui connaît la réglementation sur le bout des doigts. Déjà rien que ça, dans le secteur financier, c'est impossible, juste cet aspect là.

Evidemment, que c'est beaucoup plus d'*added value* de venir avec des propositions stratégiques et des choses comme ça, avoir une vue, une perspective à long terme. Non, même les tout bons auditeurs ne remplissent pas toutes ces attentes. Et pourtant, le niveau je vous dis en vingt ans a complètement changé. La qualité des *chiefs internal auditors*, comme on les appelle maintenant, c'est du jour à la nuit. Mais, même ces gens-là sont encore loin d'être là et de pouvoir donner des recommandations stratégiques; il ne faut pas en demander trop. Déjà assurer que la boutique est en ordre et fait face aux activités

actuelles de manière sereine et en maîtrisant les risques, c'est déjà un challenge qui n'est pas des moindres. De là, à attendre et à affirmer que l'auditeur interne donne des recommandations stratégiques ... Déjà un consultant qui ne fait que ça, il a du mal à le faire. Un auditeur interne qui doit déjà s'assurer que le contrôle interne fonctionne correctement - ça veut dire quoi que le contrôle interne fonctionne correctement - non seulement qu'il est mis en place correctement, ça veut dire qu'il a considéré toutes les activités, que pour toutes les activités il a considéré les risques que les activités génèrent, et qu'il a considéré qu'en fonction des risques qu'elles génèrent, on a mis des contrôles internes adéquats, et que en plus ces contrôles internes fonctionnent. C'est ça l'audit interne, il faut quand-même revenir parfois au basic. Cette tâche-là, c'est gigantesque dans une grande organisation. Alors après dire que, en plus il doit donner des recommandations stratégiques qui peuvent avoir un impact sur les activités elles-mêmes ...

Évidemment que je vais en arriver à faire ça, et parfois on peut dire - et ça c'est à la limite grâce au métier que je fais, c'est-à-dire que je suis auditeur interne de plusieurs sociétés, j'ai cet aspect de *benchmarking* que beaucoup n'ont pas, parce que eux ils sont auditeurs internes d'une grosse entité et puis basta. Cet aspect, ce *benchmarking* il est fondamental pour faire des recommandations stratégiques.

Interviewé 5b : Et ça c'est un bénéfice prépondérant de l'audit interne *out-sourcing*, c'est de pouvoir justement proposer ce *benchmarking*. Parce que ce qu'un auditeur interne « interne » peut difficilement proposer en interne, c'est de dire comment font les autres. Est-ce qu'ils font plus, est-ce qu'ils font moins ? Et ce côté *benchmarking* est extrêmement apprécié par les parties prenantes et alors comment font les auditeurs internes « internes » ? Ils se regroupent en associations, « Instituts des Auditeurs Internes », ils échangent lors de conférences, de lunchs, de tables rondes, etc. Ce qui leur permet d'avoir un petit peu ce côté *benchmarking*. Mais clairement, on n'ira jamais au niveau de profondeur d'analyse de quelqu'un qui est auditeur interne externalisé. Le bénéfice d'auditeur interne externalisé, c'est pour apporter ce *benchmarking* à évidemment le désavantage, c'est qu'il n'est pas en permanence au sein de la société, donc il a une connaissance de la société qui est moindre qu'un auditeur interne « interne ». Mais on ne peut pas tout avoir, ce sont les deux faces de la même médaille.

HM : Au **thème 7**, on parle d'un paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes. Je propose de consulter ce schéma (remis aux l'interviewés, voir ci-après), extrait

d'une étude de 2015 de l'IIA. Le tableau montre les attentes des parties prenantes à l'égard de l'audit interne, et le but pour notre travail de mémoire est d'analyser l'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne. (Schéma remis aux interviewés)

Interviewé 5b : Moi, je ne crois pas que c'est un paradoxe, c'est du réalisme. Si on parle, quelles sont les attentes des parties prenantes par rapport à leur auditeur interne ou par rapport à l'audit interne en général. Je pense que si on parle des attentes, c'est-à-dire le souhait ou le rêve des parties prenantes en matière d'audit interne, je pense qu'ils diraient 100 % « stratégiques » et business », on voudrait que l'auditeur interne soit McKinsey et qu'il nous fasse la digitalisation de la banque, qu'il nous explique demain comment ..., oui, ça c'est un rêve et malheureusement ou heureusement ces gens-là sont aussi pragmatiques et pratiques et ils savent très bien qu'il faut quand-même des gens qui comptent la caisse, il faut des gens qui s'assurent que personne ne piquent dans la caisse, et il faudra quand-même des gens qui ...eh bon.

Pour moi, ce n'est pas un paradoxe, c'est plutôt optimiste, on est un tiers de personnes qui considèrent que l'auditeur interne est sans doute un bon interlocuteur pour proposer des idées, des recommandations en matière stratégique et *business*.

Moi, je pense que c'est plutôt une bonne nouvelle qu'il y ait **un tiers** qui disent, et bien, parce qu'ils sont réalistes et ils savent bien qu'il y a quand-même plus de boulot dont on parlait tout à l'heure à faire et voilà donc moi je crois que c'est bien qu'il y ait des gens qui se disent que l'audit interne n'est pas simplement là pour compter la caisse, mais il peut aussi vous apporter autre chose, sous réserve qu'ils aient le temps, les ressources, le budget, etc.

Interviewé 5a : Ça c'est aussi ce qu'on décrit dans les « *maturity level* » des fonctions d'audit interne, et on peut voir pour le moins faire une échelle de maturité faible que l'audit interne s'occupe principalement de choses qui sont « *regulatory, compliance* », maturité moyenne, où on parle plus des « *process, operating, IT* » et tout ça, et les fonctions les plus matures sont les fonctions qui sont amenées à discuter de stratégie, de *business* avec le top management et le Conseil d'Administration. Mais, c'est honnêtement, ce que je vois sur le Luxembourg – et je ne vois pas tout – il y a certainement d'autres niveaux de maturité dans d'autres pays, des auditeurs internes qui sont impliqués *upfront* dans les décisions stratégiques, *business*..., mais je pense que c'est relativement rare.

Interviewé 5b : On a un rôle à jouer ; moi je pense qu'ici le différent, le paradoxe, il vient du fait de « Quel est votre auditeur interne rêvé ? », et ensuite, concrètement, « qu'est-ce que

vous attendez concrètement de votre auditeur interne maintenant ? » Alors, je rêve que ça, mais maintenant il faut être réaliste, il doit d'abord faire ça, et ensuite ça. Je pense que la différence entre le tiers et des deux tiers il vient de là. C'est « *to be* » et « *as is* », et je dis, ça avec le côté prospectif et rétrospectif, moi je ne pense pas qu'on soit aujourd'hui - en tout cas lorsqu'on a quand-même un certain niveau de maturité au niveau de la fonction d'audit interne - dans une lutte entre le prospectif et le rétrospectif. Je pense - et encore une fois, c'est une question de contravention et de pédagogie - je pense que l'audit interne, il est clairement dans le prospectif, mais dans une démarche structurée. Ce n'est pas un gars qui fait du marketing, ou de l'innovation, etc, ça reste un auditeur qui peut être structuré et parce qu'il est structuré, il sait que pour pouvoir savoir comment ça va faire, comment ça va se passer demain, il faut faire un diagnostic aujourd'hui. Et en général, un diagnostic aujourd'hui, c'est le résultat d'hier. C'est « vous avez du mal à respirer, peut-être parce que pendant les dernières 20 années, vous avez fumé 2 paquets de cigarettes par jour. Personne n'est intéressé par le fait que vous avez fumé 2 paquets de cigarettes par jour pendant 20 ans ; on ne peut pas le changer, ce qui est fait, c'est fait, c'est quand-même bien de le savoir pourquoi vous toussiez aujourd'hui. Et maintenant, vous savez pourquoi vous toussiez aujourd'hui, eh bien pour voir à l'avenir ce qu'il faut faire. Arrêter de fumer, faire du sport, prendre des médicaments, vous faire opérer, etc... Alors, il y a les mecs qui sont un peu fun, ils vont vous voir, vous apposer les mains, et ne vous posent pas de question, ils vous disent ce qu'il faut faire. Ça c'est il y a du marketing et des innovateurs, et puis il y a les auditeurs internes qui disent, où est-ce qu'on en est, d'où ça vient, où est-ce qu'on va.

Il ne faut pas opposer rétrospectif et prospectif. Je pense que l'auditeur est bien entendu tourné vers le prospectif : qu'est-ce qu'il faut améliorer, qu'est-ce qui pourra aller mieux ? Et pour ça, il va regarder ce qui s'est passé par le passé. Donc pour moi, il n'y a pas de d'opposition à faire, c'est une démarche assez scientifique, qui ne plaît pas à tout le monde, mais c'est la démarche auditeur interne et heureusement qu'il y a des gens encore un peu rationnel qui ils font ça.

HM: *Maintenant, on arrive au **thème 8**, la déclinaison opérationnelle de la stratégie pour l'audit interne. Quelle est votre approche et/ou expérience à ce sujet en général respectivement sous l'aspect de l'application de KPIs et du concept « mesurer pour améliorer » ?*

Interviewé 5b : Capturer le côté qualitatif peut s'avérer difficile, les KPI c'est plutôt quantitatif. Si on fait une analogie de ce qui s'est passé en France chez les policiers - il n'y a rien avoir avec l'auditeur interne à part certains aspects peuvent être considérés un peu à tort, mais quand-même comme un policier - on a mis en place des KPI pour les policiers en France et quelques années plus tard les policiers ont dit - c'était sous Sarkozy - les KPI, ça a servi à quoi ? On était figé sur le nombre d'affaires élucidées; donc qu'est-ce qu'on a fait ? On s'est concentré sur les affaires les plus faciles à élucider. Donc pas celles qui qualitativement méritaient qu'on s'y attarde, mais celles qui étaient le plus faciles. Donc, c'est plus facile d'arrêter Monsieur X qui fait un excès de vitesse à 53 km/h en ville que d'aller faire une investigation sur tel revendeur des drogues, tel violeur, etc. Et donc on s'est concentré sur les délits mineurs, mais on a là un nombre d'élucidation moins élevé.

Ici ce serait contraire à l'approche des risques, c'est-à-dire on prend les risques les plus complexes, les plus significatifs, et donc ça prend du temps, ça demande des ressources, etc. Allons, on va plutôt aller regarder est-ce que les portes sont bien fermées le soir.

D'accord, mais est-ce que c'est vraiment le rôle de l'auditeur interne. Moi, je crois que dans cette discussion sur les KPI la question est de savoir si on met trop sur du quantitatif, est-ce qu'on atteint l'objectif de qualité qui est quand-même nécessaire à aviser quand on est auditeur interne.

Donc, moi je ne suis pas convaincu par les KPI. Ça a peut-être le mérite d'exister pour la couverture du plan d'audit, là des KPI peuvent faire du sens. Mais ça doit rester indicatif.

Interviewé 5a : C'est la définition des KPI en eux-mêmes qui est intéressante. On peut avoir des KPI en volume, c'est plus sur des choses mesurables du style timing pour faire les missions, ça peut faire du sens par rapport au planning prévu. Mais c'est surtout tout ce qui est mise en place des recommandations, ça fait du sens vraiment. On fait des recommandations, il faut telle ou telle durée de temps pour les mettre en place. Ça fait du sens.

HM : *Toujours lié aux KPI et en vue de la déclinaison opérationnelle de notre stratégie d'audit interne, comment peut-on assurer que les parties prenantes perçoivent mieux la valeur ajoutée par l'audit interne ?*

Interviewé 5b : Si les parties prenantes sont également les audités, est-ce que ça fait du sens de demander aux audités, est-ce que vous êtes contents de l'audit interne ? Ce qu'on

appelle un peu les évaluations à 360°. Ça a un certain bénéfice, mais d'un autre côté, devrait-on demander à l'audité de juger sur son auditeur ?

Interviewé 5a : Franchement, j'ai des expériences vécues là-dessus, j'ai fait des évaluations des fonctions d'audit interne, et un des critères des standards de l'IIA est de demander par après à l'audité un *feedback*. La plupart des audités nous ont dit, on a arrêté de les faire, parce qu'ils étaient systématiquement mauvais. ... montre un peu la difficulté de l'exercice. Si on le fait vraiment - et de façon anonyme - les gens se déchaînent et disent les choses qui sont désagréables à entendre et apparemment c'était tellement désagréable que finalement on arrête.

Interviewé 5b : De toute façon, sur le principe je trouve que ça va pas, ou alors il faudrait mettre en place une certaine pédagogie pour l'audité afin qu'il comprenne le rôle de l'auditeur. Le problème c'est que l'audité ne va pas juger l'auditeur sur la qualité du travail de l'auditeur par rapport à un référentiel d'auditeur, mais par rapport à son sentiment. Il faudrait que l'audité fasse l'effort de comprendre quel est le métier, quelle est la finalité du métier d'auditeur pour pouvoir juger correctement.

Est-ce qu'un policier qui fait bien son travail, quand il t'arrête à 53 km/h en ville, moi, j'ai envie de dire non, parce qu'il m'embête, ce n'est que 3 km/h et d'un autre côté son rôle est de faire respecter la loi et que la marge de manœuvre est 0, alors il fait bien son job. Sauf que moi, ça ne me convient pas, mais voilà il faut clarifier les choses.

Interviewé 5a : Il faut le faire intelligemment; souvent on a tendance à faire de manière assez automatique avec des questionnaires automatisées. Là il n'y a pas de nuance là-dedans; il n'y a pas de contradiction non plus parce qu'ils écrivent ce qu'ils veulent eux. Et puis on récolte les résultats; ce qui est intéressant c'est encore d'aller un *step* plus loin : aller discuter avec eux le *feedback* qu'ils donnent. Mais c'est compliqué à faire, mais bon, ça fait partie. Si nous faisons des évaluations de la fonction d'audit interne, on fait des interviews au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale, plus des interviews électroniques. Notamment des interviews électroniques, parce qu'on n'a pas le temps, les budgets pour des longues interviews avec tout le monde.

HM: *Quelles sont d'éventuelles contraintes du contexte interne et externe ?*

Interviewé 5b : Pour moi, c'est essentiellement le budget financier et le budget en termes de temps. Mais, je pense également aux contraintes et exigences de la part d'un régulateur. Il est clair que l'auditeur interne ne peut pas déterminer tout seul sa stratégie et la

déclinaison opérationnelle de sa stratégie, sans tenir compte des facteurs internes et externes. Internes : contraintes au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire, les audités sont peut-être dans une période de travail intense et ils n'ont pas le temps de répondre aux questions d'audit de l'auditeur. Ça peut être différents éléments qui sont inhérents aux audités. Contexte externe : c'est les contraintes du régulateur, etc.

Moi, je crois qu'on peut aussi dire, l'auditeur interne ne fait pas un travail au laboratoire, en disant que c'est lui qui est le seul à avoir raison et que le timing, la profondeur d'analyse, etc. c'est lui qui la détermine sans tenir compte du fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise en pleine migration informatique, est-ce que le moment de faire un audit informatique ? d'aller solliciter les informaticiens qui sont déjà sous l'eau, qui n'en peuvent plus, les badges ne fonctionnent pas, les clients se plaignent, etc. Ce sont des contraintes internes.

Contraintes externes : il faut implémenter GDPR, MiFid, il y a une visite du régulateur, etc. La profondeur des analyses, est-ce que l'auditeur interne la détermine sans tenir compte du fonctionnement de l'entreprise ? Il n'est pas tout seul dans son bocal, il est dépendant et il doit tenir compte de ces contraintes. On va dire que ces contraintes vont affaiblir la qualité de ses travaux, doivent postposer les résultats, mais il fait partie de l'entreprise, et donc il doit jouer avec le contexte de l'entreprise et le contexte que l'entreprise subit. Et c'est comme ça qu'il aura une crédibilité accrue vis-à-vis des *stakeholders*, et on dira, oui on a un auditeur interne qui n'est pas juste là pour faire de l'audit interne, mais qui me comprend et qui sait s'adapter.

Interviewé 5a : Donc, pour résumer, on ne peut pas faire « fi » des contraintes du contexte externe, et il faut-il une capacité de flexibilité pour y réagir.

HM : Quelle est votre perception/expérience du concept *“Strategy as learning is an executive activity characterized by ongoing cycles of testing and adjusting, fueled by data that can only be obtained through execution [...] strategy as learning must go hand in hand with execution as learning.”*

Interviewé 5a : Dans le contexte de l'exécution de la stratégie de l'audit interne, je pense qu'on peut éventuellement dire qu'en faisant, on apprend, et qu'il faut réfléchir à la stratégie en l'exécutant. Mais, c'est une vision assez idéale de l'auditeur interne, et il faut qu'il soit mis en situation de pouvoir faire de la stratégie et qu'il soit d'un top niveau. Il doit être suffisamment informé de la stratégie et des projets de l'entreprise, ce qui, hélas, n'est pas toujours le cas que l'auditeur interne accède à tout, aux projets, aux discussions, aux

développements, etc. Ce qui n'est pas toujours le cas et il arrive que l'auditeur soit un peu en retard par rapport à ça. De plus en plus, les auditeurs internes ont accès à la Direction générale, mais il y a des auditeurs qui n'ont pas accès aux minutes du *management committee*, ou bien seulement à une partie. Ils n'ont pas toutes les informations encore, avant c'était même pas de question ; ils n'avaient pas accès aux minutes ou seulement d'une manière très limitée, c'est *ongoing*.

HM : Nous sommes toujours en train de parler du développement pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie de l'audit interne. Quels autres aspects ou thèmes ayant trait aux processus concrétisés désirez-vous éventuellement rajouter ? Comment mettre la stratégie concrètement en musique ?

Interviewé 5b : Moi, je pense que ça rejoint un petit peu ce qu'on disait au début ; l'auditeur interne doit être l'interlocuteur des différentes parties prenantes, c'est-à-dire il doit bien comprendre le point de vue, les attentes du Conseil d'Administration qui là pour le coup sur un niveau stratégique. Il doit bien comprendre les attentes et les contraintes de la Direction et là on va être un niveau plutôt tactique et puis il doit bien comprendre les attentes et les contraintes des entités audités : back-office, si l'on prend l'exemple d'une banque, etc. Et là on est à niveau opérationnel au *day-to-day*, c'est pas des gens qui voient à 3 ans, c'est des gens qui voient à 3 heures ou à 3 minutes. Est-ce qu'on va passer l'ordre ou pas ?

Et après, à l'auditeur interne quelque part de faire un petit peu la synthèse de ces attentes et ces contraintes pour essayer de se positionner d'une façon à ce qu'il puisse couvrir ces trois dimensions qui ne sont pas toujours facilement réconciliables, mais il doit parler à tout le monde. S'il reste trop à un niveau stratégique, à mon avis, on perd du vue l'objectif quand-même « contrôle opérationnel », s'il est trop sur l'opérationnel, il ne va pas répondre aux attentes « et votre visions sur le business et la stratégie, etc. ». Donc il veut dire voilà, il y a 3 niveaux, et moi je me positionne de manière transversale sur ces 3 niveaux. Et comment j'arrive au travers de mon approche, à atteindre ces trois niveaux ? Pas facile, mais au moins de se poser la question et ça c'est encore une fois de la communication, il doit expliquer ce qu'il va faire, il doit comprendre et ça c'est beaucoup du *soft skill*. Il doit avoir la technicité de pouvoir échanger, il doit savoir de quoi il parle, et un moment il y a donc ce *soft skill*. Moi, je pense qu'on ne met pas forcément suffisamment l'accent dans les profils d'auditeurs internes - et je reviens là aux RH - sur le côté *soft skill*.

On va s'attendre à des gens qui sont clairs, qui sont organisés, qui connaissent la technicité etc., mais un auditeur interne il doit aussi être à l'aise pour faire passer ses idées pour être à l'écoute, pour synthétiser et ça ce n'est pas toujours en première place dans la définition du profil.

HM : Dernier thème (8b) : *La digitalisation, est-elle génératrice de nouveaux risques et en même temps outil stratégique incontournable de l'audit interne ?*

Interviewé 5b : Là, il y a pour moi vraiment 2 thématiques différentes : d'une part, le progrès technologique va permettre d'aider l'auditeur interne, c'est-à-dire comment l'auditeur interne va mettre à profit tout ce qui est *data analytics*, *data visualisation*, intelligence artificielle pour mener à bien tous ces contrôles, ces tests, dérouler son plan d'audit. Premier élément qui pour moi n'est pas aujourd'hui le plus critique. Effectivement, l'auditeur interne doit vivre avec son temps, il n'a plus une plume d'oie et de l'encre.

Mais pour moi, ce n'est pas le point critique ; le point critique c'est l'autre aspect à mon avis, il y a un retard important au niveau des auditeurs internes par rapport à la connaissance des systèmes d'information. Et ça pour moi, c'est « clé », je pense qu'aujourd'hui il n'y a pas un niveau de connaissance et d'expérience suffisamment développé en général au sein des auditeurs internes pour leur permettre d'aller aussi loin qu'ils le voudraient sur ces volets de systèmes d'information, système IT, les risques qui sont générés, la compréhension des enjeux, la cybersécurité, etc. Donc je pense qu'ils ont développé leurs compétences par exemple « processus de salle de marchés », par exemple processus de « *compliance* », par exemple sur l'AML, je ne suis pas sûr que leur expertise et leur expérience, elles soient aussi approfondies sur les thèmes IT, data, la cybersécurité qu'elles ne sont sur les thèmes AML, risques opérationnels, etc. Et ça c'est la grosse faiblesse !

Interviewé 5a : Là-dessus, je pense qu'il reste beaucoup de travail à faire ; c'est un gros challenge parce que de nos jours toutes les sociétés - avant on disait toujours les banques, c'est *computer dominant*, il faut des audits informatiques pour les banques parce qu'il y a beaucoup de l'informatique - maintenant, n'importe quel *business*, tout est informatisé, même les extractions dans les mines, tout ça c'est informatisé. Donc c'est un fait, toutes les sociétés actuellement fonctionnent et à mon avis sont *computer dominant*, toutes les sociétés importantes, on ne parle pas d'une PME qui vend des stylos, et encore. Vraiment toutes les boîtes sérieuses. Voilà du coup, les gens, les clients de l'audit interne dans ces sociétés-là, quand elles ont des rapports avec des auditeurs internes, elles ont de plus en

plus de mal à comprendre que l'auditeur interne ait une vue qui ne puisse pas donner plus de confort de manière exhaustive. C'est-à-dire que sur un type d'opérations, l'auditeur interne dit, moi j'ai fait un échantillon de 10 factures, de 10 transactions ; ça ne ferait plus de sens de nos jours avec la technologie moderne. Je pense que les « clients » de l'auditeur interne attendent dire « tout est bon », ou bien « sur les 300 à 600 transactions qu'on a faites, il y en a combien qui dévient de la normale ? » Leur dire, ah ben il y en a une sur les 10 que j'ai testées qui n'est pas juste, ça devient de plus en plus difficile à l'accepter parce que d'après les clients, pour l'audit interne il y a des processus techniques qui permettent de donner plus d'assurance plus de confort sur l'exhaustivité. Chez nous, on travaille beaucoup là-dessus ; on se rend bien compte que ça devient un peu ridicule de dire « il y a une opération qui n'est pas bien faite ». Une question qui suivrait inévitablement « Une qui n'est pas bien sur combien ? » Une sur 10, quoi ! On n'en fait pas 300 000 par an ! C'est vrai effectivement, une sur 10 ou 1 sur 300 000 ? Là il y a vraiment un gros challenge pour les auditeurs internes - et pour les auditeurs externes aussi - mais de nos jours avec les moyens technologiques qu'on a, les gens s'attendent à ce qu'on leur donne une assurance beaucoup plus complète sur la qualité et l'*accuracy* de leurs opérations. On ne peut plus dire, moi j'ai testé 25 factures et il y en a 2 qui posent problème. Quand on a 85 000 factures et s'il y en a 2 qui ne fonctionnent pas, on s'en fout.

Interviewé 5b : En gros, la question est : est-ce que les 2 sur 10 que vous avez identifiés représentent 20 % des échantillons ? La question n'est pas de dire si on n'a pas testé tous les échantillons de la population.

Pour la question, la digitalisation, est-elle génératrice de nouveaux risques et outil stratégique incontournable de l'audit interne, moi je suis convaincu qu'aujourd'hui il y a eu un décrochage c'est-à-dire que la technologie s'est développée, les informaticiens sont devenus de plus en plus expérimentés, de plus en plus spécialisés, l'auditeur interne a laissé un peu courir le truc interne en externe, aujourd'hui on a un phénomène de Black Box, personne ne sait ce qu'il y a dans la boîte, tout le monde sait ce qu'on y met, tout le monde sait ce qu'on en sort, et on part du principe que c'est beau. Sauf qu'aujourd'hui, je ne suis pas convaincu que l'auditeur interne et externe soit capable d'identifier à coup sûr une fraude ou une erreur. Dans tous les cas, c'est des risques opérationnels, mais pour moi, c'est très, très courant, dès qu'on creuse un petit peu on dit ok très bien mais si le mec il ça qu'est-ce qui se passe ? On verra, s'il fait ça il passe à travers les mailles du filet, et on ne le

verra pas. Alors on le verra dans un mois. Identifier dans un mois quelqu'un qui est parti avec 300 millions d'euros, vous êtes content ? Vous savez qui c'est ?

Un listing sortira dans un mois et on va s'en rendre compte; ça va remonter au comité d'acceptation et 6 mois plus tard on saura que Monsieur X est parti avec les 300 millions. Et on dit, ah oui on sait que c'est Monsieur X, mais là il est parti au Panama avec 300 millions et on ne va pas être prêt à les revoir. Mais on saura que c'est lui.

Aujourd'hui donc, pour moi il y a là la plus grosse faiblesse pour l'auditeur interne, c'est que je crois qu'il y a une dé-corrélation entre le niveau de risque lié au système d'information et les ressources qui sont mis en face au niveau de l'audit interne. Aujourd'hui, vous prenez une équipe d'auditeurs internes, et là il y a peut-être 1 auditeur informatique pour 9 auditeurs classiques, soit 10 %. Est-ce que dans les opérations d'une société l'informatique ne représente que 10 % ? Donc il y a un problème, et oui, la digitalisation peut permettre d'améliorer les audits internes, pour élargir l'échantillon à la population totale, mais je pense qu'on a beaucoup de retard.

HM : *Messieurs, je vous remercie pour cette vaste et très intéressante discussion et le temps généreux que vous m'avez accordé.*

Annexe 7 : Interview n°6

Thème 0 : L'interviewé se présente :

Mon parcours professionnel, j'ai commencé ma carrière y a 20 ans chez un Big4 en tant qu'auditeur externe pendant 2 ans. Ensuite, je suis passé en département RSA pour 2 ans et puis donc pour *outsourced* audit interne déjà à l'époque. Ensuite, je suis passé chez la filiale luxembourgeoise d'une banque internationale en tant *group internal auditor* pendant 3 ans. Où j'ai fait l'audit à travers tout l'Europe. Je suis passé chez UBS de 2005-2009 pour le risk management. Puis l'audit interne pour la compagnie Audit & Compliance, où j'ai fait le *risk management*. Depuis 2011, je suis Directeur dans le département risk advisory sur la ligne de service du compliance, risk management. Pour l'instant, on a entre 50 et 55 collaborateurs et on externalise une petite centaine de missions d'audit interne focalisées essentiellement sur le secteur financier, des banques historiquement, outsourcing, co-sourcing. Pour des sociétés de gestion, là c'est principalement de l'*outsourcing*, les professionnels du secteur financier, les fonds d'investissement. Il y a 2 et demi, le secteur de la réassurance et 2 sociétés d'assurances sont venu s'y ajouter.

HM: *OK, Merci. Je pense qu'on passe à la première question sur la stratégie. Plus spécifiquement sur la création de la stratégie, le processus ajustable de la création de la stratégie. Comment percevez-vous à ce niveau l'incidence des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques de l'audit interne?*

Interviewé: Dans le cadre de la création de la stratégie de l'audit interne, la perception que j'ai là-dessus selon les Normes du Cadre de Référence International des pratiques de l'audit interne. Je pense que ça permet d'avoir un cadre neutre et objectif. Qui permet une approche de l'auditeur interne qui soit commune d'une entité à l'autre. Ça permet d'avoir une approche commune qui permette de couvrir par les standards de l'audit interne l'ensemble de l'univers d'une société à couvrir.

HM : *La sensibilisation des parties prenantes aux performances et à la valeur ajoutée de l'audit interne est un élément majeur à assurer dans le cadre de la stratégie de l'audit interne. Comment définissez-vous la valeur ajoutée de l'audit interne? De quelle manière envisagez-vous la communication avec les parties prenantes?*

Interviewé : Pour apporter de la valeur ajoutée au niveau de l'audit interne. Donc la communication professionnelle au niveau des parties prenantes à savoir les professionnels de l'entreprise que ce soit le *board*, que ce soit le conseil de direction. Pour moi, la

participation aux discussions est importante. D'être un invité. D'être un point de contact permanent sur les grands projets de développement stratégiques. On n'est pas là pour prendre une décision mais de donner un point de vue via ce qu'on peut savoir en tant qu'auditeur interne. De communiquer ce qui se passe chez les concurrents au niveau de la pratique du marché. Pour les projets importants, de nouveau pas à être une partie prenante pour l'installation d'un nouveau système mais dans un rôle consultatif. Non seulement pour avoir une idée sur les projets à venir, sur les orientations sur certains projets phare mais également d'anticiper les problèmes, d'expliquer les pratiques du marché et puis par la façon qu'on va mener la mission d'audit. Donc, il est toujours préférable de prévenir que de guérir. C'est typiquement un rôle d'anticipateur et d'éviter des problèmes au niveau de l'audit interne.

HM : *Au 2ème thème, on touche à ce qu'on appelle "serving two masters". L'audit interne a d'un côté le Conseil d'administration et d'un autre côté le comité de direction. Quelle est votre perception de cette situation. Quelle est pour l'ultime partie prenante?*

Interviewé : Au Luxembourg, la situation est un peu particulière. En tout cas, moi sur les activités que je fais et qui sont régulées par le secteur financier. Il a déjà un existant qui mentionne l'activité de l'audit interne. Donc ça c'est la réglementation luxembourgeoise. D'un autre côté, il y a les normes internationales pour l'audit interne. A savoir que la réglementation luxembourgeoise continue que l'interlocuteur privilégié de l'audit interne c'est la direction avec une possible *escalation* vers le *board*. Alors que les standards internationaux de l'audit interne mentionnent clairement le board comme responsable ultime du bon fonctionnement de l'audit interne. Là on a un *mismatch*, ce que je fais au niveau de la conception du plan, dans l'émission du rapport et les documents de synthèse qui sont envoyés au régulateur ex-post. C'est de faire, dans un premier temps, la discussion avec la direction pour l'établissement du plan. Je vais les voir tous les ans. Donc, ça permet d'avoir leur buy-in sur le fonctionnement de la société et puis de leur décliner les différentes unités d'audit qu'il faut couvrir sur les 3 ans à venir et sur l'année de référence. Sur cette base, on va mettre un plan stratégique sur lequel on va mentionner tous les points réglementaires et opérationnels qui doivent être couverts par l'univers d'audit. Ça inclut également la méthodologie de l'audit interne. Une fois que ce plan est finalisé de notre côté, on l'envoie à la direction pour la revue. Après un premier screening, ils disent ok ou pas ok et si pas ok qu'ils me disent vraiment pourquoi. Notamment pour des points réglementaires

que je revois régulièrement. Le plan montre également qu'on a couvert tout l'univers, avec une fréquence et une profondeur. Dans un deuxième temps, on envoie ce même document au chairman du *board* qui le dispatche aux autres membres du *board*. Dans ce cas-là, eux aussi ont leur mot à dire. Une fois que le document est finalisé, il est signé par le board. On a un document qui est complet et aucune des 2 parties ne peut dire de ne pas être d'accord, qu'ils n'étaient pas au courant. Ce qui nous rapporte un confort. Après il faut faire attention pendant les audits qu'on respecte bien ce qui est mis dans le plan. Parce que après on rapporte à la direction et au board. On se lie avec les 2 parties et c'est notre façon de gérer la situation de serving two masters.

HM : Sur un autre point il y a aussi éventuellement une situation de conflit, notamment le bon équilibre entre conseil et assurance. Qu'en pensez-vous?

Interviewé : Je dirais que ça va se décliner au niveau du déroulement d'une mission de l'audit interne. Sur une mission de l'audit interne pour une thématique particulière comme par exemple le blanchiment d'argent, on va avoir une obligation à la fois d'assurance. On va tester que la réglementation est respectée. Est-ce que le travail est fait correctement ? Y a-t-il eu des transactions suspectes? Comment c'est documenté? Là on a une revue du passé. Ça va être notre observation. Puis, on va détailler au niveau de notre rapport l'origine du problème, la cause, le risque encouru. Là ça va être un risque réglementaire. Mais ça peut être un risque opérationnel, un risque de réputation. Dans notre cas, ce n'est que très rarement un risque stratégique. Et on est également dans une situation où on va se projeter vers le futur avec la recommandation qu'on va émettre. Là je veux dire que la recommandation permet d'apporter la dose de conseil nécessaire. Si on connaît bien l'entité pour laquelle on fournit des services de l'audit interne, on sera dans une situation on pourra apporter une recommandation qui sera efficace d'un point de vue couverture du risque et l'adapter par rapport à la complexité d'opération effectué par l'entité. Ça nous permet de nous projeter également vers l'avenir. Si je l'exemple de la lutte contre le blanchiment, on a très peu d'acteurs sur la place qui n'ont pas d'outil technologique pour détecter des transactions suspectes. Je n'avais qu'un seul cas jusqu'à présent. Il y a 3-4 ans. J'étais surpris de voir ça pour une banque avec un nombre de transactions quand-même conséquent et de ne pas avoir un outil de détection automatique. Là effectivement, il s'agit d'une projection vers l'avenir. Attention, il faut que vous sélectionniez un software qui soit en ligne avec les requis réglementaires, et qui permet une paramétrisation qui soit également en ligne avec

les moyens financiers et la complexité des transactions que vous avez. C'est élémentaire que je juge des éléments de conseils qui vont permettre de se projeter vers le futur. Il satisfait à la fois les exigences de la direction et de conforter le board dans la recommandation et la pertinence. Donc eux dans le plan "stratégique" c'est plutôt long terme. Et la direction plutôt dans un souci d'efficacité, donc du court terme.

HM : *Donc là on se retrouve dans une situation de services d'assurance progressifs. Un audit interne qui est orienté vers l'avenir et continu. Est-ce que vous auriez encore un autre exemple concret ?*

Interviewé : Oui, on est sur une tendance énorme sur la digitalisation des services. En tant que auditeur interne, on doit connaître ces tendances et ce que ça implique. Comment ça fonctionne et d'être capable d'orienter certains services audités vers les solutions de robotisation qui permet en fait de dégager les activités à faible valeur ajoutée. En installant un système automatisé, on peut se focaliser plus sur des activités avec une valeur ajoutée plus élevée. On va voir un redéploiement plus stratégique des utilisations de la fonction de l'audit interne pour des activités plus stratégiques. Par exemple, des activités de collecte de données, des activités de classifications. J'ai eu un tel cas dans une assurance qui faisait de la veille concurrentielle. Une équipe de 5 à 6 personnes regardaient toute la journée des sites web des concurrents et qui collectaient l'information. Ils simulaient avec des valeurs identiques et analysaient si leurs produits étaient plus chers moins chers. Rien que la collecte d'information prenait un temps formidable. Donc solution c'est la robotisation. Ils ont mis en place un système robotisé. Quand nous revenions pour faire le point, il y avait une personne qui s'occupait de la collecte d'information et la classification ensuite. C'était fait par un robot dans un temps record et les 4-5 personnes qui restaient travailler sur des propositions et des offres de contrats. Les contrats n'étaient pas sur mesure. Mais ils étaient beaucoup plus affinés. Ca c'est toute la force que peut avoir l'audit interne sur la valeur ajoutée. Je pense que la digitalisation, la robotisation en est un exemple parfait.

HM : *D'après vous, est-ce qu'il ya un risque que la mission d'assurance et de conseil ne sont pas conciliables? Quelle est votre position à ce sujet?*

Interviewé : Encore une fois, les deux sont conciliables. Je pense qu'il s'articule par une vue par le passé au niveau la mission d'assurance et puis une projection vers l'avenir avec la partie conseil qui est la partie la plus importante quelque part. Souvent l'audité sait ce que l'auditeur interne va dire, va découvrir parce que les gens sont des bons professionnels. S'ils

ne le disent pas. Ils ne vont pas se voiler la face si quelque chose ne va pas. L'auditeur va rapidement le savoir surtout si l'auditeur est bien factuel. En revanche sur la solution c'est là qu'il nous attend le tournant. J'étais sur des dossiers où il n'y a que 5 à 6 personnes. Si on leur dit qu'il faut développer un processus à EUR 500.000 et qui nécessitera X jour/homme, je me fais jeter dehors. L'aspect pragmatique fait que le responsable de la société va dire que vous connaissez mon business, qu'il a pris en compte une certaine complexité au niveau de mes activités. Donc, la recommandation est pertinente. C'est ce qu'ils attendent. En plus, ce qui est écrit ça entraîne des discussions. On ne met pas tout dans le rapport. Sinon on va écrire des pages. Mais ces discussions permettent d'avoir une interaction et même revalider un point avant que nous revenons pour clôturer un point. Je suis dans une telle situation, est-ce que je tourne à gauche ou à droite? Là on peut leur dire d'aller plutôt vers la gauche parce qu'à droite on a eu des cas où il se passait ça, ça et ça. Ainsi, on les accompagne quelque part, sans le mettre en place. Après, s'il se retrouve devant quelqu'un qui veut absolument aller vers la droite, je lui dis qu'il est de sa responsabilité in fine et que ce n'est pas la mienne. D'expérience, j'irai plutôt à gauche. Après, il ya des personnes entêtées.

HM : *Quel est l'incidence de l'externalisation de la fonction de l'audit interne?*

Interviewé : Je pense qu'il y a des plus et il y a des moins. J'ai vécu les 2. Quand tu es un auditeur interne internalisé, tu es dans une situation où tu va te focaliser sur les risques opérationnels, peut-être stratégique suivant la taille de l'organisation pour faire en sorte que ça tourne bien au quotidien. Si tu es externalisé comme je le suis maintenant, on est dans une situation où on va faire attention sur l'impact d'un risque réputation que peut avoir le non respect d'un règlement sur le secteur financier. Donc, on a une contrainte budgétaire. Ca c'est peut-être le problème de l'externalisation. On a un budget prédéfini qu'on a nous même proposé. Il y a moyen d'aller systématiquement plus loin, mais on ne va pas entrer dans le détail du détail ce qui peut se permettre un auditeur interne s'il est internalisé. Le point positif c'est d'avoir une vue beaucoup plus approfondie sur le best practice sur le marché sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. C'est la raison pour laquelle on vient vers nous parce qu'on est sensible du marché. En revanche, on a une préoccupation moindre sur les aspects opérationnels du quotidien. Ca c'est le point négatif de l'externalisation.

HM : *En dernier lieu, pour ce thème. Est-ce que une plus grande perception de l'indépendance de l'audit interne affectera la perception des audités de l'audit interne?*

Interviewé : Donc, il y a une revue de la fonction d'audit interne qui se passe au maximum tous les 5 ans. Soit par le biais d'auto-évaluation, de questionnaire auprès des audités. Je dirais qu'on peut être indépendant au niveau de l'organisation tout en prenant en compte les remarques que peuvent avoir les audités par rapport aux auditeurs. La CSSF le demande maintenant si on a effectué une revue de qualité auprès des audités. C'est intéressant parce que tout en étant indépendant au niveau de l'organisation, l'audit interne doit démontrer qu'il est proactif. Qu'il se renseigne. Ca c'est beaucoup plus simple si la fonction est internalisée. Si elle est externalisée, on entend souvent qu'on n'est pas là pendant les réunions. Oui mais alors il faut facturer plus. Alors là on nous dit qu'on ne peut pas facturer plus. C'est un petit peu la situation ambiguë de cette indépendance qui peut également être résolu par des demandes spécifiques. Moi, je demande toujours à mes audités s'il y a quelque chose de particulier qu'ils souhaitent couvrir basé sur une préoccupation. Dans ce cas-là, La direction ne va pas me dire que l'audit couvre. Non, l'audit va couvrir et le rapporte à la direction en toute indépendance. L'indépendance de la fonction de l'audit interne n'est pas un alibi de mécontentement des audités. Si c'est un mécontentement, soit l'audit n'a pas fait passer le message, soit les audités peuvent être de mauvaise foi.

HM : *Je pense que l'indépendance est aussi très importante pour échapper à l'image de la police qu'on donnait à l'audit interne. Pendant les interviews que je viens de faire, j'ai remarqué que ce n'est que récemment que la fonction de l'audit interne ne s'appelle plus inspection.*

Interviewé : Ca dépend. Je vois quand je suis revenu dans le conseil, le message que je faisais passer depuis que je suis de retour dans le Big4 en 2011, l'idée est rompre avec l'idée d'inspection. Oui c'est obligatoire mais au tant de profiter de cela. Nous par notre travail de revue, nous vous protégeons sous les aspects réglementaires. Le non respect de la réglementation vous met sous le risque de réputation ce qui n'est pas bon pour le business. J'étais auditeur interne et puis suis devenu risk manager. Donc, j'étais d'avantage dans l'opérationnel et c'est vrai si on voyait arriver les auditeurs, on se disait qu'ils n'ont pas le know how suffisant et vont preuve d'une objectivité bête et basique sur certains points. Donc d'avoir vu les 2 côtés, ça permet d'apporter ce plus qui fait que l'indépendance est respecté tout en apportant de la valeur ajoutée au niveau de la fonction. Les vieilles inspections existent toujours dans les banques françaises. Il y a l'audit interne à Luxembourg et puis à l'inspection du groupe en France. Il y a toujours cette vieille mentalité. Tout est

dans le nom. C'est comme à l'époque, on parlait de directeur du personnel pour les fonctions des ressources humaines. La direction du personnel. C'était très directif. Aujourd'hui, on parle de gestion du personnel. Il y a eu une évolution dans le dans le vocabulaire qui fait passer fonction par exemple de fonction de responsable des ressources humaines, la direction des ressources humaines à l'époque à la fin de la Seconde Guerre mondiale c'est les gens qui ont incarné ces fonctions c'était souvent dans anciens militaires. Donc ça marche droit. On donne des ordres et il faut que les ordres soient respectés et exécutés. Et donc aujourd'hui, on est dans une approche qui optimise les ressources. Il y a d'autre moyen de motiver. Je pense que c'est pareil pour l'audit interne. Il y a le commissaire qui débarque avec une équipe qui démonte tout. Le moindre qui ne va pas, rentre dans le rapport et puis il y a la sanction. Il y a l'idée de sanction là derrière. Aujourd'hui on n'a plus cette idée de sanction. Par exemple, on a changé le code couleur dans nos rapports. On est passé du rouge, orange et vert (pas bon du tout, moyen, et très bon) Ce qu'on a changé avec du bleu clair, un bleu moyen et un bleu foncé. C'est amusant de voir comme des points bleus foncés (ex rouge) passent bien. Les gens sont d'accord. Je suis sûr si je tape un rouge c'est la crise. C'est un moyen psychologique de faire passer certains messages.

HM: *Oui, un autre moyen de faire passer le même message. D'après la littérature scientifique, la culture de l'entreprise et son système de valeurs ont un rôle primordial en tant que régulateurs et éléments de cohésion des échanges entre individus à l'intérieur de l'entreprise, mais également en tant que réponse à l'environnement. Ainsi, on pourrait estimer que l'audit interne fasse également fonction de «gardien de la culture d'entreprise». Quelle est votre ressenti et quelles sont vos expériences sur le terrain par rapport à ces facteurs de type culturel ?*

Interviewé : Encore une fois, l'aspect culturel est super important surtout si on appartient à un groupe. J'ai travaillé chez une banque XY. C'est une mentalité sans surprise très, très germanique. On était dans une approche inspection avec un rating global du rapport et la volonté était vraiment de dire que si vous avez un mauvais rapport d'audit interne vous serez sanctionnés sur votre bonus. Ça je pense que c'est le pire qu'on puisse faire sur le développement, la progression positive d'une société. Si tu es dans une tendance plus *advisory* de l'audit, où il faut bien évidemment auditer les aspects réglementaires et dire si ça ne va pas mais de le présenter d'une manière que les orientations futures dont on peut faire

évoluer une entreprise soient reconnues. Je pense que le message passe d'une façon beaucoup positive et le *buy-in* des audités est plus important dans le deuxième cas que dans le premier. Quand j'étais à la banque, les gens étaient très défensifs par rapport à l'audit interne. C'était le pouvoir de vie ou de mort de quelqu'un. C'était la terreur. C'était très hiérarchisé. Au bout du compte, il y a les gens qui agissaient sous la contrainte. Parfois, c'est nécessaire. Je ne veux pas dire que ce n'est pas nécessaire. Mais il y a d'autre moyen de communiquer. On le voit dans le rapport mais aussi en amont, lors du fieldwork. Quand on discute avec les personnes, on va obtenir leur approbation sur les faiblesses observées et on discute de la façon pour remédier la chose. Ça se ressent rapidement au niveau du rapport parce qu'il y a eu les discussions en amont qui permettent de s'échanger. Je reprends l'exemple de la banque qui pour moi est un mauvais exemple à suivre. Le rapport a été découvert par les audités lorsqu'il a été finalisé par l'audit. Donc il n'y avait plus de discussions possibles et ils devraient répondre oui? non ? et mettre ce qu'ils allaient faire. Par contre, dans mon emploi actuel, j'envoie un *draft* aux audités. Au moins, ils ont quelque chose de tangible entre les mains. Ça me permet pour ceux qui sont de mauvaise foi de nier les observations parce qu'ils l'ont en noir et blanc. Mais surtout ça permet de discuter pour résoudre le problème. Nous auditeurs internes, on n'est pas infallible. Donc, il se peut qu'on ait oublié de prendre en compte un élément. En plus, une fois que la version finale est émise au conseil, les audités savent ce qu'il faut répondre aux observations. Il n'y a pas de surprise. Je pense que la communication est cruciale. Il faut pouvoir discuter et il faut donner la chance aux audités de "se défendre". Moi, je ne les attaque pas. Il faut leur montrer qu'on est humain et les défaillances peuvent être de notre côté.

HM : *Je pense qu'on peut passer au thème suivant. La position de l'audit interne au cœur de l'organisation. En suivant exclusivement un échéancier de tâches établi d'avance et visant à « cocher » le réalisé d'après une procédure irrévocable, l'audit interne se priverait-il de l'avantage intrinsèque lié à sa position privilégiée au sein de l'organisme lui permettant, par exemple, de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués ?*

Interviewé : Non, au niveau du plan et du programme de travail. Les sociétés se trouvent dans un environnement qui n'est pas figé. Ainsi, on change le programme d'audit. Donc, si on observe des défaillances qui n'ont pas été observées par les audités, alors ça va être un élément significatif au niveau du rapport. Si par contre il est observé et en cours de développement, alors on va auditer un *draft*. Ça va atténuer le risque et on va prendre en

compte les nouvelles procédures qui vont progresser ou qui sont finalisées lors de notre intervention. Ce que j'ai plus de mal à prendre en compte c'est quand on est auditeur interne externalisé c'est qu'une fois que le fieldwork est finalisé et si j'émets le rapport *draft* et un mois après l'audité me revient et dit que le processus est finalisé. Ca va être compliqué. Pas par mauvaise volonté mais par question de budget. On va mentionner la faiblesse dans le rapport et dans la réponse du management vous allez mentionner tout ce qui a été fait. Donc vous pouvez considérer le point comme fermé mais moi je vais le revoir lors de ma prochaine intervention. Il faut se noyer dans l'environnement de la société. Il faut prendre en compte les réalités du business.

HM : *Est-ce que le niveau d'intégration de l'audit interne favorise sa capacité à mettre à jour l'évaluation des risques en fonction de leur apparition ou évolution, voire - idéalement - de les anticiper?*

Interviewé: Plus l'audit interne est intégré dans l'environnement de la société, plus il est à même de détecter les risques en fonction de l'évolution de la société. Moi, je fonctionne de la manière suivante. Dans les 3 premiers mois de l'année, je fais le *risk assessment* et les 9 mois après le fieldwork avec une à 2 interventions. Je suis obligé au début de chaque intervention de faire le point. Même si on a un plan qui a un rating qui est donné par rapport à l'évaluation du risque. Par exemple, le MiFID. Si tout d'un coup j'ai quelqu'un de la fonction *compliance* qui démissionne, pour moi le risque a accru. C'est pas le contrôle interne, la première ligne de défense qui va dire qu'il y a des bêtises. Donc, je suis obligé de revoir mon *risk assessment* fait au début de l'année avant le début du fieldwork. Je pense qu'il faut aussi prendre en compte la profondeur des procédures à faire. L'approche par la matrice risques prend en compte l'impact financier, la probabilité de survenance du risque. Pareil si je constate quelque chose pendant mon fieldwork. Je vais commencer à creuser avec la contrainte encore une fois du budget. Je vais avertir la direction qu'il y a un souci majeur qui n'a pas été détecté avant. Je suis obligé de rentrer d'avantage dans le détail. Ca va prendre plus de temps et consommer plus de budget. Autre exemple sur l'évaluation du risque, c'est la mise en place de nouvelle réglementation. Si j'ai fait mon *assessment* en mars et une nouvelle réglementation rentre en vigueur en avril, je suis obligé de le prendre en compte dans mon audit.

HM : *Quelle serait l'effet de l'externalisation de l'audit interne dans ce contexte?*

Interviewé : Disons s'il n'y a pas de communication à ce niveau. En tout cas, j'essaie d'avoir une discussion au niveau des responsables des audités avant chaque fieldwork de manière à s'assurer qu'on est dans le bon niveau du risque. S'il y a des éléments qui sont cachés, je pense que l'audit soit externalisé ou pas. Externe c'est peut-être pire parce qu'on n'a pas du tout entendu parler. L'externalisation de la fonction d'audit interne crée en quelque sorte un risque pour l'audit interne supplémentaire de ne pas détecter l'évolution des risques.

HM : *Le prochain point traite de 'l'approche par les risques'. On a l'approche par les risques parce qu'on ne peut pas vérifier tout. Même si on peut vérifier tout, mais ça n'apporte pas forcément de la valeur ajoutée. Donc, basé sur la probabilité, l'impact et la vélocité d'un risque, une matrice des risques est établie.*

Interviewé : L'approche par les risques est absolument primordial pour moi. C'est le socle de base. En plus, il doit venir d'autres éléments de base pour la granularité des risques. Par exemple, si tu es dans une situation où tu prévois de revoir des données de manière approfondie, et qu'en fin d'année, voire pendant l'audit, le système qui gère ces informations va changer. C'est des éléments qui ne sont pas quantifiables en tant que risque, mais sur le niveau de granularité. Donc tu peux diminuer l'effort de travail sur cette thématique et te focaliser sur d'autres. Pareil pour une réorientation business, si je sais qu'on va abandonner une certaine clientèle, je ne vais pas auditer le détail du détail et émettre des recommandations sur une catégorie de clients qui ne sera abandonnée d'ici quelques semaines. Là on pourrait même se demander sur la pertinence de faire un tel audit.

HM : *L'approche par les risques est incontournable et je pense qu'elle soit bien ajustée au contexte.*

Interviewé : Au niveau de la méthodologie de l'audit interne, tu vas avoir un rating par rapport à chaque élément de la complexité, la probabilité de survenance et qui permet de manière un peu mathématique sur des éléments qui sont plus des expériences personnelles, de connaissance sur l'entité, des éléments moins tangibles d'arriver à un rating. Ça permet de matérialiser le risque. Par rapport au pourcentage du risque que j'ai mis. J'ai mis des seuils. Voilà, <15% c'est un risque faible. Entre 15 et 30% est un risque moyen. >30% est élevé. Donc en fonction du risk assessment, je fais l'audit tous les ans, 2 fois sur les 3 ans si le plan est émis pour 3 ans.

HM : *Au niveau de la détermination des risques, l'impact, la probabilité et la vélocité (velocity of risk) permettent donc d'ajouter une dimension d'importance aux sujets et processus traités. La nature dynamique et la vélocité des risques, affecte-t-elle à votre avis la nature de l'assurance que recherchent les parties prenantes de l'audit interne?*

Interviewé : Oui clairement.

HM : *Quelles sont vos expériences et recommandations que vous pouvez rapporter à cet égard ?*

Interviewé : Le *reassessment* une fois par an. Il faut être averti s'il y a des changements majeurs et d'être en capacité de présenter en fin d'exercice au moins une fois par an au *board* directement les résultats de mes travaux. Ca permet de dire et de montrer qu'on est dans une démarche de qualité, dans une démarche de communication et qu'on prend en compte les éléments communiqués par le Board. Parce que non seulement on leur présente les résultats mais aussi le board peut nous dire ce qui va changer l'année prochaine. Eux, ils sont aussi très demandeurs des aspects d'évolution au niveau du marché. Surtout au Luxembourg, les administrateurs ne sont pas forcément résidents au Luxembourg et ne voient pas la tendance du marché sur le Luxembourg. Ils sont intéressés par les tendances qui peuvent influencer les décisions stratégiques qu'ils vont prendre.

HM : *Est-ce que des activités jugées secondaires risquent-elles échapper à l'audit interne?*

Interviewé : Non, aucune. Nous sommes censés de tout couvrir. C'est l'approche par les risques qui le permet. L'univers d'audit comprend les activités principales et les activités secondaires pour lesquelles on identifie moins de risques. Ils vont faire l'objet d'un audit sur 3 ans, d'une revue limitée. On est censé de ne rien négliger. L'approche par les risques permet aussi de donner une idée sur les ressources dont l'audit interne a besoin. Les jours/hommes qui sont nécessaires pour assurer la couverture de tous les risques.

De plus, ça m'est arrivé que des éléments du plan d'audit aient été rejetés par le *board* ou le comité. Donc, je le mets dans le rapport ce qu'ils n'aiment pas du tout. Soit ils me demandent de l'enlever. Chose que je refuse. Et si je vois qu'ils ne sont vraiment pas contents, j'envoie un e-mail en expliquant que tels points ne soient pas inclus dans le plan d'audit pour des raisons budgétaires ou parce que vous souhaitez que ce ne soit pas couvert. Donc, si quelque chose arrive, je suis couvert.

HM : *Merci pour ces explications. Passant à l'aspect RH et l'importance de la pro activité. En 2015, IIA a confirmé par le 9ième des principes fondamentaux le concept de pro-activité et de*

l'orientation vers le futur. Ce qui implique encore une fois de s'orienter faire vers le futur et d'aller au-delà du contexte actuel.

Interviewé : Ce principe a été effectivement émis en 2015. De nouveau, tout dépend de la fonction qu'on habite. Un auditeur interne doit avoir une curiosité naturelle de l'évolution des activités de la société qu'il audite. Je suis sur le secteur financier. Je me dois d'être au courant au minimum du minimum des réglementations qui ont été émises. Ensuite, je me dois également de savoir ce qu'il y a dans la *pipe*. Qu'est-ce qui va être émis? De MiFID II, on en parle de depuis 3 ans. Maintenant, c'est émis. Il ya les règlements et la loi qui est sortie. Ca fait 3 ans qu'on travaille dessus. Donc, on a eu cette curiosité. On savait aussi avec la 4e directive sur le blanchiment d'argent étaient émises niveau européen. Elle était émise en février mais ça faisait un an et demi qu'on a lu la circulaire européenne afin de voir les impacts au niveau de nos travaux. Je pense que cette curiosité vient pour les auditeurs internes par un travail personnel et puis également des formations régulières. On ne peut pas se permettre parce que justement on va dire aux autres ce qu'ils font bien ou pas bien de ne pas savoir de quoi on parle. Et encore trop souvent, il y a encore des auditeurs qui ont tendance à faire croire qu'ils savent alors qu'ils sont ignorants sur le sujet. Ca c'est dangereux.

HM : *Sur base de votre expérience, comment est-ce que jugez-vous la valeur et l'impact du 9ième principe sur le personnel?*

Interviewé : Je pense que c'est important d'organiser pour les auditeurs internes des sessions de connaissance sur l'environnement. Pour un Big4, il y a beaucoup de gens qui rentrent et sortent. On les briefe sur notre méthodologie. On a des trainings réguliers sur des thématiques particulières. Mais les gens doivent aussi se documenter. Ca fait partie de notre travail. Au-delà de nos compétences, on ne peut pas tout connaître. Il faut savoir aborder des spécialistes qui savent parfaitement telle thématique doit être appréhendée. Elle va évoluer dans l'avenir. Par exemple, il y a 2-3 ans et on était sur MiFID II, la loi n'était même pas encore sortie. On ajoutait des gens sur nos missions pour dire attention, MiFID II arrive. Est-ce que vous avez commencé le projet? Comment vous le couvrez? Quelles sont les thématiques que vous allez aborder? Est-ce que vous êtes bien équipés? Ca permet de faire une projection dans le futur et d'anticiper des problèmes.

HM : *Passons au point suivant. **L'impact des attentes parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne.** Dans une étude de 2016, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes a*

conclu que d'après les récentes modifications apportées aux Normes, les recommandations de l'audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions stratégiques. D'autre part, on relève un certain paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes (schéma présenté à l'interviewé). Il y a 3 niveaux. Level 1 sur le passé - le hindsight. Level 2 sur l'actuel et level 3 orienté vers le futur, orienté sur le stratégique. Avec une pondération de 38%, 33% et 29 %.

Est-ce qu'on peut relativiser ce paradoxe, si on tient compte que ladite étude de l'IFACI de 2016 conclut que 2/3 des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques?

Interviewé : Je ne sais pas comment interpréter le graphe. Est-ce que c'est un audit pur stratégique ? J'ai tendance à dire qu'il s'agit d'un audit sur la stratégie, mais que l'aspect audit financier, réglementaire, *compliance*, opérationnel et IT. Je dirai que les 2 points - et en fonction des résultats - vont avoir un impact sur la stratégie. Un audit purement stratégique à 29 % ; moi, je dois dire que je n'en fais jamais. Mais je vais inclure dans mes audits sur le financier, réglementaire, *compliance*, opérationnel et IT des éléments et recommandations pour la stratégie.

Typiquement operating IT sur du *Private Banking*, c'est maintenant passé de mode, mais il y a un an et demi, la grosse mode c'était le *e-banking*. Pour justement éliminer une grosse partie de toute la partie administrative, des courriers. C'est une tendance d'orientations stratégiques. On ne fait plus de courrier. Vous avez votre mot de passe sur le web. Donc vous avez les documents en *live* et permanent. C'est une décision stratégique pour le développement pour la banque. Ca demande aussi d'avertir certains clients. Il y a des clients qui sont hostiles aux nouvelles technologies. Donc, tu vois que si tu pars des parties financières, *compliance*, opérations, dans la façon dont tu le traites, ça va avoir un aspect un impact sur la partie stratégie. Du pur IT, j'en ai fait un sur 20 ans d'audit. Pourquoi, parce que les décisions stratégiques peuvent être prises suite à des audits. Ou alors la stratégie inclut la notion de secret. Donc, on est observateur de la décision qui est prise. On reçoit la décision d'acquérir de nouvelles entités absorbées. Donc, pour moi je trouvais que c'était pas si paradoxal. Les aspects stratégiques sont inclus dans les recommandations au niveau 1 et au niveau 2.

HM : *Je ne pense pas qu'il faut séparer les choses. Il ne faut pas faire un audit IT, puis un audit sur le compliance sans prendre en compte le lien entre les 2.*

Interviewé : Oui, par exemple, il y a des audits sur la fraude. Alors que moi, je mets dans mes rapports que ce n'est pas un audit sur la lutte contre la fraude pure. Il va de soi que pendant un audit sur le design d'un procès, je vais prendre en compte s'il y a un risque de fraude. S'il y a un risque de collusion entre 2 personnes qui me semble tellement évident, il y a risque de fraude. Et pourtant, ce n'est pas un audit de fraude.

HM : *Dans un cadre contextuel et environnemental tel qu'un niveau élevé de réglementation d'un secteur spécifique et un haut degré de surveillance externe par un régulateur peut-il expliquer une tendance inverse, en mettant l'accent sur l'assurance comme couverture principale. Le secteur financier et sa surveillance prudentielle avec des règles contraignantes dans l'optique de la stabilité financière globale comme bien public, peut-elle servir à soutenir cette vue des choses ?*

Interviewé : Quelle vue des choses?

HM : *L'orientation vers le stratégique.*

Interviewé : Oui possible oui.

HM : *Peut-être qu'il y a encore une autre approche possible. Comme il y a 3 lignes de défense. Le contrôle interne, le compliance, le risk management et l'audit interne en tant que 3ième ligne. Est-ce que ça pourrait réduire la charge de travail de l'audit interne?*

Interviewé : Oui, si la 2ième ligne de défense fonctionne bien, ça permet normalement de soulager les travaux sur la 1ère et 2ème ligne de défense de l'audit interne. Je pense que la réglementation devient de plus en plus contraignante qui doit être revue. Chaque nouvelle réglementation qui sort c'est des jours homme en plus qui se rajoutent au plan et que je dois couvrir et je ne suis pas censé ignorer. Dernière note, le GDPR tout le monde y passe. Même ceux qui ne sont pas régulés. Ces choses qu'on rajoute *step* après *step*. Même si tu as une fonction de compliance, risk management qui est bien structuré qui fonctionne, il faut que tu vérifies si c'est fait correctement donc ça reste du level 1. Et ça aurait un impact sur la stratégie. Parce que stratégiquement sur la place, il y a des petits *players* sur mes clients qui disent est-ce que on continue à Luxembourg? Ca c'est pour le coup de la stratégie. Où est-ce que je pars avec d'autres sociétés de la même taille que nous avec une activité similaire de manière à *cuter* les coûts.

Donc sur cette base-là, je pense que l'aspect contrainte réglementaire ça va aller s'alourdir encore. Ca permet d'apurer le marché des petits *players* qui ne sont pas forcément bon. Et pour ceux qui sont bons mais qui n'ont pas suffisamment de ressources pour suivre, ça va

consolider le marché. Surtout les conséquences que ça va voir. Après sur le métier de l'audit interne, il faudra le couvrir de toute façon au niveau de l'organisation opérationnelle. Même si c'est du *regulatory*, ça a un impact sur l'environnement. Par exemple sur MiFID II, sur les transactions que fait un client, il va y avoir une classification et tout ça va être flotté dans des systèmes *IT*. Donc ça va impacter l'opérationnel de la façon dont je fais mon travail.

HM : *Oui et au niveau général quels sont d'éventuels indices que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur au dépens de la position rétrospective?*

Interviewé : Alors, je dirais à priori rien. Tout dépendra de la façon dont une fois de plus l'auditeur interne va organiser sa fonction sur les points qu'on a vus avant que ce soit les formations du training dont il a bénéficié. Sa curiosité vis-à-vis des réglementations à venir. Tu peux toujours dire face à des éléments existants, donc prospectifs, ça ne va pas et attention en plus avec les éléments à venir ça, ça, ça on a un problème. Au niveau de la recommandation de l'auditeur interne, l'auditeur interne va faire un *push* sur l'utilisation de nouvelles technologies pour pouvoir résoudre les problèmes observés. Pour moi, c'est continu.

HM : *Parfait. Donc, on passe à la **déclinaison opérationnelle de la stratégie**. Comment transposer en opérationnel la stratégie en tenant compte par exemple des KPI, les contraintes internes et externes?*

Interviewé : Je pense que la stratégie de l'audit interne se fixe déjà par rapport au plan initial que tu vas faire. Tu vas ressasser tous les ans ces éléments, les KPI et les contraintes internes et externes. Tous ces éléments-là vont permettre la mise en place la stratégie que tu auras déterminée. Ca veut dire que si je ne me trompe pas tu vas avoir une stratégie couverture à 100 % de ton univers d'audit et en fonction des éléments internes et externes que tu vas collecter et les choix qui sont faits d'orientation de la société va pouvoir dérouler tes plans donc ta stratégie d'audit interne de manière adaptée et proportionnée. Tu ne vas pas passer six mois sur un truc qui représente un millième de l'activité et tu ne vas pas passer une heure sur quelque chose qui représente le *core business*. C'est vraiment la collecte de tous ces éléments qui te permet de concrétiser ton plan et de proposer ensuite. Et tu auras les arguments pour le proposer. Tu seras factuel. Pourquoi je mets un mois sur le tel audit plutôt que six mois ou une semaine. Pour telle et telle raison, j'ai collecté toutes les informations, de tels KPI en interne. Par exemple c'est un domaine qui a beaucoup d'erreurs

opérationnelles, beaucoup d'erreurs matérielles. Donc, je dois passer du temps pour revoir la façon dont les processus ont été rédigés.

Quels sont les zones d'améliorations possibles ? Quelle est la compétence des personnes aussi ? Donc tout ça permet d'avoir une approche factuelle de ton plan et donc de la stratégie que tu devais développer pour la respecter.

HM : *Oui, la digitalisation. Je pense qu'on a déjà parlé de ça au début de l'entretien. Comment d'après vous la digitalisation via le data-mining contribue-t-elle à transformer de l'information en connaissance? La couverture des risques sur l'ensemble d'une population (par opposition à l'échantillonnage) permet de mettre l'accent sur des valeurs aberrantes ou des outliers dans les zones à risque plus élevé ; comment exploiter de ce potentiel ?*

Interviewé : Si on fait le lien avec le point d'avant. Plus on va dans le détail du monitoring de ses activités via des outils informatiques, plus on va pouvoir entrer dans une population plus grande.

HM : *L'autre côté de la médaille de l'IT, c'est la cybercriminalité. Comment envisager la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information, notamment la présence de dispositifs appropriés au niveau de la deuxième ligne de défense, adaptés aux enjeux réels de l'organisation ?*

Interviewé : Dans la 2^{ième} ligne de défense, on a une fonction qui s'appelle CIO (*chief information officer*). Cette fonction apporte déjà une solution très détaillée, très opérationnelle à l'impact du progrès technologique. Je pense qu'au niveau de l'audit interne, il faut aller voir des *subject matter experts* qui vont clairement être les pendants du CIO pour l'audit interne et pouvoir revoir que son travail soit fait correctement avant de rentrer plus dans une couche de première ligne de défense.

HM : *Merci pour cette vaste et très intéressante discussion et le temps généreux que vous m'avez accordé.*

Annexe 8 : Interview n°7

Présentation des interviewés, de leur département d'audit interne/de l'établissement et

remarque préliminaire : Cette septième interview a été réalisée auprès d'une **administration publique** au Luxembourg, ceci sous forme d'un entretien commun avec

- le « *head of internal audit* » (interviewé 1), travaillant auprès de ladite administration depuis 19 ans, ayant un parcours professionnel antérieur dans le secteur privé de 3 ans comme auditeur externe et de 7 années dans l'audit interne et
- un auditeur interne (interviewé 2)

Environ 800 salariés équivalent temps plein travaillent auprès de l'établissement public dont la fonction d'audit interne a été créée en l'an 1999 et compte aujourd'hui un effectif de 6 personnes. En 2017, un *external quality assesement* du département de l'audit interne a été effectué.

HM: *Merci pour les informations sur votre parcours professionnel et les détails sur le département de l'AI au sein de votre établissement public.*

Notre 1^{er} thème tourne autour de la stratégie, un processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur et plus précisément l'impact des Normes sur la stratégie?

Interviewé 1 : Les Normes nous donnent le cadre de référence. Qu'est-ce qui est voulu? Qu'est-ce qui est fait? Elles nous donnent le code de déontologie et d'éthique. Si on respecte les normes, cela implique que nous respectons le principe de l'indépendance et que nous essayons d'être objectifs. Cela nous donne tout un cadre qui nous pouvons opposer tant à la direction et aux audités. Nous avons une méthodologie stricte que nous essayons d'implémenter dans toutes nos missions. Ça fait que nous tenons compte dans l'établissement de notre plan d'audit des risques majeurs de la société mais aussi des soucis que la hiérarchie peut nous communiquer. Pour moi ça permet effectivement qu'on mène nos missions d'une façon à ce qui est une valeur reconnue pour les audités et pour la direction. Nous pouvons toujours dire que ça c'est notre cadre de travail qui est reconnu de façon internationale. Ça donne un certain poids à notre travail. Nous pouvons dire que nous travaillons d'une façon professionnelle. Les normes nous aident dans le développement de notre stratégie et de la façon dont laquelle nous pouvons la véhiculer et ce vers le haut et vers le bas.

Je ne sais pas si t'es d'accord avec moi? *(en s'adressant à sa collègue)*

Interviewé 2 : Oui, c'est ce qui permet de mettre le cadre et de ré-exprimer certaines choses, de montrer l'indépendance de l'audit interne et le fait que nous mettons nous-mêmes le plan en place. Tout ça est exprimé dans les normes et qui est important de rappeler parfois. Les normes sont un cadre assez général. On peut être *compliant* de pleins de manières différentes.

HM: *Oui, les normes sont sujettes à interprétation. Ce qui est voulu, non?*

Interviewé 2 : Exactement

Interviewé 1 : Oui sinon elles ne seraient pas applicables dans une grande diversité. Les normes s'appliquent à des grandes et à des petites sociétés, les grands et les petits services d'audit. Je pense que si les normes étaient trop trop strictes, les petits services ne seraient pas en mesure de suivre.

HM: *Comment est-ce que vous définissez la valeur ajoutée de l'audit interne pour les parties prenantes?*

Interviewé 1 : Quand on commence une mission d'audit, nous communiquons sur la façon que nous travaillons. Nous faisons référence à notre indépendance et au fait que nous essayons d'être objectifs. Je pense qu'on est objectif. Là on peut revenir sur les normes. Le fait que nous ne sommes pas intégrés dans un service et que nous sommes indépendants, ça nous permet d'être effectivement objectifs et de ne pas vouloir véhiculer un message de la direction ou des audités. Donc nous nous faisons notre propre opinion. Il est très important au début d'un audit que les gens dont on revoit les processus dans les lesquelles les gens travaillent, ont confiance en nous et qu'ils nous parlent ouvertement des problèmes et les soucis qu'ils ont dans l'exécution de leur travail.

Souvent on se rend compte dès qu'il y a cette confiance, les gens s'ouvrent et ils attirent notre attention sur des problèmes qu'on aurait peut-être pas ou pas aussi vite détectés. Notre travail doit améliorer les processus et ainsi d'avoir une meilleure maîtrise des risques. C'est un objectif commun. On a tous intérêt à travailler ensemble pour arriver à quelque chose. Nous émettons les recommandations et le service les met en place. Le service va gérer ces changements. Si nos recommandations sont trop loin de la réalité du terrain, elles ne servent à rien. Donc pour nous c'est très important qu'il y a un échange continu lors d'un audit et que le service voit aussi qu'on peut être utile et qu'on peut leur rapporter quelque chose. On essaie toujours de l'expliquer au début d'une mission. A la fin d'une mission, on discute les points qu'on a constaté et puis aussi les solutions que nous on leur propose. Ce

n'est pas un audit qui vient, qui regarde et sort un rapport. Ca c'est le message par rapport aux audités.

Je pense qu'on a à peu près le même message pour la direction à laquelle on rapporte. Nous allons discuter sur le plan d'audit, les processus et activités qu'on prévoit dans nos audits. Parfois, eux aussi on des points sur lesquels eux veulent qu'on insiste. Ici on n'a pas de problème réel avec la direction parce que la direction n'essaie pas de diriger nos audits. On est très libre à déterminer le périmètre de nos missions. Parfois nous intégrons des points précis de la direction. Aussi envers de la direction, nous avons cet échange et on leur dit que nous sommes indépendants sur les résultats et les missions de l'audit. Pour l'instant, ça marche bien. Il y a une dizaine d'année, il y avait souvent une demande de la hiérarchie de mettre en place les plans d'actions. Par la communication, on a indiqué qu'on ne peut pas s'impliquer plus. Si on revient après sur le même sujet.

HM: Donc il y a une réelle reconnaissance de la part des audités et de la part de la direction?

Interviewé 1 : Oui, je pense qu'il y a une réelle reconnaissance par rapport aux audités. Après il faudrait parler avec ces parties. Evidemment, on n'aime jamais que quelqu'un dit qu'on ne travaille pas d'une façon parfaite. Globalement je ne pense pas qu'il y a des problèmes.

HM: *Passons au thème 2. Les demandes divergentes du Conseil d'administration et de la Direction générale peuvent créer un champ de tension pour l'audit interne, une situation dite « Serving Two Masters ». Un sujet qui peut être intéressant pour une administration publique où le conseil d'administration serait le ministère en charge?*

Interviewé 1 : Non, on a une situation particulière. En fait nous rapportons ultimement à la direction. Ca s'arrête à la direction. On a un conseil d'administration mais la loi définit ses responsabilités et ses compétences qui sont très limitées et se limitent à la gestion financière. On audite tout et la loi ne nous permet pas de transmettre le rapport au conseil. C'est vraiment la direction. Par rapport au ministère, c'est pareil. On est censé être indépendant dans nos missions de surveillance dans le ministère pour éviter qu'on ne soit plus conforme aux réglementations et qu'on donne des agréments à des entités parce que le ministère désire un développement du secteur concerné.

On ne doit pas être soumis à la pression politique. Donc effectivement la direction est nommée par le ministre mais tout ce qui est surveillance le ministre ne peut pas intervenir. On est un peu un animal à part. On ne rapporte qu'à la direction.

HM: Donc la problématique de *serving two masters* n'existe pas pour vous?

Interviewé 1 : Non

Interviewé 2 : En ligne de *reporting*, on a aussi le directeur en charge d'un métier typiquement fond d'investissements, banque, etc. Ensuite on présentera le rapport à la direction en tant que ensemble. On a un petit peu la différence mais ce n'est pas comparable à une banque avec un conseil d'administration et un comité de direction.

Interviewé 1 : Le seul truc qu'on pourrait avoir est qu'on voulait faire plaisir à un directeur ou qu'il dirige l'audit en disant qu'il ne faut pas regarder ça et ça parce que rien n'a été fait. Ou aussi de diriger les recommandations dans la direction qu'elles correspondent à sa façon. Ou de nous utiliser au sein des services pour faire passer des messages.

HM: Ce n'est pas le cas typique. Mais on peut parler de sujet de façon générale basée sur votre expérience.

Interviewé 1 : Oui, on peut avoir un directeur qui essaie d'orienter. Mais je ne pense pas que ça peut être aussi fort comme si on a un comité de direction et un conseil d'administration. On pourrait s'imaginer que ça crée des problèmes à partir du moment où on n'a pas vraiment quelqu'un au-dessus auquel on peut s'adresser quand on serait soumis à une pression très élevée. Donc à partir du moment où la direction accepte un certain niveau de risque même si nous on n'est à la limite pas d'accord on n'a pas d'autorité supérieure à laquelle on pourrait s'adresser. Pour l'instant, ce n'était jamais un vrai souci. Ça dépend des gens au niveau de la direction.

Interviewé 2 : Quel point est-ce que vous voulez souligner avec la question?

HM: Que le conseil d'administration est plus orienté vers l'aspect assurance et que le comité de direction s'intéresse pour l'aspect conseil.

Interviewé 1 : Il y a les 2. Je pense que chez nous on a les 2 qu'on a dans nos missions. On fait des missions d'assurance mais il y a toujours le côté conseil qui est inclut. On ne fait pratiquement pas de missions de conformité pures. Dans toutes nos missions, on revoit un processus où on part de législation. On regarde comment nous essayerons de le mettre en place. Quels sont les risques qui découlent? On regarde comment on le fait? Même si on a un long descriptif d'une procédure, on vérifie qu'elle soit respectée mais on a aussi un examen critique de la procédure. Même s'il n'y a pas de risque qui découle de la façon que c'est fait, mais si on considère qu'il y a trop de contrôles ou des contrôles superflus on va aussi soulevé ce problème.

HM: Donc, il y a aussi une recherche d'efficacité et d'efficience?

Interviewé 1 : Oui et on regarde aussi s'il y a des changements à venir et si ça pourrait avoir un impact sur la façon dont les gens travaillent et on prépare ce changement. On regarde tous ces aspects. La partie conseil est aussi dans une mission que nous appelons missions d'assurance. On fait peu très de missions d'audit purement conseil.

Interviewé 2 : D'après ma connaissance, je n'ai pas l'impression que les missions de conseil soient de généralité. C'est toujours une mission d'assurance avec assez peu de conseil.

HM : Oui la recherche d'efficience se fait au long d'une mission d'assurance. Et en proposant la consolidation de l'audit interne autour de sa fonction principale de fournir une assurance, certains chercheurs proposent de positionner l'audit interne plus clairement comme fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus, plutôt que de forcer la fonction d'audit interne à recourir à des services de conseil stratégique plus éloignés de sa zone de confort. Quelle est votre conception d'un «équilibre» entre missions d'assurance et de conseil et comment est-il à prévoir dans la pratique ?

Interviewé 1 : Si on fait une mission de conseil, l'auditeur qui fait la mission de conseil ne ferait pas la mission d'assurance. Ca serait quelqu'un d'autre 1 ou 2 ans plus tard et ce pour garder une certaine indépendance. Si jamais on nous demande de faire une mission de conseil, on attire toujours l'attention sur le fait que ça peut avoir un impact sur notre objectivité pour une mission ultérieure. Donc c'est vrai qu'on n'est pas trop en faveur pour une mission purement conseil.

HM: C'est pour ça que les scientifiques proposent l'assurance progressive. De ne pas se limiter sur un audit de conformité de la législation actuelle mais aussi d'anticiper l'impact de futurs changements. Que ce soit le changement de la loi, que ce soit le changement de l'activité de l'entreprise.

Interviewé 1 : Je pense que c'est quelque chose qui est lié à l'environnement actuel. Il y a une 10aine d'années, l'environnement était beaucoup plus stable. Que ce l'environnement réglementaire ou même les outils de travail. On a un environnement de plus en plus digitalisé. Il faut avancer plus vite. Rien que sur les méthodes de travail, il faut intégrer les changements. Je pense que les gens qui exécutent les travaux et les responsable de service sont obligés d'en tenir compte et nous aussi dans nos audits. Si on ne veut pas être complètement en dehors de la stratégie de l'entité, nous sommes obligés d'en tenir compte.

Interviewé 2 : Ca se fait même au niveau de la phase de planning. Au final, on se base sur un certain nombre de documents, de rapports, d'indicateurs qui nous permettent d'évaluer les risques et les potentiels changements au niveau de l'activité. Ces risques qui sont mis en évidence aident à définir vers quel type de mission on va diriger notre planning.

On prend connaissance du cadre de la mission et des grands changements à venir.

Interviewé 1 : Après, je pense que le rôle où l'audit peut effectivement aider au changement, si on veut, ce sont les gens sur le terrain. Ils savent qu'il y a des changements à venir mais ils n'ont pas forcément le temps et le recul pour vraiment bien réfléchir à une solution. En discutant avec les responsables, on se rend bien compte qu'ils se posent des questions mais ils n'ont pas forcément le temps de bien réfléchir à une solution. L'audit peut leur permettre de faire ressortir de tels éléments et de faire passer des messages à travers nous. Nous pouvons faire passer le message vers les gens qui travaillent dans les services mais aussi vers la hiérarchie, vers la direction pour qu'on accorde plus de temps et qu'on se prenne le temps à réfléchir sur une solution. Dans ce sens là, on peut être un élément qui véhicule le changement, qui les soutient.

Interviewé 2 : Oui ça me rappelle la question sur la valeur ajoutée de l'audit interne. Typiquement c'est ce que nous essayons mais aussi la valeur perçue par les audités. On a déjà eu des échos à la fois de la direction et à la fois des audités que l'audit interne avait l'avantage de remettre en évidence les points sur lesquels il fallait réellement travailler de manière plus urgente et qu'il y avait un réel risque. Ça faisait un beau tableau de bord.

HM: Et qu'en pensez-vous de la possibilité d'externaliser la fonction de l'audit interne?

Interviewé 1 : Disons qu'une fonction d'audit interne externalisée est beaucoup moins proche de la réalité de l'entreprise. Si on vit dans une entreprise, on perçoit beaucoup mieux comment les gens travaillent ensemble. On a des informations qui ne passent rien que par entendre des gens en train de discuter. En prenant l'ascenseur, on sent l'atmosphère et les malaises des gens.

On connaît les systèmes. Il y a plein d'éléments qui interviennent avant même qu'on regarde concrètement quelque chose. Il y a un échange beaucoup plus continu que ce soit avec la direction ou qu'on a à un moment donné des entretiens. On est beaucoup plus sensible au risque réel. Je pense que dans une certaine mesure si on a une bonne communication, un bon échange avec les services, la confiance est beaucoup plus importante comparée à une fonction externalisée. Maintenant si on est dans une situation où les services se méfient de

l'audit, où l'audit est utilisé par la direction pour imposer des choses au service. Une mauvaise mise en place du concept de l'audit qui résulte dans l'image du gendarme. Un externe peut avoir un certain poids parce que les gens vont peut-être plus à un externe qui peut revenir avec des idées. Mais dans un contexte où l'audit interne fonctionne bien, où il y a une bonne communication, je pense qu'on peut apporter plus qu'une fonction externalisée. Puis ça dépend aussi de la taille de la fonction et de la qualité des auditeurs internes. Il y a des gens qui ne savent pas se décoller des processus existants. Dans ce cas, un externe qui est complètement indépendant peut être utile. Si les équipes ne sont pas capables de prendre leurs reculs alors une fonction externalisée peut avoir son avantage.

Interviewé 2 : Oui comme tu dis, il y a les cas où l'auditeur ne parvient pas mettre en cause le processus. Ce qui peut être intéressant pour un auditeur externalisé c'est typiquement s'il y a des audits à faire sur des sujets réglementaires comme MiFID, EMIR et autres. Des sujets très techniques pour lesquels l'auditeur n'a pas forcément la compétence de base. Alors que le cabinet arrive. Il a son travail déjà prédéfini, il va peut-être être plus efficace qu'un auditeur interne internalisé. Après il y a tout ce qui est mission de conseil qui est intéressant pour l'auditeur interne externalisé parce que le fait de payer pour le conseil fait qu'on le regarde différemment. Je pense que ça a un impact réel envers la direction. Si j'engage quelqu'un pour me donner un conseil je le prends plus au sérieux. Ce n'est pas politiquement correct mais pour l'avoir vu en banque, c'est comme ça que ça se passe. C'est aussi pourquoi l'auditeur interne internalisé fait assez peu de missions de conseil pures.

HM: *Le facteur de l'indépendance, on l'a déjà couvert au début.*

Passons au prochain sujet, la culture d'entreprise. D'après la littérature scientifique, la culture de l'entreprise et son système de valeurs ont un rôle primordial en tant que régulateurs et éléments de cohésion des échanges entre individus à l'intérieur de l'entreprise, mais également en tant que réponse à l'environnement. Les références scientifiques montrent en outre l'impact des valeurs et de la culture d'entreprise sur la stratégie de l'audit interne et l'attente des parties prenantes à ce que l'audit interne fasse également fonction de «gardien de la culture d'entreprise». En tant qu'auditeur interne, quel est votre ressenti et quelles sont vos expériences sur le terrain par rapport à ces facteurs de type culturel ?

Interviewé 1 : Oui parce qu'on se retrouve au milieu de l'entreprise. Donc forcément on intègre les valeurs de l'entreprise et on en tient compte dans les travaux qu'on fait. On en tient compte dans la détermination de nos travaux, mais aussi dans la façon dont les travaux

sont exécutés. Un auditeur qui ne serait pas en accord avec ces valeurs, il n'arriverait pas à sortir des recommandations utiles. Il serait décalé par rapport au service de l'audit et par rapport à la direction.

Interviewé 2 : Ce n'est pas la FCA (*Financial Conduct Authority*, une instance de régulation du secteur financier britannique, indépendante du gouvernement) qui a émis des *guidelines* que l'audit interne doit auditer la culture de l'entreprise en tant que telle? Il me semble avoir entendu ça. Maintenant on est sur les audits gouvernance sur la place de Luxembourg et je pense qu'ils vont encore plus loin. Et ça va du coup venir aussi chez nous.

Interviewé 1 : Aujourd'hui, on tient compte de tous ces éléments. Ça influence notre façon de faire nos travaux, mais on ne va pas dire qu'on a fait un audit et qu'on véhicule telles valeurs etc. Clairement, si on considère qu'il y a un problème ça va forcément orienter nos recommandations. Si on veut être transparent par rapport à l'extérieur, il faut aussi que ce message apparaisse vis-à-vis de l'extérieur. Si on communique une décision vis-à-vis d'une entité le message qu'on véhicule vers l'extérieur correspond aux valeurs qu'on affiche. On pourra même aller dans un constat d'audit aussi loin et dire que si on ne modifie pas, on s'écarte de nos valeurs. On ne respecte pas cet élément-là.

HM: Est-ce que la fraude est élément permanent de vos audits?

Interviewé 1 : Disons que chez nous la fraude en tant que fraude n'existe pas tellement. La fraude, on l'associe quand-même au vol. Ça pourrait exister comme dans toute société, mais ce n'est peut-être pas l'élément qui se matérialise. Chez nous, c'est plus les questions de conflit d'intérêts, le non respect d'une réglementation. L'accès à l'information privilégiée est aussi un élément de fraude. La sensibilisation des gens au traitement de ce genre d'informations est importante. La pure fraude peut faire partie de nos missions d'audit financier, mais pas pour les autres audits. La partie audit financier ne représente qu'une partie minime de nos activités.

Interviewé 2 : On le garde souvent en tête mais ça reste un risque parmi d'autres. Ce n'est pas aussi direct comme s'il y a des flux de cash.

HM: Oui donc c'est plus le vol d'informations.

Interviewé 1 : Oui l'utilisation d'informations privilégiées pour des raisons personnelles.

HM: En suivant exclusivement un échéancier de tâches établi d'avance et visant à « cocher » le réalisé d'après une procédure irrévocable, l'audit interne se priverait-il de l'avantage

intrinsèque lié à sa position privilégiée au sein de l'organisme lui permettant, par exemple, de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués ?

Evidemment, le plan est établi pour une année et sera revisité chaque année. En plus, il sera ajusté au cours de l'audit. Si par exemple, il y a eu un imprévu. Par exemple, un changement significatif dans la loi, une extension ou la cession d'une activité de l'entreprise.

Interviewé 1 : Oui, le plan d'audit n'est pas figé. On établit un plan basé sur les risques à un moment donné, à la fin de l'année pour l'année prochaine. Si maintenant, il y a avait un souci majeur que ce soit nous qui l'avons vu quelque part, que ce soit la direction qui l'a découvert un souci, le plan d'audit peut toujours être ajusté. On peut toujours insérer une mission d'audit. Les changements sauf si c'est des changements dans nos outils que nous utilisons pour exécuter notre travail, ce sont souvent des changements dus à un changement de la réglementation. Mais ça on sait généralement à l'avance. On peut le programmer. Là où on changerait le plan d'audit, c'est un changement du système informatique. C'est un exemple. On aurait des soucis dans la réalisation du projet. On pourrait prévoir de faire un audit sur le projet en question. Ce serait aussi une mission de conseil pour débloquer un projet.

Après on fait un plan d'audit annuel où les activités qu'on considère comme plus risquées sont couvertes. Mais en général, on ne fait pas trop de missions qui sont imprévues.

Interviewé 2 : Je connais juste un exemple de l'année passée où il fallait voir si on continue le projet ou pas. Sinon, on refait le plan d'audit annuellement et on le fait valider annuellement. Il y a assez peu de décalage entre le plan et l'exécution. L'audit interne n'est pas en première ligne. Il y a tous les services opérationnels qui sont dans la position d'urgence et la 2^{ème} ligne de défense, le *risk management* qui intervient pour voir si les grandes zones de risques sont couvertes correctement et nous arrivons que par après. Nous devons nous adapter au changement de l'organisation, au changement de la réglementation et on doit être au courant de tout ça. Mais il y a d'autres services qui peuvent réagir à ça en premier lieu. Donc, en faisant un plan d'audit qu'on fait valider annuellement, il faut l'adapter et il faut garder des phases tampon pour l'adapter si besoin. Ou même élargir le *scope* de la mission qui est en cours mais pas forcément de le changer de bout à bout et de rajouter 3-4 missions dans l'année.

Interviewé 1 : Comme j'ai dit les changements majeurs, ce sont les réglementations. Normalement, on connaît les changements d'avance. On connaît les projets de loi. Donc, on

a le temps pour définir la mise en place. Généralement, l'audit n'intervient qu'au moment où le règlement est déjà mis en place. Et ce aussi pour ne pas intervenir où ils sont encore en train de l'implémenter. Ca pourrait être sur des projets qui prennent beaucoup de temps et qui sont vraiment critiques.

HM: *L'approche par les risques. Elle est incontournable mais pas forcément exclusive. Une des hypothèses dans le mémoire dit d'une part l'approche par les risques est la qualité intrinsèque de l'audit interne, et que d'autre part c'est sa faculté de traiter plus spécialement les risques stratégiques qui permet de démontrer son apport à l'organisation et sa juste valeur. Quel est votre avis là-dessus?*

Interviewé 1 : Oui, je pense qu'effectivement ce sont des théories qui se sont développées sur le temps. Quand j'ai commencé à travailler, un bon plan d'audit était établi sur 3 ans et on arrivait à faire le tour de chaque département et chaque service. On revoyait tout que ce soit risqué ou pas. C'était il y a 10 - 15 ans. Puis, on est passé à une approche différente. On s'est rendu compte que les activités deviennent de plus en plus complexes, qu'il y a de plus en plus de choses à revoir. Si on restait avec l'ancienne approche, le coût de l'audit risquerait d'être plus élevé par rapport à ce qu'il apporte. Donc effectivement maintenant, on a une approche par les risques. Chaque année, l'approche est revue et on détermine les audits qui couvrent les risques les plus importants, les risques stratégiques de l'entreprise et où on peut apporter le plus de valeur ajoutée et ce à travers nos recommandations à mieux maîtriser le risque. Donc, je suis assez d'accord avec l'approche actuelle parce qu'on n'est pas en mesure de tout auditer. Même avec une équipe actuelle de 6 personnes, on n'est pas en mesure de revoir tout en 3 voire même 5 années. Ce n'est matériellement pas possible. C'est toujours une évaluation des risques que nous faisons. Elle est basée sur notre expérience, sur nos connaissances de l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Nous discutons aussi avec notre *risk management* pour avoir son input pour se rendre compte si on est très loin de sa vue des choses. On a aussi un échange avec la direction qui peut nous dire les points les plus risqués pour eux. Nous prenons en compte tous ces éléments lorsque que nous établissons notre plan d'audit. Je ne sais pas si c'était très utile de revoir des sujets qui sont considérés par tous les intervenants comme n'ayant pas de risques importants ou une probabilité minime de survenir. Je ne pense pas qu'il y a des domaines où il y a 0 risque. Un audit ne ferait jamais du mal mais je pense que si on veut gérer ses ressources de façon efficiente on n'a pas trop le choix et d'écarter certains éléments.

HM: Est-ce que d'après vous, l'approche par les risques ne risque pas de négliger la recherche de l'efficacité? Par exemple, il y a une agence de banque où il y a 7 employés qui couvrent tous les risques (KYC, Compliance etc.) et il suffirait de n'avoir que 4 employés.

Interviewé 1 : Oui on couvre les risques mais il faut savoir jusqu'à quel point. On peut accepter un certain niveau de risque comme acceptable. Oui pour un exemple de banque, les questions de blanchiment d'argent qui ont une grande importance, mais derrière l'agence on peut s'imaginer pour les clients qui sont identifiés un petit plus à risque qu'il y ait une deuxième instance qui revoit. Donc, on peut mettre en place des contrôles qui ne doivent pas forcément être des contrôles forcés pour couvrir tous les risques. En fait, il n'est pas à l'auditeur d'accepter ce risque. Il faut remonter le point à la hiérarchie du service mais aussi au niveau supérieur. Si on veut avoir une couverture du risque à 100% alors il faut effectivement 7 personnes. Mais peut-être qu'on peut réfléchir à une solution avec 3 ou 4 personnes. On accepte un risque résiduel qui est sous contrôle. On sait qu'il reste un risque mais même à 7 personnes, le risque n'est jamais 0. Ça c'est un peu le problème général du contrôle. Trop de contrôles tuent le contrôle. Si on met 3 couches de contrôle, le premier va faire son travail mais aussi se dire qu'il y a encore 2 niveaux au dessus. Je pense que ce sont des éléments desquels les gens et les auditeurs doivent être conscients. C'est peut-être aussi une culture d'entreprise qui intervient. Si effectivement la direction mène une politique de 0 risque, nous en tant qu'auditeur on va dire qu'il faut garder les 7 personnes. Mais si la direction veut une certaine efficacité et accepte un certain niveau de risque alors le niveau de risque est encore acceptable par rapport à ce que la direction veut. Il s'agit des éléments de la culture d'entreprise qui sont communiqués sur la façon de vue de la direction. En fin de compte c'est la direction qui assume les risques. Chez nous en tout cas.

Interviewé 2 : Oui l'auditeur interne doit faire son travail correctement et communiquer dans la ligne de *reporting*, pour une banque, au conseil d'administration. Le Conseil d'administration doit définir son appétence aux risques en disant par exemple en termes réglementaires qu'il n'accepte aucun risque. Donc, je suis prêt à mettre les ressources s'il le faut. Il peut y avoir le Conseil d'administration d'une autre banque qui réagit d'une manière différente en disant que le coût de se prendre une amende est de autant et le coût de personnel est d'autant et l'objectif est la rentabilité. Dans ce cas-là, le résultat du travail de l'auditeur interne va être différent selon l'appétence aux risques définie préalablement par le Conseil d'administration. Je pense que l'approche risque est cohérente. Si l'appétit aux

risques du Conseil est de 0 risque réglementaire et le Conseil est prêt à mettre les ressources nécessaires, alors que l'audit interne considère qu'il y a trop de gens dans l'agence. Le Conseil ne le prend pas en compte. Par contre si l'objectif principal est la rentabilité alors un peu de risque réglementaire tant que ça ne dépasse pas certains seuils et que le coût de ressources sera relativement limité avec une certaine rentabilité, alors la recommandation de l'audit interne est de dire qu'il ne faut que 4 personnes pour cette agence pour couvrir le risque réglementaire au niveau que vous êtes prêts à tolérer.

Après la Direction a toujours son objectif de rentabilité et le Conseil a son objectif de 0 risque réglementaire. Donc, on a une situation de *serving 2 masters*. C'est là que l'audit interne doit essayer de trouver une espèce de balance cohérente. Ca devient un jeu d'équilibriste.

HM: Continuons sur l'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne.

En 2015, il y a eu la conférence annuelle de l'IIA à Paris où on a présenté les 10 principes fondamentaux dont le 9e principe fondamental, qui exige d'„Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“. Je pense que principe rappelle le leitmotiv de l'obligation pour l'audit interne de faire face au changement, d'aller au-delà du contexte actuel. Sur base de votre expérience, comment jugez-vous la valeur et l'impact du 9e principe fondamental cité ci-avant sur l'audit interne et plus particulièrement sur son personnel, voire sa stratégie ?

Interviewé 1 : Effectivement, c'est des qualités qu'on demande aux auditeurs pour analyser des choses de façon critique, d'être orienté vers le futur et d'anticiper les changements à venir et d'être en mesure de proposer des changements, d'aller au-delà d'une simple revue (est-ce que les contrôles sont faits ?), de remettre en question la façon dont on travaille, d'être en mesure de juger si un tel contrôle est nécessaire. Mais aussi de se dire qu'il y a la telle réglementation qui va être en vigueur bientôt, mais qu'on est encore loin d'être conforme au jour X.

Je pense que tous ces éléments viennent du fait que les attentes vis-à-vis de l'audit interne ont changé. Dans le temps, l'audit interne était une fonction inspection. D'ailleurs dans les grandes banques françaises de l'époque on parlait de l'inspection et pas de l'audit interne. Les gens avaient plutôt peur quand l'inspection arrivait parce que c'était inspection égal sanction. Alors que maintenant l'audit interne est beaucoup moins un outil de la direction. L'audit doit avoir une vue beaucoup plus ouverte qui doit couvrir beaucoup plus de choses.

Je pense que c'est l'idée qu'on a discuté lors des autres thématiques. Ce sont des caractéristiques qu'on recherche pendant le recrutement de nouveaux collaborateurs. Le challenge est toujours de ne pas rester coller à ce qui a été mis en place. C'est le raisonnement facile. On suit ce qui est défini, mais réussir de se demander si les processus existants sont vraiment nécessaires et est-ce que c'est vraiment ce qu'on veut. Est-ce que ça correspond à la stratégie de l'entité et à nos objectifs? Est-ce que les risques sont couverts? Qu'est-ce qui vient dans le futur?

HM: Passons à la prochaine thématique. L'impact des attentes des parties prenantes (les audités, le comité de direction, le conseil d'administration et le cas échéant le régulateur) sur la stratégie de l'audit interne.

Dans une étude de 2016, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne a conclu que d'après les récentes modifications apportées aux Normes, les recommandations de l'audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions stratégiques [...]. D'autre part, on relève un certain paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes. Il y a une 38% du travail de l'audit est alloué à tout ce qui concerne le *compliance*, financier et réglementaire. 33% pour tout ce qui est l'opérationnel et IT donc la situation actuelle et finalement 29% pour le domaine stratégique et business.

Ce pourcentage « paradoxal » de seulement 29 %, comment peut-il être relativisé si l'on tient compte que ladite étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques vu sa connaissance et compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque ?

Interviewé 1 : J'aurais du mal à dire qu'est-ce qui est audit *compliance* ou purement stratégique. Dans les audits on a ces éléments qui interviennent.

Interviewé 2 : On regarde rarement dans le cadre d'une mission un seul aspect. On ne regarde pas uniquement le risque opérationnel, uniquement le risque IT, etc.

Interviewé 1 : On fait un agrégat de tout. Maintenant, c'est vrai que nous sommes dans un environnement différent que dans une banque où il y a d'office certaines réglementations et des rapports qui doivent être produits pour le régulateur. Donc, on doit faire beaucoup plus d'audits purement de conformité. Nous on a - je ne veux pas dire la chance - mais nous sommes dans un environnement beaucoup plus libre de définir le scope de nos missions. On pourrait être amené à faire des audits purs de *compliance* si on devait faire une sorte de

certification de rapports par rapport à des éléments qui nous sommes demandés. Par exemple par une entité de surveillance. Après, c'est vrai si on fait un audit sur un processus, on regarde la conformité par rapport à la réglementation. On regardera en même temps le système IT dans lequel, c'est fait. Egalement à la limite s'il y a des ouvertures vers l'avenir, on regarde s'il y a des choses qu'on doit prendre en compte. J'ai l'impression qu'on couvre tous les éléments dans nos missions. Maintenant, j'aurais aussi du mal à faire des audits purement stratégiques. J'ai du mal à l'implémenter pour l'instant.

Interviewé 2 : Je suis d'accord.

Interviewé 1 : Après, c'est plus facile d'auditer un processus et d'inclure des éléments de l'avenir. Dans notre environnement avec des enjeux très complexes, je pense que faire quelque chose que pointée à l'avenir. Nos missions d'audits sont de longue durée. C'est très varié. Il y a une réglementation très complexe derrière. Rien que pour nous en tant que auditeurs qui sont à l'extérieur des processus, de comprendre le processus, pour se rendre compte de ce qu'il faut faire en tant que auditeur dans ce domaine particulier. Qu'est-ce que on a fait? Est-ce qu'on est conforme? Comment le fait-on? Quels sont nos outils? C'est très lent. Il faut comprendre le présent pour donner des idées qui ont un intérêt réel pour l'avenir. Peut-être que ma vision n'est pas bonne. Mais c'est en tout cas comment je le vois. On ne maîtrise pas encore parfaitement tout ce qui se fait actuellement. On est toujours un peu en retard. On a une phase de prise de connaissance importante. J'aurais du mal à juste me projeter vers le futur sur des processus que je ne maîtrise pas encore à 100 %. Moi, j'ai besoin de cette phase de prise de connaissance déjà de l'existant pour aller plus loin.

Interviewé 2 : A travers de cette phase de prise de connaissance, on couvre un petit peu la partie stratégie et business parce que justement on se demande ce qu'on est censé avoir et de ne pas prendre les procédures en place séparément mais de se demander si les processus en place couvrent les besoins de notre administration.

On ne définit peut-être pas la stratégie, mais on regarde ce qu'il faut faire.

HM: C'est justement le point suivant. Est-ce que vous voyez une disparité entre les 2 couvertures, l'assurance et le conseil? Peut-être à cause de la charge des obligations réglementaires, il est beaucoup plus difficile de mettre l'accent d'avantage sur le côté conseil?

Interviewé 1 : Ca dépend certainement du domaine d'activité. On a des processus qui sont plus figés quand on est dans une production industrielle.

Interviewé 2 : La nature des risques est différente. Pour la sécurité au travail, il y a aussi des législations, gestion de stocks. Ce sont des risques que nous n'avons pas.

Interviewé 1 : Oui, dans n'importe quel domaine, il y a toujours des législations. Depuis 2008, il y a eu beaucoup de changements. Jusque 2005, il y avait peut-être une quinzaine de circulaires qui étaient importantes. Après, il y a eu tellement de circulaires. Il y a eu une explosion. Ce n'est plus possible de maîtriser tout de A à Z. Nous avons de plus en plus de spécialistes pour certains domaines. Donc, en tant que auditeur on ne peut pas être spécialiste en tout. On peut amener la question qui les fait réfléchir.

HM: Oui le change agent.

Interviewé 1 : Oui, c'est ça. Ils sont tellement dedans que parfois ils n'arrivent plus remettre en question les choses. Et la petite question de l'auditeur du pourquoi.

Interviewé 2 : Oui les 2 questions de l'auditeur: Pourquoi ça et comment faire?

Interviewé 1 : Il y a la possibilité pour eux de se demander.

HM: Le thème 8. Il s'agit de la déclinaison de la stratégie, de la mise en pratique de la stratégie. Est-ce que vous avez des KPI pour mesurer le "succès"?

Interviewé 1 : Non pas vraiment. C'est quelque chose que nous sommes censés de faire. Pour l'instant, on est encore tout à fait au début par rapport à ça. Nous essayons de suivre la réalisation du plan d'audit. De mesurer dans quelle mesure nous arrivons à réaliser le plan. Au niveau des missions, nous essayons de faire suivi plus près des différentes phases, le temps qu'on met pour une mission et d'analyser les raisons s'il y a des écarts entre le plan et le réel. Quels sont les éléments qui font qu'on a dérapé et comment on peut l'ajuster à l'avenir. Par rapport au plan d'audit, on pourrait s'imaginer un KPI sur la réalisation des missions qui couvrent les risques significatifs. Es-ce qu'on arrive à couvrir les risques majeurs sur 3 ans?

J'avoue que pour l'instant, nous sommes en train réfléchir pour mettre en place, mais on n'a pas encore de concepts précis.

HM: Je suppose que les KPIs incluent aussi le suivi des recommandations.

Interviewé 1 : Oui on a toujours fait le suivi des recommandations. Mais on n'a jamais dit qu'il y a X recommandations qui auraient dû être mis en place à un tel moment et où finalement les services ont demandé pour une prolongation.

Le reste n'est pas encore bien défini, mais on y réfléchit.

HM: *Est-ce que vous avez des outils pour mesurer la perception des audités envers la valeur ajoutée de l'audit interne?*

Interviewé 1 : On a commencé avec nos *assessments* internes. On sait dit qu'il faut peut-être faire une sorte de sondage après la fin d'un audit. On ne l'a pas encore concrètement mis en place. On a retenu la piste du questionnaire à transmettre aux services audités pour avoir leurs feedbacks et pareil par rapport à la direction pour avoir le feedback comment elle perçoit notre valeurs apportées.

Interviewé 2 : Il faut que ça reste court et pratique pour que les gens y répondent.

Interviewé 1 : On va le faire d'ici 6 mois à 1 an.

HM: *De toute façon, il est possible d'avoir un feeling sur la perception des audités sur les recommandations lors des réunions de closing.*

Interviewé 1 : Quelque part on s'en rend compte lors du suivi des recommandations. Il y a des recommandations qui prennent beaucoup de temps pour être mises en place. Il y a différents éléments qui peuvent jouer. Soit c'est un changement profond et on doit effectivement réfléchir comment à le mettre en place. Ici on peut suivre si on avance dans l'implémentation. S'il y a des points plus faciles à mettre en place et les gens ne bougent pas trop pour le faire, c'est ce qu'il ne voit pas trop ce que ça leur rapporte. Après une recommandation qui n'est pas trop compliquée à implémenter et est vite mis en place, on se dit qu'elle a été ressenti comme utile. C'est un élément. Ce n'est pas forcément parce qu'une recommandation n'est pas réalisée qu'elle était inutile. Parfois c'est aussi l'opposition au changement.

Interviewé 2 : Après j'allais dire que tout ce qui est KPI et remontés vers les directeurs de services, il faut toujours prendre ça avec beaucoup de pincettes. Il est rare qu'après une mission où le rapport était très dur on ait un merci pour notre travail. C'est rare. Au cas contraire, s'il y a un rapport qui est bon, si j'ai un merci de l'audité pour le super travail effectué, je vais me méfier aussi et me demander si je suis passé à côté de quelque chose ou pas. C'est la méfiance de l'audit. Ce type de KPI est très difficile à mettre en place. Il faut avoir les feedbacks des gens et il faut le prendre avec beaucoup de discernement.

HM: Est-ce que vous avez quelques exemples sur les contraintes internes et externes qui impactent une mission. Le moment de l'intervention qui n'est jamais le meilleur.

Interviewé 1 : C'est jamais bon. L'auditeur interne intervient toujours au mauvais moment.

Interviewé 2 : Oui, la disponibilité des gens. On a déjà décalé des projets parce que les gens étaient débordés parce qu'ils devaient mettre en place un projet. Si on intervient trop tôt sur un nouveau projet, nous n'allons pas apporter grand-chose si le projet marche bien mais qu'il a pris du retard pour des raisons XY. Notre intervention va peut-être plus retarder le projet et on va juste constater qu'ils ne sont pas encore arrivés où ils devraient être. A la limite, les solutions ne sont pas encore assez définies. Il faut toujours être méfiant si on va dans un service et qu'on nous dit que ce n'est pas le bon moment. On va changer le système. Alors effectivement si on constate qu'il y a aura un changement majeur et tout le processus qu'on est censé revoir va changer et il vaut mieux reporter la mission. Généralement, si on est assez proche d'un délai, et notre plan d'audit prévoit une mission pour l'année en cours, nous la reportons à l'année d'après.

Un autre point peut être la demande d'une mission de la part de la direction. En cas de fraude, c'est pareil.

Généralement, on ne change pas trop.

HM: Nous arrivons au dernier point. La digitalisation et cybercriminalité

L'impact du progrès technologique a - via la cybercriminalité - également son aspect « dark side », vu la vulnérabilité croissante des systèmes informatiques, ainsi que les risques de pertes financières et de déstabilisation. Comment envisager la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information, notamment la présence de dispositifs appropriés au niveau de la deuxième ligne de défense, adaptés aux enjeux réels de l'organisation ?

Interviewé 1 : Au niveau de l'audit, il y a de plus en plus de sensibilisation des gens qui travaillent. Tout le monde travaille avec des outils informatiques et ainsi tout le monde est un peu exposé au risque de répondre à un mauvais mail. Il y a la sensibilisation du personnel et puis il y a des fonctions de 2^{ème} ligne de défense qui ont apparues. Le CISO, le *chief information security officer*, a été mis en place. Ce sont des fonctions qui ont été mises en place un peu partout. Chez nous aussi. Il s'agit aussi d'un élément qui intervient pendant nos missions. Ces aspects sont intégrés dans nos missions si ça fait du sens. Dans notre équipe d'audit, nous avons un auditeur informatique et on recrute un 2^{ème}. Dans toutes nos missions, il y a des aspects IT qui sont à couvrir. Même si tout le monde de l'équipe peut faire des formations il y a des aspects techniques qu'on n'est pas en mesure de couvrir et d'identifier des problèmes si on n'a pas le niveau de technicité requis. La revue des contrôles mis en place par les autres lignes de défense et la sensibilisation des membres de l'équipe

d'audit et du personnel sont des éléments pour contre le risque. On ne peut pas ignorer ce risque. Il s'agit d'un risque presque stratégique.

HM: La digitalisation permet de faciliter le travail de l'auditeur et de transformer de l'« information » en « connaissance. Est-ce que vous avez déjà eu l'occasion de travailler sur base de data-mining?

Interviewé 1 : Non pas vraiment. Nous sommes en train de digitaliser tous les processus. Pour l'instant, ça reste très manuel. Donc de faire des analyses sur les données qu'on pourrait faire sont très limitées. Les informations ne sont pas encore assez fiables et ne couvrent pas nécessairement tous les aspects. Les documents sont reçus sous forme électronique, mais l'analyse n'est pas entièrement sous forme de worksheet. Les documents ne sont pas tous dans une base de données qui est facilement à exploiter. Ça va venir et nous essayerons de l'implémenter. Je pense que c'est très difficile. On s'est demandé si c'est un concept intéressant pour les audits et on est venu à la conclusion qu'il est très difficile d'exploiter les données. Sont-elles complètes et assez fiables? Nous n'avons pas encore les vraies données qui peuvent nous aider.

Interviewé 2 : En plus, nous avons des systèmes IT qui sont assez morcelés.

Interviewé 1 : On voit que c'est quelque chose qui va venir et qui va se faire de plus en plus. Quand on l'aura, on va essayer de l'exploiter.

HM: Donc, il s'agit d'un projet stratégique.

Interviewé 1 : Oui, d'abord pour la maison et nous de l'audit devront suivre aussi.

HM: Super. Je vous remercie pour votre temps et vos explications.

Annexe 9 : Interview n°8

Remarque préliminaire: Cette interview a été réalisée en langue luxembourgeoise. Nous avons fait le choix d'en faire une synthèse, tout en restant dans la forme d'une interview avec la citation des témoignages majeurs et décisifs pour notre analyse empirique. Nous avons renoncé à une transcription intégrale de l'interview, qui comporterait de nombreux détails évoqués par l'interviewé permettant d'identifier à l'organisation concernée.

Thème 0 : L'interviewé et son service d'audit interne

L'interviewé est le *chief internal officer* f.f. d'un établissement public, détenu à 100 % par l'Etat luxembourgeois et actif dans divers secteurs. L'actuel département de l'audit interne est issu d'un *splitting* d'il y a quelques années de l'ancienne fonction « Département Audit Interne & Inspection Générale ». Depuis, l'« Inspection Centrale » traite notamment les dossiers disciplinaires, alors que le département d'Audit Interne est en charge des missions d'assurance et de conseil lui incombant en vertu des « Normes » et autres réglementations. Au-delà de son chef, le département comprend 4 autres auditeurs, alors que le groupe audité compte plus que 4 000 collaborateurs.

HM : *Pour rentrer dans le vif de notre sujet et au thème 1 de notre guide d'entretien, à savoir l'incidence des Normes et des règlements sur la stratégie en tant que processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue, pourriez-vous expliquer quelle en est votre perception et quelles en sont vos expériences ?*

Interviewé: En parlant de stratégie et d'objectifs, je pense que l'on peut dans une première approche se référer à la stratégie tout court de l'organisation concernée, donc dans notre cas de [...], établissement public. D'après les « Normes », les auditeurs internes doivent prendre en compte cette stratégie lors de leurs travaux, par exemple pour établir leur plan d'audit et pour donner des recommandations en vue de la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil d'Administration.

Dans notre groupe, nous avons des métiers très différents l'un de l'autre, et il s'agit d'y adapter notre façon de travailler, également dans la formalisation, comme la documentation des missions et des recommandations. Si on parle de la stratégie comme processus ajustable, je pense qu'« ajuster » ses processus d'exécution peut également être qualifié de stratégique. Certainement à un niveau plus basic, mais dans l'intérêt du développement de notre organisation, de la création de valeur. L'auditeur interne doit évidemment travailler dans le cadre réglementaire. Les Normes et l'ensemble des réglementations en sont la base

et ont ainsi un impact décisif sur notre travail d'auditeur. La plus-value ou valeur ajoutée qui en résulte est par conséquent en grande partie due au cadre réglementaire.

HM : *La prochaine étape est la sensibilisation des parties prenantes aux performances et à la valeur ajoutée de l'audit interne. Comment y procède votre fonction d'audit interne ?*

Interviewé : Nous sommes un jeune service dans une entreprise établie depuis plus de 100 ans. Après la réorganisation en 2014 de notre « ancien » département Audit interne & Inspection générale, nous avons dû faire un important travail de sensibilisation aux changements intervenus.

L'ancien service intervenait surtout en cas d'un dysfonctionnement, et il nous a fallu expliquer notre « nouveau » travail d'auditeur interne. Lors de nos missions, nous profitons des réunions d'ouverture avec la hiérarchie, le directeur et les chefs de service, pour ce faire. Nous sensibilisons également chaque audité en nous présentant, en décrivant la manière dont se déroulera l'entretien et en expliquant l'objectif de la mission d'audit interne. A cette fin, nous lui remettons également une petite documentation. Nous soulignons que notre mission n'est pas un contrôle dans le but d'entraîner des sanctions, mais de progresser ensemble, de voir ce qui peut être perfectionné.

Il faut éviter de donner l'impression du policier, de l'inspecteur, et je pense que cette sensibilisation porte déjà ses fruits.

HM : *Ce qui nous amène au thème 2 de notre guide d'entretien, à savoir le champ de tension « Serving Two Masters ». En tant que troisième ligne de défense, l'audit interne dispose en principe d'une double ligne de reporting vers le Comité de Direction et le Conseil d'Administration ». Cette double ligne de reporting, engendre-t-elle un champ de tension dit justement « Serving Two Masters » ?*

Effectivement, l'audit interne a deux « maîtres » ; notre plan d'audit est développé en semble avec la Direction pour être validé par le Comité d'Audit. Les deux ont une influence sur le plan. Les objectifs du plan d'audit sont déterminés ensemble avec la Direction, et dans le travail tout au long d'une année, nous sommes plus en contact avec la Direction qu'avec le Comité d'Audit. Donc, les objectifs, le périmètre d'action et les démarches à prendre par l'audit interne sont arrêtés ensemble avec la Direction, pour ensuite être soumis au Comité d'Audit pour validation. Ce dernier veut notamment avoir l'assurance que les thèmes et risques majeurs soient traités ; l'opérationnel n'intéresse guère le Comité d'Audit. Il y a une

certaine « concurrence » entre la Direction et le Comité d'Audit, mais elle reste après tout assez limitée.

HM : *S'y ajoutent 2 facteurs, d'une part l' « assurance », demandée par le Conseil d'Administration, et d'autre part, le « conseil », plutôt visé par la Direction. Dans ce contexte, la notion de « change agent » est avancée par des chercheurs comme le chemin le plus prometteur. Il s'agit de positionner l'audit interne plus clairement comme fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus. Dans votre perception, une telle assurance sur le futur sera-t-elle en même temps conseil ?*

Interviewé : Je dois dire que notre Direction est aussi fort intéressée à l'assurance. Personnellement, je suis d'accord avec cette conception de « *change agent* ». Tout en visant lors de mes missions le volet « assurance » des activités auditées, je désire aller au-delà de l' « assurance » en apportant mon avis, en conseillant les audités en ce qui concerne les projets en phase d'élaboration. Je pense qu'un auditeur non expérimenté n'irait pas aussi loin, et qu'une telle approche se limiterait trop dans la ligne d'un audit interne conçu uniquement comme le contrôle des contrôles. Le conseil portant sur de nouveaux développements peut d'autre part amener l'audit interne dans une situation délicate et attaquable, ceci pour le cas, où devrait auditer un projet qu'il a conseillé, et qui en fin de compte ne fonctionnerait pas.

HM : Notre prochain **thème (3) est la culture de l'entreprise et son système de valeurs**. *Quel est votre ressenti et quelles sont vos expériences sur le terrain par rapport à ces facteurs de type culturel et comment jugez-vous la conception de l'audit interne comme « gardien de la culture d'entreprise » ?*

Interviewé : Notre entreprise a une histoire et une culture d'entreprise de plus de 100 ans. Cette culture d'entreprise a longtemps été déterminée par le fait que nous étions alors plutôt une administration. En son temps, la valeur du département « Audit interne & Inspection générale » n'était pas reconnue.

Après le changement du *business model* vers celui d'une entreprise commerciale, le chiffre d'affaires et le bénéfice étaient toujours corrects et adaptés, et permettaient de continuer un peu sur le modèle d'une administration. Sur ce point, l'audit interne va plus loin que d'être le « *gardien de la culture d'entreprise* » en prenant même le rôle du *change agent* pour contribuer à l'évolution de la culture d'entreprise. En même temps, l'audit interne est conditionné par la culture d'entreprise.

HM : **Thème 4 : L'incidence de la position de l'audit interne au cœur de l'organisme**, son niveau d'intégration, dans quelle mesure affecte-t-il le travail, voire la stratégie de l'auditeur interne ? Et quel serait à votre avis l'effet de l'externalisation de la fonction d'audit interne ?

Interviewé : Je pense que l'audit interne en tant que fonction *in house* a effectivement une position privilégiée pour l'exécution de ses travaux. Une telle fonction *in house* permet à mon avis une meilleure compréhension de l'entreprise, des différents métiers et des interactions entre les métiers. En plus, il peut juger les faits de façon plus nuancée qu'un externe. Enfin, il profite d'une vue plus complète ; en plus, l'auditeur interne est plus abordable.

Bien qu'un *outsourced* audit interne, notamment pour des missions d'assurance, puisse être fait avec plus de distance et éventuellement avec plus d'objectivité, sans vouloir dire que l'audit interne *in-house* ne serait pas objectif, je plaide - vu les avantages mentionnées en haut - pour un audit interne *in-house*.

HM : **Thème 5 : L'approche par les risques**. Richard F. Chambers a dit, « nous pouvons vérifier quoi que ce soit, mais nous ne pouvons pas tout vérifier ». Voyez-vous pour l'audit interne une alternative à l'approche par les risques respectivement quel élément n'est éventuellement pas couvert par l'approche par les risques ?

Interviewé : Je suis d'accord que l'approche par les risques est absolument indiquée ; l'audit interne donne une assurance en tant que troisième ligne de défense que le risque analysé est maîtrisé. En regardant plus loin, je doute que la plus-value optimale soit ainsi créée, ceci pour deux raisons. Si nous nous basons exclusivement sur les risques, il peut y avoir certains processus qui sont « décomposés » en différents risques, sans que nous ayons une vue globale, donc que les différents risques détectés puissent cacher un grand risque global inhérent aux processus. Un deuxième volet est que l'on risque de ne pas couvrir le thème de l'efficacité. En conclusion, je dirais qu'il faut que l'audit interne se base sur l'approche par les risques, mais pas exclusivement.

HM : Est-ce que vous voulez dire par là que l'on risquerait autrement de « cocher » simplement une checklist de risques traités ?

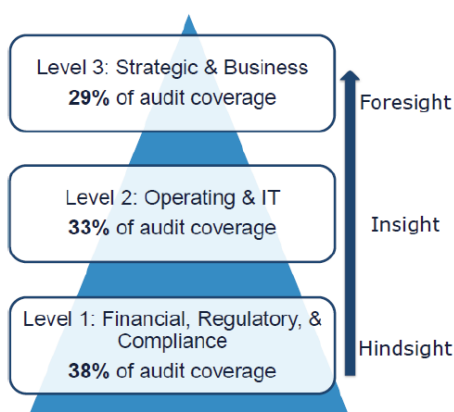
Interviewé : Il faut évidemment se baser sur les risques pour faire l'audit interne, mais non seulement sur les risques énumérés sur une *checklist*, il s'agit également de faire un « diagnostic précoce » de potentiels risques. Le but d'une entreprise commerciale est de réaliser du bénéfice, ce qui nous rappelle l'efficacité qu'il faut assurer en même temps que

la maîtrise des risques. C'est à l'audit interne et au Comité d'Audit d'établir un plan d'audit couvrant ces deux volets.

HM : Allons à notre **thème 6 : L'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne.** Une étude de 2012 a conclu à l'importance de la pro-activité des auditeurs internes, et en 2015 ces concepts de « pro-activité » et « d'orientation vers le futur » ont été confirmés sous forme du 9^e principe fondamental, à savoir „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“ parmi les 10 principes arrêtés par l'IIA. Comment jugez-vous la valeur et l'impact de ce 9^e principe fondamental sur le travail de l'auditeur interne ?

Interviewé : Le premier impact en est que la fonction d'audit interne doit disposer de collaborateurs qui ont ces qualités. En plus, il faut avoir des collaborateurs ayant une bonne compréhension de la situation actuelle de l'entreprise pour peser le pour et le contre d'actions ou de projets émanant de concepts proactifs et orientés vers le futur. Il est également important d'avoir des personnes expérimentées dans la fonction d'audit interne qui accompagnent au moins dans un premier temps les jeunes universitaires recrutés, mais ceci est vrai indépendamment des concepts de « pro-activité » et « d'orientation vers le futur ». Je me demande toutefois si une telle approche n'entrave pas l'objectivité et l'indépendance de l'auditeur interne. Je veux dire, si l'on se base uniquement sur des hypothèses, en non pas sur des faits.

HM : Pour notre **thème numéro 7**, je propose de consulter ce schéma (remis à l'interviewé, voir ci-après), extrait d'une étude de 2015 de l'IIA. Le tableau montre **les attentes des parties prenantes à l'égard de l'audit interne**, et le but pour notre travail de mémoire est d'analyser l'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne. On parle d'un paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes. Comment voyez-vous la répartition des pourcentages suivants :



Source: The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner survey: © 2015 The IIA Research Foundation

Interviewé : A mon avis, la répartition schématisée avec 38% des attentes visant le « *level 1 : Financial, Regulatory et Compliance* » est pertinente. Je constate que les règlements de la part des régulateurs, les Normes, les besoins de certifications, etc... vont croissants, et il faut que l'audit interne veille à ce que les contrôles respectifs soient assurés.

Le deuxième volet du contrôle de l'opérationnel et de l'informatique est pour notre organisation une exigence expresse du Comité d'Audit, et le pourcentage que l'étude CBOK 2015 a donné (33%) me paraît également approprié.

Le total élevé des deux premiers « *levels* » est tout à fait cohérent avec notre situation, d'autant plus qu'une partie de notre activité tombe sous le régime fortement réglé du secteur financier. Il s'en suit que d'après ladite étude seulement 29% des attentes des parties prenantes visent les risques stratégiques et commerciaux, oui c'est moins d'un tiers, mais appliqué à nouveau à notre entreprise avec une « petite » fonction d'audit interne, je pense que le contrôle pour ainsi dire du contrôle des deux premiers niveaux ne laisse pas de disponibilité pour que nous nous occupions à plus d'un tiers de nos missions des risques stratégiques et commerciaux.

HM : Notre **thème 8 vise les développements pour la déclinaison opérationnelle** de la stratégie de l'audit interne. Comment la transposer en processus, en un enchaînement d'actions concrètes ?

Interviewé : Dans notre approche, nous avons d'une part les risques retenus pour être audités, et avant de faire le plan d'audit, nous cherchons des entretiens avec les directeurs respectifs des différents métiers. Quels sont d'éventuels risques détectés, quels sont les domaines qu'ils désirent voir audités ? Nous en préparons une compilation afin de la soumettre à notre Comité de Direction pour avis. Par la suite le document élaboré est soumis à notre Comité d'Audit pour décision, et les différentes tâches sont attribuées aux membres de notre fonction d'audit interne.

HM : Avez-vous moyen d'évaluer, de mesurer le succès de l'audit interne, la valeur ajoutée ?

Interviewé : Nous avons retenu des « petits » indicateurs de nos résultats, comme les missions que nous avons réalisées, les recommandations que nous avons données, les suites qui ont été réservés à ces recommandations. Nous suivons effectivement ces recommandations, ensemble avec un responsable du métier audité sur base d'un échéancier précis : la recommandation est-elle transposée, comment est-elle transposée ? Nous transmettons les indicateurs récoltés au Comité de Direction.

Le suivi des recommandations est une partie importante de l'audit même.

Il est difficile de déterminer les résultats d'une mission d'audit, sauf s'il y a un impact financier direct que l'on peut mesurer, ou un impact en termes de temps.

HM : **Thème 8a : La digitalisation - génératrice de nouveaux risques et outil stratégique incontournable de l'audit interne ?** *Pour aborder ce sujet, pouvez-vous nous dire si et de quelle manière votre audit interne utilise-t-il les avantages de la digitalisation ?*

Interviewé : Lors de nos missions, nous ne faisons qu'un usage limité de la digitalisation développée ; pour divers travaux nous utilisons encore des tableaux EXCEL préparés et exploités « manuellement ». Actuellement, nous n'avons pas de projets importants pour évoluer vers une digitalisation plus poussée.

HM : *L'impact du **progrès technologique a - via la cybercriminalité** - également son aspect « dark side », vu la **vulnérabilité croissante** des systèmes informatiques, ainsi que les risques de pertes financières et de déstabilisation. Quel est le constat de votre fonction d'audit interne sur ce point et quelle est son incidence éventuelle sur votre stratégie ?*

Interviewé : Dans notre département IT, nous avons évidemment une importante cellule dédiée à la surveillance, à la lutte contre la cybercriminalité. En partie, on est limité à réagir, mais je pense que notre entreprise maîtrise les dangers assez bien.

HM : *Le RGPD (règlement général sur la protection des données) est en vigueur depuis le 25 mai 2018 ; comment ce règlement affecte-t-il le travail de votre audit interne ?*

Interviewé : Nous avons fait un audit sur la protection des données sensibles et nous avons élaboré des recommandations ayant trait au RGPD. Ces recommandations ont été transposées sous la responsabilité d'un DPO (Data Protection Officer).

HM : *Je trouve que c'est un bon exemple d'une valeur ajoutée, également dans le sens de la pro-activité, de préparer l'entreprise au changement du cadre légal.*

Interviewé : Oui, le réglementaire ne fait qu'augmenter. Le RGPD déjà cité, le PSD2 (payment service directive) ; nous devons signaler ces changements en interne et en contrôler la transposition, et, enfin, en rapporter aussi au régulateur. C'est effectivement un exemple de pro-activité en faveur d'une orientation vers le futur.

HM : *Je vous remercie pour la discussion et le temps que vous n'avez accordé.*

Annexe 10 : Interview n°9

Thème 0 : L'interviewé, son département d'audit interne et l'entreprise auditée

L'interviewé, ingénieur commercial diplômé, a commencé son parcours professionnel dans le domaine de l'informatique en Belgique, plus précisément dans la programmation et l'analyse de programmes informatiques dans le secteur des assurances. Puis l'interviewé a travaillé en tant que chef du département de l'Audit IT.

Après 10 ans, il a changé de secteur pour intégrer celui de l'aviation comme responsable de l'audit interne et du département financier. Le fait d'avoir eu à « porter ces 2 casquettes » l'a motivé de retourner vers l'A.I. dans une autre *airline* pour la vue de 360° de l'activité d'une entreprise. L'interviewé y crée la fonction d'A.I.

En début des années 2000, il change auprès de son employeur actuel, une entreprise active dans la haute technologie, établie au Luxembourg et cotée en bourse (Euronext Paris et Luxembourg Stock Exchange), et jusque là sans culture d'audit interne. Dans le cadre de travaux pour le *risk management*, l'interviewé a eu ses premiers contacts réguliers avec la gouvernance, pour établir peu après la fonction d'audit interne dont il était initialement le seul employé. Actuellement, l'interviewé est le *chief internal auditor* du groupe comptant environ 2 000 collaborateurs. Le nombre total de 6 auditeurs, qualifié de « pas beaucoup, et sans comparable du point de vue benchmarking », ceci d'autant plus que « l'activité du groupe devient de plus en plus complexe ».

HM: *Est-ce que toutes vos fonctions de l'audit interne sont internalisées ou est-ce que vous faites du cosourcing ?*

L'interviewé : Oui, nous avons un petit budget d'outsourcing, mais qu'on utilise que rarement. En fait, on l'utilise juste pour des projets très spécialisés. Ca dépend des circonstances, **de la culture d'entreprise**, mais je suis l'adepte du cosourcing. Dans le sens où l'audit interne n'a pas les ressources ou des compétences adéquates, il est intéressant de passer par le cosourcing. Tu gardes quelqu'un à l'interne de la fonction et tu as le co-sourceur qui fournit la compétence. Ca doit être un win-win. Ca doit aussi ramener à l'interne de l'entreprise une certaine connaissance qui est acquise à ce moment-là et qui permet de s'améliorer aussi.

L'outsourcing, je l'ai vu appliquer sur une de nos filiales à l'étranger. J'ai eu l'occasion de revoir ça dans le contexte de la *due diligence* du *merger and acquisition* qu'on a fait. Le management devient réticent de demander des choses supplémentaires parce qu'il y a un

coût supplémentaire. Si l'auditeur interne externalisé propose des missions supplémentaires, il y a la suspicion que c'est pour augmenter son chiffre d'affaires. C'est la partie délicate pour moi. On ne se concentre pas seulement sur le risque et la manière dont il est géré, mais aussi sur la stratégie budgétaire. Et aussi du côté de l'*outsourcé*, si son budget est limité, il ne va pas au fond des choses parce qu'il ne va pas dépenser plus qu'il est prévu dans son budget. Cette limitation du scope peut parfois amener des surprises. Un autre élément important est le fait que **même si la fonction est indépendante, elle reste intégrée dans les aspects stratégique d'une entreprise**. Ce n'est qu'un interne qui aura accès à ça. Il voit les choses avec un œil externe qui est parfois théorique. Il peut avoir des tas d'informations sur les risques inhérents sur toute sorte d'entreprises, mais il y a une différence entre des risques inhérents globaux et des risques inhérents qui sont ceux de la société-même. Il y a une étape d'analyse qui n'est pas forcément faite. On peut tomber sur des choses où ce n'est pas tout à fait aligné à ce que l'entreprise vit réellement et à quoi elle est exposée. Ce sont pour moi les limitations en termes d'outsourcing.

Après, j'estime important que l'audit soit aujourd'hui un *partner* au sens où il faut qu'il comprenne le business le plus possible. Il ne faut pas qu'il aille dans chaque détail des solutions qu'on offre au niveau technologique. C'est pour les ingénieurs. Mais il faut en connaître les fondamentaux et quels sont les enjeux vis-à-vis des objectifs. Si on ne comprend pas ça, je pense qu'on a du mal à savoir sur quoi s'orienter.

L'outsourcing complet peut faire du sens pour des très grands groupes. Par exemple, la disparité géographique. L'externalisation de la fonction peut faire du sens pour avoir des gens plus proches de la culture ou des exigences régulateurs dans les différents pays. La disposition du team dans les différents pays pose un problème éventuel de gestion ou ils n'arrêtent pas de voyager mais l'audit interne n'est pas une agence de voyage. Au niveau de la sensibilité par rapport aux choses qui se passent on a un recul qui est nécessaire mais qui n'est pas nécessairement focalisé sur les vraies sources du problème ou de faiblesse qui existe dans un système de contrôle interne. Le contrôle interne est parfois dicté par la maison-mère, mais qui est dans un milieu non-auditable dans l'Indonésie par exemple. La culture est différente.

Le processus devient de plus en plus complexe en matière de capture d'informations. Il faut intégrer ces éléments dans la vision de l'univers des risques et l'univers auditable. Le processus est plus complexe et fin à mettre en place. En plus, il y a le data à traiter. Qu'est-

ce qui existe? Quel système à utiliser? Quels systèmes sont en train d'être implémentés? Ce sont des éléments qui font que notre métier est plus tourné vers l'avenir que de regarder dans le rétroviseur. A quoi ça sert finalement? Si ce qui se passe demain n'est pas égal à ce qui se passait hier, vous regardez sur des choses qui sont mortes. Post mortem oui, mais ça n'intéressera personne. Il y a des choses qu'il faut adapter et définir différemment dans la stratégie de l'audit interne. Donc, on est plus *foward looking* aujourd'hui. On n'audite pas les choses de la même manière. On n'arrive pas avec un plan d'audit et on demande les *policies*, procédures et documentation de *process*. Je l'analyse et puis je pose des questions pour évaluer comment ça fonctionne au niveau efficacité. Est-ce que c'est adéquat et efficace? Si les procédures existent, il faut tester si elles sont appliquées. On va faire du *sensing* du côté des audités pour voir si d'abord ils les connaissent et si ça s'applique à eux. Il faut regarder s'il n'y a pas d'autres contraintes du business qui font qu'il y a des choses qui grincent dans l'application. Et à limite le retour c'est de se dire qu'ils n'appliquent pas la procédure et il faut peut-être l'adapter au business. C'est beaucoup plus constructif. On ne va pas donner de mauvais points à quelqu'un qui ne peut pas être conforme parce que business lui dicte autrement. Je ne parle pas de *policy* qui concerne la fraude. C'est clair qu'on applique la tolérance 0. Mais le comportement par rapport à l'évolution du business, c'est plutôt des enjeux qui font qu'on est là pour définir avec eux de définir l'étape suivante.

HM: *Oui je pense que vos commentaires sont une très bonne réflexion sur la thématique 4 concernant la position de l'audit interne au sein de l'organisation.*

L'interviewé : Oui, sur les processus, c'est la même chose. On ne peut pas demander aujourd'hui aux gens de réécrire un processus. C'est vrai qu'il y a une certaine cohérence dans les *process*. Il y a une certaine gouvernance qui s'est établie dans notre entreprise. L'entreprise veut que les gens soient plus efficaces. Pour que les gens soient plus doit définir avec eux de définir l'étape suivante. On ne réinvente pas la roue à chaque fois. C'est quelque chose qui arrive encore parfois si on a des personnes qui travaillent de façon plus isolée. Notre rôle est de voir ces *gaps* entre l'objectif d'uniformiser les procédures et la manière dont il existe dans les différentes entités ou les différents business. Notre travail est de recommander un effet d'évolution vers quelque chose de commun. Je pense qu'il y a beaucoup de choses qu'on peut faire en commun, mais les gens trouvent parfois plus d'arguments de ne pas faire que de le faire. C'est une question de culture. Ils sont habitués à le faire d'une telle façon. Changer c'est toujours un peu se faire mal. On doit comprendre la

courbe du changement. D'abord, les gens commencent par le déni par rapport au changement. Ça sert à quoi ? Ça fait 30 ans que je le fais comme ça etc. Puis, il y a le doute. La courbe commence à monter. C'est vrai finalement. Ce n'est peut-être pas si mal de faire ce changement. Mais il faut jouer avec cela aussi. Il faut savoir où les gens se trouvent dans la courbe. C'est ce genre de *skills* qui est beaucoup plus intuitif. Evidemment, l'expérience joue aussi. Ils sont soft. Ils ne sont pas basés sur des principes quantitatifs ou de conformité simple. Il y a une procédure, il faut qu'elle soit appliquée ! Elle ne l'est pas. Donc, t'as un mauvais point. C'est la même chose pour les systèmes. On va de plus en plus vers la digitalisation de certains processus. Il faut s'adapter. Par exemple, le *cloud* est un nouveau risque. La protection des données est de plus en plus importante. Ce risque n'est pas nouveau mais il est plus amplifié par le fait qu'on utilise d'autres modèles.

HM: *Je pense que vous avez bien démontré qu'il ne faut pas rester collé à un plan d'audit qui a été établi à un certain moment.*

L'interviewé : Non, c'est ce que j'appelle l'agilité. C'est ce que je vends au comité d'audit. Je fais un plan d'audit annuel. Maintenant, annuel ne veut pas dire grand-chose parce que je sais déjà lorsque je le fais que je ne vais pas l'appliquer tel quel. Ce n'est pas le but non plus. Il faut faire un plan pour au moins déterminer les zones que tu veux auditer avec les ressources que tu as. Il faut avoir une certaine structure. Pour les incidences futures, on ne parle pas de plan d'audit, mais plutôt de projet que je vais pouvoir aborder. Le comité d'audit va revoir les projets. On a réadapté. Projet X va être revu plus en profondeur. Projet Y est moins nécessaire parce qu'on a déjà vu que les contrôles sont bons. Par contre, il y a encore d'autres projets pour lesquels le risque est en train de nous tomber dessus. On parle aussi de vélocité. Il faut se préparer. C'est une dynamique qui nécessite le dialogue avec le management et le comité d'audit. Il ne faut pas être enfermé dans ses KPI. Aujourd'hui, il y a beaucoup de KPI qui sont quantitatifs. Quel est le degré de *completion* du plan d'audit par rapport à ce qui était prévu ? Quel est le nombre de jours qu'on a passé sur un audit ? Je fais ce genre de KPI pour le *reporting*, mais je ne pense pas que ce soit le plus important. Le comité d'audit veut avoir ce genre de matérialité. Je pense ce qui est important quand on a ce contact avec l'*audit committee* c'est la discussion sur l'aspect contrôle interne vis-à-vis des risques émergents et majeurs auxquels on se trouve confronté. Il y a un lien très fort avec le *risk management* dont j'étais responsable. A moment, j'ai passé la main parce que ça ne peut pas être mon métier. Je ne peux pas faire les 2. Nous avons un petit *team*. Le temps

que je passe au niveau du *risk management*, je ne l'ai pas pour l'audit interne. Je connais les limites aussi du *risk management*. Je n'ai jamais managé les risques. J'ai aidé à les identifier. J'ai aidé à faire l'*assessment*. Je n'ai jamais dit: "Nous manageons les risques". C'est le business qui doit le faire très clairement. Par les deux premières lignes, on peut avoir une certaine latitude en fonction des limites qu'on se met. Donc, c'est l'aspect évolutif qui a fait que le *risk management* se trouve bien séparé de l'audit interne. C'est un *risk management* de coordination qu'on a. Les gestionnaires des risques sont des gens qui sont vraiment intégrés dans le business. Ce sont des gens qui ont une fonction qui ne s'appelle pas risk manager, mais qui ont une fonction clé dans le business. Donc, ils sont aussi responsables de la gestion des risques. Ça marche assez bien. Sans vouloir mettre trop de formalité parce que notre *price risk management* veut que ce soit formalisé avec le *risk register*. On a peu de mal d'avoir la documentation très claire et mise à jour. On a quand-même ce sentiment que ce soit bien intégré dans la vie des gens. Certains ne parlent pas de gestion de risques mais disent que c'est leur boulot du jour le jour. Le centre opérationnel des contrôles a des écrans qui ont des couleurs vertes, orange et rouges. Comme les codes que nous utilisons. Et c'est vrai s'il y a une alerte qui arrive, l'écran passe au jaune et si c'est grave il passe rouge. Ils ont intégré des niveaux de gestion de risques. Je prends cet exemple-là, mais on voit déjà qu'ils font leur job. On ne parle pas de *risk management* pour eux. Ça fait déjà partie de leur travail. Il faut s'adapter à cette culture. On a voulu mettre des tas de mots autour du *risk management*. On a défini *risk management policy*, le *risk register*, un *reporting* vis-à-vis de l'*audit committee*. Ce que je constate maintenant, c'est que le reporting vis-à-vis du comité d'audit devient de plus en plus important. Parce qu'eux veulent savoir comment gérer les risques. Par contre, il y a une déconnexion entre le registre des risques, la capture formalisée des risques et ce reporting. On *bypasse* un peu l'aspect documentaire pour pouvoir faire un reporting beaucoup plus dynamique. Est-ce bon ou mauvais? Je dirais que si je me contente en tant qu'auditeur interne qui vérifie la pure conformité, je dirai que ce n'est pas bon parce que ce n'est pas documenté. On en capture pas la bonne information. Je pense qu'il faut d'abord se demander pour qui on veut capturer l'information. C'est pour l'audit interne d'avoir une information correcte sur la mitigation, ça ne va pas apporter grand-chose au business. C'est ce que je vais avoir comme réponse. J'ai fait quand-même cette démarche. Il y a un décalage entre les attentes du management et que nous nous attendons d'avoir un registre des risques formalisé et mis à jour. C'est vrai que nous étions les seuls clients à la

limite. Donc, ça n'a pas beaucoup d'importance. Je comprends qu'on ne sacrifie pas encore plus de temps. Il y a déjà une couche de responsabilités parce qu'en dehors de leur boulot, ils sont responsables des *process*, de systèmes, de conformité et d'un tas de choses. Et en plus d'être responsable de documenter les risques. Ça fait des couches et des couches. Ce n'est pas toujours évident à gérer de manière cohérente et constante. Il y a une certaine fatigue qui s'installe vis-à-vis de ce genre de choses. Ceci pour vous illustrer la philosophie d'après nous travaillons. Maintenant, pourquoi on peut le faire. On n'a pas un environnement qui est trop régulé comparé au secteur financier. La société n'a pas de rigueur à avoir de rapport de manière très formatée sur les risques comme une banque doit le faire dans le secteur financier. Ce qu'on fait comme philosophie. On va quand-même prendre les préceptes de la bonne pratique comme le *price risk management* ou le modèle COSO pour le contrôle interne. Faisons un peu comme Monsieur Jourdain dans la pièce de Molière. On fait de la prose sans le savoir. On demande aux gens de faire de la prose sans qu'ils le savent. On ne parle pas de COSO au gens. Ça ne leur dit rien. On parle des contrôles au niveau de l'entité. Quels sont les contrôles de l'IT, mais je n'utilise pas ces mots magiques qui pour eux ne veulent rien dire. Et ça ne sert à rien d'essayer de leur inculquer ce genre.

HM: *Oui d'insister sur le jargon.*

L'interviewé : Oui, ils ont déjà leur jargon professionnel. Donc il est important que nous en tant que auditeurs nous rattachons à cette bonne pratique, notamment aux standards de professionnels. J'applique COSO et même SOX tout en n'étant pas conforme ici. J'ai appliqué SOX 404 en 2004. Tout ça sans avoir l'obligation de reporting vis-à-vis d'autorités externes. Ça me permet d'avoir une certaine souplesse et de ne pas demander de minuter qu'il y a bien eu une session dans laquelle ils se sont posés des questions sur les risques majeurs de l'entreprise. Je me souviens que SOX exige cela. On a pu évoluer comme ça. On a appliqué une certaine bonne pratique tout en n'ayant pas la surcharge de devoir faire des reportings. C'est très valorisant à la fois pour l'entreprise et pour l'auditeur interne. Par contre, c'est vrai qu'on n'a pas toujours le support du régulateur ou en tout cas le coup de bâton au-dessus du management. S'il ne veut pas le faire, il ne veut pas le faire. Par contre, si c'est *regulatory*, on est obligé de dire qu'il faut être conforme. Donc, ce n'est pas toujours évident. C'est plutôt de culture et de venir 100 fois sur le métier.

HM: *Oui, peut-être on peut rester là-dessus pour votre avis, **votre opinion sur l'incidence des normes existantes sur l'audit interne et plus particulièrement sur la stratégie de l'audit.***

L'interviewé : L'aspect normatif est important. Ça permet de donner la structure de comportement de base. Les IPPF n'intègrent aucun *soft factor*. C'est vraiment normé. Vous avez les standards et les normes et je me tate d'être conforme majoritairement aux standards de l'audit interne. D'ailleurs, on s'est fait revoir *audit quality* pour savoir où on en était par rapport aux normes. Je pourrais mettre dans les rapports, même si ça sert à rien, que nous sommes conformes à l'ensemble des standards professionnels. Il y a quelques points d'amélioration, mais on a passé ce stade-là. Sur ma carrière, je l'ai fait 2 fois. On l'a fait une fois en interne et puis le faire revoir par un externe. Puis à ma demande et celle de l'*audit committee*, je l'ai en l'interne. Donc, c'était un *self-assessment*. Je l'ai transféré au comité d'audit. J'ai fait cette revue et par rapport aux objectifs qu'on a et par rapport à ce qu'on attend de nous et surtout que moi j'attends du département, parce que je suis aussi le chef du département. Quels sont les *gaps* qu'on a eu peu et comment on peut maintenant introduire des améliorations par rapport à ces *gaps*. J'ai fait un petit document de 5-6 pages qui a été donné au comité d'audit et qui a été apprécié. Ça a aussi permis de mettre un peu de mettre de la pression sur le nouveau management parce que le CEO et CFO ont changé ici. Pour nous, c'est important parce que le CEO et CFO sont nos clients, les plus importants. Notamment pour mettre de la pression sur le nouveau CEO comme il endosse un nouveau costume. Ce nouveau rôle n'englobe pas seulement le business, les clients et le développement. C'est un CEO qui était très orienté sur ces aspects, mais qu'il faut aussi gérer une entreprise à 100%. Ceci inclut aussi les aspects de gouvernance, le *risk management*, contrôles, etc. Donc, ça permettait aussi de faire passer le message.

Il y a de plus en plus de *soft factor* qui s'intègrent dans cette fonction. Je n'aime pas appliquer le mot, mais on est de plus en plus *advisor*. On est plutôt un *business partner*.

Je ne pense pas qu'on soit un change agent, un agent de changement direct. Je ne peux pas me targuer de changer les choses. Je peux solliciter, engager les gens à changer les choses. Mais je ne peux pas vraiment changer fondamentalement l'orientation du business ou les risques externes qu'on a. Je trouve que le mot change agent est exagéré. Je peux utiliser le terme *trusted partner* ou *trusted advisor*. D'ailleurs, c'est le terme utilisé par Richard Chambers. Je crois qu'il faut rester modeste aussi. On ne peut pas changer le business. S'il n'a pas envie de changer, je ne peux rien faire. Je ne peux que faire des recommandations et la valeur reconnue de ma fonction est l'implémentation de cette recommandation. Si ça reste une recommandation telle quelle et qu'elle ne soit pas mise en œuvre, ça ne change

rien. Dans notre reporting, on s'oriente surtout à donner de l'information et évaluer où on se trouve par rapport à l'ensemble des plans de recommandations qui sont des facteurs de recommandations. Donc changer les choses. Nous ne sommes pas ceux qui changent directement, mais nous sommes ceux qui font les recommandations. Nous essayons de faire ces recommandations en symbiose avec le business. Parce qu'un auditeur qui vient avec sa recommandation et la met sur la tête de l'audité, psychologiquement ça ne marche pas bien. Il y a aussi toute approche pour mon staff sur le comportement. Il faut un comportement beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif. Il y a un certain comportement qu'il faut changer de notre côté aussi et qu'il faut induire un changement de comportement du côté de l'audité. Je n'utilise pas le mot audité, mais on est entre nous. C'est un mot que je n'utilise plus. On parle de client ou *business partner*. Il y a toute une série de choses de l'audit interne au sens où il avait une certaine autorité. Non, l'autorité se crée par le respect. Le respect s'acquiert par son professionnalisme et de sa manière d'aborder les gens. Si on arrive avec "moi, je connais tout et je vais vous dire comment on le fait", ça ne marche plus ou en tout cas dans notre société. Ce n'est pas une stratégie, mais c'est une philosophie.

HM: *Oui, c'est la philosophie pour échapper de l'image de l'inspection.*

L'interviewé : Oui. J'ai 2 mots clés que j'utilise toujours. *Trust but verify*. Première chose, *we trust*, mais nous allons quand-même vérifier. Ça c'est la règle du jeu. Il faut définir cette règle. Si vous jouez le gentil et je fais l'interview et je fais confiance à tout ce que vous me dites et ça va dans le rapport. Je ne pense pas qu'on a bien fait le travail. Il faut quand-même vérifier que tous ces éléments d'information qu'on a obtenus sont effectifs. C'est là où l'aspect professionnel vient encore une fois. Il faut vérifier d'une manière intelligente. Il y a aussi l'aspect de développement de *data analytics* et le *data mining* qui deviennent de plus en plus importants. Ça permet d'auditer toute une population par rapport à prendre des échantillons. On se fait souvent attaquer sur les échantillons. On nous demande sur la base de l'échantillon et si on dit que c'est un cas sur 1.000, la réponse est qu'il n'est pas matériel. Par contre, si on peut dire que c'est 5% de la population totale qui sont dans cette situation. Là on est beaucoup plus cohérent et crédible. Pour moi, le *data analytics* permet de travailler sur toute la population et de pouvoir déterminer les *outliers*. On travaille surtout par exceptions. Si *analytics* est bien structuré, le système va faire sortir tout ce qui n'est pas dans la norme. Ce n'est pas toujours évident de le mettre en place. Le basic vous donne un

ensemble de *red flags* qui vous noient parce que vous avez 2.000 sur une population de 50.000 mais dans les 2.000 il n'y a que 5 qui sont vraiment faux.

HM: *Oui, des éléments exceptionnels, mais qui ne sont pas faux.*

L'interviewé : Oui, on appelle ça des phases positives. Il faut analyser ligne par ligne de l'extrait et puis comprendre pourquoi ça sort. Ca peut être dû au fait que la data n'est pas suffisamment clair ou que derrière cette data il y a des éléments que le data n'a pas su sortir. Il faut faire attention de ne pas tout baser là-dessus. La partie du développement du script est la plus petite partie. La plus grande partie est l'analyse du résultat, l'interprétation objective et la restitution et le dialogue qu'on a eu avec les gens qu'on a travaillé. J'ai eu la chance d'avoir dans mon team un auditeur interne qui a vraiment envie de faire ce genre de choses. En 2013, toute l'entreprise est passée à SAP. Les 6 premiers mois étaient douloureux mais maintenant ça fonctionne. Il y a eu les facteurs de résistance. Il y a 144 entités dans le groupe dont au moins 100 sont sur SAP. Pour les autres, les balances sont simplement uploadées. On a la chance d'avoir énormément de données disponibles pour travailler globalement. J'avais un auditeur qui s'est intéressé très fort à la structure et tout ce qui existe pour SAP. Il a pu travailler sur les tables et faire des scripts assez élaborés. Il nettoyait les tables afin de les rendre comparables. Par exemple, si on traitait le problème de doubles factures qui est un domaine assez classique du *data mining*. Si le vendeur n'a pas exactement le même nom, le système ne le détecte pas. Il suffit que le vendeur l'ait encodé avec une abréviation et le script ne le considère pas comme doublant. Donc, il a fait cet exercice mental pour mettre des solutions dans l'algorithme qui élimine certaines choses. On a aussi investi dans *SAPGRC, Governance Risk and Compliance*, une solution SAP dans laquelle on a des scripts qui tournent tous les mois. C'est basé sur la configuration du système et qui donne tous les changements qui ont été faits dans un certain domaine. Ainsi, on voit aussi si le contrôle derrière est là ou pas. Je pense qu'on a une centaine de scripts qui tournent. Le développement commençait dans mon team mais c'était essentiellement pour des sujets financiers. Le CFO nous a dit que ce n'est pas normal que l'audit interne nous doit dire comment ça fonctionne. Donc, il est passé dans la 2^{ème} ligne de défense. Maintenant, on est de nouveau à 0. Tous ces *skills* sont passés vers un autre service, mais on se base déjà sur ce qui est fait par la 2^{ème} ligne de défense. On n'a pas tout perdu mais ce n'est plus dans mon team où ça se passe. Mais ce n'est pas un problème pour la société. Ca pose plus de problème à développer les *skills* de l'équipe. Il faut faire des investissements de formation à

ce que l'audit interne ait ses propres *skills* dans le domaine de l'*analytics*. Je pense qu'il est important que ça se développe. Ça fait gagner du temps et de la crédibilité. Ça devra aussi s'intégrer dans un modèle inter-entreprise parce que tout le monde parle de la digitalisation, de l'intelligence artificielle, de la robotique. Il faut intégrer ce type d'outil dans architecture IT d'entreprise. C'est quelque chose qui est plus difficile à faire passer. Nous ne sommes pas nécessairement le premier client de l'IT. D'abord, il y a l'opérationnel. Il y a beaucoup d'obstacles à passer pour devenir crédible et d'installer le *data mining* de manière *sustainable*. Je veux éviter d'être simplement lié à une seule personne qui quitte le département et nous ramène à 0. Donc, il faut créer des scripts qui soient compréhensibles par n'importe quel auditeur. On va faire ça mais il y a encore beaucoup de chemin.

HM: *Oui, donc il y a de nouveau une orientation vers le futur.*

L'interviewé : Oui c'est stratégique aussi. J'y crois. L'auditeur de demain sera digital, mais il doit continuer à être humain. Il doit continuer à investir dans ses *soft skills* et de sa manière d'être communicateur.

C'est là où d'après moi, les IPPF restent *high level* étant en effet la table de la loi mais, ils ne te disent pas comment on y arrive. Mais je respecte très fort le fait qu'on ait un cadre de standards. Je connais les standards, les auditeurs connaissent les standards, mais nos clients pas forcément.

HM: *L'active sensibilisation des parties prenantes et la valeur ajoutée de l'audit. Je pense qu'on a touché pas mal de points au fil de notre discussion. Mais en quelques mots, **comment est-ce que vous définissez la valeur ajoutée de l'audit interne?***

L'interviewé : L'audit doit être aligné sur les objectifs de l'entreprise. Donc, il est important de comprendre les objectifs et de les intégrer dans le plan d'audit. Si je dis objectifs stratégiques de l'entreprise, il faut aussi rester à un niveau auditable. Je n'audite pas la stratégie. Qui suis-je pour dire que la stratégie est bonne ou mauvaise? Nous avons un team de 20-30 personnes qui passent leur vie à regarder de ce qui se passe dans les marchés, de suivre l'évolution des concurrents. On a toute une équipe qui s'en occupe. J'ai eu une fois un auditeur qui voulait auditer la stratégie, mais après coup. Après coup, c'est facile. Ce genre de chose ne sert à rien et on ne le fait pas. Le fait qu'un investissement ne peut pas être un facteur que quelqu'un est responsable. Ce qu'on peut auditer c'est le processus stratégique. Quel est le processus? Comment fonctionne-t-il? Est-ce qu'il fonctionne comme défini? Par contre les risques stratégiques, je crois qu'on a certains pour lesquels on a intérêt à les

intégrer. Quand je fais un audit transversal, j'inclus certains risques stratégiques dans le scope.

Un exemple: On a la région de l'Asie où on veut vendre. Le bureau à Singapour est le centre névralgique pour le team qui gère le marché de l'Asie, mais on a aussi on aussi des fonctions *core* qui sont ailleurs et hors Asie. Les finances sont au Luxembourg, le RH est dans un autre pays de l'UE. Donc il faut comprendre cette dispersion géographique. On a fait une revue sur les risques liés à ce marché et on a constaté qu'on a un risque pour accéder sur le marché. On ne peut pas faire notre business en Chine comme on le fait ailleurs en Asie. Le management a émis un plan pour s'introduire dans ce marché. Donc ce sont des risques qu'on intègre dans notre audit. Mais je ne fais pas un audit du *market access*, mais un audit de la région dans laquelle il y a des soucis et comment la mitigation fonctionne. C'est un exemple sur la façon d'intégrer un risque stratégique. Donc, la valeur ajoutée est en tout cas l'amélioration qui a été mise en place à la fin du *follow-up* comparé à la problématique qui a été soulevée lors de la recommandation. Ça c'est la valeur ajoutée. On a permis de changer quelque chose vers le meilleur. Le reste, c'est notre travail. On s'en fou de notre fieldwork. Si je peux aider quelqu'un à résoudre un de ses problèmes, je peux être fier. Par contre, je dois avertir quelqu'un parce qu'il a exagéré avec ses *travel expenses*, ça rapporte à l'entreprise parce qu'on ne dépense pas là où on en n'a pas besoin. La personne ne sera pas forcément contente, mais j'ai aussi apporté une pierre à l'édifice à mieux contrôler nos dépenses et à dépenser là où il faut. *The right expense for the right thing*. Les gens doivent gérer leurs *travel expenses* comme s'ils les payent de leurs propres poches.

Il y a toujours certains aspects qui nécessitent qu'on soit clair et net dans notre objectif. Par contre, j'ai un autre exemple. Le responsable d'une filiale passait beaucoup de temps à faire la comptabilité alors qu'il était prioritairement responsable des ventes et qu'il y a un le département finance support. Là aussi c'est la valeur ajoutée de l'audit. J'ai pu influencer cette chose à ce que le comptable ait plus de responsabilités et que le responsable vente ait plus de temps à consacrer aux ventes. J'essaie d'aider à mieux maîtriser les coûts, les revenus ou avoir aidé se tenir en conformité.

HM: Comme prochain sujet, on a la problématique du "*serving two masters*". Donc, d'un côté il y a le conseil d'administration ou le comité d'audit et de l'autre côté le comité de direction.

L'interviewé : Oui, je n'ai pas vraiment ce souci. J'ai toujours eu la chance d'avoir un CEO qui n'essaie pas d'influencer ce que l'audit interne fait, qui ne donne pas de missions qui lui

pense sont nécessaires. Il respecte mon analyse. Il peut la challenger. Pour moi, ce qui compte c'est la personne en face de vous et moins la fonction. J'ai la chance de ne pas avoir 2 maîtres. Le seul auquel je rapporte c'est l'*audit and risk committee*. Je rapporte administrativement au CEO et fonctionnellement au *chairman* de l'*audit committee*. Dans la pratique c'est comme ça. Ce n'est pas exactement écrit comme ça dans la charte de l'audit. On a mis dans la charte que je rapporte au CEO et que j'ai une *direct reporting line* au *chairman* de l'*audit and risk committee*. Dans les faits, je dirai que l'*audit and risk committee* est mon maître.

HM: *Dans le même sujet, on pourrait caricaturier que le comité de direction est plus intéressé par le volet conseil et le comité d'audit est focalisé sur l'assurance. Quelle est d'après vous un bon équilibre pour cette conception?*

L'interviewé : De mon expérience d'ici et de nouveau ça dépend des personnes que vous avez devant vous. Nous avons un *audit committee* qui est composé de 6 membres, 4 membres indépendants et 2 dépendants qui représentent les actionnaires principaux. Le *chairman* est un indépendant et n'est pas le *chairman* du conseil d'administration. Il y a des bonnes règles de gouvernance. Pourtant, il y a différentes sensibilités. Un membre du comité d'audit avec un background d'une banque est plus figé pour tout ce qui concerne la conformité. Donc, il n'a jamais vu d'un bon œil que je fasse de la consultance. J'ai bien fait cette distinction. Après, j'étais un plus fin que ça. On ne parle plus de consultance et d'assurance, mais je présente mes audits simplement d'une façon différente. Il est clair qu'il y a certains domaines dans lesquels nous faisons plutôt de l'*advisory*. Je ne l'appelle plus *advisory*, mais je dis simplement que nous sommes *forward looking*. Nous intervenons dans des domaines où il faut analyser une situation. Nous mettrons notre input et nos compétences pour les aspects contrôle interne qu'il faut intégrer. Par exemple, nous faisons parties prenantes des projets de développement de SAP. J'ai toujours un rôle à jouer en tant que audit interne où pour moi c'est de l'*advisory*. Notre rôle est de vérifier que les standards de contrôle interne qui existent au niveau de toutes les entités sont bien intégrés dans ces nouvelles entités qu'on va mettre sur SAP. Et si ce n'est pas le cas, quel est la déviance et il faut analyser pourquoi. Je fais de l'*advisory* et de l'assurance, mais je ne l'appelle plus comme ça. C'était ce label qui est ennuyant pour l'*audit committee*. J'ai aperçu après un certain temps pourquoi. En fait, il craignait que le management pousse plus pour la consultance pour me détourner de la partie assurance. En disant que pendant ce temps il ne

s'occupe pas de l'assurance. Pour arriver à cette logique, il fallait que quelqu'un le dise. Ça m'a permis d'en discuter et de leur expliquer que ce n'est pas ce qui se passe. Le management ne me pousse pas. C'est moi-même qui décide de le faire. Je pense que la valeur ajoutée que peut amener l'*advisory* est plus grande que de faire de la conformité pure sur des *process*. Refaire un audit de conformité pour la 11^{ième} fois ne rapporte pas grand-chose. Il y a d'autres choses qui sont bien plus importantes, comme couvrir les risques majeurs de l'entreprise et notamment les risques émergents. L'*advisory* est plus anticipatif et forward looking.

Mais toujours dans le domaine du contrôle interne. Je lis beaucoup d'articles sur la fonction de l'audit interne et je pense qu'il faut se méfier du vocabulaire comme stratégique. Quand je parle avec les collègues de l'audit interne, on retrouve quand-même les risques basics. Donc tout ce qui concerne le *revenue recognition*, les aspects financiers ou bien opérationnels, le recrutement RH, *business continuity*. Par contre, si on rentre dans les risques un peu plus *cloud*, on a encore beaucoup de choses à apprendre. On ne peut avoir qu'un rôle *advisory*. On n'est pas dans un *process* mature. Le *cloudcomputing* est nouveau. Le RGPD par exemple, nous avons joué un rôle de consultant. Avant le 25 mai, on a analysé le *readiness* par rapport aux *requirements*. On a été les guides pour que le management fasse ce qu'il faut. Est-ce qu'on s'est bien occupé de la création d'un DPO? Est-ce qu'elle est bien positionnée, active ou par, etc. On a été les *gatekeepers* de GPD, de manière indépendante des principaux concernés qui sont l'IT, le RH. Ça c'était la 1^{ière} phase qui était purement consultant. On n'a pas fait un rapport avec des recommandations. On a fait un tableau qui reflète le *readiness* par rapport à différents critères. Finalement, on a fait un rapport de 2 pages au comité d'audit. Parfois, j'ai des rapports qui ne font même pas 2 pages et qui rapportent tout ce qui est *advisory*. Ça ne sert à rien de faire plus. Pour moi, c'est du temps perdu de rédiger un rapport avec la même structure comme pour un rapport de conformité. L'*audit committee* est confortable là-dessus. Pour moi, c'est aussi de la valeur ajoutée parce qu'on ne perd pas son temps pour des choses administratives.

HM: *Donc cette approche rejoint celle des services d'assurance progressifs donc qui sont orientés vers l'avenir et continus. Il nous resterait le rôle de l'indépendance.*

L'interviewé : Oui, c'est un beau sujet. Lorsqu'il n'y avait pas de *risk manager* et que j'étais en charge du *risk mapping*, c'est vrai qu'on aurait pu dire qu'il y avait un problème d'indépendance. Mais j'ai expliqué que je me suis limité dans l'identification de risques et

que je ne me suis pas engagé dans la gestion des risques. Je pense que l'indépendance est utilisée par les auditeurs pour des choses qu'ils n'ont pas envie de faire. J'ai un petit *smile* là-dessus. Pour moi, l'indépendance, c'est le GPS. Ça dépend de la gouvernance de l'entreprise qui vous assure une certaine indépendance. Le fait que je rapporte directement à l'*audit committee* et pas à quelqu'un qui me dit ce que je dois faire. La position au niveau de l'entreprise. Je rapporte directement au CEO et je suis au même niveau que les autres membres de l'*executive committee*, même si je n'en fais pas partie. Ça nous met accès à toute l'information stratégique assez confidentielle mais qui me permet d'avoir une vue sur les enjeux stratégiques. Et pour le *state of mind ou spirit*. D'abord, l'indépendance c'est mon intégrité, c'est être courageux ou pas de dire quelque chose s'il le faut. C'est mon objectivité. Si les 3 critères sont réunis, on peut se targuer de faire beaucoup de choses qui sont des missions assez ouvertes. Mais si on se base sur les 3 critères, je pense que l'indépendance est garantie. Surtout le *State of Mind*. Je suis l'Eliot Ness de l'entreprise. Je suis incorruptible. J'ai traité une fois un cas de fraude qui était un très proche de moi. Mais quand on a franchi la ligne rouge, c'est tant pis. Ce n'est pas facile mais ce n'est pas pour ça que je vais le traiter différemment. Pour moi ça c'est l'indépendance. C'est simple.

HM: *Oui, il faut avoir le courage. Mais comment est-ce que vous transmettez le message de l'indépendance vers les clients?*

L'interviewé : Je pense que c'est mon attitude et mon approche. C'est la manière de traiter les audités et la manière de me comporter vis-à-vis des éléments factuels. Il faut être courageux de le dire si on ne peut pas accepter quelque chose. Si je ne peux pas l'accepter, je ne l'accepte pas. Maintenant, il y a aussi des choses pour lesquelles je ne vais pas me battre. Parfois, j'ai des discussions qui sont assez musclées, mais c'est comme ça qu'ils me perçoivent. Ils savent bien qu'il ne faut pas essayer d'arrondir les angles. Ils peuvent essayer de me convaincre. Ils ont leurs arguments que je respecte. Mais dès le moment où il y a quelque chose qui est indéniablement factuel et nécessite un facteur de correction ou d'amélioration, je m'y accroche et je me défends devant mes auditeurs. Ils m'utilisent parfois comme étant le rempart par rapport à leurs propres problèmes avec les gens. Ils me disent que quand je suis là ça se passe différemment. Il y a des choses que j'accepte facilement. Parfois, il faut se demander s'il faut vraiment se battre jusqu'au dernier carat pour que tout soit implémenté tel qu'il a été défini. Je pense que la cohérence et bien plus important que la conformité elle-même.

HM: *Concernant la culture d'entreprise,...*

L'interviewé : Ah, ça c'est un beau sujet. La culture d'entreprise, c'est quoi? C'est un sujet qui devient de plus en plus sur la table. On parle de risque culturel. Il y a des entreprises qui ont une culture très normée, très visible, comme par exemple Coca-Cola. Il y a une certaine structure derrière qui rappelle à tout le monde, la vision, la mission, etc. On a aussi ça, mais ce n'a pas les slogans collés sur les murs. On est passé par cette étape-là. On voulait américaniser cette entreprise, mais je pense qu'on a compris que ce n'était pas la manière de traiter les collaborateurs. On a plus de 27 nationalités rien qu'ici au Luxembourg et au niveau global plus de 50 différentes. Il y a un beaucoup de petits groupes. Après une acquisition, il y a eu beaucoup d'israéliens d'un coup, qui on a « mariés » avec des Allemands de Munich. Donc, au niveau culturel il y a encore des choses qui ne se disent pas. On sentait entre les 2 groupes que ce n'est pas nécessairement facile à les mettre ensemble. On en a tenu compte comme un risque quand on a fait l'achat de cette boîte. On disait que ça n'existe pas et plus personne ne parle de ça et l'entreprise a été intégrée. Ça a été un petit peu sous-évalué. On ne pouvait pas dire à l'avance que ça marcherait bien ou pas. Je pense qu'aujourd'hui on n'a pas mal de facteurs qu'ils ne se parlent pas toujours, ils ne sont pas encore bien intégrés les uns avec les autres. On a essayé de les intégrer dans le reste de l'entreprise. Quel est le rôle de l'auditeur vis-à-vis de ça? Je pense qu'on ne peut pas l'ignorer. Ça fait partie des risques. Est-ce qu'on peut le reporter tel quel? Je ne pense pas. Ce sont des choses qui ne sont ni politiquement correctes ni acceptables d'être auditées. Tout ce qui est culture peut être considéré comme l'apanage des ressources humaines. C'est eux qui gèrent ces aspects. On a aussi fait des *surveys* où on questionne les gens sur leur bien-être au sein de l'entreprise. Une série de facteurs qui permettent de voir les éléments de la culture. Comme on a fortement diversifié et une augmentation du personnel en une fois de 25%, l'aspect culturel change aussi. On a les différentes nationalités, il y a plus de femmes qu'avant. Est-ce que tout cela est auditable? C'est la question que je me pose.

HM: *Oui ce n'est rien de tangible, ce n'est pas factuel.*

L'interviewé : Ce n'est pas facile à auditer. Il y a certaines *guidances* qui se font aujourd'hui. J'ai vu des programmes d'audit de la culture. Je dirai que chez nous le premier obstacle serait les RH qui diraient que c'est leur job. Il y a cette réticence-là. Je pense qu'on intègre ces facteurs dans nos audits en tenant compte justement de l'aspect culturel. S'il joue un rôle mais je ne l'écris pas forcément; on en parle. Ça pourrait être la source de problèmes et

d'alignements. Si le comportement est lié à la culture d'entreprise ou la culture à lui, on peut intégrer ça dans notre plan. L'impact peut être une *root cause* d'autres problèmes. Il faut aller assez loin pour les identifier. Si on a des problèmes d'alignements, j'applique la règle des 3W: *Why? Why? Why?* Généralement après 3 Why on commence à avoir la vraie source de ce qui a été perçue comme étant le problème. *Why ? Why ? Why ?* a une force incroyable. Dans les *mergers and acquisitions*, il est important de faire cette analyse culturelle. On a fait cette analyse lors de la dernière acquisition. Un an après, on ne peut toujours pas dire qu'ils ont bien intégrés. Les RH sont devant nous, nous ne sommes pas le premier moteur. On peut être un support pour donner des informations et des analyses. Et ils l'ont pris comme étant un problème pour eux. Donc, ce n'est pas complètement ignoré. Est-ce qu'il y a une culture, plusieurs cultures? Est-ce qu'on a vraiment une culture d'entreprise? Je pense qu'elle est en train de changer et elle doit changer parce qu'on n'est plus dans le même monde. On doit s'adapter au futur. Je ne vais pas dire que l'entreprise a le rang d'une culture bien établie et bien normée. Et si je n'ai pas ce genre de choses, je ne vois pas comment l'auditer. C'est mon avis très personnel. C'est propre à l'environnement dans lequel nous travaillons ici.

HM: *Après, on peut se demander si la culture d'entreprise doit être normée.*

L'interviewé : Non justement. Nous avons intégré tellement de personnes d'horizons différents. Si on essaierait les aligner aujourd'hui, c'est pratiquement impossible. C'est plutôt l'entreprise qui devrait s'adapter aux différentes cultures et leurs aspects positifs. Les négatifs, on essaie de les gommer. Il y a des gens qui sont très engagés, mais c'est vrai qu'au niveau normatif on est encore loin. Ça s'appelle innovation, esprit d'entreprise, etc. Mon rôle est plutôt de dire que j'ai aperçu que ce type-là est *borderline* et je vais regarder qu'il respecte certains fondamentaux. Il faut connaître les risques avec les gens qui travaillent ici. Il faut s'assurer qu'ils comprennent bien dans quelle structure ils travaillent. Qu'il ne s'agit pas de leur propre *business* ou s'ils le traitent comme leur propres business, qu'ils traitent aussi les dépenses qu'ils engagent comme des dépenses à eux. Et ne pas dire que c'est l'entreprise qui investit autant dedans, je rentre dedans et je fais ce que je veux. Si ça ne marche pas, ce ne sont pas mes sous. Ça c'est aussi un risque que certaines personnes n'ont pas de scrupules. C'est un risque inhérent pour des choses très innovatrices dans des domaines où les gens sont très libres pour faire ce qu'ils veulent faire. Ils ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent. Il faut un certain contrôle.

HM: *Oui, ils n'ont pas une carte blanche à dépenser.*

L'interviewé : Non ils ne l'ont pas.

HM: *L'approche par les risques, elle est incontournable mais non exclusive. Quel est votre avis quant à l'hypothèse que d'une part l'approche par les risques est la qualité intrinsèque de l'audit interne, et que d'autre part c'est sa faculté de traiter plus spécialement les risques stratégiques qui permet de démontrer son apport à l'organisation et sa juste valeur ?*

L'interviewé : L'approche par les risques est un fondamental de tout département d'audit interne. Les ressources sont limitées. Donc, je ne peux pas auditer tout et tout le temps. Il faut faire des choix. L'approche par les risques permet de faire les meilleurs choix. Mais il faut approcher ses risques d'une manière suffisamment formée. Il faut être d'accord sur les risques qu'on va traiter. Traiter au sens où on peut faire des audits sur l'aspect *gap* entre risque inhérents et risques résiduels. Nous avons un système de *risk management* qui travaille sur le risque résiduel. C'est le risque après contrôle. Les gens ne sont pas toujours capables de faire la distinction entre risque inhérent et risque résiduel. Je me rappelle d'un truc où on parlait d'un équipement technique qui avait des problèmes et on discuté du fait si le système antigel fait partie de l'équipement technique proprement dit, ou est-il une mitigation? Est-ce que la jauge dans la voiture fait partie du moteur ou c'est une mitigation? Risque inhérent, contrôle, parfois les gens comprennent les 2. La jauge fait partie de la voiture, ce n'est plus un risque. Si tu ne contrôles pas, oui. Mais le « *mitigateur* » est là. Notre job est la partie du risque résiduel et de voir quels sont les facteurs. La probabilité, l'impact et la vélocité du risque que nous intégrons dans le management du risque. Moi, je mets toujours plus de poids sur l'impact. Si le risque se matérialise l'impact est là. La probabilité, je dirai c'est moins factuel. Est-ce que le fait qu'une action sur 13 tourne mal veut dire que 12 vont être un succès et la 13ième va être un échec, une grosse perte ? Non pas nécessairement. Ca peut être la 6ième. Et même dès qu'il y a un échec, le problème est là. Donc, la probabilité est un élément que je vais mettre un peu entre parenthèse. Par contre, l'impact et la vélocité sont les 2 éléments qu'on traite.

(Interruption: appel par téléphone de l'interviewé)

Après on regarde le niveau de mitigation. C'est très *high level* pour revenir au risque inhérent. On peut avoir un niveau de risque résiduel qui est *low* et le risque inhérent est *high*. A ce moment-là, toute la couche de mitigation est très importante parce que c'est elle qui permet de réduire ce risque. Donc, on audite aussi ce genre de choses même si le risque

résiduel est *low*. On le met sur notre radar. On part de ce risque inhérent et selon le *management* il devient *low* au niveau du résiduel. Donc, la partie contrôle interne est importante et nous devons revoir si elle fonctionne bien. C'est ainsi qu'on travaille sur les risques. A partir du *risk register* on en découle son univers des risques sur base des risques inhérents et on rajoute certains qui ne sont pas nécessairement capturés dans le registre. Ils étaient *low* et ils n'étaient pas ignorés. C'est une question de facteur humain. Donc, on rajoute quelques uns qui sont importants pour nous. S'ils ne fonctionnent pas bien, ils impliquent des conséquences assez graves pour la société. Ca ne doit pas toujours être financier. Ca peut être un risque de réputation, ou sur nos *assets*. On a 3 niveaux. On regarde l'impact financier, l'impact sur nos *assets* et l'impact sur notre réputation. Il peut y avoir des choses qui sont toutes petites, mais qui peuvent avoir un impact énorme sur la réputation. Ca c'est notre philosophie au niveau de la gestion des risques.

HM: *Le côté RH, on en a déjà parlé. Tout ce qui concerne la formation et le comportement. En dernier lieu, on peut peut-être vite parler de l'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne. Une étude de 2015 a relevé que les parties prenantes donnent la pondération de 38% à la conformité et au regulatory, 33% à l'opérationnel et IT et 29% aux aspects stratégiques et commerciaux. Ce faible pourcentage de 29% est considéré par divers experts comme paradoxe, compte tenu qu'une étude de 2016 de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne a conclu que d'après les récentes modifications apportées aux Normes, les recommandations de l'audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions stratégiques.*

L'interviewé : Je pense que nous sommes au-dessus des 29% dans notre secteur qui est non financier. Il n'y a pas la charge de devoir faire des comptes de conformité qui sont exigés par le régulateur. La CSSF demande un tas de choses. Quand on fait ça, on ne sait pas faire autres choses. Je pense que nous sommes en-dessous dans le secteur non-financier. En tout cas dans nos services qui sont orientés vers le futur et qui sont encore en phase de développement. Le business risk et le risque stratégique sont intégrés pour des projets matures. Maintenant pour ce qui est des recommandations, je dirais qu'on revient beaucoup plus vers des niveaux opérationnels, financiers et IT. Il y a encore du chemin à faire en termes de *skills* pour les auditeurs internes de vraiment bien adresser les risques stratégiques et du business. Ca c'est mon opinion au niveau de notre entreprise.

Je suis désolé, mais je dois partir pour un meeting.

HM: Je pense qu'on a bien fait le tour des thèmes prévus. Les prochains points sur la liste sont l'exécution de la stratégie et notamment les KPI dont on a déjà parlé. On a aussi parlé de l'assurance de la perception de la valeur ajoutée. On a parlé de la digitalisation, notamment du fait qu'on peut tester l'entièreté d'une population au lieu d'un échantillonnage.

Je vous remercie pour votre temps et pour toutes vos explications.

Annexe 11 : Interview n°10

Thème 0 : Présentation : l'interviewé, le département d'audit interne et l'établissement

Le dixième interviewé nous a rapporté son parcours professionnel comme suit :

1988-1990 : assistant directeur exploitation d'une société du secteur de l'énergie à Bruxelles

1990-1994 : assistant gérant Bruxelles d'une société d'alimentation à Bruxelles

1994-2009 : directeur financier, responsable de l'audit interne, responsable Intergrated Risk and Control auprès d'un groupe international actif dans le secteur de l'énergie et de la haute technologie

2009-2012 : directeur audit interne, management des risques, et sécurité IT auprès d'une société au Luxembourg

2012-présent : directeur audit interne groupe d'une entreprise active aux niveaux national et international dans le secteur de l'énergie et établie au Luxembourg

Le département d'Audit Interne

Le département a été véritablement créé à l'arrivée de l'interviewé en 2012. Avant cela il employait une seule personne qui faisait un nombre restreint d'audits avec des consultants externes. Il emploie maintenant deux auditeurs en plus du responsable.

Le groupe emploie à peu près 1.400 personnes.

HM : *Pour rentrer dans le vif de notre sujet et au thème 1 de notre guide d'entretien, à savoir l'incidence des Normes et des règlements sur la stratégie en tant que processus ajustable pour la création et l'accroissement de valeur reconnue, pourriez-vous expliquer quelle en est votre perception et quelles en sont vos expériences ?*

Interviewé : Alors, les IPPF nous servent en fait pour la méthodologie de l'audit interne, tandis que le COSO est plus lié au contrôle interne. Les deux vont de pair.

Donc, les standards nous servent à la fois pour définir notre mode de fonctionnement. Tous les standards d'attributs, l'indépendance, la responsabilité etc, tout ça fait partie de la mission, de la vision l'audit interne. Le COSO a une influence prépondérante sur notre stratégie, puisque à chaque audit on donne un *assessment* sur le niveau de maturité des processus audités. Ensuite, nous on est aussi un département qui essaie d'anticiper les changements. Du coup, vous avez pu voir que dans le plan d'audit on tient un compte aussi des évolutions futures de la stratégie de l'entreprise et si les évolutions futures comme par exemple le GDPR, la nouvelle loi qui vient de sortir en mai et bien ça va être audité en 2019.

HM : *Et vous êtes déjà impliqués dans le processus pour la mise en place ?*

Interviewé : Donc, l'auditeur interne justement pour garder son indépendance ne peut pas prendre la décision opérationnelle, mais il peut en tant que consultant; et donc aussi au niveau de la consultance, vous voyez dans le plan d'audit qu'on a 130 jours homme pour ces travaux très importants afin de nous adapter aux changements réglementaires et aussi aux risques qui pourraient émerger dans les textes.

Tous ces standards, que ce soient aussi les règles légales, l'environnement réglementaire, interviennent à un niveau important à la stratégie de l'audit interne au moment de la définition du plan et au moment la définition des missions ad hoc.

HM: *Je pense que les normes sont assez vagues, ça donne une idée mais ce n'est pas un exemple qui est applicable à chaque scénario, à ce qui évolue.*

Interviewé: Oui, l'environnement réglementaire, mais les Normes de l'IIA sont relativement précises. Pour chacune des Normes vous avez une interprétation. Donc les standards, les IPPF sont quand-même relativement précis. Le COSO est relativement précis aussi. Pour chaque attribut, vous avez des insertions qui à vérifier. Au niveau des évaluations des contrôles, il y a deux choses. Il y a d'abord les entités mêmes, les opérationnels, ils doivent évaluer eux-mêmes leur contrôle. Et par après il faut quelqu'un d'indépendant vienne évaluer les contrôles eux-mêmes. On va leur demander de montrer comment ils ont fait leur contrôle, on va voir leurs techniques du testing. Il faut faire d'abord le design. Si le design n'est pas bon, ça ne sert à rien de tester l'effectiveness. Et si le design est bon, on va tester l'efficience. Là, vous avez de différentes techniques, l'observation, l'inspection, la réperformance, le testing, ça c'est plutôt pour les applications.

En résumé, le ... c'est très détaillé

HM : *Une sous-question concerne l'active sensibilisation des parties prenantes aux performances et à la valeur ajoutée de l'audit interne est un majeur élément complémentaire à assurer dans le cadre de la stratégie de l'audit interne. Comment définissez-vous la valeur ajoutée de l'audit interne et de quelle manière envisagez-vous sa communication professionnelle aux parties prenantes ? Sauriez-vous rapporter une expérience pratique de communication à ce sujet ?*

Interviewé : La valeur ajoutée, c'est un thème, ça. Donc, au sein de notre entreprise il y a différentes sensibilités. Il y a la sensibilité des actionnaires, il y a la sensibilité du management exécutif, donc le comité exécutif. Pour les actionnaires, c'est très simple :

l'audit interne doit être un département extrêmement puissant dont le travail doit être effectué suivant les règles de l'art, et essentiellement orienté vers l'assurance.

Puis on a au sein du COMEX des sensibilités différentes. Il y a par exemple un membre du COMEX qui rejoint l'acception du Comité d'Audit et qui dit, l'audit interne, c'est essentiellement un département d'assurance ; du coup la valeur ajoutée qu'il va donner à l'entreprise c'est essentiellement de s'assurer que le système du contrôle interne fonctionne. Mais la majorité des membres du COMEX disent oui mais pour nous l'audit interne, et c'est pour ça qu'on a une approche multidisciplinaire, sinon on se contenterait de regarder le *financial reporting* et les opérations. Nous on veut aussi que l'audit interne ait une valeur ajoutée en termes stratégiques pour l'entreprise. Donc, évidemment l'audit interne ne va pas définir la stratégie de l'entreprise, ça n'a pas de sens, ce n'est pas son rôle, mais par contre l'audit interne, et vous l'avez vu dans les questionnaires, qu'on calibre nos questionnaires pour s'assurer d'abord qu'il y a une stratégie, que la stratégie est suffisamment détaillée qu'elle soit compréhensible par tous. Ensuite que cette stratégie est déployée.

Ces membres du COMEX aussi estiment que l'audit interne ait une valeur ajoutée dans l'*assessment IT*, c'est-à-dire qu'ils vont vouloir que dans chaque audit on regarde que les *tools IT* qui sont à la disposition des gens et qui sont utiles au procès audités soit des *tools* qui soient les plus efficaces possible. Au niveau des opérations, on va aussi essayer de regarder, est-ce que les ressources humaines qui sont en place sont les ressources qui sont adéquates. Est-ce qu'on n'a pas trop, est-ce qu'on n'a pas trop peu ? Donc, il y a aussi une valeur ajoutée en termes d'utilisation des ressources et *in fine* là, on va bien sûr continuer à faire de l'assurance, mais plus grosse partie de l'audit va porter sur des concepts de valeur ajoutée qui ne vont plus rien avoir avec de l'assurance. Un autre moyen d'ajouter de la valeur, c'est de consacrer les ressources, donc les 130 jours homme que je vous avais montrés à des audits *ad hoc*. Ça c'est vraiment des audits qui visent la valeur ajoutée.

L'année dernière par exemple, on a fait un audit *ad hoc* sur les processus de budgétisation HR, non pas pour voir comment fonctionnaient ces processus et comment les améliorer, mais pour pouvoir expliquer pourquoi il y avait des variations entre le budget et les actions. Identifier les variations et puis émettre des recommandations pour éviter que lors de l'exercice budgétaire on reproduise les mêmes erreurs. Il y a un autre audit qu'on a dû faire en début de cette année-ci qui était demandé par le COMEX et ces audits-là sont toujours

demandés par le COMEX ou le Comité d'Audit. Si c'est demandé par le COMEX, ça doit être approuvé par le Comité d'audit. Si c'est demandé par le Comité d'Audit, c'est que le Comité d'Audit qui approuve.

L'année dernière, ils ont par exemple demandé de faire un audit technique pour les installations photovoltaïques, par ce qu'ils projetaient de vendre ces installations, et ils nous ont demandé de faire un assessment technique pour voir quel prix ils pouvaient s'attendre à recevoir de la part d'un potentiel acquéreur. Donc en fait pour le dire autrement, sur base de l'assessment qu'on a fait, ils avaient une idée très précise du prix qu'ils pouvaient demander. Donc, là aussi on ajoute de la valeur. Si on n'avait pas fait cet audit-là, l'acquéreur aurait pu dire, vos installations ne valent pas ça, etc. Et du coup, il y aurait inexécution. Ainsi, par un rapport tout à fait indépendant, qui suit les standards, et bien là l'acquéreur n'a rien à dire, vu que là il y a un rapport qui liste tous les points et il y a très, très peu de marge de discussion. Donc là on ajoute de la valeur aussi.

On peut ajouter de la valeur aussi en tant que consultant, par exemple par le processus de GDPR, le *general data protection regulation*. Là on est intervenu pour conseiller le management à la mise en place des procédures et des processus pour implémenter le règlement européen des données personnelles.

Donc pour résumer ce que je dis, il y a une partie assurance, il y a une partie ad hoc, il y a une partie demandé par la Comex, une partie par le Comité d'Audit et tout ça se mixe qui fait que parfois il y a des intérêts contradictoires

HM : *Ainsi, on arrive dans une situation qualifiée dans la littérature scientifique comme un champ de tension dit justement « Serving Two Masters » avec d'un côté le Comité d'Audit et d'autre part la Direction Générale.*

Interviewé : Mais celui qui gagne toujours, c'est l'actionnaire.

HM : *Donc, l'actionnaire serait la partie prenante ultime.*

Interviewé : En fait, moi je rapporte au Comité d'audit, au Président du Comité d'Audit. On s'appelle au moins 2 fois par semaine et c'est vraiment lui qui va qui va assurer le lien avec le Comité d'Audit et c'est lui qui décide *in fine* de l'affectation des ressources en détail.

Le COMEX a donc droit de demander des audits, mais ce devra toujours être accordé par le Comité d'Audit. Oui, ici il faut dire qu'on a un vrai Comité d'Audit qui fait vraiment son travail en accord avec les Standards. Chaque année en novembre, on décide du plan du Comité d'Audit, donc ça c'est le plan du Comité d'Audit, il y a 5 meetings dont les dates sont fixées,

en jaune il y a les *topics* récurrents, en rose il y a les topics non récurrents ; vous avez d'abord l'approbation des comptes statutaires, le rapport *compliance*, le rapport du management et tous les trimestres on revoit les principaux risques auxquels la société est confrontée pour pouvoir allouer les ressources audit interne *ad hoc*. Chaque rapport d'audit interne est présenté au Comité d'Audit. Chaque année on revoit la charte du Comité d'Audit pour tenir compte des possibles changements qu'ils soient réglementaires ou dans les actionnaires.

Donc, en effet l'audit interne a deux maîtres, mais le vrai maître, c'est le Comité d'Audit. Mais quand on veut pouvoir effectuer son travail dans les meilleures conditions, il faut aussi ménager la chèvre et le chou.

HM : *Pour que l'audit interne aille au-delà de la pure fourniture d'assurance, tout en consolidant sa fonction autour de sa fonction principale de fournir une assurance, la littérature scientifique recommande que l'audit interne se développe vers une fonction de comme fournisseur de services d'assurance progressifs. Quel est votre avis respectivement votre expérience dans ce sens ?*

Interviewé : On le fait dans les audits, dans le plan d'audit, dans les audits normaux on a une approche multidisciplinaire, on le fait dans les audits ad hoc et puis on le fait aussi dans des missions de conseil qu'on a. Mais des fonctions de conseil, il faut être très, très, prudent avec ça, parce qu'il faut éviter que l'audit interne ne perde son indépendance.

HM : *Son indépendance et sa crédibilité si jamais il y a un conseil qui est pris comme gravé dans le marbre et ça ne fonctionne pas la fin.*

Interviewé : Mais nous ce qu'on fait à la fin, c'est que l'on dit, voilà on fait un peu comme des juristes. On dit, vous avez ce risque-là, vous avez deux ou trois manière à le mitiger. Cette façon-là de mitiger, vous offre des avantages et inconvénients suivants, avec cette façon-là, il y a ces avantages, ces inconvénients, mais c'est vous qui prenez la décision ! Nous, on fait juste des suggestions.

Ce qui veut dire qu'après, nous quand on revient on peut dire, tiens, vous avez choisi cette option-là, pourquoi ? Qu'est-ce qui vous a motivé ? Et si vos motivations sont mauvaises, on peut redonner des recommandations.

HM : *Donc, les auditeurs internes ne seraient pas ceux qui finiraient par changer les choses; ils pourraient seulement inspirer les parties prenantes à changer (c.-à-d. « semer les graines » dans une métaphore comparant les auditeurs internes aux farmers).*

Interviewé : Ca je trouve un peu faible comme insertion, parce qu'*in fine* c'est vrai, si on fait l'analogie avec le fermier qui sème le grain, c'est vrai. Mais, on va quand-même plus loin, ça veut dire que dans le cadre par exemple du GDPR, moi j'ai clairement recommandé de mettre en place un groupe de travail, que ce groupe de travail devait comprendre au moins un tel et tel, et telle et telle fonction et donc ça va un peu plus loin que seulement semer le grain. C'est aussi qu'on apporte à savoir-faire, un know-how, et parfois notre avis est contraignant, parce que si après le management refuse de faire par exemple ça, et puis que ça casse la figure, il est clair que le Comité d'Audit va revenir au management pour dire, vous avez les recommandations du Comité d'Audit, vous ne les avez pas suivi, pourquoi ?

Ca marche dans les entreprises qui ont un vrai Comité d'Audit, parce que maintenant, à part le milieu bancaire, dans le milieu industriel au Luxembourg, les Comités d'Audit ne sont pas toujours comme ça. Dans le monde bancaire, ils sont obligés, mais dans l'industrie, vous allez voir. Moi, je suis très content d'avoir ici un vrai Comité d'Audit, et avoir un vrai Comité d'Audit ça permet à la fonction d'audit interne de faire son travail comme il faut.

HM : *De faire son travail comme il faut, et surtout en pleine indépendance. Comment est-ce que vous transmettez le message que vous êtes indépendant dans toutes les affaires ?*

Interviewé : Et bien ça se fait dans les différentes phases de l'audit ; donc phase de planning lorsqu'on envoie le *kick-off*. On explique clairement aux audités qu'on est complètement indépendant du management. Ca a deux aspects, le premier aspect c'est qu'ils peuvent profiter de l'audit pour faire passer des messages, mais le management n'a jamais voulu l'entendre. La deuxième chose, c'est qu'ils ne doivent pas avoir peur de nous donner les éléments dont on a besoin, parce que comme on est indépendant, finalement n'il y a pas de risque pour moi. Moi, je ne vais jamais mettre un nom dans un rapport d'audit. Quand je fais un rapport d'audit, c'est sur des process, donc j'explique ça, et la seule exception c'est quand on fait un audit forensic. Là, évidemment on va renseigner si oui ou non il y a une fraude d'une personne déterminée. Et donc, ce message est fait au moment de la phase de planning lors du kick off et de la lettre d'engagement ; on explique vraiment très en détail qu'on est complètement indépendant et qu'on rapporte au Comité d'Audit. Lors de la phase audit, il arrive souvent aussi que des gens un peu tatillons sur la confidentialité des informations nous disent, mais ça je ne peux pas vous donner. Et là on rappelle le droit actif et le droit passif à l'information en disant : « Tu n'as pas le choix, on est complètement indépendant ; tu dois nous donner l'info. Si tu ne veux pas donner l'info, tu fais une fraude. »

Donc en tant qu'audit, on continue à rappeler et puis en fin de l'audit, à la phase de reporting il arrive souvent que l'audité nous dit, ça je n'ai pas envie que ça figure dans le rapport d'audit.

A ce moment-là, on dit, nous est indépendant ; s'il y a un risque, on fait une recommandation. Tu peux discuter le *finding* si tu veux, on n'est pas des robots, on n'est pas des machines, on peut se tromper, mais si le finding est correct il y aura une recommandation et ça figurera dans un rapport parce qu'on est indépendant et on doit identifier tous les problèmes. Maintenant, tu peux discuter la recommandation ; toi tu es expert, tu connais ton domaine. Nous on est plutôt des généralistes, si tu trouves un moyen d'adresser le risque qu'on a identifié, d'une meilleure manière de ce que nous on recommande, *fine* ! Mais tu dois l'adresser ; et si tu ne veux pas l'adresser, *fine* ! Ca reste dans le rapport et on mentionne dans un management rapport que tu vas prendre le risque. Alors tu dois savoir, comment on est indépendant, ça remonte au Comité d'Audit et ce n'est pas le Comex, ce n'est pas toi qui va décider s'il faut le faire ou non, c'est le Comité d'Audit. Est-ce que tu veux faire ça ? 95 % des gens disent alors non, non.

Donc, à différent stades, planning, *fieldwork* et reporting, on rappelle ces principes. Bon, évidemment il y a la charte de l'audit interne aussi qui explique clairement ces principes, et souvent quand on a des discussions un peu plus musclées avec certains audités et on envoie la charte de l'audit interne, et on dit, voilà, ça c'est notre charte, ça c'est notre méthodologie, et c'est comme ça que l'on fonctionne. Et il n'y a pas à sortir de ça.

HM : *Sur la culture d'entreprise, comme l'audit interne est vraiment au centre de toutes les activités d'une entreprise, elle a une très bonne vision de la culture d'entreprise et donc on a proposé que l'audit interne joue le rôle du « gardien de la culture d'entreprise ». Quelle est votre perception là-dessus ?*

Interviewé : Non, ça je vois moins directement, au niveau de la stratégie, au niveau des ressources, au niveau de la culture, c'est plus compliqué parce que quand vous avez un groupe international par exemple comme un de mes anciens employeurs, vous avez une culture générale d'entreprise. Mais souvent cette culture générale revient à la stratégie, au plan tactique qui sont derrière et quand vous êtes présents dans 162 pays, culturellement il y a des différences énormes. D'ailleurs, chez ce groupe international on avait des cours pour nous apprendre à gérer ces différences culturelles. Un auditeur d'Europe apprenait comment se comporter s'il devait faire un audit en Chine par exemple, parce que les cultures

d'entreprise sont totalement différentes. Dans les grands groupes, c'est difficile, dans les petits groupes comme nous, c'est aussi relativement difficile à implémenter parce que la culture d'entreprise ce n'est pas quelque chose de matériel, ce n'est pas quelque chose sur lequel vous pouvez faire un *assessment* objectif. Je peux pas te dire maintenant « Henri, dans ce contexte-là, tu n'as pas respecté la culture d'entreprise ». Parce que je n'ai pas d'éléments, ce n'est pas tangible. C'est très difficile d'être le gardien de la culture d'entreprise, parce que tout dépend de la façon dont chacun voit les choses et moi je peux interpréter la culture d'une certaine manière et un autre va le faire différemment. Comme ce n'est pas tangible, je trouve que c'est plus difficile.

HM : *Je propose d'aborder notre thème 4: La position de l'audit interne au cœur de l'organisme, ceci avec une remarque un peu provocatrice, disant qu'en suivant exclusivement un échancier de tâches établi d'avance et visant à « cocher » le réalisé d'après une procédure irrévocable, l'audit interne se priverait-il de l'avantage intrinsèque lié à sa position privilégiée au sein de l'organisme lui permettant, par exemple, de commenter de nouveaux processus avant qu'ils ne soient appliqués ?*

Interviewé : Là, je peux donner un exemple. Dans mon plan d'audit que l'on a consulté ensemble, on voit sur les années 2020 et 2021, des audits qui n'ont jamais été faits auparavant. On avait fini un plan d'audit pour un cycle complet. Ca, ce sont des audits que j'ai rajoutés justement en fonction de la stratégie d'entreprise. Il y a des audits sur tels départements qui n'étaient même pas encore créés quand j'ai fait le plan d'audit. Donc, on est amené à avoir un œil sur le futur pour savoir comment on va orienter notre stratégie parce que sinon on perd pied avec l'évolution de la société.

HM : *Dans ce contexte, quel serait à votre avis l'effet de l'externalisation de la fonction d'audit interne ?*

Interviewé : Tout dépend de la vision qu'on a de l'audit interne. Si on veut ce soit un département qui ajoute vraiment de la valeur, alors il vaut mieux que ce soit interne. Si on veut que se soit un département qui coûte le moins cher possible et qui fasse uniquement un programme assurance, alors c'est peut-être mieux de l'externaliser.

HM : *Et le co-sourcing, comment le voyez-vous pour l'audit interne ?*

C'est ce qui marche le mieux, en fait. Il faut avoir un audit interne qui soit vu par le management comme une équipe de conseillers qui permet d'ajouter de la valeur. Pour ce faire, il ne faut pas garder des gens trop longtemps dans l'audit interne, de 3 à 5 ans

maximum pour les auditeurs. Leur permettre d'avoir une vision transversale de la société, et, une fois qu'ils ont acquis cette vision, évoluer dans le management de la société. Pour ça c'est l'avantage d'avoir un audit interne *in house*, parce qu'à ce moment-là, on fait évoluer les gens vers des positions de management, et c'est des gens qui ont la meilleure vision de l'entreprise.

Ce qu'on fait dans ce contexte-là, c'est qu'il y a des audits extrêmement techniques.

Par exemple si on va faire un audit comme j'ai pris l'exemple sur les éoliennes, sur les techniques sur les éoliennes et bien on va se faire assister par un partenaire externe que nous allons choisir de manière tout à fait indépendante.

HM : *Oui, je vois, c'est parce que c'est très technique, très spécialisé.*

Interviewé : Prenons une boîte de vitesse, comment est-ce que moi je peux dire la viscosité de l'huile est encore conforme, il ne faut pas changer l'huile, il faut des experts pour ça. Mais, si en faisant ça, en ayant ce *co-sourcing*, c'est déjà le 3^e parc éolien qu'on fait, finalement nous on attrape les réflexes aussi. On n'a pas l'expérience pour démonter la boîte de vitesse qui fait tourner les pales, mais quand on va entrer dans les éoliennes on va directement savoir ce qu'il faut regarder. En même temps, on acquiert son know-how grâce à l'engagement d'un consultant externe ; on peut le répliquer par après.

HM : *C'est maintenant dans plusieurs entretiens que l'on m'a rapporté des exemples que travailler avec un externe peut avoir un effet formateur pour l'équipe interne.*

Interviewé : C'est comme ça qu'on le voit. Et bon, si vous ne prenez qu'un externe, à ce moment-là, un Big4 évidemment va respecter toutes les normes et tous les standards. Il va pouvoir faire appel à son réseau d'experts aussi. C'est relativement intéressant, seulement son degré d'acceptation dans la société sera beaucoup plus faible et il obtiendra beaucoup moins de coopération des internes.

HM : *Je trouve que ça dépend toujours de l'activité et de l'ampleur de l'entreprise.*

Interviewé : Si je prends un de mes anciens employeurs, un grand groupe international actif dans le secteur de l'énergie et de la haute technologie par exemple, qu'est-ce qu'on fait souvent : d'abord ils ont 500 auditeurs qui font des teams joints. Il y a des teams d'auditeurs avec ce qu'ils appellent des *guest* auditeurs ; ce sont des gens du business qui viennent les assister dans les audits. Ces gens du business par exemple, imaginons qu'on va faire un audit en Espagne, eh bien sur une entité qui s'occupe de construire des centrales nucléaires et bien qu'est-ce qu'on va avoir ? On va avoir les auditeurs internes qui ont la formation

d'auditeur, mais ils vont être assistés par des gens qui construisent des centrales nucléaires aux États-Unis, en Australie, et ces gens-là sont des *guest* auditeurs et viennent aider les auditeurs internes pour vraiment avoir une approche business et ajouter le plus de valeur possible. Donc, il y a auditeurs internes et auditeurs externes, vous avez le mix auditeurs internes avec des consultants externes, mais il est aussi possible d'avoir des auditeurs internes avec des consultants internes. Mais ça n'est possible que dans des grands groupes. Parce qu'ici je ne peux pas prendre un technicien de notre filiale en Allemagne pour aller faire un audit chez notre filiale ici à Luxembourg. Parce notre filiale à Luxembourg est son patron. Donc il ne va jamais me donner toutes les recommandations nécessaires, il va mentionner certains points, mais ne sera plus du tout indépendant.

HM : *Je propose que l'on aborde maintenant notre thème 6, à savoir « L'approche par les risques : incontournable, mais non exclusive ? »*

Comme Richard F. Chambers a dit, « nous pouvons vérifier quoi que ce soit, mais nous ne pouvons pas tout vérifier », pourriez-vous nous dire quel est votre avis quant à l'hypothèse que d'une part l'approche par les risques est la qualité intrinsèque de l'audit interne, et que d'autre part c'est sa faculté de traiter plus spécialement les risques stratégiques ?

Interviewé : Là on a vu l'exemple avec le premier plan d'audit que j'ai fait, c'était un plan sur 3 ans où j'ai pris tous les processus de l'entreprise. Je vous ai montré des processus des grands *process*, des supports processus et les processus de management. On a tout *screené* en 3 ans. On a analysé les risques sur ces *process* et la couleur rouge, orange ou verte déterminait la profondeur de l'analyse.

Et une fois qu'on a fait tout ce cycle-là, on s'est dit, maintenant on connaît bien tous les risques. Sur quoi est-ce qu'on va s'organiser ? On va se focaliser sur les rouges et sur les oranges que le Comité d'Audit voulait absolument voir fait.

Deuxième décision qu'on a prise c'est puisqu'on est dans un environnement qui bouge beaucoup, il faut aussi qu'on ait une magnitude pour laisser l'audit interne faire des indicateurs et on accru le pourcentage de ressources dédiées aux audits ad hoc pour justement pouvoir adresser ces risques émergents. Il faut se concentrer sur les plus gros risques, mais il faut aussi constamment remettre le métier sur l'ouvrage pour s'assurer qu'il n'y a pas des risques émergents et il faut se consacrer la flexibilité nécessaire.

HM : *Une sous-question dans ce contexte serait d'analyser si l'approche par les risques ne risquait pas de faire négliger, voire abandonner la recherche de l'efficience.*

Interviewé : Quand on a une approche multidisciplinaire, je ne pense pas, parce qu'on va se focaliser sur le plus gros risque c'est clair, mais vous avez vu le questionnaire, on va quand-même *screener* tout le *process* et on va essayer, dans la mesure du possible, d'améliorer l'efficacité des procédures et des *process*. On ne va pas juste se contenter d'un rôle d'assurance, mais on va aussi essayer d'apporter de la valeur en améliorant donc l'efficience. On a toujours un œil sur l'efficience.

HM : *Et quelles pourraient être des activités estimées secondaires qui risqueraient d'échapper à l'audit interne ?*

Interviewé : Prenons les prestataires externes, puisque ce n'est pas sous contrôle de l'entreprise, on pourra avoir tendance à laisser sortir ça du radar. Je prends un exemple, ici on a un prestataire externe qui gère la cantine de l'entreprise. Si quelqu'un vient mettre des streptocoques ou des bacilles dans la nourriture, une grande partie des employés de l'entreprise sera malade. C'est un risque qu'on n'a pas dans le plan d'audit.

Dans le cadre du *facility management* qu'on a vu tout à l'heure, j'ai revu comment nous on s'assurait du contrôle, mais je ne vois pas les procédures internes chez le prestataire.

HM : *Ce serait aussi très difficile à faire, non ?*

Interviewé : Le mieux à faire dans ce contexte, c'est de prévoir une clause d'audit dans le contrat. Ca c'est une recommandation qu'on fait aussi systématiquement, donc de prévoir une clause d'audit dans le contrat. Parce que par exemple si on a des *joint ventures* avec des relations 50/50, il se peut que l'autre actionnaire, il n'ait pas envie qu'on foute le nez dans ses affaires, et du coup s'il y a dans le contrat une clause d'audit, il ne peut même pas discuter. C'est contractuel. Donc ça c'est un moyen de la faire, un autre moyen de la faire, c'est de montrer la valeur ajoutée que les audits ont aussi pour le prestataire externe. On peut lui dire, écoute, à l'issue de ton audit, tu auras un plan d'amélioration, tu vas croître ta maturité.

D'autres parties pouvant sortir du radar de l'audit interne, donc il y a les prestataires externes, et puis évidemment il y a des départements internes qui sont moins dans le radar parce qu'ils n'ont pas d'interfaces directes avec les *process*. Je prends par exemple tout ce qui est assistance ; des assistantes ce ne sont pas des gens qu'on regarde, qu'on va *screener* nous. Et pourtant, c'est des gens qui ont une importance primordiale dans la société, parce qu'elles ont toutes les informations de leurs patrons. Il peut y avoir des fuites. Donc, les services de ce type-là, ils vont aussi passer sous le radar, parce qu'ils n'ont pas une

importance opérationnelle énorme et en tant que tels ils ne représentent pas un risque identifié directement.

HM : *Thème 6 : L'aspect « RH » dans la stratégie pour l'audit interne, je fais le lien avec le 9e principe fondamental qui a été présenté en 2015, à savoir „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur“. Est-ce que cela reflète l'image d'un top auditeur interne ?*

Interviewé : J'ai fait un processus de recrutement, donc il y a 2 questionnaires : il y a des trucs du CV, je regarde si c'est concis, s'il y a des inconsistances. Puis je lui demande quels sont les qualités d'un auditeur interne, quelles sont les différences entre l'auditeur interne et l'auditeur externe. Je pose quelques questions techniques pour la comptabilité, puis des cas pratiques sur la manière de procéder à l'audit. Puis quelles sont les qualités et les points à améliorer, tout ça c'est pour me faire une première idée de la personne. Une fois que je me dis OK, il a l'air bien, je veux aller plus loin. Quand je suis plus loin, j'ai le 2e questionnaire et ça c'est des questions qui sont posées par rapport au *working style*. Là on rejoint par exemple l'intention du détail, tout ce qui est la perspicacité, tout ce qui est profondeur d'analyse.

Ici il y a toute la partie responsabilité et réalisation, comment est-ce qu'il réagit aux critiques, très, très important aussi. Puis on a la partie gestion des relations et des conflits, on a la partie risques et problèmes. Donc, comment est-ce qu'il identifie les risques, comment est-ce qu'il va les solutionner, etc.

Les facultés de communication, d'influence et de négociation, si vous n'avez pas ça, vous n'allez jamais pouvoir venir à convaincre les gens qu'il faut mettre des recommandations en place. Ce qu'il aime, ce qu'il n'aime pas dans la fonction. Ca c'est un peu pour se faire une idée du profil de la personne.

Et comment il va intégrer dans l'équipe, comment il s'organise et quelles sont ses *deadlines*, comment il travaille sous pression. Quand il y a des trucs impossibles à faire, comment est-ce qu'il réagit. Puis vous avez ici la partie « ajouter de la valeur » et la créativité.

HM : *Là, on est dans le thème « orienté vers le futur ».*

Interviewé : Et là c'est, comment est-ce qu'il pense qu'il peut ajouter de la valeur, comment et dans quel cas concret il a pu le montrer. Toute la partie « fraude » et toute la partie « éthique », et puis comprendre quels sont ses besoins de développement.

Et ça c'est le 2e questionnaire, et à l'issue de ce 2e questionnaire, je sais quelle est la personne que je vais engager. Et c'est pour répondre à vos questions-là, oui ces points-là sont pris en considération.

ET je voulais vous le montrer. Un auditeur aime bien être factuel. Avec la culture, on ne peut pas faire ça !

HM : *Puis on peut passer au 7^e point : L'impact des attentes des parties prenantes sur la stratégie de l'audit interne.*

*Dans une étude de 2016, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne a conclu que d'après les récentes modifications apportées aux Normes, les recommandations de l'audit interne doivent en particulier viser les prises de décisions **stratégiques**. D'autre part, on relève un certain paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes, illustré moyennant le schéma remis isolément à l'interview*

L'intérêt porte seulement à 29 % sur les risques stratégiques et commerciaux, terrain sur lequel l'audit interne pourrait, d'après divers chercheurs, contribuer à éviter que de potentiels risques se transforment en problèmes réels.

Ce pourcentage « paradoxal » de seulement 29 %, comment peut-il être relativisé si l'on tient compte que ladite étude de l'IFACI de 2016 conclut que deux tiers des parties prenantes considèrent que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques vu sa connaissance et compréhension des enjeux de l'organisation et de sa culture du risque ?

Interviewé : Je vois l'élément de réponse suivant : l'audit interne ne peut pas déterminer la stratégie d'entreprise. La valeur ajoutée de l'audit interne dans cette partie-là va être plus limitée, donc c'est normal qu'on arrive à ce pourcentage réduit. Level 1 : ici vous faites tout ce qui est assurance et *compliance* ; level 2 : ici vous faites tout ce qui efficacité et level 3 : ici vous vous projetez dans la valeur ajoutée pour le futur. Mais l'audit interne ne peut pas apporter une autre valeur ajoutée pour ça que s'assurer est-ce qu'il y a une stratégie en place, est-ce qu'il est définie, détaillée, est-ce qu'elle est communiquée et comprise, est-ce qu'elle est appliquée ?

Après, nous on ne peut pas faire grand-chose d'autre que ça, et c'est pour ça que je comprends ce pourcentage. Donc oui, je ne comprends pas que seulement un tiers dit que ça leur semble important de s'orienter vers le futur, j'ai du mal avec ça parce que c'est

vraiment ça qu'il faut faire. Donc oui, c'est nécessaire, mais le principe d'indépendance de l'audit interne fait aussi qu'il a un rôle limité là dedans.

Et puis là aussi, il y a peut-être un 2^e facteur qui joue, c'est les prérogatives du management. Le top management d'une société n'aime pas qu'on mette son nez là dedans. Parce qu'il considère que c'est sa chasse gardée, c'est lui qui doit faire ça. S'il y a des gens qui viennent se mêler de ça, bon ils ont tendance à freiner des quatre fers.

HM : *Au niveau plus général, quels sont d'éventuels indices que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective ?*

Interviewé : Des indices ? Et bien, c'est la modification du plan d'audit pour tenir compte des événements stratégiques. Ça c'est un point, le fait qu'on adopte une méthodologie de multidisciplinaire dans laquelle le point stratégique est prévu. C'est un autre indice. Le fait que l'audit interne puisse exercer des missions de conseil, soit pour mitiger des risques du passé, soit aussi pour anticiper son futur, puisque nous on est par exemple intervenu pour la vente d'une société. Et du coup, on nous utilise dans une perspective de prospection. Ça pourrait être les indices.

HM : *Nous arrivons au thème 8 : Développements pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Est-ce que vous avez des KPI pour mesurer la performance de l'audit interne ?*

Interviewé : Oui, je peux vous montrer les KPI. Donc, ici vous avez d'abord le budget général, le budget de l'année en cours, celui de l'année dernière et les actualités de l'année dernière. Pourquoi je vais dépasser mon budget, parce qu'en fait il y a un budget de consultance ajouté. C'est pour faire notamment ces fameux audits sur la vente. Puis, vous avez la réalisation du plan d'audit, le ratio d'audits ad hoc et d'audits multidisciplinaires, et vous voyez maintenant aux ratios qu'on a diminué de 10 % les audits multidisciplinaires pour ajouter des audits ad hoc. Là on mesure aussi, c'est le nombre d'audits qui sont faits, les ressources allouées, et si vous regarder la formule c'est, quand je vous ai montré le plan d'audit, il y avait 630 jours homme, c'est ces ratios-là. Puis vous avez le suivi des recommandations ; ici vous avez la coopération avec l'auditeur externe. Ici c'est 40 jours, là c'est essentiellement l'organisation du Comité d'Audit et la budgétisation. Ici, vous avez des taux d'implémentation des recommandations. Le taux brut est le nombre de recommandations implémentées sur le total des recommandations, le taux attendu d'implémentations. C'est le nombre des recommandations implémentées plus les

recommandations qui sont susceptibles ou qui sont planifiés d'être implémentées/nombre total de recommandations et ça c'est le nombre de recommandations implémentées par rapport au total des recommandations, moins les recommandations non dues.

Ces taux-là sont très importants pour montrer l'efficacité de l'audit interne.

Si vous avez un taux d'implémentation bas, ça peut vouloir dire deux choses : d'abord qu'il y a de la résistance et que les gens ont pas envie d'implémenter et là il faut demander pourquoi. Est-ce que c'est parce que il n'y a pas de discipline dans l'entreprise, ou bien parce que les gens sont débordés, etc, ou bien est-ce que c'est parce que les recommandations de l'audit interne ne valent pas un clou.

Donc, si ce taux est bas, il faut vraiment se poser ces deux questions-là et en fonction de ça recalibrer soit le message vers le management en leur disant qu'il faut faire un effort, soit vers l'audit interne pour leur dire, vos recommandations ne sont pas suivies, mais le problème c'est plutôt vous. Parce qu'on n'y voit pas de valeur ajoutée à certaines recommandations.

Là, on y arrivera fin d'année 2018 ; ici c'est un taux qui est très important, c'est un taux qui évolue en fonction de la qualité des recommandations d'audit interne et de l'implication du management à les implémenter. Ces 2 taux-ci, peuvent évoluer en fonction des audits qui sont faits. C'est-à-dire si je vais rajouter 3 ou 4 audits dans la *data base*, du coup le taux brut d'implémentation va diminuer, mais pour des raisons purement mécaniques. Parce que si vous aviez 200 recommandations à implémenter sur 15 ans, que vous rajoutez 250 recommandations, le taux va mécaniquement descendre. Pour moi, le meilleur indicateur c'est celui-ci : c'est le taux d'implémentation des recommandations dues que j'appelle aussi le taux d'implémentation net.

Et là ça vous donne aussi une qualité du travail de l'audit interne. Puis on a [*hésite*] est-ce que le planning du Comité d'Audit est respecté ? Et ici, c'est l'*assessment* de la performance. Le *baseline* c'est le plan avec les activités du Comité d'Audit. Ça c'est le plan du Comité d'Audit, de l'activité propre du Comité d'Audit. Ici, la performance du Comité d'Audit, et la *performance rate*. Cette année-là en fait, on le fait une année sur deux, une année on fait l'*assessment* de la performance et l'année suivante on regarde si les recommandations qui ont été faites pour améliorer la performance, ont été mises en place. Cette année-là, on n'a pas fait l'*assessment*, on a vérifié que les recommandations ont été mises en place et cette année-ci en septembre, donc en Q3 là on va faire l'*assessment*.

HM : *Pourriez-vous me donner une description de cet assessment ?*

Interviewé : C'est les performances du Comité d'Audit.

Les performances de l'Audit Interne sont évaluées à chaque fin d'audit. Dans la phase de conclusion. Avec des feedbacks, le *debrief*, etc. Mais, ici pour bien travailler, il faut un Comité d'Audit qui fonctionne. Alors vous avez les questions, donc ça c'est pour tout ce qui est la charte, les rôles, les responsabilités, est-ce que c'est la bonne taille, est-ce que les membres du Comité ont le *know how* et chaque fois ils devaient donner un rating, Ça c'est les résultats, ici vous avez la question, le *scoring* qui est fait les différents membres, et la moyenne et les recommandations qu'ils font. Là vous avez 9 questions sur la charte de l'organisation, vous avez les questions qui sont relatives aux meetings, est-ce qu'il y a assez de meetings, est-ce que les meetings sont suffisamment longs, est-ce que les meetings sont bien organisés, est-ce qu'ils sont planifiés comme il faut, etc.

Puis vous avez, les interactions avec le management, le *financial reporting*, *risk*, contrôle et *compliance*. Donc, en fait on est parti de la charte du Comité d'Audit pour faire un assessment de ses performances en fonction de ce qui est demandé dans la Charte évidemment. Et puis vous avez toutes les questions relatives à l'audit interne.

HM : *Donc, c'est surtout des questions sur le Comité d'Audit.*

Interviewé : Et une partie, une petite partie sur l'audit interne, mais c'est plus dans ces interrelations avec le Comité d'Audit. Donc on revoit la structure, il approuve le plan et là revoit l'engagement du responsable du département. Il rencontre régulièrement de manière privée le responsable de département et regarde le *staffing*, le training et le budget.

HM : Est-ce que vous suivez beaucoup de formations continues ?

Interviewé : Moi, plus tellement vu mon expérience au cours de toute ma carrière. Mais mes collaboratrices, oui je les envoie régulièrement suivre des formations. Moi, récemment j'ai suivi une formation sur les méthodes de négociation.

HM : *C'était pour des soft skills ?*

Interviewé : Oui, mais aussi c'était plus pour faire une fois autre chose. Et alors ici on a le *scoring* avec *leverage*, puis *leverage* par poids et alors vous avez les résultats. Ici, vous avez en fait les points pour lesquels on a décidé de faire des actions. Ceux qui sont en vide, il n'y a pas d'action et alors il y a des actions qui sont décrites ici. Et tout ça fait l'objet d'une présentation. Donc, oui on a des KPI et on a aussi la mesure de la performance du Comité d'Audit. Ce qui comprend la partie sur la performance de l'audit interne aussi.

HM : *Quant au feedback des audités, est-ce que c'est formalisé, peut-être au-delà du débriefing ?*

Interviewé : Et bien, oui, ça pourrait être un des points qui pourra être amélioré. On pourra leur envoyer un questionnaire. Mais il y en aura qui vont le remplir, il y en aura qui ne vont pas le remplir ; les uns vont le remplir avec objectivité, et il y en aura d'autres qui seront complètement subjectifs. Je suis entièrement d'accord que c'est améliorable chez nous, mais il faut faire attention à la manière dont on le fait.

HM : *Quels sont d'éventuelles contraintes internes et externes qui peuvent avoir un impact sur l'exécution d'une mission ?*

Interviewé : Et bien, si vous n'avez pas un Comité d'Audit qui est derrière vous, alors c'est compliqué d'avoir le support pour faire les missions d'audit interne. Si l'entreprise a une faible maturité, ça va être compliqué aussi, parce que les gens sont retissants et n'ont pas envie d'être audités.

Des facteurs externes, ça pourrait être des revirements économiques ou politiques dans l'entreprise. Si on est dans un environnement difficile où on perd des parts de marché, où la concurrence devient de plus en plus féroce, où il y a une pression énorme sur les coûts, alors il est clair que ça va aussi avoir un impact sur l'audit interne. On va avoir tendance à demander de diminuer les ressources, à demander la réduction du nombre des recommandations parce que les gens n'ont plus le temps de se focaliser sur l'implémentation, qu'ils ont d'autres challenges et d'autres priorités.

Les changements réglementaires aussi peuvent avoir un impact, notamment dans les banques. Le *compliance officer* va répondre qu'il a pris d'importance, de plus en plus d'importance, et le rôle de l'audit interne devient de plus en plus un truc d'assurance.

HM : *Avant de parler de la digitalisation, du rôle du CISO, chief information security officer, je voudrais revenir un instant aux KPI, aux moyens de mesurer la performance de l'audit interne, et plus particulièrement pour voir comment on peut assurer la perception par les parties prenantes de la valeur ajoutée par l'audit interne ?*

Interviewé : Lors du feed-back, donc on demande aux audités ; lorsqu'on fait une présentation au Comex, on demande un feedback aussi sur la manière dont s'est déroulé l'audit, sur les résultats et on demande au Comité d'Audit.

HM : *L'impact du **progrès technologique a - via la cybercriminalité** - également son aspect « dark side », vu la **vulnérabilité croissante** des systèmes informatiques, ainsi que les risques*

de pertes financières et de déstabilisation. Comment envisager la gouvernance de la sécurité des informations et des systèmes d'information.

Interviewé : Je ne pense pas que ce soit à l'audit interne à envisager la gouvernance là-dessus. Justement, vous l'avez évoqué tout à l'heure, c'est au CISO et le *DPO*, le *Data Protection Office*, c'est à eux de prévoir cette gouvernance. Maintenant, moi ce que je fais à mon niveau, c'est que j'ai mis en place un tool de *data mining* qui s'appelle ACL et c'est un tool qui au lieu de me focaliser sur des échantillons - je vous ai montré dans le COSO – donc un tool qui me permet d'analyser toute la population.

Maintenant, quant à la cybercriminalité, si le CISO me demande d'effectuer des études avec lui, je le ferai avec plaisir, parce que ça fait partie de **mon rôle de conseiller**, c'est aussi quelque chose que j'envisage dans chaque audit pluridisciplinaire vu la composante *IT*. Ces composantes *IT*, il y a une partie « est-ce que les outils *IT* aident à gérer le process de manière efficiente », mais aussi toute la partie *IT* « est-ce que on a le droit d'accès, est-ce que ses droits sont revenus régulièrement, est-ce que les informations sont protégées, est-ce que les rôles sont définis de manière par exemple en SAP vous pouvez avoir accès à différents niveaux d'information. Il y a par exemple un rôle qui permet de faire n'importe quoi dans SAP, même de frauder sans que personne n'y voit rien.

On va regarder s'il y a un audit, un *logg* des événements, etc. Ca en va faire. Maintenant pour la gouvernance, ça c'est vraiment de la responsabilité du CISO, c'est lui qui doit mettre en place le *framework* de la sécurité et bon évidemment ce qu'on fait aussi au niveau de chacun des audits, c'est qu'on regarde quelles sont les possibilités de fraude au niveau informatique, mais aussi au niveau comptable par exemple. On va faire des tests sur une population donnée en disant bah on va regarder tous les montants. On va regarder directement s'il y a un montant qui à tout moment revient. Donc on a mis en place un processus de *whistleblowing* aussi qui nous permet d'être informés parce que c'est moi qui suis au bout de la ligne. On met en place certains éléments mais la gouvernance même c'est de la responsabilité du CISO.

Par contre, moi je suis intervenu en termes de gouvernance, comme c'étais moi qui ai pensé à engager un CISO. Et puis on m'a dit, mais le CISO, où tu le mettrais. Est-ce que tu le ferais dépendre de l'*IT*, est-ce que le ferais dépendre du CEO ou d'une autre fonction ? Alors, moi j'ai fait une petite étude, et j'ai dit, voilà, vu le niveau de maturité de la société, le CISO va devoir énormément travailler avec l'*IT*, parce qu'il n'y a aucun contrôle qui est en place au

niveau de la sécurité de l'information. Dans un premier temps, je l'adosserais à l'IT. Par contre, une fois que l'entreprise a acquis la maturité nécessaire, à savoir au niveau 3, à ce moment on le sort de l'IT et on le fera dépendre directement du CEO.

Donc, en termes de gouvernance, j'ai eu un rôle de conseiller, mais après c'est vraiment au niveau organisationnel. La charte de sécurité à l'information, c'est le CISO qui la prépare. Evidemment, moi je la revois après, mais ce n'est pas moi qui suis en charge de mettre en place *la gouvernance de la sécurité de l'IT*.

HM : *On a déjà parlé du data mining, qualifié dans la littérature scientifique comme moyen transformant de « l'information » en « connaissance », donc utile pour la déclinaison de la stratégie de l'audit interne en processus. Savez-vous rapporter des expériences concrètes à ce sujet ?*

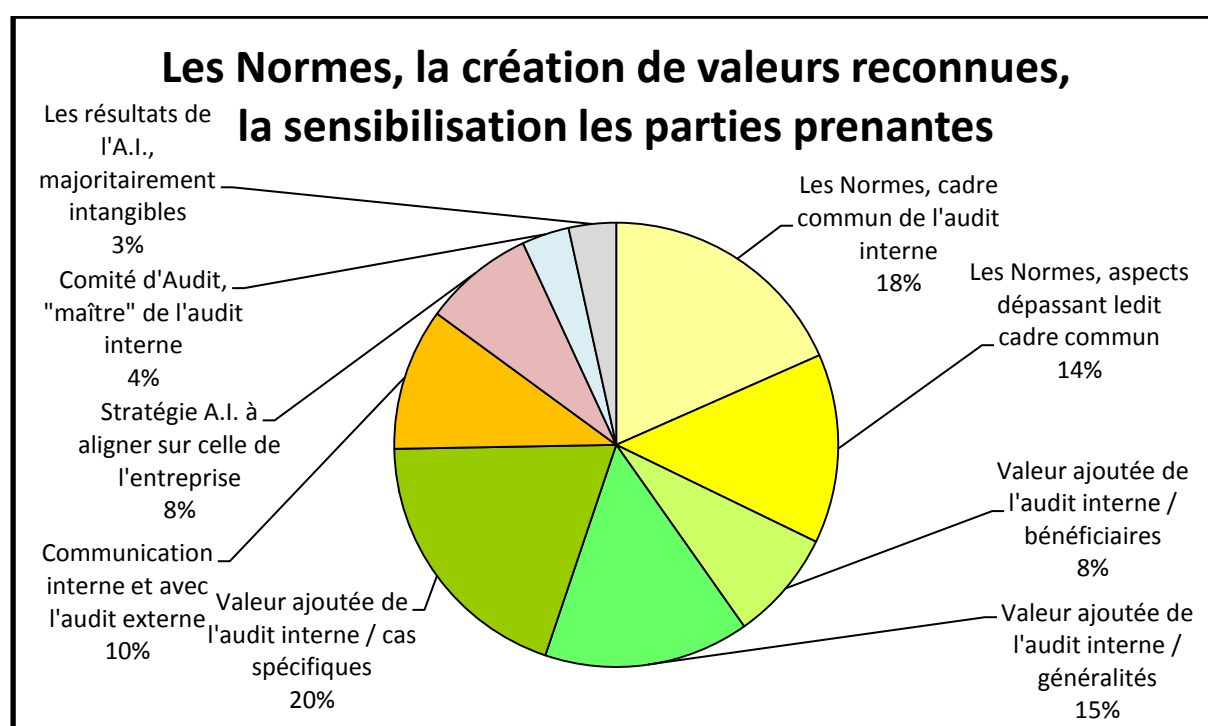
Interviewé : C'est un tool très utile qui permet de faire des *scripts*, qui les extrait directement des systèmes et qui analyse toute la population. Qui est capable d'analyser des millions de données en une fraction de seconde avec des possibilités beaucoup plus puissantes qu'EXCEL. Chez mon employeur précédent, on avait un tool de *continues control monitoring* qui permettait d'extraire des données tous les jours des systèmes et qui va faire des *checks*. Et puis qui va envoyer des *workflows*. Je vais vous donner un exemple : dans le processus d'achat, qu'est-ce que faisait le système, et bien il allait regarder la date du *purchase order*, la date du *goods receipt* et la date de l'*invoice receipt*. Si la bonne séquence de ces étapes n'était pas respectée, le système envoyait un *warning* au responsable qui avait fait l'opération pour demander une justification. Si la justification n'arrivait pas endéans un certain délai, le système envoyait un message sers son responsable. Sil n'y avait pas de réponse au niveau du responsable, deux semaines après ça partait au siège du groupe. Le système lui-même gérait ses propres analyses de façon journalière pour avoir des explications satisfaisantes.

Ici, on n'est pas encore arrivé à ce niveau-là. En tant grandes multinationales avec les ressources respectives, les Big4 par exemple, ont développé des outils relativement performants aussi, pour identifier des fraudes, pour analyser des données, similairement au tool du *continues control monitoring* que je vous ai expliqué. C'est beaucoup de travail en amont avant de pouvoir en bénéficier et pour des petites équipes avec des ressources évidemment limitées, c'est extrêmement compliqué.

Annexe 12 : Thème 1 Analyse Table Excel

1) Les Normes, la création de valeurs reconnues, la sensibilisation les parties prenantes Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme		
No.id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Les Normes, cadre commun de l'audit interne	16
2	Les Normes, aspects dépassant ledit cadre commun	12
3	Valeur ajoutée de l'audit interne / bénéficiaires	7
4	Valeur ajoutée de l'audit interne / généralités	13
5	Valeur ajoutée de l'audit interne / cas spécifiques	17
6	Communication interne et avec l'audit externe	9
7	Stratégie A.I. à aligner sur celle de l'entreprise	7
8	Comité d'Audit, "maître" de l'audit interne	3
9	Les résultats de l'A.I., majoritairement intangibles	3
	Total de citations:	87

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews



Thème	1) Les Normes, la création de valeur reconnue, la sensibilisation aux valeurs	No.id.
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 1	*Veille des Normes	1
	*Plus-value pour Comité d'Audit, Conseil d'Administration, Direction	3
	*Plus-value pour les audités	3
	*Communication interne / avant - après missions	6
	*Comité d'Audit : "maître" de l'audit interne	8
	*Reconnaissance, confiance (conseil demandé à l'audit interne)	4

Interview 2	*Normes : bonne pratique, bon sens	1
	*Normes : empowerment pour audit interne	1
	*Plan d'audit et missions ad hoc	
	*Collaboration avec le risk management et le compliance	6
	*Bénéficiaires de collaboration: risk manager, compliance	3
	*Comité d'Audit : "maître" de l'audit interne	8
	*Reconnaissance, confiance (conseil demandé à l'audit interne)	4
	*Normes : fondement de l'indépendance de l'Audit interne	1
	*Normes : base pour régler les conflits d'intérêts	1
	*Communication / partage avec les parties prenantes	6
	*Audit interne : ajoute de la valeur comme change agent	5
	*Audit interne : valeur ajoutée par proactivité / prévention	5
	*Audit interne : détecter des <i>gap</i> , éviter des pertes	4
	*Communication valorisée avec l'audit externe	6
	*Audit interne, sans forcément être l'expert dans des domaines techniques, apporte de la valeur "en posant les questions que le spécialiste ne pose pas" → valeur ajoutée: complémentarité	4
Interview 3	*Comité d'Audit : "maître" de l'audit interne	8
	*Veille des Normes	1
	*Normes de base, mais davantage d'impact des règlements du régulateur et de la Banque Centrale Européenne	2
	*"Promotion" des règlements prime celle des Normes	2
	*Après les règlements assez contraignants de 2008, à revenir à un niveau moins contraignant justifié	2
	*Orienter la stratégie de l'audit interne à la stratégie de la <u>banque</u>	7
	*Vu le <i>shifting</i> des responsabilités vers le C.A., l'audit interne est amené progressivement plus proche du Conseil d'Administration	3
	*Vue globale de l'A.I. reconnue progressivement par le C.A.	3
	*Reconnaissance, confiance (conseil demandé à l'audit interne)	4
	*Valeur : audit-conseil <u>dès le développement</u> de projets	5
	*La qualité des rapports de l'audit int. est reconnue comme valeur ajoutée par le Conseil d'Administration / la Direction Générale	5
	*Valeur reconnue: connaissance de l'activité par l'audit interne	5
Interview 4	*L' approche par les risques prime tout svt.cet interviewé	2
	*Les Normes définissent le travail, surtout la fonction "assurance" ; il y a de moins en moins de latitude	2
	* Déjà être conforme à la réglementation est une performance ; à l'audit interne il n'y a pas de véritables réflexions sur la stratégie, sauf pour des cas particuliers.	2
	*La sensibilisation à la valeur ajoutée de l'audit interne n'est plus d'actualité: plus personne ne doute de sa valeur	4
	*Les Normes ne sont pas impératives, ce sont des recommandations fortes, c'est <u>une guidance</u> .	2
Interview 5	*Les Normes sont trop permissives, trop de marge	2
	*Toutefois, le cadre référentiel permet de challenger le Comité d'Audit, le C.A., les audités; ça crédibilise le travail de l'audit interne	1

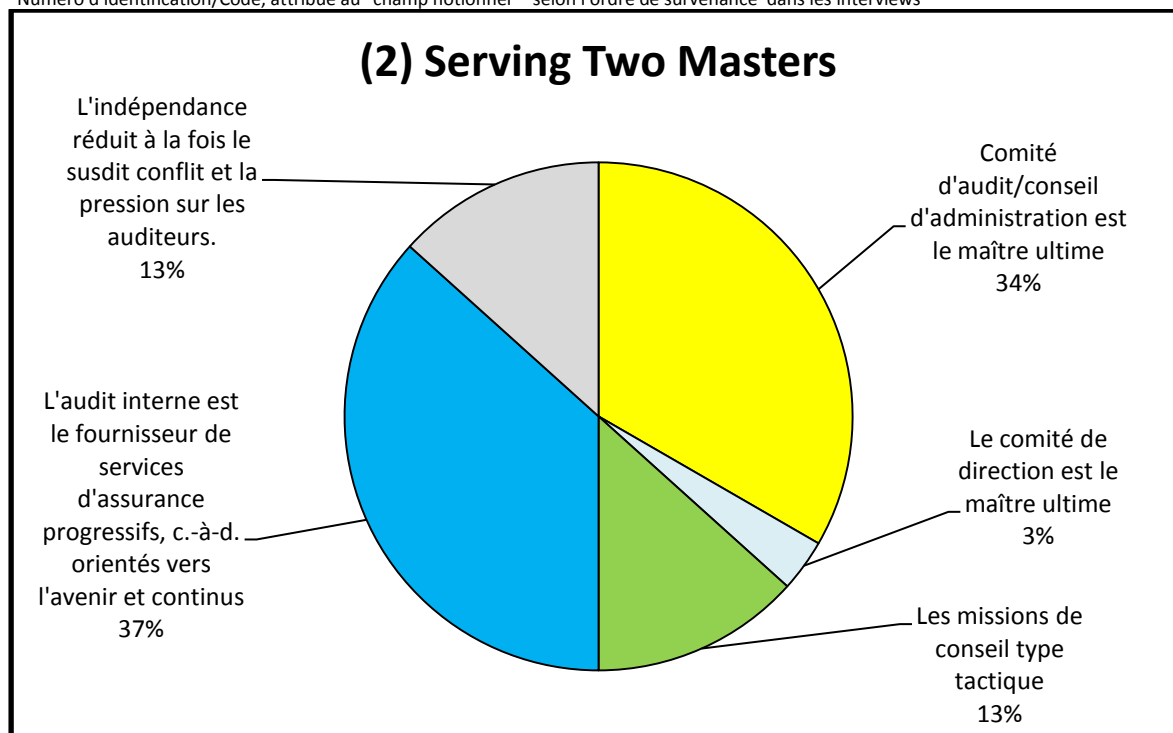
	*Les Normes permettent d'aligner les pratiques et de se benchmarker au niveau d'un groupe/industrie	1
	*Les Normes ≠ figées, évoluent avec les risques	1
	*Le contexte actuel joue en faveur de la promotion de la valeur ajoutée de l'A.I.: D.G.& surtout les C.A. prennent conscience qu'ils sont responsables du bon fonctionnement du bon fonctionnement du Contrôle interne	5
	→ besoin de l'A.I. pour l'évaluer → plus de "contrôle" du contrôle interne , également au-delà de secteur bancaire	5
	*Expérience personnelle: en 5 ans, les ordres du jour des Conseils d'Administration ont changé: le temps consacré aux états financiers : 90% ↓ 20 %, et le temps consacré aux risques, etc / à l'A.I. : ↑ 80 %.	5
	*Banques : Audit interne imposé par les régulateurs	5
	*L'audit interne a un coût, mais peut éviter de grosses pertes	5
	*Intangible : le fait que l'A.I. ait évité des pertes	9
	*Par l'assurance "progressive", l'audit interne peut créer quelque sorte de bénéfice (p.ex.: proposer et faire des contrôles lors du lancement d'une nouvelle activité, <u>ce qui crée une valeur ajoutée</u>).	5
	Condition : avoir la confiance des <i>stakeholders</i> que le coût de l'audit interne est transformé en investissement	9
	→ dans ce cas, la sensibilisation est réussie	4
	*Evolution d'il y a 25 ans : de contacts sporadiques avec la D.G. et - actuellement - accès direct et régulier/prescrit au Président du Conseil respectivement du Comité d'Audit (voire avec le régulateur)	6
	→ fort moyen de communication, booste l'autorité de l'audit interne	5
	→ élément de la culture d'entreprise, propice à la création de valeur : reconnaissance, respect, confiance	4
	*Les Normes: cadre neutre, objectif et commun dans la relation de l'audit avec l'ensemble de l'univers de l'audit interne	1
Interview 6	*Valeur ajoutée de l'A.I.: communication professionnelle avec le Conseil d'Administration et la Direction Générale	6
	*A.I.: Conseiller pour les grands projets stratégiques	5
	*Rôle "anticipateur" pour éviter des problèmes	4
	*Les Normes : cadre de référence, code déontologique	1
	*Les Normes : cadre pour l'indépendance dans les relations avec la Direction Générale et le Conseil d'Administration	2
Interview 7	*Les Normes : cadre pour le travail et <u>la valeur ajoutée reconnue</u> par les parties prenantes	2
	*Les Normes : utiles et nécessaires pour la stratégie de l'audit interne	1
	* néanmoins, <u>flexibilité utile</u> dans leur application	2
	*Valeur ajoutée AI via la communication avec audités	6
	*Indépendance, objectivité générant confiance	4
	*Echange continu / confirmer les objectifs <u>communs</u>	
	*Valeur ajoutée: unanimité avec les audités sur les thèmes urgents à traiter (qualifié par l'interviewé no. 7 de "beau" tableau de bord)	
	*Stratégie A.I. basée sur la stratégie de l'entreprise	7
Interview 8	*Processus d'exécution A.I. qualifiés de stratégiques	7
	*Valeur ajoutée A.I. due au cadre réglementaire	1
	*Sensibiliser via la communication à tous les audités l'objectif et la forme,	6

	ainsi que de l'exécution détaillée de la mission d'audit (avec la remise documentation)	
	*Mettre l'accent sur l'idée de progresser ensemble	4
	*Les résultats des missions de l'audit interne sont difficilement tangibles, difficilement chiffrables	9
	*"Bon" exemple cité de proactivité/valeur ajoutée de l'audit interne : Règlement général de protection des données	5
	*On est plus foward looking aujourd'hui	4
	*Il faut adapter les procédures et process au business	7
Interview 9	*L'évolution du business, les enjeux font que l'audit interne doit définir les étapes suivantes avec les audités	
	*L'aspect normatif donne la structure de base	1
	*On est de plus en plus advisor; plutôt un business partner; un trusted partner ou trusted advisor.	7
	*L'A.I. n'est pas un <i>change agent</i> direct	5
	*L'A.I. fait des recommandations et la valeur reconnue de l'audit interne est l'implémentation des recommandations	4
	*Faire des recommandations en symbiose avec le business. Il faut un comportement beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif	7
	*On ne parle plus d' "audité", mais de "client" ou de " <i>business partner</i> "	6
	*Les IPPF restent <i>high level</i> , la table de la loi, mais, ils ne te disent pas comment on y arrive.	2
	*La valeur ajoutée de l'audit interne: l'audit doit être aligné sur les objectifs de l'entreprise qu'il faut comprendre et intégrer dans le plan d'audit. Si je dis prendre et intégrer dans le plan d'audit, si je dis objectif stratégique de l'entreprise, il faut aussi rester à un niveau auditable . Je n'audite pas la stratégie, mais le processus stratégique et les risques stratégiques	7
	*La valeur ajoutée que peut amener l' <i>advisory</i> est plus grande que de faire de la conformité <u>pure</u> sur des process	5
	*Les IPPF nous servent en fait pour la méthodologie	1
	*Les standards interviennent à un niveau important à la stratégie de l'audit interne au moment de la définition du plan d'audit et des missions ad hoc	1
Interview 10	*La valeur ajoutée, il y a <u>différentes sensibilités</u> :	5
	1) les actionnaires exigent un A.I. travaillant suivant les règles de l'art, et surtout orienté vers l'assurance	3
	2) le COMEX : l'audit interne doit s'assurer aussi qu'il y ait une stratégie, suffisamment détaillée, compréhensible par tous, et qu'elle soit déployée. L'assessment IT, l'efficience en général dont celle en termes de RH, l'assurance et surtout des concepts de valeur ajoutée.	3
	*Exemple de valeur ajoutée: le processus de GDPR , general data protection regulation (conseils de l'audit interne pour la mise en place de processus, ...)	

Annexe 13 : Thème 2 Analyse Table Excel

(2) Serving Two Masters			
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés			
Base pour la pondération et le diagramme			
No.id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations	%
1	Comité d'audit/conseil d'administration est le maître ultime	10	33%
2	Le comité de direction est le maître ultime	1	3%
3	Les missions de conseil type tactique	4	13%
4	L'audit interne est le fournisseur de services d'assurance progressifs, c.-à-d. orientés vers l'avenir et continus	11	37%
5	L'indépendance réduit à la fois le susdit conflit et la pression sur les auditeurs.	4	13%
	Total des citations :	30	100%

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews



Thème →	(2) Serving Two Masters	No.id.
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 1	Je discute aussi quand-même avec les différents directeurs et généralement pour voir quels sont les sujets qui pourraient leur paraître très importants à auditer. Finalement, c'est le Comité d'Audit qui tranche. [...] Je fais ce que le Comité d'Audit, donc les Administrateurs, me disent.	1
	Non, c'est un peu les 2. Je suis quand-même sur des sujets qui ont vraiment un impact sur l'entreprise dans sa globalité. [...] Je suis plus orienté vers assurance. Conseil, oui mais pas de conseil stratégique,	3

	mais plutôt des conseils tactiques à l'intérieur d'un processus.	
Interview 2	C'est via les normes et aussi tout ce qu'on a mis en place, une procédure d'escalation. [...] La direction générale sait que si un problème n'est pas résolu, il n'y a peut-être un moyen de trouver un juste milieu pour le résoudre et ça va au comité d'audit. Je pense que ça c'est relativement clair et tout le monde est d'accord avec ce principe. [...] Oui c'est le comité d'audit (la partie ultime).	1
	[...] c'était des discussions j'ai eu au sein de l'IIA. Justement comment, nous responsable de l'Audit, on peut améliorer la valeur ajoutée à ce que la direction peut dire "ah je suis content d'avoir un audit interne" et pas seulement un qui va me chercher des poux à gauche à droite [...] Et donc dans le processus de révision du plan d'audit c'est d'aller rencontrer la direction générale et de demander est-ce qu'il y a des domaines où vous voulez être assurés? [...] on a institutionnalisé une réunion hebdomadaire dans laquelle se tient le lendemain d'une réunion du comité de direction. [...] Je trouve ça c'est des réunions qui permettent d'intervenir plus préventivement dans la stratégie.	4
Interview 3	Nous vivons de plus en plus un shifting des responsabilités et du pouvoir allant du Comité de Direction vers le Conseil d'Administration, [...] C'est à l'audit interne de suivre cette évolution, d'orienter sa stratégie en conséquence, c'est-à-dire en fonction de la stratégie de la banque - stratégie fixée par le C.A. - ce qui amène l'auditeur interne progressivement plus proche du Conseil d'Administration ou du Président du C.A. [...] Je peux citer l'exemple d'un KRI (key risk indicator) supplémentaire que la fonction d'audit interne exigerait, alors que le D.G. estimerait suffisants et appropriés les indicateurs existants. Pour ce volet, ce serait au C.A. de prendre l'ultime décision.	1
	En pratique, et dès le départ, l'audit interne accompagne dans notre banque tout nouveau projet important dans les groupes de pilotage et de travail. On ne reste pas simple observateur, mais - bien que l'on ne donne pas d'instructions pour le développement de projets en soi - on attire surtout l'attention des collègues sur d'éventuels impacts de directives	4
	L'auditeur interne doit s'y adapter, changer et sensibiliser ses parties prenantes, y compris les audités, donc les sensibiliser à ce qui change et les sensibiliser aux nouvelles évolutions.	4
Interview 4	Dans mon époque, j'en ai pas connu. Dans des grands groupes, je ne le vois, je ne l'imagine pas. Pourquoi ? On est tellement dans des univers régulés que le responsable de l'audit sait qu'il travaille pour l'intérêt général du groupe, c'est pour ses actionnaires, ses clients, ses employés. Et on doit protéger ces trois stakeholders contre tout problème. Le maître, c'est la Direction Générale et c'est l'intérêt du groupe. Et les deux sont alignés.	1
	[...] auprès de deux banques au Luxembourg, où il n'y avait à chaque fois qu'un seul actionnaire là, cette situation de tension de serving two masters est plus difficile à maîtriser. C'est pas facile, il faut des gens particulièrement solides et performantes [...]	1

	Aujourd'hui tout le monde est au standard, tout le monde a les mêmes procédures. A l'époque effectivement, il a fallu changer les mentalités, mais c'est fini ça. Avec des scandales connus comme celui de Kerviel, tout le monde accepte l'évolution des procédures et de l'audit interne. Dans la banque, je considère que l'audit interne est un service d'assurance progressif, c'est complètement ça. Il faut rassurer en permanence l'état major que l'entité vérifiée est bien gérée. [...] on met à 100% dans l'assurance progressive, on prépare d'avenir, [...]	4
Interview 5	l'indépendance est nécessaire, et ça, je pense que cette indépendance est cruciale, elle est d'ailleurs caractérisée par sa capacité à s'adresser directement au Président du Conseil d'Administration, au régulateur dans le cadre des entreprises régulées comme dans le secteur financier par exemple. Donc cette indépendance et cette affirmation de sa nécessité, de sa compétence et la bienveillance du Conseil d'Administration et de la Direction Générale va permettre d'éviter quelque part la situation de « serving two masters ».	5
	On ne peut pas demander à l'auditeur interne d'être à la fois la victime et la cause d'un sérieux problème de gouvernance, parce que le Conseil d'Administration et la Direction ne sont pas alignés. Ça c'est pas possible, donc réglez votre problème, (conseil d'administration et comité de direction) moi je peux vous aider à les régler, et je peux caractériser et « symptomatiser » les problèmes, mais je ne peux pas régler à votre place. [...] Sur base de cette charte l'auditeur interne peut réagir, mais donc le Conseil d'Administration est l'ultime partie prenante.	1
	où on demande si le fait d'être un change agent pourrait résoudre quelque part cette situation de conflit de « serving two masters » [...] il doit y avoir un alignement entre Conseil d'Administration et Direction Générale, [...] encore une fois dérivée de mon expérience, c'est que l'auditeur interne est un peu considéré comme le chien de garde que le Conseil d'Administration place [...] Et encore une fois, il faut qu'il ait cette crédibilité et cette confiance auprès du Conseil d'Administration et de la Direction ; pour faire bien comprendre son rôle, il faut qu'il explique à la Direction Générale qu'il n'est pas là pour empêcher la Direction Générale de développer le business et de jouer son rôle.	4
Interview 6	A savoir que la réglementation luxembourgeoise continue que l'interlocuteur privilégié de l'audit interne, c'est la direction avec une possible <i>escalation</i> vers le <i>board</i> . Alors que les standards internationaux de l'audit interne mentionnent clairement le board comme responsable ultime du bon fonctionnement de l'audit interne. Là on a un <i>mismatch</i> [...](La solution est de [...] de faire, dans un premier temps, la discussion avec la direction pour l'établissement du plan. [...] Dans un deuxième temps, on envoie ce même document au chairman du board qui le disbatch aux autres membres du board. [...] On a un document qui est complet et aucune des 2 parties ne peut dire de ne pas être d'accord, ils n'étaient pas au courant.	1
	Encore une fois, les deux sont conciliables. Je pense qu'il s'articule par	4

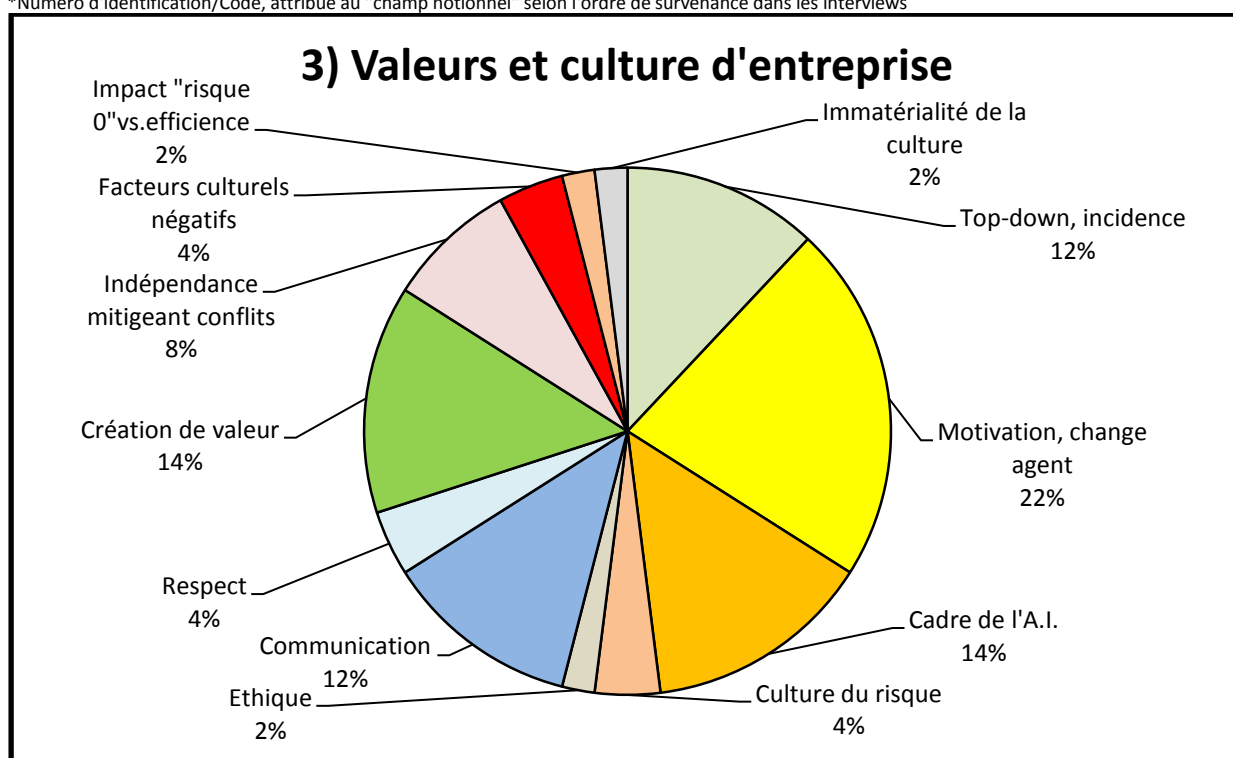
	une vue par le passé au niveau la mission d'assurance et puis une projection vers l'avenir avec la partie conseil qui est la partie la plus importante quelque part.	
Interview 7	direction. On a un conseil d'administration mais la loi définit ses responsabilités et ses compétences qui sont très limitées et se limitent à la gestion financière. On audite tout et la loi nous ne permet pas de transmettre le rapport au conseil. [...] On est un peu un animal à part.	2
	Il y a les 2. Je pense que chez nous on a les 2 qu'on a dans nos missions. On fait des missions d'assurance mais il y a toujours le côté conseil qui est inclut. On ne fait pratiquement pas de missions de conformité pures. [...] Même si on a un long descriptif d'une procédure, on vérifie qu'elle soit respectée mais on a aussi un examen critique de la procédure. Même s'il n'y a pas de risque qui découle de la façon que c'est fait, mais si on considère qu'il y a trop de contrôles ou des contrôles superflus on va aussi soulevé ce problème.	3
	Je pense que c'est quelque chose qui est lié à l'environnement actuel. Il y a une 10aine d'années, l'environnement était beaucoup plus stable. [...] Rien que sur les méthodes de travail, il faut intégrer les changements. Après, je pense que le rôle où l'audit peut effectivement aider au changement, si on veut, ce sont les gens sur le terrain. Ils savent qu'il y a des changements à venir mais ils n'ont pas forcément de le temps et le recul pour vraiment bien réfléchir à une solution.	4
Interview 8	Les deux ont une influence sur le plan. Les objectifs, le périmètre d'action et les démarches à prendre par l'audit interne sont arrêtés ensemble avec la Direction, pour ensuite être soumis au Comité d'Audit pour validation.	1
	Ce dernier veut notamment avoir l'assurance que les thèmes et risques majeurs soient traités ; l'opérationnel n'intéresse guère le Comité d'Audit.	3
	Personnellement, je suis d'accord avec cette conception de « change agent ». Tout en visant lors de mes missions le volet « assurance » des activités auditées, je désire aller au-delà de l'« assurance » en apportant mon avis, en conseillant les audités en ce qui concerne les projets en phase d'élaboration.	4
	Donc, il y a une revue de la fonction d'audit interne qui se passe au maximum tous les 5 ans. Soit par le biais d'auto-évaluation, de questionnaire auprès des audités. Je dirais qu'on peut être indépendant au niveau de l'organisation tout en prenant en compte les remarques que peuvent avoir les audités par rapport aux auditeurs. La CSSF le demande maintenant.	5
Interview 9	J'ai toujours eu la chance d'avoir un CEO qui n'essaie pas d'influencer ce que l'audit interne fait, [...] Il respecte mon analyse. Il peut la challenger. [...] J'ai la chance de ne pas avoir 2 maîtres. Le seul auquel je rapporte c'est l'audit <i>and risk committee</i> . Je rapporte administrativement au CEO et fonctionnellement au chairman de l'audit <i>committee</i> .	1
	[...] On ne parle plus de consultance et d'assurance, mais je présente	4

Interview 10	mes audits simplement d'une façon différente. [...] Je ne l'appelle plus advisory, mais je dis simplement que nous sommes forward looking. Nous ne sommes pas ceux qui changent directement, mais nous sommes ceux qui font les recommandations. Nous essayons de faire ces recommandations en symbioses avec le business.	
	Pour moi, l'indépendance, c'est le GPS . Ca dépend de la gouvernance de l'entreprise qui vous assure une certaine indépendance. Le fait que je rapporte directement à l'audit <i>committee</i> et pas à quelqu'un qui me dit ce que je dois faire. La position au niveau de l'entreprise. Je rapporte directement au CEO. [...] Et pour le state of mind ou spirit . D'abord, l'indépendance c'est mon intégrité, c'est être courageux ou pas de dire quelque chose s'il le faut. Je suis l'Eliot Ness de l'entreprise	5
	Je pense qu'il faut se méfier du vocabulaire comme stratégique. Quand je parle avec les collègues de l'audit interne, on retrouve quand-même les risques basics. Donc tout ce qui concerne le revenue recognition, les aspects financiers ou bien opérationnels, le recrutement RH, business <i>continuity</i> . [...] On n'est pas dans un <i>process</i> mature.	3
	Mais celui qui gagne toujours, c'est l'actionnaire. [...] Le COMEX a donc droit de demander des audits, mais ce devra toujours être accordé par le Comité d'Audit.	1
	On le fait dans les audits, dans le plan d'audit, dans les audits normaux on a une approche multidisciplinaire, on le fait dans les audits ad hoc et puis on le fait aussi dans des missions de conseil qu'on a. Mais des fonctions de conseil, il faut être très, très, prudent avec ça, parce qu'il faut éviter que l'audit interne ne perde son indépendance.	4
	Ca je trouve un peu faible comme insertion, parce qu' <i>in fine</i> c'est vrai, si on fait l'analogie avec le fermier qui sème le grain, c'est vrai. Mais, on va quand-même plus loin, ça veut dire que dans le dans le cadre par exemple du GDPR, moi j'ai clairement recommandé de mettre en place un groupe de travail, ...	4
	Ca (L'indépendance) a deux aspects, le premier aspect c'est qu'ils peuvent profiter de l'audit pour faire passer des messages, mais le management n'a jamais voulu l'entendre. La deuxième chose, c'est qu'ils ne doivent pas avoir peur de nous donner les éléments dont on a besoin, parce que comme on est indépendant, finalement n'il y a pas de risque pour moi. [...] Donc, à différent stades, planning, <i>fieldwork</i> et reporting, on rappelle ces principes	5

Annexe 14 : Thème 3 Analyse Table Excel

3) Valeurs et culture d'entreprise		
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération/le diagramme figurant dans les annexes		
No.id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Top-down, incidence	6
2	Motivation, <i>change agent</i>	11
3	Cadre de l'A.I.	7
4	Culture du risque	2
5	Ethique	1
6	Communication	6
7	Respect	2
8	Création de valeur	7
9	Indépendance mitigeant conflits	4
10	Facteurs culturels négatifs	2
11	Impact "risque 0"vs.efficience	1
12	Immatérialité de la culture	1
Total de citations:		50

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews



Thème →	3) Valeurs et culture d'entreprise	No.id.
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 3	*Impactent si conditionnées <i>top-down</i>	1
	*La hiérarchie donne l'exemple	1
	*Incidence du style de gestion	1
	*Culture de se challenger	2

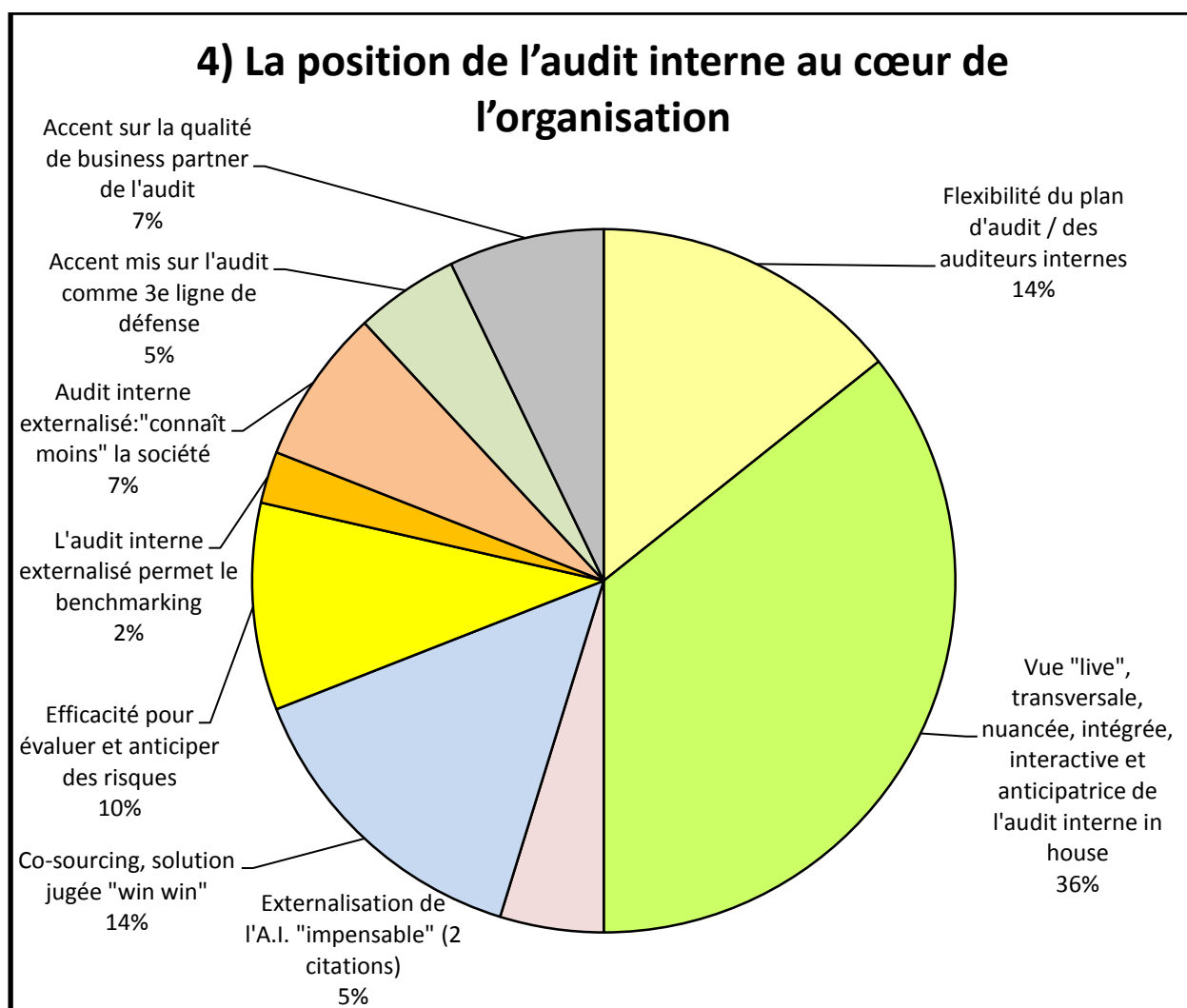
	*BCE audite la Gouvernance (grandes banques)	3
Interview 1	*Gardien de la culture <u>du risque</u>	4
	*Impactent si conditionnées <i>top-down</i>	1
	*Perçues comme cadre de l'AI	3
	*Ethique appliquée = culture	5
Interview 2	*A.I. " <i>intègre</i> " la culture d'entreprise	3
	*Impactent si conditionnées <i>top-down</i>	1
	*" <i>On explique, on communique...</i> "	6
	*" <i>On est partenaire et on se respecte</i> "	7
	*Eviter les mesures " <i>radicales</i> "	7
Interview 4	*A.I.: agent et partie prenante dans la culture d'entreprise; il conduit ses audits en fonction de la culture d'entreprise	3
	*Le respect du planning des contrôles	9
	*Incidence de la régulation bancaire, du contrôle	4
Interview 5	* Impactent si conditionnées <i>top-down</i>	1
	*Indispensables à la création de valeur	8
	*Motivation, " <i>empowerment</i> " pour A.I.	2
	*Favorisent l'indépendance de l'A.I. et la promeuvent comme avantage et non pas comme une menace	9
	*Evitent le conflit de " <i>Serving two masters</i> "	9
	*Impactent très fort la façon d'auditer	3
	*Culture " <i>ouverte</i> " requise pour communiquer	6
	*A.I. " <i>clarifie</i> " la culture d'entreprise, il en est le " <i>change agent</i> " sans en être le gardien	2
		2
Interview 6	*Importance décisive des facteurs culturels	2
	*A éviter l'approche " <i>inspection</i> " et sanctions	10
	*Aident à présenter les orientations pour faire évoluer la société	2
	*Favorisent le <i>buy-in</i> des audités	2
	*Aident à communiquer en amont/à s'échanger	6
	*Favorisent l'acceptation des propres faiblesses	2
Interview 7	*L'A.I. étant " <i>au milieu</i> " de l'entreprise, intègre les valeurs et la culture d'entreprise	6
		8
	*Impactent les travaux de l'A.I. et la façon de les exécuter; en accord avec les valeurs, l'A.I. arrive à sortir des recommandations utiles	8
		2
	*L'instance de régulation du secteur financier britannique exige que l'audit interne audite la culture d'entreprise, vu son importance	8
	*Influencent la façon d'auditer	8
	*Aident l'A.I. à mieux communiquer/à montrer sa transparence aux audités/à faire en sorte que ses messages correspondent aux valeurs	6
		6
	*La culture du risque fait partie de la culture d'entreprise: le choix de la Direction entre une politique de "0" risque et une certaine efficience, impacte le travail de l'A.I.	11
Interview 8	*Historiquement, une culture d'entreprise de	10

	type "administration publique" a négativement impacté la reconnaissance de la valeur de l'A.I.	
	*Un changement de ce <i>business model</i> vers celui d'une entreprise commerciale permet à l'A.I. de même dépasser le statut de "gardien de la culture d'entreprise" en faveur du rôle de <i>change agent</i>	2
	*Citation: "L'audit interne est conditionné par la culture d'entreprise"	3
Interview 9	*La culture d'entreprise influence en partie le degré d'outsourcing/co-sourcing de travaux de l'A.I.	3
	A.I., à concevoir comme <i>business partner</i> au sens qu'il comprenne le business le plus possible	8
	*A l'A.I. de faire bouger les lignes d'une culture d'entreprise dominée par des habitudes dépassées	2
	*Dans les <i>mergers and acquisition</i> , l'A.I. fournit des analyses et informations, notamment aux RH	8
Interview 10	*Citation: "Pour les groupes internationaux présents dans > 160 pays par exemple, la culture d'entreprise générale revient souvent à la stratégie, au plan tactique. Culturellement, il y a des différences énormes."	12
	*Vu le caractère "immatériel" de la culture d'entreprise, un <i>assessment</i> objectif n'est pas envisageable	
	*Vu ce qui précède, est difficile d'être le "gardien de la culture d'entreprise", voire de l'implémenter même dans de petits groupes	

Annexe 15 : Thème 4 Analyse Table Excel

4) La position de l'audit interne au cœur de l'organisation Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme figurant dans les annexes		
No.id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Flexibilité du plan d'audit / des auditeurs internes	6
2	Vue "live", transversale, nuancée, intégrée, interactive et anticipatrice de l'audit interne in house	15
3	Externalisation de l'A.I. "impensable" (2 citations)	2
4	Co-sourcing, solution jugée "win win"	6
5	Efficacité pour évaluer et anticiper des risques	4
6	L'audit interne externalisé permet le <i>benchmarking</i>	1
7	Audit interne externalisé: " <i>connaît moins</i> " la société	3
8	Accent mis sur l'audit comme <i>3e ligne de défense</i>	2
9	Accent sur la qualité de <i>business partner</i> de l'audit	3
Total de citations:		42

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews

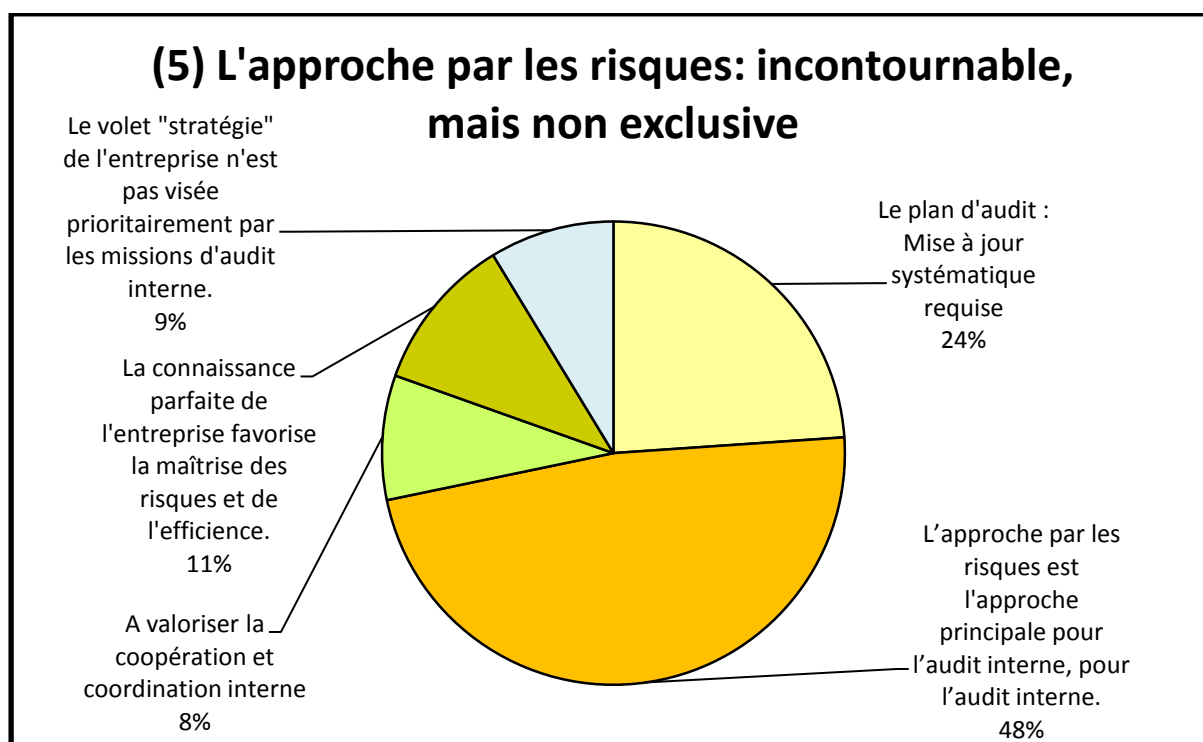


Thème →	4) La position de l'audit interne au cœur de l'organisation	No.id
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 1	*Le plan d'audit reste flexible, n'est pas gravé dans le marbre	1
	*Etant au cœur de l'organisation, l'audit interne a l'avantage de "voir tout ce qui se passe en <i>live</i> "	2
	*L'interviewé 1 ne voit pas d'avantages dans l'externalisation de l'A.I.	3
	*A l'externalisation de l'audit interne, il préfère du co-sourcing avec des spécialistes	4
Interview 2	*Un évènement interne ou externe peut nécessiter l'adaptation du plan A.I.	1
	*Un plan d'audit qu'on a établi ensemble avec un Big4	4
	*Plan d'audit et missions ad hoc	1
	*Le plan d'audit n'est pas suivi à la lettre parce qu'il peut y avoir en cours d'année des imprévus	1
Interview 3	*L'A.I. vérifie en tant que 3e ligne de contrôle que le <i>compliance</i> et le risk management ont - conformément à l'obligation réglementaire émise par la CSSF - donné leur avis sur chaque nouveau produit / processus	8
	*Valeur : audit-conseil dès le développement de projets	2
	*Valeur reconnue: connaissance de l'activité par l'audit interne	2
	*Orienter la stratégie de l'audit interne à la stratégie de la banque	2
Interview 4	*La situation de l'audit interne au cœur de l'organisation favorise sa capacité à évaluer les risques en fonction de leur apparition ou évolution, voire d'en préparer l'évaluation en les anticipant	5
	*L'externalisation de l'audit interne est "impensable"	3
	*Cette position favorise automatiquement l'orientation vers le futur; également pour anticiper des problèmes.	5
Interview 5	*Comparé à un "out-sourced" audit interne, un <i>in house</i> audit interne pourra mieux mettre à jour son évaluation des risques.	5
	*Je suis auditeur interne de plusieurs sociétés, j'ai cet aspect de benchmarking que beaucoup n'ont pas, parce que eux ils sont auditeurs internes d'une grosse entité et puis basta. Cet aspect, ce benchmarking il est fondamental pour faire des recommandations stratégiques.	6
	*Le bénéfice d'auditeur interne externalisé, c'est pour apporter ce benchmarking, a évidemment le désavantage, c'est qu'il n'est pas en permanence au sein de la société, donc il a une connaissance de la société qui est moindre qu'un auditeur interne « interne ». Mais on ne peut pas tout avoir, ce sont les deux faces de la même médaille.	7
Interview 6	*Plus l'A.I. est intégré dans l'environnement de la société, plus il est à même de détecter les risques en fonction de l'évolution de la société.	5
	*L'externalisation de la fonction d'A.I. crée en quelque sorte un risque supplémentaire pour l'A.I. de ne pas détecter l'évolution des risques.	7
	*Rôle "anticipateur" pour éviter des problèmes	2
Interview 7	*Le plan d'audit n'est pas figé [...] peut toujours être ajusté	1
	*Nous devons nous adapter au changement de l'organisation, au changement de la réglementation et on doit être au courant de tout ça.	2
	*Les changements majeurs, ce sont les réglementations. Normalement,	2

	on connaît les changements d'avance. On connaît les projets de loi.	
	*Il y a tous les services opérationnels qui sont dans la position d'urgence et la 2ième ligne de défense, le risk management qui intervient pour voir si les grandes zones de risques sont couvertes correctement et nous arrivons que par après.	8
Interview 8	*L'audit interne en tant que fonction in house a effectivement une position privilégiée pour l'exécution de ses travaux.	2
	*Une telle fonction <i>in house</i> permet une meilleure compréhension de l'entreprise, des différents métiers et des interactions entre les métiers.	2
	*L'A.I. <i>in house</i> peut juger les faits de façon plus nuancée qu'un externe	2
	* Il profite d'une vue plus complète ; en plus, l'auditeur interne est plus abordable.	2
	*Bien qu'un <i>outsourced</i> audit interne, notamment pour des missions d'assurance, puisse être fait avec plus de distance, je plaide - vu les avantages mentionnées en haut - pour un audit interne <i>in house</i> .	2
Interview 9	*Il ne faut pas rester collé à un plan d'audit qui a été établi à un certain moment, c'est ce que j'appelle l'agilité	1
	*Après, j'estime important que l'audit soit aujourd'hui un business partner au sens où il faut qu'il comprenne le business le plus possible.	9
	*Faire des recommandations en symbiose avec le business. Il faut un comportement beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif	9
	*On ne parle plus d' "audit", mais de "client" ou de "business partner"	9
	* C'est juste pour des projets très spécialisés que l'interviewé no 9 utilise l'outsourcing. Il est un adepte du co-sourcing; si l'audit interne n'a pas les ressources ou des compétences adéquates, il est intéressant de passer par le co-sourcing. "Tu gardes quelqu'un à l'interne de la fonction et tu as le co-sourcer qui fournit la compétence. Ca doit être un win-win. Ca doit aussi ramener à l'interne de l'entreprise une certaine connaissance qui est acquise à ce moment-là et qui permet de s'améliorer aussi. "	4
Interview 10	*Pour orienter la stratégie de l'A.I., il est utile de suivre - d'une position d'interne, d'initié - l'évolution et les projections vers l'avenir de l'organisation	2
	*Afin d'ajouter vraiment de la valeur, il vaut mieux que l'A.I. soit <i>in house</i> ;	2
	... pour un département qui coûte le moins cher possible et qui fasse uniquement un programme "assurance", c'est peut-être mieux de l'externaliser.	7
	*Le co-sourcing, c'est ce qui marche le mieux pour l'audit interne.	4
	* Moyennant le co-sourcing, on acquiert un know-how grâce à l'engagement d'un consultant externe, et on peut le répliquer par après	4
	Un autre avantage d'un audit interne <i>in house</i> est d'avoir des gens qui ont une vision transversale de la société, et qui puissent évoluer vers des positions de management (partie soulignée: aspect complémentaire)	2
	*Exemple cité : des <i>guest</i> auditeurs assistent les auditeurs internes pour avoir une approche business et ajouter le plus de valeur possible	4

Annexe 16 : Thème 5 Analyse Table Excel

(5) L'approche par les risques: incontournable, mais non exclusive Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme figurant des les annexes		
Nº id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Le plan d'audit : Mise à jour systématique requise	11
2	L'approche par les risques est l'approche principale pour l'audit interne, pour l'audit interne.	22
3	A valoriser la coopération et coordination interne	4
4	La connaissance parfaite de l'entreprise favorise la maîtrise des risques et de l'efficacité.	5
5	Le volet "stratégie" de l'entreprise n'est pas visée prioritairement par les missions d'audit interne.	4
Total de citations:		46
* Nº d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews		



Thème →	(5) L'approche par les risques: incontournable, mais non exclusive	Nº id.
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 1	*Le planning est révisé chaque année en fonction de l'évolution de la société, de l'évolution des risques.	1
	*L'A.I, gardien de la culture d'entreprise au niveau de la gestion des risques.	2
	*Il faut tenir compte du risque de réputation.	2
	*La coopération et coordination entre les entités du groupe d'assurance dans les différents pays et le siège est une piste pour réduire les risques.	3
Interview 2	*En matière de détection de risques, la complémentarité assurée par l'audit interne constitue une valeur ajoutée: sans forcément être l'expert dans des	3

	des domaines techniques, l'auditeur interne "pose des questions que le spécialiste ne pose pas"	
	*Audit interne : détecter des gaps, éviter des pertes	2
Interview 3	*L'auditeur doit bien connaître l'activité spécifique dans laquelle il évolue, connaître les processus de la banque, quels sont les risques du métier	4
	*L'approche par les risques est l'approche principale pour l'audit interne, étant entendu que nous devons auditer l'ensemble de notre univers d'audit	2
	*Nous cherchons à déterminer d'année en année d'éventuels changements au niveau des réglementations, de la pondération des risques et au niveau des responsables de service.	1
	*La pondération des risques se fait d'après les 3 critères "impact, probabilité et vélocité" des risques	2
	*A côté du risque financier, c'est le risque réglementaire qui prend de plus en plus d'envergure dans nos travaux d'audit (secteur bancaire)	2
	*Pour éviter que l'approche par les risques fasse que la recherche de l'efficacité risquerait d'être négligée et/ou que des activités estimées secondaires risqueraient de nous échapper, nous établissons systématiquement l'inventaire des risques résiduels.	4
	*Nous observons l'évolution des risques afin de constater dès que le niveau d'un risque augmente.	1
Interview 4	*Dans le secteur bancaire, à part de l'approche par les risques, il n'y a pas de thème dans le domaine de la stratégie pour l'audit interne.	2
	*Je me base surtout dans la fonction "assurance"; les Normes, elles définissent tout le travail. La stratégie de contrôle, elle est dans un secteur régulé très fortement influencée, voire dictée par la régulation.	2
	*L'interviewé 4 se dit persuadé que le niveau d'intégration de l'audit interne favorise sa capacité à mettre à jour l'évaluation des risques en fonction de leur apparition ou évolution, voire - idéalement - d'en préparer l'évaluation en les anticipant.	3
	*Une nouvelle réglementation est analysée par les services compétents et elle est mise en place. Ceci vient étoffer le plan d'audit standard. Donc, un contrôle qui n'existait pas, devient un contrôle automatique.	1
	*L'importance de l'approche par les risques dans une banque, c'est quand-même 90 %, 95 % ou 100 % du plan d'audit. L'approche par les risques, ça reste quand-même dans le secteur bancaire ce qu'il y a de plus efficace.	2
	*L'audit interne n'est pas dans la recherche d'efficacité à tout prix. L'inspection serait plus dans ce registre. C'est plus l'inspection qui juge la gestion, alors que l'audit juge la satisfaction minimale des critères de risques.	4
	*Je pense que dans un monde normé comme celui d'une banque, l'audit ne laisse rien passer.	2
Interview 5	*Comparé à un "out-sourced" audit interne, un <i>in house</i> audit interne pourra mieux mettre à jour son évaluation des risques.	1
	*Expérience personnelle: en 5 ans, les ordres du jour des Conseils d'Administration ont changé: le temps consacré aux états financiers : 90% ↓ 20 %, et le temps consacré aux risques, etc / à l'audit interne : ↑ 80 %.	2
	*L'évaluation des risques qui est normalement un préalable à l'établissement	1

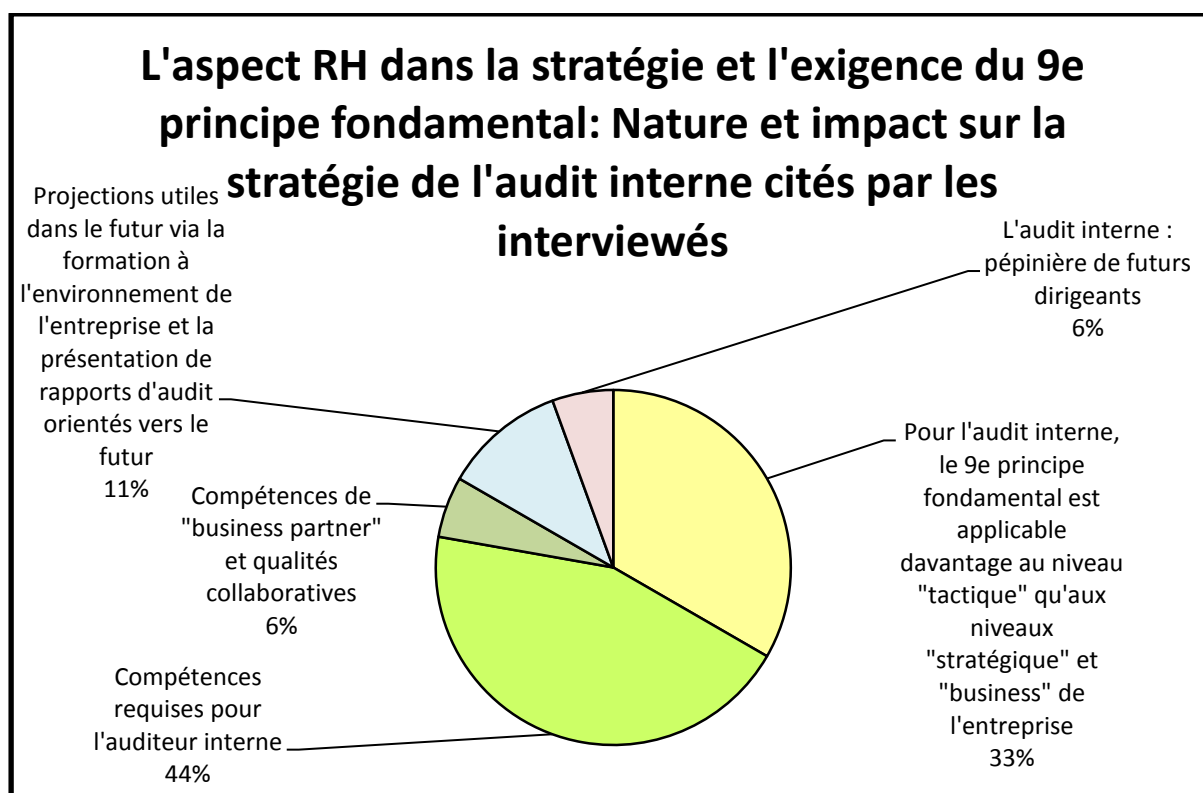
	du plan d'audit, il est clair que pour l'évaluation des risques, les Normes aussi recommandent de mettre à jour cette évaluation des risques.	
	*L'approche par les risques, effectivement elle est incontournable, mais non exclusive. Incontournable dans le sens qu'elle est nécessaire pour structurer son approche, pour structurer sa démarche et aussi convaincre les parties prenantes du bien-fondé des travaux qui sont menés.	2
	*Il faut se concentrer sur les risques les plus importants, dans le sens de l'impact lié à ces risques et la probabilité de survenance des risques.	2
	*L'A.I. comme tout professionnel doit aussi faire preuve d'agilité ; si l'analyse des risques montre des changements, il faut ajuster le plan d'audit.	1
	*Pour moi, l'univers d'A.I. il doit être complet, couvrir l'activité de la société et tous les risques. On ne peut pas dire, mais nous on ne va pas regarder ça, parce que ... ou alors il doit au moins s'assurer que quelqu'un le regarde.	2
	*Maîtriser les risques, c'est déjà un challenge qui n'est pas des moindres. De là, à attendre et à affirmer que l'auditeur interne donne des recommandations stratégiques...Déjà un consultant qui ne fait que ça, il a du mal à le faire. Je vais en arriver à faire ça, et parfois on peut dire - et ça c'est à la limite grâce au métier que je fais, c'est-à-dire que je suis auditeur interne de plusieurs sociétés, j'ai cet aspect de <i>benchmarking</i> ...	5
Interview 6	*Plus l'audit interne est intégré dans l'environnement de la société, plus il est à même de détecter les risques en fonction de l'évolution de la société.	1
	*L'approche par les risques est absolument primordiale. En plus, il doit venir d'autres éléments de base pour la granularité des risques.	2
	*Au niveau de la méthodologie de l'audit interne, tu vas avoir un rating par rapport à chaque élément de la complexité, la probabilité de survenance et qui permet de manière un peu mathématique sur des éléments qui sont plus des expériences personnelles, de connaissance sur l'entité, des éléments moins tangibles, d'arriver à un rating.	1
	*Quant à la question si des activités jugées secondaires risquent d'échapper à l'audit interne, l'interviewé no 6 pense que non. "Nous sommes censés de tout couvrir. C'est l'approche par les risques qui le permet. L'univers d'audit comprend les activités principales et les activités secondaires pour lesquelles on identifie moins de risques. Ils vont faire l'objet d'un audit sur 3 ans, d'une revue limitée."	2
	*Un audit purement stratégique à 29 % ; moi, je dois dire que je n'en fais jamais. Mais je vais inclure dans mes audits sur le financier, réglementaire, <i>compliance</i> , opérationnel et IT des éléments et recommandations pour la stratégie.	5
Interview 7	*Chaque année, l'approche par les risques est revue et on détermine les audits qui couvrent les risques les plus importants, les risques stratégiques de l'entreprise et où on peut apporter le plus de valeur ajoutée et ce à travers de nos recommandations à mieux maîtriser le risque.	1
	*Les interlocuteurs de l'interview no 7 résument que pour établir leur plan d'audit, basée sur une approche par les risques, ils prennent en compte leur propre évaluation des risques basée sur leur expérience et sur leurs connaissances de l'entreprise. En plus, ils discutent avec leur Direction et leur risk management pour avoir leur input.	2

	*A travers une phase de prise de connaissance, on couvre un peu la partie stratégie et business, parce que justement on se demande ce qu'on est censé avoir et de ne pas prendre les procédures en place séparément, mais de se demander si les processus en place couvrent les besoins de notre administ.	5
Interview 8	*L'approche par les risques est absolument indiquée; l'A.I. donne une assurance en tant que troisième ligne de défense que le risque analysé matri	2
	*Si nous nous basons exclusivement sur les risques, il peut y avoir certains processus qui sont « décomposés » en différents risques, sans que nous ayons une vue globale, donc que les différents risques détectés puissent cacher un grand risque global inhérent aux processus. Un deuxième volet est que l'on risque de ne pas couvrir le thème de l'efficacité. En conclusion, je dirais qu'il faut que l'audit interne se base sur l'approche par les risques, mais pas exclusivement.	2
	*Le but d'une entreprise commerciale est de réaliser du bénéfice, ce qui nous rappelle l' efficacité qu'il faut assurer en même temps que la maîtrise des risques. C'est à l'audit interne et au Comité d'Audit d'établir un plan d'audit couvrant ces deux volets .	4
	*D'après l'étude que vous citez, seulement 29% des attentes des parties prenantes visent les risques stratégiques et commerciaux, oui c'est moins d'un tiers, mais appliqué à nouveau à notre entreprise avec une « petite » fonction d'A.I., je pense que le contrôle pour ainsi dire du contrôle des deux premiers niveaux ne laisse pas de disponibilité pour que nous nous occupions à plus d'un tiers de nos missions des risques stratégiques et commerciaux.	5
Interview 9	*L'approche par les risques est un fondamental de tout département d'audit interne. Les ressources sont limitées. Donc, je ne peux pas auditer tout et tout le temps. Il faut faire des choix. L'approche par les risques permet de faire les meilleurs choix.	2
	*Notre job est la partie du risque résiduel et de voir quels sont les facteurs: la probabilité, l'impact et la vélocité du risque. Nous les intégrons dans le management du risque. Moi, je mets toujours plus de poids sur l'impact. Si le risque se matérialise l'impact est là.	2
	*Après, j'estime important que l'audit soit aujourd'hui un business partner au sens où il faut qu'il comprenne le business le plus possible. Faire des recommandations en symbiose avec le business. Il faut un comportement beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif	3
Interview 10	*Au Comité d'Audit, tous les trimestres on revoit les principaux risques auxquels la société est confrontée pour pouvoir allouer les ressources audit interne ad hoc.	1
	*Pour le premier plan d'audit, l'interviewé no 10 indique avoir <i>screené</i> en 3 ans tous les processus de l'entreprise pour connaître tous les risques (potentiels). En plus, il a accru le pourcentage de ressources dédiées aux audits ad hoc pour pouvoir adresser des risques émergents.	2
	*Dans la mesure du possible, on essaie d'améliorer l'efficacité des procédures et des <i>process</i> . On ne va pas juste se contenter d'un rôle d'assurance, mais on va aussi essayer d'apporter de la valeur en améliorant donc l' efficacité .	4

Annexe 17 : Thème 6 Analyse Table Excel

(6) L'aspect « RH » dans la stratégie de l'A.I. et l'exigence du 9e principe fondamental		
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés		
Base pour la pondération et le diagramme figurant des les annexes		
Nº id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations
1	Pour l'audit interne, le 9e principe fondamental est applicable davantage au niveau "tactique" qu'aux niveaux "stratégique" et "business" de l'entreprise	6
2	Compétences requises pour l'auditeur interne	8
2a	Compétences de "business partner" et qualités collaboratives	1
3	Projections utiles dans le futur via la formation à l'environnement de l'entreprise et la présentation de rapports d'audit orientés vers le futur	2
4	L'audit interne : pépinière de futurs dirigeants	1
	Total de citations:	18

* Nº d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews



Thème →	(6) L'aspect « RH » dans la stratégie et l'exigence du 9e principe fondamental	Nº id.
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 1	*En ce qui concerne l'exigence du 9e principe fondamental : „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur", l'interviewé est d'avis que l'audit interne "reste au niveau tactique de l'organisation interne"; l'interviewé estime que les décisions stratégiques restent le travail des personnes qui sont en charge des processus.	1

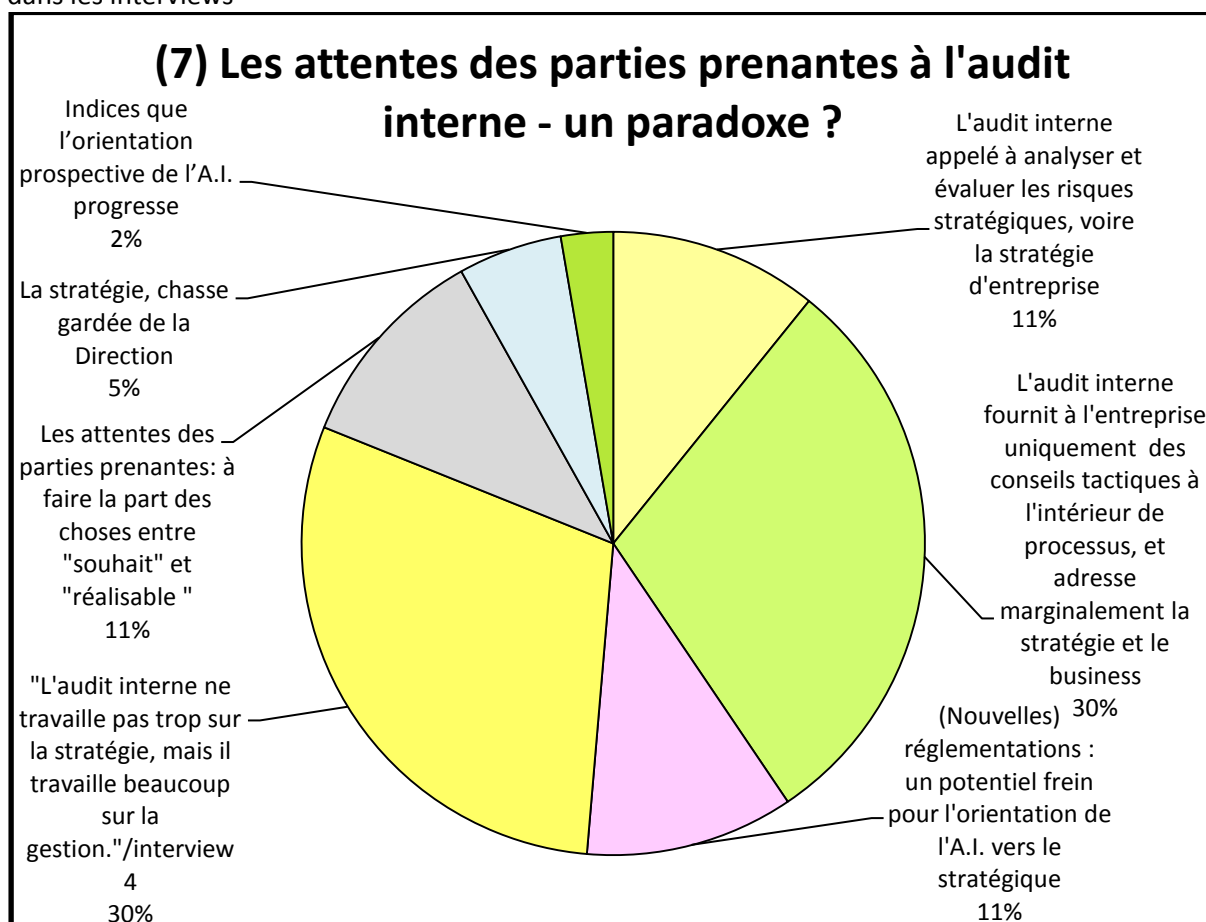
	*L'interviewé, responsable de l'audit interne auprès d'une compagnie d'assurances, estime que dans un secteur moins réglementé, l'audit interne peut se développer plus vers le stratégique.	1
Interview 2	*"L'audit, c'est avant tout écouter. Par ailleurs, il faut avoir un esprit critique, un esprit d'analyse.	2
Interview 3	*Pour moi, les exigences de ce principe sont évidents et restent toujours en vigueur. Comme évoqué, la BCE vérifie les compétences de la fonction d'audit interne des banques, et, à côté des connaissances théoriques et de leur mise en œuvre, les 3 qualités d'„être perspicace, proactif et orienté vers le futur“ y figurent évidemment.	2
Interview 4	*Ce 9e principe fondamental „Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur" est plus vrai pour <u>l'inspection</u> que pour l'audit lui-même.	1
	*Oui, être proactif et orienté vers le futur, d'accord. Sauf que c'est plus dans l'idée que la principale ressource d'une banque est la ressource humaine, c'est le rôle de l'inspection de rassurer la ligne hiérarchique sur le fait qu'on a choisi la bonne personne et qu'on n'a pas promu un type qu'il ne faut pas promouvoir	2
Interview 5	*5a: Pour la base théorique, ces principes, ces exigences sont très bien; de nos jours, sur le plan des principes, de la réglementation, l'auditeur interne est une star, c'est un gars qui comprend le business, qui applique la stratégie, qui est pro-actif, qui connaît la réglementation sur le bout des doigts. Déjà rien que ça, dans le secteur financier, c'est impossible , juste cet aspect-là.	1
	*5a: Evidemment, que c'est beaucoup plus d'added value de venir avec des propositions stratégiques et des choses comme ça, avoir une vue, une perspective à long terme. Non, même les tout bons auditeurs ne remplissent pas toutes ces attentes [...] même ces gens-là sont encore loin d'être là et de pouvoir donner des recommandations stratégiques; il ne faut pas en demander trop.	1
	*5b: Un auditeur interne comme tout professionnel doit aussi faire preuve d'agilité; si l'analyse des risques montre des changements, il faut ajuster le plan d'audit.	2
Interview 6	*Ce principe a été effectivement émis en 2015. De nouveau, tout dépend de la fonction qu'on habite. Un auditeur interne doit avoir une curiosité naturelle de l'évolution des activités de la société qu'il audite. Je pense que cette curiosité vient pour les auditeurs internes par un travail personnel et puis également des formations régulières.	2
	*Je pense que c'est important d'organiser pour les auditeurs internes des sessions de connaissance sur l'environnement. [...] Ca permet de faire une projection dans le futur et d'anticiper des problèmes.	3
	*Si tu es dans une tendance plus advisory de l'audit, où il faut bien évidemment auditer les aspects réglementaires et dire si ça ne va pas, mais de le présenter d'une manière que les orientations futures - dont on peut faire évoluer une entreprise - soient reconnues.	3
Interview 7	*Effectivement, c'est des qualités qu'on demande aux auditeurs pour analyser des choses de façon critique, d'être orienté vers le futur et d'anticiper les changements à venir et d'être en mesure de proposer des changements, d'aller au-delà d'une simple revue (est-ce que les contrôles sont faits ?), de	2

	remettre en question la façon dont on travaille, d'être en mesure de juger si un tel contrôle est nécessaire. Mais aussi de se dire qu'il y a la telle réglementation qui va être en vigueur bientôt, mais qu'on est encore loin d'être conforme au jour X.	
Interview 8	*Le premier impact en est que la fonction d'audit interne doit disposer de collaborateurs qui ont ces qualités. En plus, il faut avoir des collaborateurs ayant une bonne compréhension de la situation actuelle de l'entreprise pour peser le pour et le contre d'actions ou de projets émanant de concepts proactifs et orientés vers le futur. Il est également important d'avoir des personnes expérimentées dans la fonction d'audit interne qui accompagnent au moins dans un premier temps les jeunes universitaires recrutés, mais ceci est vrai indépendamment des concepts de « pro-activité » et « d'orientation vers le futur ».	2
Interview 9	*[...] nos services (il s'agit d'une entreprise active dans la haute technologie) sont orientés vers le futur et sont encore en phase de développement. Le business risk et le risque stratégique sont intégrés pour des projets matures. Maintenant pour ce qui est des recommandations, je dirais qu'on revient beaucoup plus vers des niveaux opérationnels, financiers et IT. Il y a encore du chemin à faire en termes de skills pour les auditeurs internes de vraiment bien adresser les risques stratégiques et du business.	1
	*Après, j'estime important que l'audit soit aujourd'hui un business partner au sens où il faut qu'il comprenne le business le plus possible. Faire des recommandations en symbiose avec le business. Il faut un comportement beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif.	2a
Interview 10	*Pour répondre à notre question, l'interviewé 10 explique et commente son processus de recrutement: "Les facultés de communication, d'influence et de négociation, si vous n'avez pas ça, vous n'allez jamais pouvoir venir à convaincre les gens qu'il faut mettre des recommandations en place. [...] comment est-ce qu'il pense qu'il peut ajouter de la valeur, comment et dans quel cas concret il a pu le montrer."	2
	Il faut avoir un audit interne qui soit vu par le management comme une équipe de conseillers qui permet d'ajouter de la valeur. Pour ce faire, il ne faut pas garder des gens trop longtemps dans l'audit interne, de 3 à 5 ans maximum pour les auditeurs. Leur permettre d'avoir une vision transversale de la société, et, une fois qu'ils ont acquis cette vision, évoluer dans le management de la société. Pour ça c'est l'avantage d'avoir un audit interne <i>in house</i> , parce qu'à ce moment-là, on fait évoluer les gens vers positions de management, et c'est des gens qui ont la meilleure vision de l'entreprise.	4

Annexe 18 : Thème 7 Analyse Table Excel

(7) Les attentes des parties prenantes à l'audit interne - un paradoxe ?			
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés			
Base pour la pondération et le diagramme			
No.id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations	%
1	L'audit interne appelé à analyser et évaluer les risques stratégiques, voire la stratégie d'entreprise	4	11%
2	L'audit interne fournit à l'entreprise uniquement des conseils tactiques à l'intérieur de processus, et adresse marginalement la stratégie et le business	11	30%
3	(Nouvelles) réglementations : un potentiel frein pour l'orientation de l'A.I. vers le stratégique	4	11%
4	"L'audit interne ne travaille pas trop sur la stratégie, mais il travaille beaucoup sur la gestion."/interview 4	11	30%
5	Les attentes des parties prenantes: à faire la part des choses entre "souhait" et "réalisable "	4	11%
6	La stratégie, chasse gardée de la Direction	2	5%
7	Indices que l'orientation prospective de l'A.I. progresse	1	3%
Total de citations:		37	100%

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews



Thème →	(7) Les attentes des parties prenantes à l'audit interne - un paradoxe ?	No.id.
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 1	*L'interviewé est d'accord à ce que l'audit interne a un rôle à jouer dans l'analyse et l'évaluation des risques stratégiques, "mais que c'est un problème de moyens [...] pour le stratégique, je vois mal comment effectivement faire concrètement [...] sur toute l'entreprise, j'ai du mal comment faire."	1
	*Les directeurs ne m'ont jamais demandé de travailler sur des sujets stratégiques.	6
	*Conseil, oui mais pas de conseil stratégique, mais plutôt des conseils tactiques à l'intérieur d'un processus. La seule fois où je suis impliqué dans des missions sur l'avenir, ça serait plutôt des missions de suivi de projet.	2
Interview 2	*Effectivement, je pense que c'est souhaitable que ça aille plus vers le stratégique. Les enjeux sont beaucoup plus importants. Il ne faut pas négliger le reste. pour plus s'orienter vers le stratégique, comme par exemple la digitalisation. C'est un projet stratégique de la société.	1
	*Au sujet de l'augmentation croissante de nouvelles réglementation, l'interviewé est d'accord que c'est un potentiel frein pour l'orientation vers le stratégique, "mais il faut le voir de façon positive. Parfois il faut donner des exemples frappants pour montrer l'utilité de nouveaux règlements."	3
Interview 3	* Indépendamment des attentes de nos parties prenantes, je pense qu'aujourd'hui, il faudrait scinder le level 1 de ce schéma en deux parties : je ne mettrais pas ensemble le Financial (couvert en principe par l'audit externe) avec le Regulatory et le Compliance, d'autant plus que la BCE exige que l'audit interne vérifie que le Risk Management et le Compliance fonctionnent correctement au 2e niveau de contrôle. L'audit de l'IT est intégré dans notre cas sous le volet « Gouvernance », tel qu'exigé par la circulaire 552/12 de notre régulateur CSSF.	4
	*Dans des secteurs moins réglementés que les banques, dans l'industrie et le commerce, je pense que l'accent est plus facilement à mettre sur la stratégie.	3
	*Faire des réflexions pour le développement détaillé d'une stratégie de l'entreprise n'est pas la mission de l'audit interne ; l'audit ne développe pas la stratégie, mais doit pointer du doigt d'éventuels retards ou omissions en matière de nouveaux développements stratégiques comme l'internet banking et de maîtrise des risques.	2
	*Normes de base, mais davantage d'impact des règlements du régulateur et de la Banque Centrale Européenne	3
	*Valeur ajoutée : audit-conseil <u>dès le développement</u> de projets	2
Interview 4	*Dans la banque, je considère que l'audit interne est un service d'assurance progressif, c'est complètement ça. L'audit interne ne travaille pas trop sur la stratégie, mais il travaille beaucoup sur la gestion.	4
	*Après ça, on met à 100% dans l'assurance progressive, on prépare d'avenir, on n'est pas dans une situation de conflit de "serving two masters". On vérifie l'application de recommandations antérieures.	4
	*Je suis un peu étonné de voir les 29%. Pour moi dans le monde bancaire, le 29% pour stratégie et business me paraît surévalué. [...] Pour les auditeurs, on est à fond dans le financial, regulatory et compliance, l'opérationnel et IT Ici au Luxembourg on avait 12 à 15 auditeurs et s'ils faisaient 5% de	2

	stratégique et business c'était le bout du monde. [...] Le cœur de notre métier est de rassurer.	
	*Déjà être conforme à la réglementation est une performance; à l'audit interne il n'y a pas de véritables réflexions sur la stratégie, sauf pour des cas particuliers.	2
Interview 5	*5b: Moi, je ne crois pas que c'est un paradoxe dans la structure des attentes des parties prenantes, c'est du réalisme [...] c'est plutôt optimiste (cf. figure CBOK 2015 p.4 du guide d'entretien)	4
	*5b: Je pense que si on parle des attentes, c'est-à-dire le souhait ou le rêve des parties prenantes en matière d'audit interne, je pense qu'ils diraient 100 % « stratégiques et business », on voudrait que l'auditeur interne soit McKinsey et qu'il nous fasse la digitalisation de la banque, qu'il nous explique demain comment [...]	5
	*5a: [...] il y a certainement d'autres niveaux de maturité dans d'autres pays, des auditeurs internes qui sont impliqués upfront dans les décisions stratégiques, business..., mais je pense que c'est relativement rare.	4
	*5b: [...] le paradoxe, il vient du fait de « Quel est votre auditeur interne rêvé ? », et ensuite, concrètement, « qu'est-ce que vous attendez concrètement de votre auditeur interne maintenant ? » Alors, je rêve que ça, mais maintenant il faut être réaliste	5
	*Il ne faut pas opposer rétrospectif et prospectif. Je pense que l'auditeur est bien entendu tourné vers le prospectif : qu'est-ce qu'il faut améliorer, qu'est-ce qui pourra aller mieux ? Et pour ça, il va regarder ce qui s'est passé par le passé. Donc pour moi, il n'y a pas de d'opposition à faire, c'est une démarche assez scientifique, qui ne plaît pas à tout le monde, mais c'est la démarche auditeur interne et heureusement qu'il y a des gens encore un peu rationnel qui font ça.	5
	* [...] à l'auditeur interne quelque part de faire un petit peu la synthèse de ces attentes et ces contraintes pour essayer de se positionner d'une façon à ce qu'il puisse couvrir ces trois dimensions qui ne sont pas toujours facilement réconciliables	5
	*Expérience personnelle: en 5 ans, les ordres du jour des Conseils d'Administration ont changé: le temps consacré aux états financiers : 90% ↓ 20 %, et le temps consacré aux risques, etc / à l'audit interne : ↑ 80 %.	4
Interview 6	*Le Conseil d'Administration est aussi très demandeur des aspects d'évolution au niveau du marché. [...] Ils sont intéressés par les tendances qui peuvent influencer les décisions stratégiques qu'ils vont prendre.	1
	*Un audit purement stratégique à 29 % ; moi, je dois dire que je n'en fais jamais. Mais je vais inclure dans mes audits sur le financier, réglementaire, compliance, opérationnel et IT des éléments et recommandations pour la stratégie.	2
	*Les aspects stratégiques sont inclus dans les recommandations au niveau 1 et au niveau 2.	4
Interview 7	J'aurais du mal à dire qu'est-ce qui est audit <i>compliance</i> ou purement stratégique. Dans les audits on a ces éléments qui interviennent.	4
	* [...] si on fait un audit sur un processus, on regarde la conformité par	2

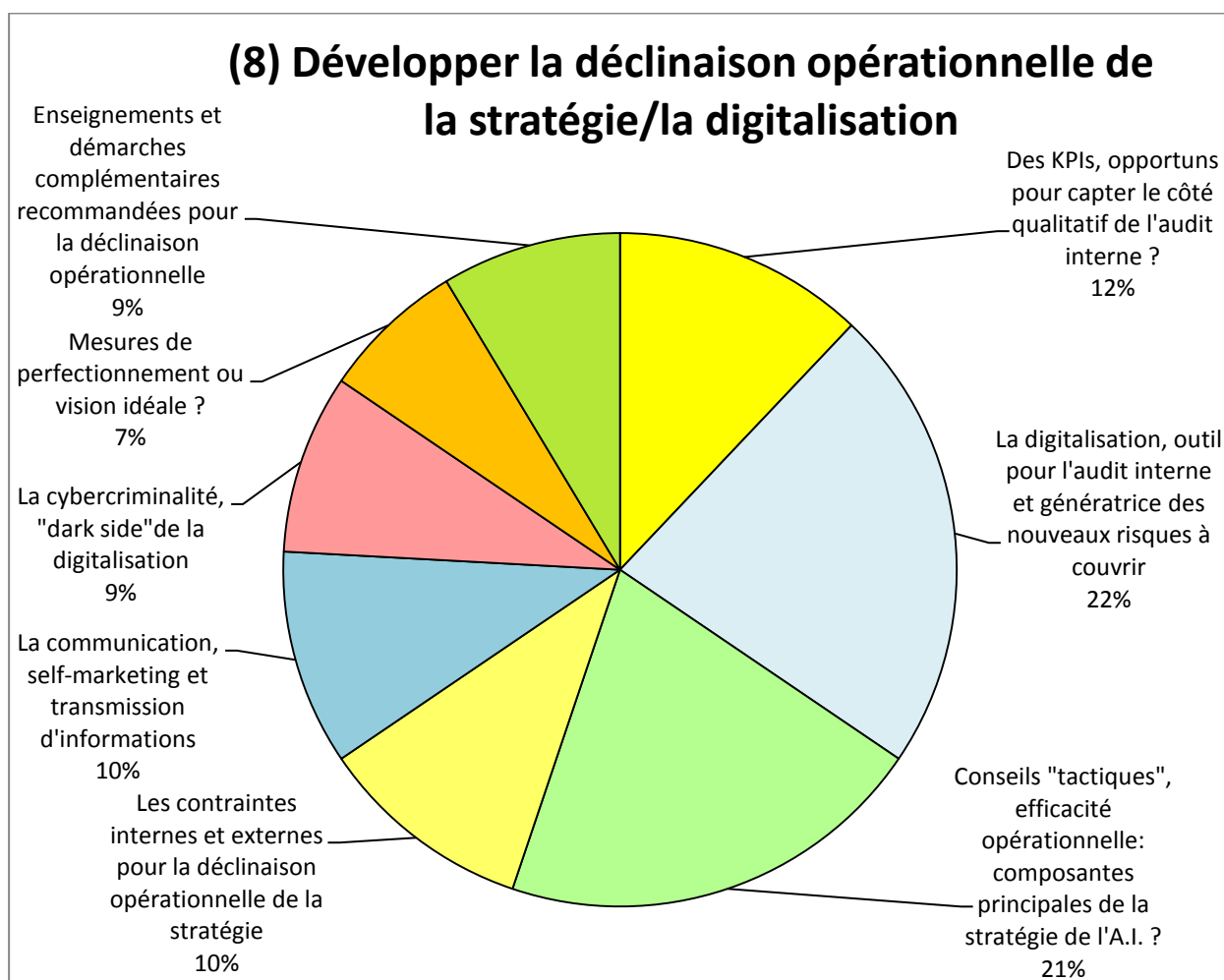
	rapport à la réglementation. On regardera en même temps le système IT dans lequel c'est fait. Egalement à la limite s'il y a des ouvertures vers l'avenir, on regarde s'il y a des choses qu'on doit prendre en compte.	
	*A travers de cette phase de prise de connaissance, on couvre un petit peu la partie stratégie et business parce que justement on se demande ce qu'on est censé avoir et de ne pas prendre les procédures en place séparément, mais de se demander si les processus en place couvrent les besoins de notre administration. On ne définit peut-être pas la stratégie, mais on regarde ce qu'il faut faire.	2
Interview 8	*A mon avis, la répartition schématisée avec 38% des attentes visant le « level 1 : Financial, Regulatory et Compliance » est pertinente. Je constate que les règlements de la part des régulateurs, les Normes, les besoins de certifications, etc... vont croissants, et il faut que l'audit interne veille à ce que les contrôles respectifs soient assurés	4
	*Le deuxième volet du contrôle de l'opérationnel et de l'informatique est pour notre organisation une exigence expresse du Comité d'Audit, et le pourcentage que l'étude CBOK 2015 a donné (33%) me paraît également approprié.	4
	*Le total élevé des deux premiers « levels » est tout à fait cohérent avec notre situation, d'autant plus qu'une partie de notre activité tombe sous le régime fortement réglé du secteur financier. Il s'en suit que d'après ladite étude seulement 29% des attentes des parties prenantes visent les risques stratégiques et commerciaux, oui c'est moins d'un tiers, mais appliqué à nouveau à notre entreprise avec une « petite » fonction d'audit interne, je pense que le contrôle pour ainsi dire du contrôle des deux premiers niveaux ne laisse pas de disponibilité pour que nous nous occupions à plus d'un tiers de nos missions des risques stratégiques et commerciaux.	4
Interview 9	*L'audit doit être aligné sur les objectifs de l'entreprise. Donc, il est important de comprendre les objectifs et de les intégrer dans le plan d'audit. Si je dis objectifs stratégiques de l'entreprise, il faut aussi rester à un niveau auditable. Je n'audite pas la stratégie, mais le processus stratégique et les risques stratégiques [...] Nous avons un team de 20 - 30 personnes qui passent leur vie à regarder de ce qui se passe dans les marchés, de suivre l'évolution des concurrents. On a toute une équipe qui s'en occupe. [...] Ce qu'on peut auditer c'est le processus stratégique. Quel est le processus? Comment fonctionne-t-il? Est-ce qu'il fonctionne comme défini? Par contre les risques stratégiques, je crois qu'on a certains pour lesquels on a intérêt à les intégrer. Quand je fais un audit transversal, j'inclus certains risques stratégiques dans le scope.	2
	*Je pense que nous sommes au-dessus des 29% dans notre secteur qui est non financier. Il n'y a pas la charge de devoir faire des comptes de	1
	conformité qui sont exigés par le régulateur. La CSSF demande un tas de choses. Quand on fait ça, on ne sait pas faire autres choses. Je pense que	3
	nous sommes en-dessous dans le secteur non-financier. En tout cas dans nos services qui sont orientés vers le futur et qui sont encore en phase de développement. Le business risk et le risque stratégique sont intégrés pour	2

	des projets matures. Maintenant pour ce qui est des recommandations, je dirais qu'on revient beaucoup plus vers des niveaux opérationnels, financiers et IT. Il y a encore du chemin à faire en termes de skills pour les auditeurs internes de vraiment bien adresser les risques stratégiques et du business. Ca c'est mon opinion au niveau de notre entreprise.	
Interview 10	*Je vois l'élément de réponse suivant : l'audit interne ne peut pas déterminer la stratégie d'entreprise. La valeur ajoutée de l'audit interne dans cette partie-là va être plus limitée, donc c'est normal qu'on arrive à ce pourcentage réduit. Level 1 : ici vous faites tout ce qui est assurance et compliance ; level 2 : ici vous faites tout ce qui est efficience et level 3 : ici vous vous projetez dans la valeur ajoutée pour le futur. Mais l'audit interne ne peut pas apporter une autre valeur ajoutée pour ça que s'assurer est-ce qu'il y a une stratégie en place, est-ce qu'il est définie, détaillée, est-ce qu'elle est communiquée et comprise, est-ce qu'elle est appliquée? Après nous on ne peut pas faire grand-chose d'autre que ça, et c'est pour ça que je comprends ce pourcentage. Donc oui, je ne comprends pas que seulement un tiers dit que ça leur semble important de s'orienter vers le futur, j'ai du mal avec ça parce que c'est vraiment ça qu'il faut faire. Donc oui, c'est nécessaire, mais le principe d'indépendance de l'audit interne fait aussi qu'il a un rôle limité là dedans.	2
	*Il y a peut-être un 2e facteur qui joue, c'est les prérogatives du management. Le top management d'une société n'aime pas qu'on mette son nez là dedans (la stratégie de l'entreprise). Parce qu'il considère que c'est sa chasse gardée, c'est lui qui doit faire ça.	6
	*Des indices que l'orientation prospective de l'audit interne serait en train de prendre de l'ampleur aux dépens de la position rétrospective ? Des indices ? Et bien, c'est la modification du plan d'audit pour tenir compte des événements stratégiques. Ca c'est un point, le fait qu'on adopte une méthodologie de multidisciplinaire dans laquelle le point stratégique est prévu. C'est un autre indice. Le fait que l'audit interne puisse exercer des missions de conseil, soit pour mitiger des risques du passé, soit aussi pour anticiper son futur, puisque nous on est par exemple intervenu pour la vente d'une société. Et du coup, on nous a utilisés dans une perspective de prospection. Ça pourrait être les indices.	7

Annexe 19 : Thème 8 Analyse Table Excel

(8) Développer la déclinaison opérationnelle de la stratégie/la digitalisation			
Nature et impact sur l'audit interne cités par les interviewés			
Base pour la pondération et le diagramme			
No.id./Code*	Champ notionnel	Nombre de citations	%
1	Des KPIs, opportuns pour capter le côté qualitatif de l'audit interne ?	7	12%
2	La digitalisation, outil pour l'audit interne et génératrice des nouveaux risques à couvrir	13	22%
3	Conseils "tactiques", efficacité opérationnelle: composantes principales de la stratégie de l'A.I. ?	12	21%
4	Les contraintes internes et externes pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie	6	10%
5	La communication, self-marketing et transmission d'informations	6	10%
6	La cybercriminalité, "dark side" de la digitalisation	5	9%
7	Mesures de perfectionnement ou vision idéale ?	4	7%
8	Enseignements et démarches complémentaires recommandées pour la déclinaison opérationnelle	5	9%
Total des citations :		58	100%

*Numéro d'identification/Code, attribué au "champ notionnel" selon l'ordre de survenance dans les interviews



Thème →	(8) Développer la déclinaison opérationnelle de la stratégie/la digitalisation	No.id.
Interviewé	Nature et impact sur l'audit interne suivant interviews	Code
Interview 1	*Les principaux <i>KPI</i> sont les missions, le planning de l'audit. Est-ce que les missions ont été faites ? Quelles sont les missions planifiées? Quel est l'état d'avancement de ces missions? Et le suivi des recommandations, le <i>follow-up</i> en accordant un timing raisonnable pour la mise en oeuvre.	1
	*Le <i>data-mining</i> peut être intéressant pour le scoring, exemple de data analytics exigé par le régulateur, le Commissariat aux Assurances. Je fais du <i>data-mining</i> sur un sujet que j'ai déjà identifié comme risqué. Donc c'est <i>data-mining</i> sur un sujet précis et pas global. C'est du data-analysis après avoir établi le plan d'audit. Le <i>data-mining</i> est plus un contrôle de second niveau.	2
	*Les contrôles de 1 ^{ère} ligne sont généralement toujours bien mis en place. Ce sont plus les contrôles établis par la 2 ^{ème} ligne qui peuvent être améliorés pour qu'ils englobent la totalité de l'univers, c'est toujours plus difficile. Parfois, ils ont des œillères et ils ne voient que ce qui se passe dans le contrat et il manque le recul.	7
	*Conseil, oui mais pas de conseil stratégique, mais plutôt des conseils tactiques à l'intérieur d'un processus. La seule fois où je suis impliqué dans des missions sur l'avenir, ça serait plutôt des missions de suivi de projet.	3
Interview 2	*Effectivement, je pense que c'est souhaitable que ça aille plus vers le stratégique. [...] comme par exemple la digitalisation. C'est un projet stratégique de la société.	2
	*Le taux de réalisation pourrait être un indicateur de la qualité des recommandations de l'audit interne.	1
	*Les contraintes internes et externes qui impactent l'audit interne: périodes de suractivité des services à auditer (travaux de clôture annuelle, d'importantes et nombreuses indemnités en cas de survenance d'un nombre élevé de dégâts de tempête, etc.)	4
	*La digitalisation permet de contrôler et d'avoir une traçabilité qui n'est pas assurée pour un dossier papier. L'acquisition d'un package d'assurances a permis d'uniformiser tous les traitements (de la compagnie d'assurance) et de libérer du temps pour adresser des points plus stratégiques.	2
	*La digitalisation permet de couvrir bien plus qu'un simple échantillon, on vise l'intégralité d'une population de données.	2
Interview 3	*L'exigence d'une approche systématique et méthodique est évidemment à appliquer pour la mise en œuvre ; je rajouterai - et je le constate dans le travail journalier - la nécessité d'un continuel perfectionnement et son suivi.	3
	*Dans nos missions, nous travaillons surtout avec de KRIs (Key Risk Indicators) appliqués aux travaux des audités (plutôt qu'avec des KPIs).	1
	*Pour assurer la perception par les parties prenantes de cette valeur ajoutée par l'A.I., "nous misons fort sur l'échange avec les parties prenantes. Vu les réglementations, nous sommes aussi sollicités de plus en plus comme conseillers. Le C.A. commence à nous challenger, une évolution positive qui nous permet de montrer notre travail, nos performances, la valeur ajoutée. "	3
	*En premier lieu, la digitalisation nous facilite et simplifie certains travaux lors des missions, par exemple via le potentiel d'échantillonnages et l'échange avec les services.	2

	*Les risques liés à la cybercriminalité: nous y avons sensibilisé l'ensemble de nos services et c'est aussi un sujet dont la maîtrise est suivie avec la fermeté par notre régulateur et la BCE.	6
	*Si vous me demandez quel est l'outil le plus important de l'audit interne, je dirais que c'est la communication , la communication interne et externe. La communication, c'est d'une part le self-marketing des auditeurs internes, et, d'autre part, la transmission et l'échange d'informations.	5
Interview 4	*Dans la banque, je considère que l'audit interne est un service d'assurance progressif, c'est complètement ça. L'audit interne ne travaille pas trop sur la stratégie, mais il travaille beaucoup sur la gestion. A la question, comment assurer la perception par les parties prenantes de la valeur ajoutée par l'audit interne, l'interviewé répond : Ce n'est plus un débat. C'était un débat il y a 20 ans. Aujourd'hui, tout le monde est convaincu de la valeur ajoutée de l'A.I.	3
	*Je suis un peu étonné de voir les 29%. Pour moi dans le monde bancaire, le 29% pour stratégie et business me paraît surévalué. [...] Pour les auditeurs, on est à fond dans le financial, regulatory et compliance, l'opérationnel et IT	3
	*Pour un grand groupe bancaire, les KPI sont décidés au niveau central et localement il n'y a que des ajustements. Mais pour moi ce n'est pas de la	1
	stratégie. C'est de l'efficacité opérationnelle.	3
	*La sélectivité, c'est le maître-mot de l'audit si vous voulez, mais il faut faire des choix. Il faut des choix pertinents. Donc, il faut avoir des critères qui sont l'approche par les risques. Après, il y a les KPI. Il y a des seuils de matérialité.	1
	*Comme éventuelles contraintes pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie de l'audit interne dans le contexte interne et externe, l'interviewé cite uniquement les ressources, le jour/homme qui détermine tout.	4
	*La digitalisation: L'intelligence artificielle va pouvoir nous aider comme accélérateur de temps, extraction de données, réconciliation. On doit arriver à un niveau d'efficacité beaucoup plus fort.	2
	*Une stratégie pour l'audit, ça me paraît un peu antinomique (contradictoire) et je pense qu'on n'a que des choix tactiques. C'est bien que vous faites la part des choses entre secteur financier et secteur non-financier. L'audit en finance est normé. Le corps réglementaire est tellement solide et dense qu'il suffit de suivre la réglementation.	3
Interview 5	5b*Capter le côté qualitatif peut s'avérer difficile, les KPI c'est plutôt quantitatif. Ici ce serait contraire à l'approche des risques, c'est-à-dire on prend les risques les plus complexes, les plus significatifs, et donc ça prend du temps, ça demande des ressources, etc.	1
	*Contraintes du contexte interne et externe ? Pour moi, c'est essentiellement le budget financier et le budget en termes de temps. Mais, je pense également aux contraintes et exigences de la part d'un régulateur. L'auditeur interne fait partie de l'entreprise, et donc il doit jouer avec le contexte de l'entreprise et le contexte que l'entreprise subit.	4
	5a*Donc, pour résumer, on ne peut pas faire « fi » des contraintes du contexte externe, et il faut-il une capacité de flexibilité pour y réagir.	4
	*En relation avec l'exigence "[...] strategy as learning must go hand in hand with execution as learning", l'interviewé 5b relève que "dans le contexte de l'exécution de la stratégie de l'audit interne, je pense qu'on peut	7

	éventuellement dire qu'en faisant, on apprend, et qu'il faut réfléchir à la stratégie en l'exécutant. Mais, c'est une vision assez idéale de l'auditeur interne, et il faut qu'il soit mis en situation de pouvoir faire de la stratégie et qu'il soit d'un top niveau."	
	*L'auditeur interne doit bien comprendre le point de vue, les attentes du Conseil d'Administration sur un niveau stratégique. Il doit bien comprendre les attentes et les contraintes de la Direction, là on est à un niveau plutôt tactique et puis il doit bien comprendre les attentes et les contraintes des entités audités : back-office, si l'on prend l'exemple d'une banque, etc, et là on est au niveau opérationnel au day-to-day. [...] Il faut que l'auditeur se positionne de manière transversale sur ces 3 niveaux. [...] Il doit avoir la	8
	technicité de pouvoir échanger, [...] il y a donc ce soft skill [...]et ça c'est encore une fois de la communication.	5
	*5b: L'auditeur interne met à profit tout ce qui est data analytics, data visualisation, intelligence artificielle pour mener à bien tous ses contrôles, ses tests, dérouler son plan d'audit. Le point critique c'est l'autre aspect à mon avis, il y a un retard important au niveau des auditeurs internes par rapport à la connaissance des systèmes d'information. [...] pour moi il y a là la plus grosse faiblesse pour l'auditeur interne, c'est que je crois qu'il y a une dé-corrélation entre le niveau de risque lié au système d'information et les ressources qui sont mis en face au niveau de l'audit interne.	2
Interview 6	*Je pense que la stratégie de l'audit interne se fixe déjà par rapport au plan initial que tu vas faire. Tu vas ressasser tous les ans ces éléments, les KPI et les contraintes internes et externes. Tous ces éléments-là vont permettre la mise en place la stratégie que tu auras déterminée.	8
	*En installant un système automatisé, on peut se focaliser plus sur des activités avec une valeur ajoutée plus élevée. On va voir un redéploiement plus stratégique des utilisations de la fonction de l'A.I. pour des activités plus stratégiques. Plus on va dans le détail du monitoring de ses activités via des outils informatiques, plus on va pouvoir entrer dans une population plus grande.	2
	*Problématique cybercriminalité: Dans la 2ième ligne de défense, on a une fonction qui s'appelle CIO (chief information officer). Cette fonction apporte déjà une solution très détaillée, très opérationnelle à l'impact du progrès technologique. Je pense qu'au niveau de l'audit interne, il faut aller voir des subject matter experts qui vont clairement être les pendants du CIO pour l'audit interne et pouvoir revoir que son travail soit fait correctement avant de rentrer plus dans une couche de première ligne de défense.	6
Interview 7	Il est très important au début d'un audit que les gens dont on revoit les processus, ont confiance en nous et qu'ils nous parlent ouvertement des problèmes et les soucis qu'ils ont dans l'exécution de leur travail.	5
	*Contraintes du contexte interne et externe: la disponibilité des audités	4
	*Nous sommes en train de digitaliser tous les processus. Pour l'instant, ça reste très manuel. Donc de faire des analyses sur les données qu'on pourrait faire sont très limitées. Les informations ne sont pas encore assez fiables et ne couvrent pas nécessairement tous les aspects. Les documents sont reçus sous forme électronique, mais l'analyse n'est pas entièrement sous forme de worksheet. Dans notre équipe d'audit, nous avons un auditeur informatique et on recrute un 2ième.	2

	*Problématique cybercriminalité: Il y a la sensibilisation du personnel et puis il y a des fonctions de 2ième ligne de défense qui ont apparus. Le CISO, le chief information security officer, a été mis en place.	6
	*La revue des contrôles mis en place par les autres lignes de défense et la sensibilisation des membres de l'équipe d'audit et du personnel sont des éléments pour contre le risque. On ne peut pas ignorer ce risque. Il s'agit d'un risque presque stratégique.	5
Interview 8	*Dans notre groupe, nous avons des métiers très différents l'un de l'autre, et il s'agit d'y adapter notre façon de travailler, également dans la formalisation, comme la documentation des missions et des recommandations.	3
	*Le projet du plan d'audit tient compte des risques à auditer retenus par le département d'audit interne et est complété par les domaines demandés par la Direction. Le plan d'audit définitif est arrêté par le Comité d'Audit.	8
	*Le suivi des recommandations est une partie importante de l'audit même. Il est difficile de déterminer les résultats d'une mission, sauf s'il y a un impact financier direct que l'on peut mesurer, ou un impact en termes de temps.	3
	Lors de nos missions, nous ne faisons qu'un usage limité de la digitalisation développée ; pour divers travaux nous utilisons encore des tableaux EXCEL préparés et exploités « manuellement ».	2
	Dans notre département IT, nous avons évidemment une importante cellule dédiée à la surveillance, à la lutte contre la cybercriminalité. Nous avons fait un audit sur la protection des données sensibles et nous avons élaboré des recommandations ayant trait au RGPD. Ces recommandations ont été transposées sous la responsabilité d'un DPO(Data Protection Officer).	6
	*En ce qui concerne les attentes des parties prenantes à l'égard de l'audit interne suivant l'étude CBOK 2015, le deuxième volet du contrôle de l'opérationnel et de l'informatique est pour notre organisation une exigence expresse du Comité d'Audit, et le pourcentage que ladite a donné(33%) me paraît également approprié.	3
Interview 9	*On est plus forward looking aujourd'hui. [...] On demande les politiques, procédures et documentations de process. Je les analyse et puis je pose des questions pour évaluer comment ça fonctionne au niveau efficacité. Est-ce que c'est adéquat et efficace? Si les procédures existent, il faut tester si elles sont appliquées. On va faire du sensing du côté des audités pour voir si d'abord ils les connaissent et si ça s'applique à eux. Il faut regarder s'il n'y a pas d'autres contraintes du business qui font qu'il y a des choses qui grincent dans l'application. Et à limite, le retour c'est de se dire qu'ils n'appliquent pas la procédure et il faut peut-être l'adapter au business. C'est beaucoup plus constructif. On ne va pas donner de mauvais points à quelqu'un qui ne peut pas être conforme parce que le business lui dicte autrement.	8
	*L'audit doit être aligné sur les objectifs de l'entreprise. Donc, il est important de comprendre les objectifs et de les intégrer dans le plan d'audit. Si je dis objectifs stratégiques de l'entreprise, il faut aussi rester à un niveau auditable. Je n'audite pas la stratégie, mais le processus stratégique et les risques stratégiques [...]	8
	*Nous essayons de faire ces recommandations en symbiose avec le business Parce qu'un auditeur qui vient avec sa recommandation et la met sur la tête de l'audité, psychologiquement ça ne marche pas bien. Il y a aussi toute approche pour mon staff sur le comportement. Il faut un comportement	

	beaucoup plus collaboratif, coopératif et anticipatif	5
	*Maintenant pour ce qui est des recommandations, je dirais qu'on revient beaucoup plus vers des niveaux opérationnels, financiers et IT.	3
	Il y a encore du chemin à faire en termes de skills pour les auditeurs internes puissent vraiment bien adresser les risques stratégiques et du business. Ca c'est mon opinion au niveau de notre entreprise.	7
	*Le développement de data analytics et le data mining deviennent de plus en plus importants. Ca permet d'auditer toute une population par rapport à prendre des échantillons.	2
	*La digitalisation comprend aussi de nouveaux risques auxquels il faut s'adapter. Par exemple, le cloud est un nouveau risque. La protection des données est de plus en plus importante. Ce risque n'est pas nouveau mais il est plus amplifié par le fait qu'on utilise d'autres modèles.	2
	*L'auditeur de demain sera digital, mais il doit continuer à être humain. Il doit continuer à investir dans ses soft skills et de sa manière d'être communicateur.	5
Interview 10	*Les KPIs utilisés se rapportent : à l'évolution du budget de l'audit interne, à la réalisation du plan d'audit, aux d'audits ad hoc et audits multidisciplinai- res, aux audits ad hoc, au nombre d'audits qui sont faits, les ressources allouées, au suivi des recommandations, à la coopération avec l'auditeur externe, à l'organisation du Comité d'Audit, à l'implémentation des recommandations, au respect du planning du Comité d'Audit, etc. Et on a aussi la mesure de la performance du Comité d'Audit. Ce qui comprend la partie sur la performance de l'audit interne aussi.	1
	*Récouter le feedback des audités, ce n'est pas (encore) formalisé par l'interviewé № 10, CIA qui dit " [...] ça pourrait être un des points qui pourra être amélioré [...] mais il faut faire attention à la manière dont on le fait" (pour éviter des réponses subjectives des audités).	7
	*Les éventuelles contraintes internes qui peuvent avoir un impact sur l'exécution d'une mission sont d'après le № 10: le support du Comité d'Audit, la maturité de l'entreprise afin que les gens ne soient pas retissants à être audités, des revirements économiques ou politiques dans l'entreprise et l'importance de plus en plus grande que le compliance a prise faisant, toujours d'après le № 10 que <i>"le rôle de l'audit interne devient de plus en plus un truc d'assurance"</i> . [...] <i>"Les changements réglementaires aussi peuvent avoir un impact, notamment dans les banques."</i>	4
	*En ce qui concerne la digitalisation, outil stratégique de l'A.I., le № 10 rapporte qu'il a mis en place un tool de data mining qui, au lieu de faire que l'auditeur se focalise sur des échantillons, lui permet d'analyser toute la population.	2
	*Quant à la cybercriminalité, pour la gouvernance, ça c'est vraiment de la responsabilité du CISO, chief information security officer, c'est lui qui doit mettre en place le <i>framework</i> de la sécurité et bon évidemment ce qu'on fait aussi au niveau de chacun des audits, c'est qu'on regarde quelles sont les possibilités de fraude au niveau informatique, mais aussi au niveau comptable par exemple.	6
	*On a mis en place un processus de <i>whistleblowing</i> aussi qui nous permet d'être informés parce que c'est moi qui suis au bout de la ligne.	3

