
Moment opportun à la mise en place d'une fonction d'audit interne au sein d'une organisation

Auteur : Ferrante, Alexia

Promoteur(s) : Francis, Yves

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14246>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

MOMENT OPPORTUN À LA MISE EN PLACE D'UNE FONCTION D'AUDIT INTERNE AU SEIN D'UNE ORGANISATION

Jury :
Promoteur :
Yves FRANCIS
Lecteurs :
Anne BILS
Arnaud BAROSI

Mémoire présenté par
Alexia FERRANTE
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion
à finalité Financial Analysis and Audit
Année académique 2021/2022



REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements iront à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide lors de la réalisation de ce mémoire qui représente l'aboutissement de six années d'études.

Je tiens également à remercier tout particulièrement Monsieur Yves Francis, professeur à HEC-Liège, qui a accepté d'être le promoteur de ce mémoire. Merci à lui pour sa disponibilité et ses observations. Tous ses conseils judicieux ont contribué à alimenter ma réflexion.

Ensuite, j'adresse mes vifs remerciements à Madame Anne Bils et Monsieur Arnaud Barosi, tous deux lecteurs de ce travail, pour le temps qu'ils vont consacrer à sa lecture.

J'exprime également toute ma reconnaissance aux personnes interviewées lors de mes recherches qui, malgré leurs emplois du temps respectifs très chargés, ont tous aimablement pris le temps de répondre à toutes mes questions.

Je souhaite aussi dire merci au corps enseignant et administratif d'HEC-Liège qui œuvre chaque jour afin de rendre la vie estudiantine agréable pour tous.

Je tiens également à exprimer ma gratitude et ma reconnaissance aux membres de ma famille qui n'ont cessé de m'encourager et me soutenir pendant cette période de travail intense ainsi que durant mes études.

Enfin, un tout grand merci à Mariangela Perrone, mon pilier, pour son soutien inconditionnel durant mes études.

Table des matières

INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
1. Qu'est-ce que le risque ?.....	5
1.1. Définition du risque.....	5
1.2. Le management des risques	6
1.3. Prise en charge du management des risques au sein de l'organisation.....	8
2. L'audit interne	8
2.1. D'où vient l'audit interne ?	8
2.2. Définition et rôle de l'audit interne.....	9
2.3. Notion d'indépendance et d'objectivité de l'audit interne	12
2.4. Les trois lignes de défenses.....	13
2.5. Le contrôle interne.....	14
2.6. Obligation d'un audit interne dans certains cas de figure.....	15
2.7. Pourquoi les entreprises qui ne sont pas soumises à cette obligation décide d'avoir recours à un audit interne ?	16
2.8. Qui décide de la mise en place d'une mission d'audit interne ?.....	16
2.9. Internalisation ou externalisation de l'audit interne.....	19
3. L'audit externe.....	22
3.1. Qu'est-ce que l'audit externe ?.....	22
3.2. Obligations d'un audit externe.....	22
3.3. Différences et points communs avec l'audit interne	23
CHAPITRE 2 : ANALYSE EMPIRIQUE	25
1. Méthodologie	25
2. Présentation des professionnels interviewés	25
2.1. Interviewé n°1 :.....	25
2.2. Interviewé n°2 :.....	26
2.3. Interviewé n°3 :.....	26
2.4. Interviewé n°4 :.....	26
2.5. Interviewé n°5 :.....	27
2.6. Interviewé n°6 :.....	27
2.7. Interviewé n°7 :.....	27
2.8. Interviewé n°8 :.....	27
2.9. Interviewé n°9 :.....	27
2.10. Interviewé n°10 :.....	28
3. Explication de la présentation des résultats.....	28
4. Analyse des résultats	28

4.1.	Première question de recherche	28
4.2.	Deuxième question de recherche	33
5.	Discussion	39
5.1.	Discussion et recommandations à la première question de recherche	39
5.2.	Conclusion à la première question de recherche.....	40
5.3.	Discussion et recommandations à la deuxième question de recherche	41
5.4.	Conclusion à la deuxième question de recherche.....	44
6.	Limites et études futures.....	45
CONCLUSION		47
ANNEXES.....		49
BIBLIOGRAPHIE.....		71

GLOSSAIRE

- *IIA* : The Institute of Internal Auditors
- *IFACI* : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- *COSO* : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- *ERM* : Enterprise Risk Management
- *Les Normes* : Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA
- *IAASB* : International Auditing and Assurance Standards Board
- *ASBL* : Association Sans But Lucratif
- *AISBL* : Association International Sans But Lucratif
- *CRIPP* : Cadre de référence international des pratiques professionnelles
- *ISO* : Organisation internationale de normalisation
- *CEO* : Chief Executive Officer
- *CFO* : Chief Financial Officer

INTRODUCTION

Toute entreprise a besoin de processus, de systèmes et de méthodologies pour que son business fonctionne et qu'elle puisse atteindre ses objectifs. Néanmoins, comment une entreprise peut-elle s'assurer que les moyens pour atteindre ses objectifs sont mis en œuvre en toute sécurité, tout en tenant compte des risques inhérents à son activité et aux processus qu'elle a mis en place ?

Au travers de l'audit interne, elle peut obtenir les réponses à ses interrogations et être rassurée quant à l'efficacité de ses processus. Comme cela sera observé lors de ce travail, l'audit interne, basé sur une approche par les risques, a le rôle de rassurer l'organisation quant à l'efficacité de ses processus et de contribuer à créer de la valeur ajoutée (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

L'idée de départ de ce mémoire est de fournir davantage d'informations aux organisations quant à la décision de mettre en place une fonction d'audit interne. En effet, la littérature à ce sujet est mince et n'apporte que très peu de réponses quant aux éléments que l'entreprise pourrait prendre en considération pour réaliser ce choix. Ainsi, ce mémoire porte sur la période qui précède directement la mise en place d'une fonction d'audit interne.

Toutefois, il s'est avéré qu'en matière d'audit interne, il y a lieu de distinguer deux catégories d'organisations:

- les institutions financières et les entreprises cotées ;
- les autres types d'organisation (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Cette idée de départ a donc dû être adaptée. Il a eu lieu de porter intérêt, en premier lieu, à ces entités pour lesquelles l'audit interne est obligatoire et ensuite de s'interroger sur les organisations qui n'ont pas cette obligation afin de fournir un travail de recherche complet. Cependant, bien que l'idée de départ ait dû être adaptée, la période qui précède directement la mise en place d'une fonction d'audit interne internalisée ou externalisée reste l'objet principal de notre recherche.

Différents objectifs seront donc poursuivis lors de ce mémoire.

Le premier sera de clarifier, au travers de la revue de littérature, le domaine de l'audit interne dans sa globalité, en commençant par l'élément le plus lié à la fonction : les risques. Cette notion sera définie et permettra ensuite de constater de quelle manière et par qui ils sont gérés au sein d'une entreprise.

Par après, les origines de l'audit interne seront dévoilées afin de découvrir d'où provient cette fonction interne à l'organisation pourtant indépendante de celle-ci. La découverte de cette fonction sera poursuivie par sa définition, ses rôles et ses caractéristiques au sens large comme la notion d'indépendance qui l'incombe, sa position en tant que troisième ligne de défense du modèle connu sous le nom des « trois lignes de défense » ou encore son obligation pour certains types d'institutions.

D'autre part, il sera observé que cette fonction peut être internalisée ou externalisée au sein de l'entreprise suivant certains éléments qui seront explicités.

Enfin, ce premier objectif sera clôturé par une brève comparaison de cette fonction à celle de l'audit externe. En effet, le terme « audit » est souvent utilisé dans le milieu des affaires pour désigner indifféremment l'audit interne et l'audit externe. Les deux fonctions étant importantes au bon fonctionnement d'une entreprise, elles ont néanmoins des environnements de travail ainsi que des tâches propres (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Le deuxième objectif concerne l'obtention de réponses à deux questions de recherches. La première porte sur la manière dont la fonction d'audit interne est mise en place, c'est-à-dire internalisée ou

externalisée, tandis que la seconde porte sur la décision de savoir quand il est opportun de la mettre en place.

Au travers de la recherche empirique, nous tenterons de répondre à la question suivante concernant les institutions ayant l'obligation d'instaurer un audit interne : « Sur base de quels éléments certaines entreprises décident-elles d'internaliser la fonction d'audit interne au travers d'un département d'audit interne, alors que d'autres décident de faire appel à des sociétés externes fournissant ce service ? »

Nous tenterons notamment d'établir une « liste » non-exhaustive de critères qui permettrait de répondre à la deuxième question de recherche « Quand et sur base de quels critères une entreprise pourrait-elle se baser pour déterminer le moment opportun à la mise en place d'une fonction d'audit interne ? » (qui, pour rappel, était à l'origine la première et unique question établie). Sur base de cette liste également, une entreprise pourrait prendre sa décision quant à la mise en place ou non d'une fonction d'audit interne.

À cette fin, nous irons à la rencontre d'auditeurs internes, d'auditeurs externes, de dirigeants d'entreprises et de professionnels du monde financier afin de les interviewer de manière à recueillir leur expérience, leur expertise et leur opinion à ces sujets.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Qu'est-ce que le risque ?

Avant d'entamer cette revue de littérature, il est important de commencer par expliquer ce qu'est le risque, point charnière de l'audit interne qui sera abordé plus loin dans ce travail.

1.1. Définition du risque

Dans le glossaire des normes, le risque est défini comme suit par l'IIA et l'IFACI : « La possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité. » (The Institute of Internal Auditors [IIA], janvier 2017a). Nous comprenons ainsi que celui-ci n'a de rapport qu'à un objectif fixé ou, à tout le moins, à la conséquence dommageable de ce risque quant à l'atteinte d'un objectif. Il consiste en une incertitude qui peut amener à des effets indésirables pour l'organisation. C'est la raison pour laquelle les risques doivent être détectés et anticipés par l'organisation de manière à les gérer au mieux (Fekih, N. & Mennad, Ali., n.d.).

Il faut préciser qu'ils peuvent être internes ou externes à l'organisation :

- **Les risques internes** sont ceux qui se matérialisent pendant le déroulement normal des activités de l'entreprise tels qu'un défaut de conception ou de fabrication suivi par un défaut de contrôle de qualité.

C'est de l'application des processus opérationnels et des règles comptables ou réglementaires que ce type de risques peut apparaître. Ils pourraient provenir d'erreurs volontaires comme la fraude par exemple.

Lorsque la stratégie de l'entreprise n'a pas été clairement évaluée, communiquée ou exécutée, cela peut également entraîner des risques internes liés à la stratégie d'innovation ou à la stratégie concernant la capacité à gagner des parts de marché, par exemple (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

- **Les risques externes** proviennent de facteurs externes à l'entreprise sur lesquels cette dernière n'a pas de pouvoir. C'est le cas par exemple d'une évolution de la législation ou de la politique, d'une crise économique ou encore d'une catastrophe naturelle.

Ceux-ci sont divisés en six catégories : Le marché (comprenant les risques liés aux clients et à leurs demandes), les relations avec les partenaires, la réglementation, les risques financiers externes, les risques sociaux, les risques liés à la nature et les menaces criminelles externes.

Une dernière catégorie de risques externes est apparue lors de ces dernières années : ceux liés aux objets connectés. En effet, la cybersécurité est devenue un enjeu majeur pour les dirigeants d'entreprises, suite à l'évolution des machines intelligentes qui communiquent de plus en plus entre elles de manière indépendante (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Ainsi, il apparaît clairement que les risques externes, du fait de leur caractère indépendant de la gérance de l'entreprise, sont plus difficiles à prévenir et à influencer que les internes (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Toutefois, quel que soit le type, les risques doivent être identifiés et gérés afin de ne pas porter atteinte à l'objectif de l'organisation. Bien qu'ils puissent avoir un impact négatif et ainsi freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante, ils peuvent aussi avoir un impact positif. Cela

permettra de contrebalancer les effets négatifs des risques et constituera peut-être une opportunité. Le COSO¹ définit ces opportunités par « la possibilité qu'un événement, en survenant, ait une incidence positive sur la réalisation d'objectifs et constitue un facteur de levier ou de soutien pour la création ou la préservation de valeur. » Par exemple, le risque externe de crise économique pourrait être une opportunité pour changer de modèle économique et demeurer peut-être plus rentable. C'est la raison pour laquelle le risque ne doit pas être totalement éliminé des organisations, car cela pourrait mener à un risque majeur : la rigidité. Au contraire, c'est une nécessité pour l'organisation de mettre en place un processus de gestion des risques (COSO, nd).

1.2. Le management des risques

La nécessité d'un processus de gestion des risques au sein d'une organisation est remplie par la fonction de management des risques. Afin de poursuivre au maximum l'objectif de l'organisation, la fonction de management des risques va, comme son nom l'indique, identifier, évaluer, mesurer, surveiller, signaler et particulièrement gérer les risques potentiels. Elle a accès à tous les secteurs d'activités de l'organisation susceptibles de générer des risques. Ainsi, cette fonction analyse, soumet des avis d'experts et conseille l'organisation sur les décisions à prendre vis-à-vis de l'exposition aux risques détectés (E. W. Mandzila, E., Zeghal, D., n.d.).

Dans *Le management des risques de l'entreprise* (IFACI, PWC – PricewaterhouseCoopers, Landwell, 2005 : 5), le management des risques de l'entreprise est défini comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Dans cette définition, l'IFACI (2005) déclare que le management des risques est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation, ce qui est intéressant, voire nécessaire, pour identifier les événements pouvant avoir un impact négatif sur l'organisation et ainsi réduire ces risques. L'entreprise peut alors maximiser sa valeur (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O., 2014).

De plus, selon l'IFACI (2005), la ligne de conduite et la stratégie de gestion de l'organisation, définies par la direction et comprenant les limites de l'appétence pour les risques, doivent être respectées par les activités du management des risques.

Cette notion d'appétence pour les risques peut s'expliquer par le fait que ces derniers ne peuvent être totalement éliminés ou dirigés comme nous l'avons déjà notifié. Elle se traduit en outre par une certaine acceptation du risque. Tous les risques ne pouvant être gérés, il faut accepter une certaine marge de manœuvre et de « non-contrôle ». C'est pourquoi il est important de les mesurer le plus efficacement possible.

Ce sont les instances dirigeantes qui définissent l'appétence aux risques sous les conseils de l'audit interne (s'il y en a un), choix clé en termes de stratégie qui doit être validé par le conseil d'administration. Elles déterminent des seuils de tolérance ou des limites qu'elles communiquent aux managers afin qu'ils soient appliqués sur l'ensemble des opérations quotidiennes. Les managers ont ainsi une vision claire sur la manière dont ils doivent faire face aux risques qu'ils rencontrent. De

¹ Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

plus, cela permet d'avoir une vision commune sur le niveau d'acceptabilité des risques au sein de l'entreprise.

L'évolution des activités et de la stratégie de l'entreprise au fil du temps implique naturellement une évolution de cette appétence aux risques. Il convient donc de revoir régulièrement cet aspect (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Le modèle COSO « ERM », dit COSO-II, est une référence internationale pour la mise en œuvre du management des risques et est traditionnellement représenté par un cube².

La face supérieure du cube concerne les objectifs de l'entreprise (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O., 2014) :

Objectifs stratégiques	Objectifs liés à la stratégie de l'entreprise, ce qui représente les objectifs de niveau le plus élevé.
Objectifs opérationnels	Objectifs liés à l'utilisation efficace et efficiente des ressources, qui sont plus généraux.
Objectifs de reporting	Objectifs liés à la fiabilité des informations financières.
Objectifs de conformité	Objectifs liés au respect des lois et règlements en vigueur.

La face avant du cube concerne différents éléments du management des risques (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O., 2014) :

Environnement interne de contrôle	Fondement structurel du système de management des risques.
Identification des événements	Certains événements pourraient porter atteinte aux objectifs que l'organisation s'est fixé. <i>A contrario</i> , d'autres pourraient avoir un impact positif et sont alors à intégrer dans la stratégie de l'entreprise.
Evaluation des risques	Evaluation de la possibilité d'apparition d'un risque ainsi que de l'impact qu'il pourrait engendrer.
Traitement des risques	Quel choix sera fait quant à la survenance d'un risque ? <ul style="list-style-type: none"> – Évitement : l'activité à l'origine du risque sera arrêtée afin de supprimer le risque ; – Réduction : mettre des systèmes en place afin de tenter de réduire la probabilité ou l'impact du risque ; – Partage : avoir recours au système d'assurance et/ou de couverture ; – Acceptation : acceptation du risque car les coûts pour le contrer en choisissant une des options précédentes sont trop élevés.
Activités de contrôle	Dispositions mises en place au sein de l'entreprise afin de s'assurer de la maîtrise des risques.
Information et communication	Communication des informations pertinentes dans des délais qui permettent à chacun de s'acquitter de ses responsabilités.
Pilotage	Contrôles quotidiens par le management, auto-évaluation, intervention des auditeurs internes et externes.

La face latérale du cube :

Elle représente le besoin d'adaptation du management des risques en fonction de l'organisation concernée ainsi que son caractère multidimensionnel. En effet, la taille de l'organisation, sa culture du contrôle, son secteur d'activité, ses réglementations en vigueur peuvent impacter le management des risques (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O., 2014).

² Annexe 1 : Cube COSO

1.3. Prise en charge du management des risques au sein de l'organisation

Les acteurs du management des risques sont très régulièrement des éléments internes à l'entreprise. Parmi ceux-ci, nous retrouvons :

- **Le conseil d'administration et ses émanations (comité des risques, comité d'audit) :** *surveillent* tant l'appétence au risque de l'organisation que la qualité du processus de management des risques ;
- **Le management :** *s'assure de l'efficacité* du management des risques ;
- **La direction des risques :** *garantit* une *coordination* du management des risques ;
- **La direction financière :** *reporte* les informations financières et *s'assure* de la *conformité* aux lois et règlements de l'organisation ;
- **Les auditeurs internes :** *évaluent l'efficacité* du processus de management des risques mis en place ;
- **Les auditeurs externes :** *s'assurent* de la *fiabilité* des informations financières (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O., 2014).

L'une des émanations du conseil d'administration est le comité d'audit. Ce comité est apparu dans un contexte où doutes et pertes de confiance envers le reporting financier étaient grandissants. Renforcer la crédibilité des états financiers, assister le conseil d'administration dans ses responsabilités sur la qualité de l'information financière et protéger l'indépendance des auditeurs internes et externes en les protégeant des pressions des dirigeants, sont les objectifs du comité d'audit. Il a aussi pour objectif d'améliorer la circulation d'informations concernant le déroulement des contrôles au sein de l'entreprise et, ainsi, de permettre de faire ressortir des irrégularités potentiellement enfouies pour pouvoir en informer le niveau hiérarchique adéquat afin qu'elles soient prises en considération. Ce dernier objectif enrichit la qualité du processus d'audit (Piot, C., & Kermiche, L., 2009).

Nous pouvons ainsi dire que le management des risques, bien que général, est appliqué de manière spécifique à chaque organisation et touche l'organisation dans son intégralité. Son objectif principal, par la gestion la plus efficace possible des risques, est d'accroître la confiance. De telle sorte, l'organisation est valorisée par l'atteinte de ses objectifs (E. W. Mandzila, E., Zeghal, D., n.d.).

2. L'audit interne

2.1. D'où vient l'audit interne ?

C'est vers la fin du XIX^e et le début du XX^e siècle que l'audit interne commence à devenir une profession à part entière. En effet, l'expansion des affaires corporatives voit une demande de systèmes de contrôle croître principalement dans les entreprises ayant des activités dans de multiples endroits et employant des milliers de personnes.

Toutefois, de manière synthétisée, l'audit interne moderne prend son départ en 1941. Cette année-là, la fonction s'est professionnalisée avec la création de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) qui a pour mission de fournir un leadership dynamique pour la profession mondiale de l'audit interne (Litvak, G. & Allaire, S., 2019). A l'appui de cette mission, l'IIA a également pour rôle de défendre et promouvoir la valeur ajoutée qu'apportent les professionnels de l'audit interne à une organisation. D'autre part, elle est aussi la source de diffusion des connaissances, des expériences d'auditeurs et des meilleures pratiques d'audit interne. Elle permet ainsi aux praticiens de s'enrichir de ces dernières afin de les appliquer dans le contrôle et la gestion des risques (The Institute of Internal Auditors, 2022b).

Par ailleurs, les normes de références concernant la profession d'audit interne sont celles instaurées dans le cadre de référence international des pratiques professionnelles par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA).

La fonction a également été fortement influencée, à travers le temps, par les lois, théories et événements. En effet, les scandales tels que Enron³ en 2001 et WorldCome⁴ en 2002 ont considérablement renforcé l'intérêt pour l'audit interne. Suite à ces scandales, qui représentent typiquement les manipulations comptables et la falsification des états financiers, les modèles de gouvernance ont été bouleversés (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Des changements profonds dans la pratique financière et la gouvernance d'entreprises sont apparus, à la suite de plusieurs scandales dont ceux mentionnés *supra*, par la mise en place de nouvelles lois telle que la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) en 2002. Elle impose aux entreprises cotées des Etats-Unis de présenter un rapport public signé par le directeur général et le directeur financier qui atteste de l'efficacité des contrôles internes concernant les informations comptables et financières. Cette loi a également entraîné la création d'un organisme de surveillance, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). Cet organisme a pour mission de surveiller les audits comptables (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

La loi SOX a joué un rôle considérable dans la croissance du rôle de l'audit interne.

Avec l'évolution de l'économie, du système industriel et de la globalisation, il devenait de plus en plus complexe pour le management seul de suivre et superviser les opérations à mesure que leur complexité et leur diversification augmentaient. Les directions des entreprises commencent alors à de plus en plus utiliser l'audit interne, notamment pour contrôler des activités devenues plus difficiles à piloter.

C'est suite à la crise financière de 2008 que l'audit interne est propulsé au cœur du management des risques. Le recrutement des candidats pour cette profession devient plus sélectif et les profils recrutés deviennent plus variés et expérimentés. Le plan d'audit se développe également⁵ : il devient plus large en incluant des missions de conseil et de stratégie pour l'entreprise. Pour démontrer sa valeur ajoutée, l'audit interne doit sans cesse évoluer, améliorer ses pratiques et adapter ses outils (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Après avoir développé plus précisément l'historique de l'audit interne, les points suivants vont s'atteler à poursuivre sa définition.

2.2. Définition et rôle de l'audit interne

Fondé sur une approche par les risques, l'audit interne donne une assurance, des conseils et des points de vue de manière objective et indépendante afin d'accroître et de préserver la valeur de l'organisation. Par l'évaluation de ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance, tout en proposant des moyens pour renforcer leur efficacité, l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs et à améliorer ses processus de gestion via une approche systématique et méthodique. C'est par le biais d'une activité indépendante et objective que celui-ci

³ Suite à des opérations spéculatives sur le marché de l'électricité maquillées en bénéfiques par le biais de manipulations comptables, cette société de gazoducs américaine a fait faillite en créant le scandale en 2001 (Harvard Business School, 2016).

⁴ Cette compagnie de téléphone longue distance a réalisé volontairement des opérations frauduleuses dans le but de maintenir le cours de ses actions (Harvard Business School, 2007).

⁵ Annexe 2 : Vue synthétique de l'évolution de l'audit interne

assure l'organisation sur le degré de maîtrise de ses opérations et qu'il contribue à créer de la valeur ajoutée (IFACI, n.d.).

Cette notion de valeur ajoutée est à spécifier en particulier en ce qui concerne les parties prenantes de l'audit interne. Les auditeurs internes doivent comprendre et répondre aux attentes des parties prenantes⁶ que sont notamment et par exemple les régulateurs, le management exécutif, le management opérationnel, le comité d'audit, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, etc. De manière générale, la valeur croit à mesure que l'audit interne prémunit l'organisation de conduites frauduleuses et assure le respect des lois et réglementations. Cependant, chaque partie prenante a ses propres attentes. Le management opérationnel, par exemple, attend plus particulièrement de l'audit interne qu'il l'aide à améliorer l'efficacité des opérations.

L'institut des auditeurs internes définit l'audit interne comme « une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil destinée à apporter une valeur ajoutée et à améliorer les opérations d'une organisation. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance. » (The Institute of Internal Auditors [IIA], 2022c).

La mission d'audit interne est définie par son équipe sur base d'un plan pluriannuel couvrant les risques opérationnels, commerciaux, financiers, de conformité et stratégiques les plus importants ainsi que sur base des attentes des parties prenantes. Toutefois, les auditeurs internes sont dans l'obligation de respecter des normes précises relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelle qui sont reprises et détaillées dans les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA.

Ces normes se consacrent à :

- Donner une marche à suivre à l'application des normes à respecter en matière d'audit interne (Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne) ;
- Apporter une structure au développement et à l'application des activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
- Déterminer les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- Veiller à améliorer les opérations et processus de l'organisation (The Institute of Internal Auditors, mai 2017).

Afin que les risques rencontrés par la société soient anticipés et fassent l'objet d'une réponse appropriée, l'audit interne remplit trois missions. Il rassure ainsi le top management et les membres du comité d'audit.

i) Première mission : Assurance

L'identification et la gestion des risques revient au management. Cependant, il est de la responsabilité de l'audit interne de fournir l'assurance que ces risques soient correctement gérés par celui-ci.

Si les risques sont bien identifiés, cela permet de mieux les comprendre, les gérer, les contrôler et donc l'entreprise sera mieux préparée à leurs potentielles conséquences.

⁶ Annexe 3 : Tableaux reprenant, de manière non exhaustive, les attentes des parties prenantes concernant l'audit interne

Cette mission d'assurance se décompose en trois étapes :

1. Évaluer, catégoriser les risques et déterminer les opportunités liées à l'atteinte des objectifs de la société ;
2. Définir un ordre de priorité sur base des domaines pour lesquels le conseil d'administration demande une assurance ;
3. Assurer le traitement des risques individuels en réalisant la mission d'assurance.

Il pourrait également être pertinent de fournir une mission d'assurance basée sur une approche rotative. Il faut entendre par là le fait de sélectionner des éléments qui semblent moins risqués, mais qu'il conviendrait tout de même d'auditer de temps à autre (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

ii) Deuxième mission : Conseil

Cette mission peut avoir lieu de manière conjointe ou indépendante à la première qui vient d'être détaillée.

Il arrive très fréquemment que des recommandations soient ajoutées à la mission d'assurance, ce qui est alors de l'ordre du conseil. Ces conseils sont, en réalité, des solutions potentielles aux faiblesses rencontrées lors de la mission d'assurance.

D'autre part, lorsque la mission de conseil détient un objectif distinct, il peut s'agir d'une mission indépendante de celle d'assurance. Cette situation survient lorsque le management a recours à un support immédiat de l'audit interne. A titre d'exemple, la contribution de l'audit interne lors d'une fraude ou d'un litige peut être considérée comme une mission de conseil (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

iii) Troisième mission : Délivrance de point de vue

La notion de « délivrance de point de vue » est définie par la Fondation de Recherche de l'Institut des auditeurs internes (FRIAI) comme « la capacité à obtenir une compréhension précise et profonde sur une personne ou une chose ».

En se reposant sur des analyses de données et des processus, l'audit interne fournit des points de vue qui permettent à l'entreprise de faire croître leur efficacité et leur efficience. La délivrance de point de vue peut être considérée comme le produit final des deux missions précédentes.

Par ailleurs, l'audit interne dispose également d'un rôle de partenaire stratégique. Bien que son rôle ne soit pas de contribuer à l'élaboration de la stratégie, il est tout de même engagé dans cette dernière. En effet, comprendre la stratégie, identifier les risques qui découlent de cette dernière et apprécier la gestion de ces risques revient à l'audit interne. Les responsables de l'audit interne sont donc d'autant plus performants lorsqu'ils ont une certaine expertise ainsi qu'une fine connaissance de l'entreprise. Cette dernière et la performance de manière générale sont liées à l'acceptation, par les responsables, de l'audit interne comme membre de leur équipe dirigeante. Ainsi, les auditeurs internes peuvent communiquer et interagir au sein de l'entreprise afin de comprendre le business et ses orientations. Cependant, malgré que cela soit nécessaire, il est tout de même important que l'audit interne conserve une certaine indépendance vis-à-vis de l'entreprise (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

2.3. Notion d'indépendance et d'objectivité de l'audit interne

Les auditeurs internes doivent exercer leur fonction avec indépendance et objectivité. Ces deux notions sont très importantes pour l'audit interne.

L'indépendance est définie comme suit par l'IIA « L'indépendance est la capacité de l'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités. Afin d'atteindre le niveau d'indépendance nécessaire à l'exercice efficace de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement. Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées au niveau :

- de l'auditeur interne ;
- de la mission ;
- de la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation. »

En ce qui concerne l'objectivité, l'IIA la définit comme suit : « L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité nécessite que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes. Les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau :

- de l'auditeur interne ;
- de la mission ;
- de la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation. »

Ces notions sont utilisées pour souligner que la fonction d'audit interne ne doit subir aucune influence ou pression qui pourrait l'empêcher d'atteindre les objectifs qui lui incombent (Renard, 2017). Le rattachement de la fonction à un niveau hiérarchique satisfaisant permet de manifester cette indépendance, notamment car elle lui permet d'investiguer librement dans tous les domaines de l'entreprise. De plus, elle doit être confirmée au conseil au moins une fois par an (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O., 2014).

Toutefois, malgré l'importance de ces notions, la fonction de conseil demeure très présente au sein de l'audit interne. Elle pourrait être source de conflit avec l'indépendance des auditeurs internes.

En effet, le conseil est apparu dans les travaux délivrés par l'audit interne afin de compléter la fonction d'assurance et ainsi apporter plus de valeurs aux parties prenantes. Cette fonction de conseil est apparue suite à la volonté des dirigeants d'entreprises de voir l'audit interne participer à l'amélioration des opérations, mais aussi pour le voir contribuer de manière active aux enjeux stratégiques de l'entreprise (Litvak, G. & Allaire, S., 2019). De ce fait, il est difficilement imaginable de voir l'audit interne refuser de répondre aux sollicitations des dirigeants au motif qu'il doit préserver son indépendance (Renard, 2017).

C'est la raison pour laquelle une question est apparue dans le décor de l'audit interne : « Comment l'audit interne peut-il formuler une opinion pertinente et impartiale crédible sur la gestion de certains risques alors qu'il fournit par ailleurs des conseils à l'organisation ? » (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Lorsque l'auditeur interne a un intérêt personnel ou professionnel, comme lorsqu'il occupe un rôle décisionnaire ou managérial au sein de l'entreprise, un conflit d'intérêt peut exister et risque de bafouer ses devoirs et responsabilités. C'est pourquoi les Normes ont été érigées afin de poser des limites aux dimensions de conseil et de délivrance de point de vue pour renforcer l'indépendance et l'objectivité (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

La définition et le rôle de l'audit interne ayant à présent été délimités, il est indispensable de savoir dans quel contexte et à quel endroit il se met en place au sein d'une société.

2.4. Les trois lignes de défenses

Pour mieux comprendre ce qui vient d'être expliqué, il est indispensable de savoir dans quel contexte et à quel endroit l'audit interne se met en place au sein d'une société.

Les trois lignes de défenses sont de manière succincte :

- 1° Première ligne de défense : contrôles menés par le management
- 2° Deuxième ligne de défense : fonctions qui assurent le suivi du contrôle des risques et de la conformité ;
- 3° Troisième ligne de défense : audit interne fournit une assurance indépendante (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

En 2013, l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) a publié *Les trois lignes de défenses pour une gestion des risques et un contrôle efficace*. En effet, avec le développement de la gestion des risques et la mise en place de cadres de gestion des risques dans les entreprises, il était nécessaire de théoriser cela.

Les entreprises utilisent massivement ce modèle (lequel figure à l'annexe 4) afin de gérer au mieux l'étendue des risques qu'elles peuvent rencontrer. Ce modèle leur permet de structurer efficacement les rôles, les responsabilités et les tâches afin de prendre les décisions les plus adéquates en termes de gestion efficace des risques et de contrôle (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Modèle universel, il est d'autant plus efficace lorsque l'organisation comprend ses responsabilités et ses principes et les relations existant entre les différentes lignes. Aussi, il sera d'autant plus efficace si l'organisation ajuste le modèle en fonction de ses objectifs et de sa situation (The Institute of Internal Auditors, juillet 2020).

Les grands principes appartenant à ce modèle sont les suivants :

- 1) Principe n°1 : La gouvernance

L'organe de gouvernance mandaté par les parties prenantes, doit leur rendre des comptes quant à la surveillance de l'entreprise. D'autre part, le management doit mettre en œuvre tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation. De plus, une fonction d'audit interne permet de donner l'assurance et des conseils concernant l'amélioration continue du business de l'entreprise. Ces structures et processus permettent une bonne gouvernance d'entreprise (The Institute of Internal Auditors, juillet 2020).

- 2) Principe n°2 : Les rôles de l'organe de gouvernance

Il doit s'assurer que les objectifs organisationnels sont en phase avec les intérêts des parties prenantes et que les structures et processus mis en place permettent de garantir son efficacité.

D'autre part, il a également le rôle de fournir le management des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise en s'assurant que les exigences juridiques, réglementaires et éthiques sont respectées (The Institute of Internal Auditors, juillet 2020).

De plus, l'audit interne est supervisé par l'organe de gouvernance de l'entreprise.

- 3) Principe n°3 : Le management et les rôles de la première et deuxième ligne

La première ligne de défense est constituée du management opérationnel. Son rôle est de veiller à atteindre les objectifs de l'organisation à travers l'aspect marchand de l'organisation

(c'est-à-dire en fournissant les biens et/ou services aux clients) en plus d'apporter un soutien aux autres lignes de défenses (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

La deuxième ligne a elle aussi pour rôle de veiller à atteindre les objectifs de l'organisation au travers des différentes fonctions de deuxième ligne constituées par la direction telles que la fonction de gestion des risques, la fonction de conformité aux lois, règlements et comportements éthiques, la fonction de contrôle interne ou encore la fonction de sécurité de l'information et des technologies (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Ces deux premières lignes de défense pourraient ne faire qu'un et pourraient être en effet fusionnées. D'autre part, des experts externes peuvent se voir confier certains rôles de deuxième ligne afin de fournir une assistance et des recommandations aux acteurs de la première ligne ou se voir attribuer des objectifs précis dans le domaine de la gestion des risques, par exemple (The Institute of Internal Auditors, juillet 2020).

4) Principe n°4 : Les rôles de la troisième ligne

La troisième ligne est, quant à elle, constituée de l'audit interne. Celui-ci fournit à l'organisation des conseils, toujours de manière indépendante et objective, ainsi qu'une assurance sur l'efficacité de la maîtrise des opérations et de la gestion des risques grâce à l'application de compétences et processus systématiques (The Institute of Internal Auditors, juillet 2020). Il fait ensuite rapport de ses conclusions à la direction et à l'organe de direction afin que l'organisation puisse s'améliorer (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

5) Principe n°5 : L'indépendance de la troisième ligne

L'indépendance de l'audit interne vis-à-vis du management de l'organisation est capitale afin qu'il puisse préserver son objectivité et sa crédibilité. Aussi, son rattachement à l'organe de gouvernance, qui lui permet d'avoir un accès non limité à toutes informations nécessaires pour qu'il puisse exercer sa fonction dans les meilleures conditions (c'est-à-dire en toute liberté et impartialité), est très important (The Institute of Internal Auditors, juillet 2020).

6) Principe n°6 : La création et la protection de valeur

Tout ce qui a été cité précédemment contribue à la création et à la protection de valeur à partir du moment où ils sont en phase les uns avec les autres (The Institute of Internal Auditors, juillet 2020).

2.5. Le contrôle interne

Nous parlons régulièrement de contrôle interne, qui n'est pas à confondre avec l'audit interne.

L'audit interne est une fonction interne, mais indépendante de l'organisation qui lui fournit des conseils comme cela vient d'être détaillé. Le contrôle interne n'est quant à lui pas une fonction, mais un système continu faisant partie intégrante de l'organisation et assuré par différentes fonctions de gestion opérationnelle. Il s'assure, au travers de procédures, que :

- l'organisation atteint ses objectifs de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine et atténue les risques en évitant les erreurs opérationnelles ;
- les informations financières et opérationnelles sont sûres et les lois, réglementations et directives de l'entreprise respectées.

L'audit interne revoit le fonctionnement du contrôle interne, mais ne lui impose pas de contrôles particuliers ou nécessaires à mettre en place (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Le contrôle interne est souvent présent pour deux raisons : lorsque la taille et la diversité de l'organisation le nécessite et/ou dans le but de répondre aux exigences réglementaires⁷ (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

C'est le COSO qui régit la fonction de contrôle interne. L'IFACI définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. »

Maintenant que l'audit interne a été davantage développé, les points suivants approfondiront ses notions théoriques avec l'aspect obligatoire ou non d'une telle fonction.

2.6. Obligation d'un audit interne dans certains cas de figure

De manière générale, avoir une fonction d'audit interne n'est pas obligatoire excepté pour certains types d'entreprises.

Ce sont les Etats-Unis qui, les premiers, en 2004, ont exigé que les sociétés cotées en bourse disposent d'une fonction d'audit interne permanente. Ainsi, il pourrait fournir des évaluations continues des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne à la direction ainsi qu'au comité d'audit (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Par la suite, grand nombre d'autres pays ou de secteurs tels que les banques ou institutions financières ont décidé de suivre l'exigence américaine. En effet, en 2006, l'Union européenne a légalisé, au travers de la modification de la 8^e directive⁸, l'existence du comité d'audit pour s'assurer de la qualité du processus de production de l'information comptable, de celle du processus d'audit externe et du bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

La Confédération européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA), regroupant les associations européennes d'audit interne de 34 pays⁹, a réalisé une étude en 2012 qui démontre qu'environ 90% des pays membres exigent ou recommandent la présence d'une fonction d'audit interne dans les sociétés cotées. Il est à noter qu'au sein des institutions financières, l'audit interne est généralement obligatoire vis-à-vis du Comité de Bâle¹⁰ et aux exigences réglementaires en matière d'assurance. Toutefois, comme explicité, cette obligation ne concerne pas tous les types d'organisations. Voyons ce qu'il en est des autres types.

⁷ Les entreprises cotées aux Etats-Unis, selon la loi SOX (Sarbanes-Oxley Act), ainsi que celles en France, selon la loi LSF (Loi de sécurité financière), ont l'obligation de présenter un rapport public confirmant l'efficacité du contrôle interne relatif à l'information comptable et financière.

⁸ Annexe 5 : 8^e directive européenne

⁹ Annexe 6 : Pays membres de l'ECIIA en 2022

¹⁰ « Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) est le principal organisme mondial de normalisation en matière de réglementation prudentielle des banques et constitue un forum de coopération régulière sur les questions de contrôle bancaire. Ses 45 membres comprennent des banques centrales et des superviseurs bancaires de 28 juridictions. »

2.7. Pourquoi les entreprises qui ne sont pas soumises à cette obligation décident d'avoir recours à un audit interne ?

Grand nombre d'entreprises décident de mettre en place un audit interne malgré le fait qu'elles n'y soient pas obligées. Elles considèrent cette fonction comme l'un des principaux éléments de gouvernance organisationnelle.

Ces dernières ont compris l'utilité de l'audit interne : objectif, indépendant, travaillant en collaboration avec la direction et le conseil d'administration pour identifier et mieux gérer les risques.

Selon Litvak et Allaire (2019), la création d'un département d'audit interne se justifie également par la taille de l'organisation qui se représente, selon eux, par un chiffre d'affaires d'environ 500 millions d'euros. Un autre élément important, toujours d'après eux, est la dispersion géographique des filiales par rapport au siège. De plus, ils confirment qu'il y a une question de taille à partir de laquelle l'entreprise atteint une certaine complexité. Celle-ci les mène à penser qu'il est alors opportun pour l'entreprise d'organiser une délégation des activités entre départements et de déployer des procédures de contrôle interne. Ensuite, afin de s'assurer du niveau d'exposition de l'entreprise et de ses dirigeants à diverses natures de risques, la direction générale de l'entreprise doit s'assurer que les pratiques et procédures au sein de l'entreprise sont suffisamment solides et efficaces.

Nous savons alors que, de manière globale, une entreprise peut décider de mettre en place un audit interne mais qui, au sein de l'entreprise, est réellement responsable de son organisation ?

2.8. Qui décide de la mise en place d'une mission d'audit interne ?

C'est l'audit interne qui est responsable de la constitution du plan d'audit¹¹. La charte d'audit interne précise, quant à elle, la nature de ses missions d'assurance et de conseil planifiées sur une base annuelle (The Institute of Internal Auditors, mai 2017).

L'audit interne prépare un plan d'audit pluriannuel (sur trois ou cinq ans) qui couvre les risques stratégiques, de conformité, financiers, commerciaux et opérationnels les plus importants. C'est sur base de ce plan ainsi que sur base d'une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an que le plan d'audit annuel est établi par l'audit interne. Cependant, ce dernier n'est pas seul décideur du plan d'audit : le comité d'audit ainsi que le directeur général vérifient que ce plan couvre les risques principaux de l'entreprise ainsi que la performance des systèmes de contrôle interne en place. Le cas échéant, le responsable de l'audit interne doit revoir et ajuster ce plan (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Le responsable de l'audit interne doit prouver qu'il dispose des ressources adéquates et suffisantes pour accomplir ce plan et confirmer au comité d'audit l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation. C'est la combinaison des connaissances, du savoir-faire et d'autres compétences nécessaires à la réalisation du plan d'audit qui correspondent aux ressources adéquates. Quant aux ressources suffisantes, il faut entendre la quantité de ressources nécessaires à la réalisation du plan d'audit (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Après avoir examiné, discuté le plan et proposé les modifications nécessaires, le comité d'audit approuve le plan d'audit final (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

¹¹ « Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission. »

Certains facteurs sont déclencheurs d'une mission d'audit. En effet, des problèmes à répétition, la gravité d'une situation tels qu'une situation de fraude, un changement d'orientation économique, un nouveau projet ou encore de nouvelles lois ou réglementations créent le besoin voire la nécessité d'un audit interne au sein d'une entreprise étant donné qu'ils représentent des risques (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Il existe, notamment, trois types de risques qui mènent à un audit interne :

i) L'audit de projet

Lorsqu'un nouveau projet est lancé au sein d'une entreprise, quelle que soit la nature de ce projet, il crée des attentes fortes quant à l'impact financier et de réputation. L'échec de la mise en place d'un projet dans les temps prévus est une menace forte pour beaucoup de sociétés, ce qui impacte massivement l'exécution de la stratégie implicite liée à ce projet (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

C'est dans cette mesure que l'audit de projet est très intéressant. Il fournit une opinion sur l'avancement du projet, mais aussi sur les objectifs de temps, de coûts et de qualité qui ont été définis dès la naissance du projet. En effet, l'audit interne ne peut attendre qu'un projet soit effectivement mis en place avant de s'intéresser aux risques qu'il pourrait engendrer, car l'échec de certains projets et les risques engendrés par celui-ci pourraient être dévastateurs pour l'entreprise (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Le rôle de l'audit interne est donc d'assurer que le projet serait performant et répondra aux attentes stratégiques une fois que celui-ci sera mis en place (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Il demeure toutefois un aspect négatif à l'intervention de l'audit interne dans la conduite des projets : le défaut d'indépendance. Cet inconvénient cause l'incapacité pour l'audit interne de fournir une mission d'assurance et une mission de conseil sur le même projet (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

La solution à ce défaut d'indépendance réside dans la capacité de l'audit interne de proposer d'autres sources d'assurance telles que des auditeurs internes qui n'auraient pas travaillé sur l'audit de projet (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

ii) L'audit interne en cas de fraude

Introduction à la fraude

La fraude est définie par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA comme « Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial. ».

A priori, cette définition de la fraude ne fait aucune distinction entre les fraudes internes à l'entreprise, telles que celles commises par un collaborateur ou le management par exemple, et les fraudes externes comme celles commises par les fournisseurs ou les clients (G. Araj, F., 2015).

La fraude peut ainsi être de trois types :

1. **Détournement d'actifs (matériels ou immatériels)¹²** ;
2. **Fraude comptable** : manipulation comptable intentionnelle réalisée au profit de l'entreprise et dont le management et/ou la direction générale sont au courant ;
3. **Toutes les autres natures de fraude** : regroupées sous le terme de « corruption » (ententes, embargo, délits d'initiés¹³, etc.) (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Si un lien peut être établi entre la définition du risque et celle de la fraude, toutes deux données par les Normes, le risque de fraude est la possibilité que la réalisation des objectifs de l'entreprise soit affectée par l'émergence d'une fraude (G. Araj, F., 2015).

Ainsi, le risque de fraude est aujourd'hui bien présent et grandissant. En effet, suite aux bouleversements économiques traversés, mais également et surtout suite aux évolutions informatiques et au développement d'internet, les fraudes sont devenues de plus en plus faciles pour les criminels. C'est la raison pour laquelle il est important que ce type de fraude soit détecté, évalué et géré, mais comment ?

L'audit interne en cas de fraude

Le COSO a développé un nouveau principe qui concerne le risque de fraude. Il s'agit du « *Principe n°8 : Evaluer le risque de fraude* » dans le Référentiel intégré de contrôle interne. La réalisation des objectifs de l'entreprise pouvant être impactée par différents types de risques, le COSO énonce quatre points afin que l'entreprise intègre dans son évaluation des risques, le risque de fraude :

1. **« Envisager différents types de fraude** : l'évaluation du risque de fraude couvre le reporting frauduleux, la perte éventuelle d'actifs et la corruption découlant des différentes possibilités de survenance d'une fraude ou d'un comportement répréhensible ;
2. **Evaluer les incitations et les pressions** : l'évaluation du risque de fraude tient compte des incitations et des pressions ;
3. **Evaluer les opportunités** : l'évaluation du risque de fraude prend en considération les opportunités d'acquisition, d'utilisation ou de cession non autorisées d'actifs, de modification des registres comptables ou d'autres agissements inappropriés ;
4. **Evaluer les comportements et les justifications** : l'évaluation du risque de fraude tient compte de la façon dont le management et les collaborateurs pourraient commettre ou justifier des actes inappropriés. » (G. Araj, F., 2015).

Ce nouveau principe, mis en place par le COSO en 2013, introduit l'intervention de l'audit interne dans ce risque de fraude qui doit être évalué par des responsables.

¹² « Pratique frauduleuse consistant en un détournement de l'actif d'une société au profit d'un tiers, sans contrepartie pour l'entreprise victime du détournement. Les détournements peuvent prendre diverses formes, plus ou moins difficile à détecter et à prévenir, notamment le non-enregistrement d'opérations dans les systèmes d'information (ventes et encaissements d'espèces, ponction dans les stocks, ...), l'enregistrement d'opérations fictives (enregistrement de fausses factures,...), les faux (usurpation de signature afin d'obtenir l'accès à des moyens de paiements,...). Les détournements d'actifs sont la principale source de préjudice en cas de fraude. » (Mazars, 2022).

¹³ « Le délit d'initié vise le comportement d'une personne disposant d'une information qualifiée de privilégiée relative à un instrument financier qui achète, vend ou recommande l'achat ou la vente de cet instrument en vue de réaliser un profit ou d'éviter une perte. » (Berlingin, 2015).

Parmi les Normes, certaines sont relatives aux responsabilités de l'audit interne au sujet du risque de fraude. Voici les plus pertinentes :

- **1210 : Compétence (1210.A2)** – « Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes. »
- **2120 : Management des risques (2120.A2)** – « L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation. »
- **2210 : Objectifs de la mission (2210.A2)** – « En déterminant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité et d'autres risques importants. »

Nous constatons dans ces normes que l'audit interne a, en effet, un rôle à jouer au sujet du risque de fraude. Pour synthétiser, l'audit interne doit évaluer ce risque, auquel fait face l'entreprise, et la manière dont il est estimé et géré en son sein. Toutefois, il est d'une importance capitale que l'audit interne ne prenne pas la responsabilité de la gestion de la fraude. Elle revient plutôt à la direction et au conseil d'administration qui sont responsables de la résolution des incidents de fraude (G. Araj, F., 2015).

iii) Audit interne et conformité

À l'époque actuelle, les lois et réglementations sont une réelle préoccupation pour la direction des entreprises tant elles évoluent rapidement. Il est d'ailleurs de plus en plus complexe d'assurer la conformité aux politiques, codes de conduites, clauses contractuelles qui évoluent sans cesse.

De plus, la conformité¹⁴ ne concerne pas uniquement les lois, mais aussi le respect des politiques et procédures, des systèmes de valeurs, des contrats avec les fournisseurs et les clients, etc.

Nous comprenons ainsi que la conformité couvre des domaines très vastes et différents. Il est donc difficile pour les entreprises de se repérer dans ce domaine qui, de plus, fait intervenir des acteurs différents.

C'est donc ici qu'intervient l'audit interne. L'évaluation de l'exposition aux risques de non-respect des lois et règlements incombe à la fonction d'audit interne comme il l'est stipulé dans les Normes. L'audit interne doit assurer à la direction de l'entreprise que ce type de risques est géré de manière acceptable (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

2.9. Internalisation ou externalisation de l'audit interne

La fonction d'audit interne peut être interne ou externe à l'entreprise. Selon la Norme 1210 du CRIPP¹⁵ de l'IIA, il en va de la responsabilité du responsable de l'audit interne de s'interroger quant aux ressources dont il dispose, afin de savoir si ces dernières sont suffisantes pour que l'équipe d'audit interne puisse mener à bien sa mission.

Nous entendons par ressources nécessaires l'expérience, les compétences et les connaissances des professionnels qui seront assignés à cette mission. Il arrive régulièrement que les entreprises assignent une équipe d'auditeurs internes en invitant d'autres collaborateurs, provenant d'autres services ou départements, à prendre part à la mission. D'autre part, il arrive également que

¹⁴ Annexe 7 : Schéma du panorama de la conformité

¹⁵ Annexe 8 : Norme 1210 – Compétence

l'entreprise réalise une mission d'audit dont les professionnels sont en partie interne et en partie externe à l'entreprise. Une dernière solution, régulièrement utilisée et la plus simple, est celle où la mission d'audit n'est réalisée que par des auditeurs internes salariés de l'entreprise (The Institute of Internal Auditors, mai 2018).

Ces méthodes diversifiées ont mené à une clarification par l'IIA du rôle du Conseil et du responsable de l'audit interne, mais aussi à une clarification au sujet des ressources de l'audit interne et de ses enjeux (The Institute of Internal Auditors, mai 2018).

L'IIA stipule que c'est en étant en harmonie avec la stratégie de l'entreprise et les Normes de l'IIA que l'audit interne sera le plus efficace, mais également grâce à l'implication majoritaire des ressources internes. Néanmoins, l'IIA n'est pas opposé à l'idée d'avoir recours à des experts externes spécialisés dans certains domaines. Il est conscient du fait que ces ressources externes peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Plus particulièrement, et comme le spécifie la Norme 2070 du CRIPP, « [...] l'organisation reste responsable du maintien de l'efficacité de cette activité [l'audit interne] ».

Une personne de contact interne à l'entreprise doit être désignée dans l'hypothèse où la fonction d'audit interne serait entièrement externalisée (ce qui doit être accepté par le Conseil d'administration). Elle sera alors responsable du suivi ainsi que de l'activité d'audit interne. Il peut s'agir d'un responsable de l'audit interne, d'un membre de la direction générale ou d'un cadre dirigeant. Dans ce contexte, il est important de connaître l'ensemble des responsabilités de la personne désignée. Dans le cas de figure où elle occuperait d'autres responsabilités que celles liées à l'audit interne, son indépendance devra être évaluée (The Institute of Internal Auditors, mai 2018).

i) Raisons qui justifieraient l'externalisation de la fonction d'audit

L'IIA liste toute une série de raisons qui pourraient justifier le fait qu'une petite ou grande entreprise décide d'externaliser la fonction d'audit interne :

- la pénurie temporaire de personnel ;
- la recherche de compétences spécialisées ;
- la nécessité de déployer des moyens sur des sites éloignés ;
- des compétences linguistiques particulières ;
- la mise en œuvre d'activités spécifiques dans le cadre d'un projet ;
- la nécessité d'accroître les effectifs pour respecter des contraintes de délais (The Institute of Internal Auditors, mai 2018).

Cette dernière justification est d'autant plus vraie pour les petites entreprises. En effet, elles sont plus sujettes à ne pas avoir les ressources nécessaires à l'embauche d'auditeurs internes permanents ou à temps plein.

L'externalisation peut être de différents types :

- **Externalisation totale** : Des prestataires externes assurent 100% des travaux d'audit interne ;
- **Externalisation partielle** : Des prestataires externes assurent moins de 100% des travaux d'audit ;
- **Co-traitance** : Participation d'intervenants externes à la mission d'audit interne internalisée au sein de l'entreprise ;
- **Co-traitance ou sous-traitance d'une mission spécifique ou d'une partie d'une mission** : Une mission d'audit ou une partie d'une mission est effectuée par des prestataires externes et l'équipe d'audit interne de l'entreprise supervise (The Institute of Internal Auditors, mai 2018).

L'externalisation pour certains types d'entreprises peut se faire en sous-traitant à des sociétés de réviseurs d'entreprises qui s'occupent généralement des audits externes. En effet, ce type de société fournit également des services d'audit interne. Toutefois, l'IIA prévient qu'il est préférable pour une entreprise de ne pas sous-traiter leur audit interne à leurs auditeurs externes, car cela pourrait porter atteinte à l'indépendance (The Institute of Internal Auditors, mai 2018).

D'autre part, ces entités étant sous l'obligation d'avoir recours à un audit interne, elles peuvent avoir le choix quant à la manière dont il sera implémenté. Cependant, ce choix n'est possible que pour les entités « de plus petite taille » comme l'énonce l'article 20 de la circulaire concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne du 13 juillet 2015¹⁶. En effet, des établissements de plus petites tailles peuvent externaliser une partie, voire la totalité, des activités d'audit interne à un expert de l'audit interne sous la responsabilité de l'organe d'administration. Ce principe permet une certaine adaptation des obligations légales des institutions financières compte tenu de leur nature, de leur taille et de la complexité de leurs activités (Circulaire concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne, juillet 2015).

Cette notion « d'établissements de plus petites tailles » est déterminée concernant les entreprises d'assurance ou de réassurance de droit belge par la loi du 13 mars 2016 relative au contrôle et au statut des entreprises d'assurance et de réassurance (la loi Solvabilité II) comme suit :

- « 1° l'encaissement annuel de primes brutes émises par l'entreprise n'excède pas 5 000 000 EUR;
- 2° le total des provisions techniques de l'entreprise, ou du groupe au sens de l'article 339, 2° dont elle fait partie, déduction non faite des créances découlant des contrats de réassurance et des véhicules de titrisation, visées à l'article 125, n'excède pas 25 000 000 EUR;
- 3° l'activité de l'entreprise ne comporte pas d'activités d'assurance couvrant les risques de responsabilité civile, de crédit et de caution, sauf si ceux-ci constituent des risques accessoires au sens de l'article 21, §2;
- 4° l'activité de l'entreprise ne comporte pas d'opérations de réassurance;
- 5° l'entreprise n'exerce, directement ou indirectement, aucune activité à l'étranger. ».

D'autre part, la Banque nationale de Belgique (BNB) établit que la portée et l'intensité des obligations légales des institutions financières peut varier en fonction de la nature, de l'ampleur et de la complexité des risques inhérents au modèle de l'entreprise et à ses activités. En effet, la Banque nationale pose des critères de proportionnalité afin de déterminer s'il s'agit d'une entreprise d'importance significative ou moins significative. Les critères sont les suivants :

- a. « la taille de l'entreprise et l'ampleur des risques auxquels elle est soumise, appréhendés en considérant qu'une entreprise est d'importance moins significative si elle répond à au moins deux des trois critères suivants :
 - i. un total de bilan inférieur ou égal à € 3 milliards,
 - ii. un chiffre d'affaires (primes brutes de réassurance) inférieur ou égal à € 1 milliard, et
 - iii. le risque opérationnel SCR inférieur ou égal à €40 millions ; et
- b. la nature et la complexité des opérations d'assurance pratiquées par l'entreprise ou le groupe auquel elle appartient (cf. notamment les branches d'assurances pratiquées, les types de produits d'assurance commercialisés, le caractère international des activités pratiquées, etc.) ainsi que l'évolution attendue de son profil de risque et son organisation interne. » (Banque Nationale de Belgique, n.d.)

¹⁶ Annexe 9 : Circulaire concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne du 13 juillet 2015

Nous avons ainsi pu éclairer et approfondir le panorama de l'audit interne. Cependant, ce dernier n'étant qu'un hémisphère du domaine de l'audit, il s'agit de développer la partie restante qu'est celle de l'audit externe.

3. L'audit externe

3.1. Qu'est-ce que l'audit externe ?

L'audit externe est une mission menée par des auditeurs externes indépendants de l'entreprise auditée au terme de laquelle ces derniers donnent leur opinion sur le caractère fidèle et sincère des états financiers de l'entreprise ainsi que sur le caractère régulier de sa situation patrimoniale. L'audit externe sert l'intérêt public et celui des parties prenantes.

Les auditeurs externes ont pour mission d'analyser les risques de l'entreprise, de déterminer les travaux d'audit à réaliser au niveau des contrôles internes et des comptes annuels, d'analyser les preuves obtenues concernant des actions et des événements économiques, pour enfin donner une opinion sur les états financiers de l'entreprise.

Ils ont pour obligation d'être indépendants, éthiques et de fournir un travail de qualité. Cependant, d'autres obligations concernent l'audit externe.

3.2. Obligations d'un audit externe

Certaines sociétés ont l'obligation de désigner un auditeur externe alors que d'autres le font sur base volontaire. En effet, cette deuxième option concerne les petites sociétés ainsi que les petites associations lorsque la mission d'audit est assortie à la publication du rapport du commissaire visé à l'article 3:74 du Code des sociétés et Associations¹⁷ en ce qui concerne les petites sociétés (Institut des Réviseurs d'entreprises, 2022a).

Pour les sociétés qui en ont l'obligation, cet audit doit être requis par :

- Le droit de l'Union européenne ;
- Le droit belge en ce qui concerne les petites sociétés ;
- Le droit belge en ce qui concerne les petites associations autres que les petites ASBL ou AISBL (Institut des Réviseurs d'entreprises, 2022a).

Plus particulièrement, une société ou une ASBL/AISBL/fondation qui dépasse au moins deux des trois critères suivants :

- Nombre de travailleurs occupés en équivalents temps plein en moyenne annuelle : 50 ;
- Recettes annuelles autres qu'exceptionnelles : 9.000.000€ ;
- Total du bilan : 4.500.000€ ;

¹⁷ Art. 3:74 : « Les commissaires rédigent à propos des comptes annuels un rapport écrit et circonstancié. A cet effet, l'organe d'administration de la société leur remet les pièces, un mois ou, dans les sociétés cotées, quarante-cinq jours avant la date prévue pour l'assemblée générale.

Si l'organe d'administration reste en défaut de leur remettre ces pièces dans le délai légal visé à l'alinéa 1er, les commissaires émettent un rapport de carence destiné à l'assemblée générale et adressé à l'organe d'administration pour autant qu'ils ne soient pas en mesure de respecter les délais prévus par le présent code en matière de mise à disposition de leur rapport de commissaire. »

est considérée comme « grande » et a l'obligation légale de désigner un auditeur externe (Institut des Réviseurs d'entreprises, 2022b).

Le domaine de l'audit externe étant à présent plus clair, mettons en parallèle ce nouveau domaine à celui de l'audit interne afin d'en faire ressortir les divergences et similarités.

3.3. Différences et points communs avec l'audit interne

Il est important de différencier l'audit interne de l'audit externe. En effet, il arrive souvent que l'on entende parler d'audit dans les entreprises sans les différencier. Pourtant, ils ont chacun des tâches et un environnement de travail différent malgré le fait qu'ils soient tous deux importants au bon fonctionnement de l'entreprise (Litvak, G. & Allaire, S., 2019).

Litvak et Allaire (2019) fournissent un tableau permettant d'éviter la confusion existant entre l'audit interne et externe :

	Audit interne	Audit externe
Objectif	Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance	Fournir une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des informations financières qui lui sont soumises
Nomination	Conseil d'administration et/ou management exécutif	Actionnaires
Composition	Employés (sauf si la fonction est externalisée)	Tiers
Obligation	Activité discrétionnaire (et non régulée) basée sur la conformité aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne émises par l'IIA	Activité régulée en application des normes internationales sur l'audit (normes internationales sur l'audit – ISA)
Mission	Assurance, conseil et délivrance de points de vue	Assurance et certains services autorisés au-delà de leur mission d'audit
Champ d'intervention	Large : management des risques globaux, gouvernance, opérations, conformité	Plus spécifique : sincérité des états financiers
Profil des équipes	Origine diverse (finance, opérations, informatique, sécurité, etc.) et talents spécifiques (communication, analyse de données)	Principalement des compétences en comptabilité et finance
Reporting	Fournir un rapport non normé fournissant une opinion sur le management de certains risques clés	Fournir un rapport normé fournissant une opinion sur la sincérité des états financiers
Publication des résultats	Non – usage interne	Oui
Périodicité	Processus continu	Annuelle

Les domaines d'actions des deux types d'audit sont probablement leur principale différence :

- Communiquer aux actionnaires une opinion assurant raisonnablement de la qualité des états financiers, de manière annuelle, est la mission de **l'audit externe** ;
- **L'audit interne**, quant à lui, s'assure que les dispositifs mis en place pour la maîtrise des risques soient opérationnels et s'assure également de la conformité des opérations. De plus, il

intervient sur l'ensemble des activités de l'organisation par opposition à l'audit externe (Litvak et Allaire, 2019).

Ces deux audits partagent néanmoins de nombreuses similarités. Voici les principales :

– « **Une implication commune dans la revue de contrôle interne et la qualité des systèmes d'information** »

Pour l'élaboration des états financiers de l'entreprise, les systèmes d'informations et de contrôle de ces informations sont très importants. C'est la raison pour laquelle les deux fonctions couvrent ce sujet (Litvak et Allaire, 2019)

– « **Une complémentarité et coopération étroite entre audit interne et audit externe** »

L'audit interne, par sa fonction et ses missions, a une vision transversale des processus employés par les différentes fonctions au sein de l'entreprise et connaît l'origine opérationnelle des postes du bilan. De ce fait, l'audit externe peut s'appuyer sur les travaux réalisés par l'audit interne (Litvak et Allaire, 2019).

D'autre part, l'audit interne peut, lui aussi, s'appuyer sur les travaux de l'audit externe. En effet, ces derniers permettent à l'audit interne d'améliorer sa connaissance des risques sous une approche financière (Litvak et Allaire, 2019).

L'audit interne peut en outre se baser sur les enquêtes réalisées par l'audit externe pour réaliser ses tests. De cette manière, il peut viser les éléments considérés comme étant à risque par l'audit externe, mais également éviter de réaliser le même travail que lui (Litvak et Allaire, 2019).

Cette complémentarité entre audit interne et externe est d'autant plus vraie et pertinente du fait que l'audit interne soit largement implanté au sein de l'entreprise (Litvak et Allaire, 2019).

– « **Une application de normes et standards très stricts de discipline** »

Les travaux de l'un comme de l'autre se basent sur des tests d'échantillonnages très normés. En effet, l'audit interne possède un manuel comprenant les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, tandis que l'audit externe suit, quant à lui, la Norme Internationale d'Audit (International Standard on Auditing, ISA). Cette dernière contient toutes les normes qu'un auditeur externe doit respecter. De manière générale, l'obligation de l'auditeur de se faire une opinion sur les états financiers est définie par l'ISA. Celle-ci traite, d'autre part, le contenu du rapport émis par l'auditeur à la suite d'un audit d'états financiers quant à sa forme et son contenu (Litvak et Allaire, 2019).

Pour synthétiser la différence entre audit interne et externe, nous pouvons dire que :

- Mandaté par la direction générale, **l'audit interne** est un service interne, mais indépendant de l'entreprise. Il lui fournit une assurance quant à sa gestion des risques et tente d'améliorer sa performance grâce à ses travaux d'audit. L'Institut des auditeurs internes (IIA) dicte les normes qui doivent être respectées par les auditeurs internes ;
- Résultant d'une obligation légale, **l'audit externe** a pour but de certifier que les états financiers représentent une image fidèle et sincère de la situation financière de l'entreprise et il vérifie la qualité des comptes annuels. C'est le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) qui assure la normalisation de l'audit externe.

CHAPITRE 2 : ANALYSE EMPIRIQUE

1. Méthodologie

Le parti pris a été de nous en tenir à une méthode d'analyse qualitative pour réaliser cette analyse empirique. L'approche qualitative semblait plus pertinente au vu des questions de recherche.

Différents professionnels du monde financier ont ainsi été interviewés et seront présentés dans le point suivant. Les interviews se sont déroulées sur base de questionnaires préalablement établis avec des questions ouvertes¹⁸ (voir annexe 10). Trois questionnaires ont été construits afin que le questionnaire soit adapté à la fonction de la personne interviewée et certaines questions sont tout de même identiques d'un questionnaire à l'autre.

Le but des interviews était d'interroger des professionnels afin de recueillir leurs avis et expériences quant aux questions de recherche. L'idée était ensuite de les comparer, de les confronter aux aspects théoriques développés sur le sujet dans la partie « Revue de littérature » et de se forger une opinion quant à ces questions.

La première question de recherche se compose de deux questionnements : « quand ? » et « sur base de quels critères ? ». Grâce à cette analyse empirique, nous allons essayer de répondre aux deux parties de la question en tentant d'établir une sorte de « liste » de critères non exhaustive qu'une entreprise pourrait utiliser afin de déterminer le moment opportun à la mise en place d'une fonction d'audit interne. En réalité, le double questionnement sera servi en une seule fois. En effet, lorsque les critères auxquels une entreprise pourrait avoir recourt seront connus, il sera possible de cerner le moment idéal.

Malgré le fait que les interviewés travaillent en Belgique et au Luxembourg, cette étude tente de répondre à une question de recherche établie sur des entités belges. C'est la raison pour laquelle les références théoriques en termes d'institutions financières, par exemple, sont prises au sein des réglementations du régulateur belge, la FSMA (Autorités des Services et Marchés Financiers).

2. Présentation des professionnels interviewés

Une description des personnes interviewées pour l'analyse empirique de ce mémoire est utile avant d'analyser les informations collectées. Cela permettra en effet de contextualiser les milieux professionnels ainsi que l'expérience dont chacun a pu bénéficier lors de sa carrière et donc de mieux comprendre la pertinence de leur interview.

Les interviewés sont des professionnels occupant des fonctions différentes et provenant de secteurs différents. Au vu de la question de recherche, il était important de recueillir les connaissances, expertises et opinions de professionnels provenant de secteurs d'activités différents. C'est la raison pour laquelle les professionnels qui seront présentés ci-après sont en fonction dans des secteurs publics et privés, commerciaux et financiers.

2.1. Interviewé n°1 :

Détenteur d'une licence en Administration des Affaires de l'Université de Liège et d'un diplôme d'Études Spécialisées en Sciences de gestion de l'Université de Constance en Allemagne, cet

¹⁸ Cela permettait ainsi de laisser une certaine marge de manœuvre aux personnes interviewées et à moi-même.

interviewé a travaillé pendant cinq ans au sein du département d’Audit et ensuite de Corporate Finance d’un grand cabinet d’audit, en début de carrière. Il est réviseur d’entreprise et associé dans un cabinet spécialisé en audit, fiscalité, consultance et comptabilité depuis 2005.

Par ses missions d’audit (tous secteurs) et de conseil (due diligence, évaluations, fusion, scission, etc.), cet interviewé a développé une large expertise dans le secteur privé ainsi que dans le secteur public. Consultant agréé par la Région wallonne dans les matières de Diagnostic Global, Gestion Financière, d’Organisation et Management ainsi qu’en Transmission d’Entreprises, il réalise également des audits à l’étranger pour le compte de la Commission Européenne.

2.2. Interviewé n°2 :

Diplômé d’un Master en Analyses Financières et Audit de l’Université de Liège, cet interviewé a travaillé pendant près de trois ans et demi au sein du département d’Audit d’un Big Four au Luxembourg. Cela fait trois ans et demi qu’il travaille au sein du département d’audit interne d’une compagnie d’assurance de renom.

2.3. Interviewé n°3 :

Cet interviewé, dirigeant d’une société de gestion de patrimoine luxembourgeoise depuis six ans ainsi que responsable Risk Management, Compliance et IT, a une grande expérience du milieu financier.

Après plus d’un an dans un Big Four en tant qu’auditeur externe et quatre ans de gestion institutionnelle au sein d’un partenaire financier indépendant des investisseurs institutionnels et des entreprises, il décide de s’établir pendant près de treize ans au sein d’une banque privée où il prend en charge la stratégie d’investissement de clients privés.

Il retournera trois ans au sein de la structure de partenaire financier indépendant pour une mission en particulier, ensuite quatre ans au sein d’une banque privée avant de devenir dirigeant agréé par les autorités de contrôle dans la société de gestion de patrimoine luxembourgeoise.

2.4. Interviewé n°4 :

Associé dans un cabinet international d’audit, de fiscalité et de conseil de premier plan à Luxembourg, cet interviewé est responsable Gouvernance, Risque et Contrôle Interne. Ce cabinet fournit des services d’audit, fiscaux et de conseil à des institutions financières régulées par la CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier).

Grâce à plusieurs expériences professionnelles telles que différents postes occupés dans le milieu opérationnel d’une entité de Global Custodian¹⁹ ainsi que dans le département Risk Advisory d’un grand cabinet d’audit au Luxembourg, cet interviewé a acquis de l’expérience, des connaissances et une expertise dans plusieurs domaines. Il a pu passer par des services d’audit interne (externalisation, co-traitance, évaluation externe de la qualité [Norme IIA 1312]), services de gouvernance interne (comme l’analyse des lacunes réglementaires), services de conseil en matière de réglementation, services de conseil en matière de conformité (comme la mise en place d’une

¹⁹ « Global Custodian » désigne un dépositaire qui fournit des services de garde de titres négociés et réglés non seulement dans le pays dans lequel le dépositaire est situé, mais aussi dans d’autres pays (Law Insider, 2022).

évaluation des risques de conformité), mise en place et évaluation du cadre de contrôle interne (comprenant la cartographie des risques), etc.

2.5. Interviewé n°5 :

Diplômé en Administration des Affaires orientation banque/finance/assurance, auditeur externe pendant huit ans dans un Big Four, auditeur interne, puis audit manager dans une grande banque, cet interviewé, après avoir passé trois ans à la FSMA, est depuis quatre ans responsable de l'audit interne dans une compagnie d'assurance de renom et y est devenue CFO, membre du comité de direction et administrateur depuis octobre 2021.

2.6. Interviewé n°6 :

Cet interviewé est diplômé en Administration des Affaires. Il a travaillé dix ans dans les services de finance et contrôle de gestion du plus grand groupe brassicole au monde. Il a ensuite travaillé un an en tant que contrôleur de gestion au sein d'une fabrique d'armes belge, puis dix ans au sein d'une multinationale belge qui construit des tours de refroidissement, en tant que directeur financier au niveau européen. Enfin, il est depuis trois ans CFO dans une société d'informatique belge reconnue et dont l'audit interne est réalisé par la maison mère.

2.7. Interviewé n°7 :

Responsable du département d'audit interne d'une banque privée (composé d'une vingtaine de personnes), cet interviewé a eu l'occasion d'occuper différentes responsabilités à l'institut des auditeurs internes à Luxembourg et ensuite au niveau européen.

2.8. Interviewé n°8 :

Cet interviewé, ingénieur de gestion de formation, a travaillé deux ans dans un Big Four en tant qu'auditeur externe avant d'entrer pour dix ans dans le département d'audit interne d'une compagnie d'assurance de renom en tant qu'auditeur interne. Il y a ensuite été en charge du contrôle interne et des gestions de projets pendant deux ans avant d'arriver dans une société gestionnaire de réseaux de distribution d'électricité et de gaz en septembre 2020. Il y a mis en place le département d'audit interne dont il est le responsable.

2.9. Interviewé n°9 :

Cet interviewé, diplômé d'un bachelier en comptabilité a travaillé pendant trois ans au sein d'une fiduciaire comptable. Celle-ci ayant étendu son activité à l'assurance et au placement, il a également eu l'occasion de s'occuper de placements bancaires et notamment de leasings financiers. Il y a ensuite été, pendant deux ans, conseiller en placement et en prêt hypothécaire.

Il a ensuite rejoint la société familiale, concessionnaire automobile, dans laquelle il a exercé plusieurs fonctions au fil des années. Il y est actuellement membre du conseil d'administration et du conseil de direction et occupe, en tant que fonction opérationnelle, la place de directeur après-vente.

La gouvernance de l'entreprise a décidé de mettre en place des audits de contrôle afin de s'assurer que ses processus étaient efficaces, qu'ils donnaient du résultat en termes de qualité client et que les normes imposées par le constructeur étaient respectées.

2.10. Interviewé n°10 :

Diplômé en économie et analyse financière, cet interviewé a travaillé toute sa carrière dans le secteur financier. Il a tout d'abord été responsable de la mise en place et de la gestion de l'activité d'une banque privée dans laquelle il est devenu membre du comité de direction, avant de devenir responsable de la banque privée elle-même et d'une salle des marchés. Il y sera ensuite nommé administrateur délégué et administrateur en charge de la gestion journalière.

Enfin, il crée une société de gestion de patrimoine de laquelle il est administrateur délégué et responsable de l'audit interne par sa fonction de Directeur financier.

3. Explication de la présentation des résultats

Comme expliqué précédemment, les interviews ont été menées sur base de questionnaires élaborés à partir de questions ouvertes, permettant ainsi une certaine marge de manœuvre aux interlocuteurs. Tous ont accepté de partager leurs connaissances, expériences et opinions quant à l'audit interne et plus particulièrement par rapport à la période précédant directement cet audit interne.

Lors des interviews, il a d'abord été question de déterminer exactement dans quel type d'entreprise l'interviewé exerçait. De ce fait, la mise en comparaison des interviews était plus aisée afin de faire ressortir les informations les plus pertinentes.

Les résultats seront dès lors présentés en distinguant les différents types d'entreprises. En effet, comme cela sera expliqué, une distinction importante est à faire entre les entreprises industrielles et financières. C'est la raison pour laquelle nous répondrons, dans un premier temps, à la question de recherche : « Sur base de quels éléments certaines entreprises décident-elles d'internaliser la fonction d'audit interne au travers d'un département d'audit interne, alors que d'autres décident de faire appel à des sociétés externes fournissant ce service ? ».

Les résultats recherchés quant à la question de recherche « Quand et sur base de quels critères une entreprise pourrait-elle se baser pour déterminer le moment opportun à la mise en place d'un audit interne ? » seront par la suite établis sous la forme d'une liste de critères.

En effet, au travers de cette recherche, nous allons essayer de déterminer sur base de quels critères une entreprise pourrait se baser afin de déterminer le moment opportun à la mise en place d'un audit interne, qu'il soit internalisé ou externalisé.

4. Analyse des résultats

4.1. Première question de recherche

Lors de la recherche théorique et lors des interviews, il s'est avéré que les entités telles que les banques et les institutions financières, supervisées par le régulateur local (la FSMA) ainsi que les sociétés cotées ont l'obligation d'avoir un audit interne.

En effet, il est intéressant dans ce cas de trouver une explication à l'internalisation de cet audit interne. Il s'agit alors de s'interroger sur les éléments sur lesquels une entreprise décide d'internaliser la fonction au travers d'un département d'audit interne, alors que d'autres décident de faire appel à des sociétés externes fournissant ce service.

La possibilité d'externaliser cette fonction réside dans le principe que certaines entreprises, considérées comme étant de plus petites tailles, ont le droit de l'externaliser, comme expliqué dans la partie théorique de ce mémoire. Cependant, malgré cette possibilité, les entreprises ne choisissent pas toujours d'externaliser la fonction.

Il est en outre important de considérer le fait que l'audit interne, qu'il soit internalisé ou externalisé, a le devoir de répondre aux Normes de l'IIA. Dès lors, le cadre d'application sera le même ; peu importe le choix que fait l'entreprise. Cela signifie que le rapport d'audit devra être le même, qu'il soit émis par des auditeurs internes internalisés ou externalisés.

Trois éléments sont ressortis des interviews dans le cadre de cette décision qui est à prendre par les entreprises lorsqu'elles ont l'obligation d'avoir une fonction d'audit interne : le coût, l'indépendance et l'efficacité.

i) Le coût

L'audit interne représente un coût pour les entreprises. C'est la raison pour laquelle elles cherchent à savoir quelle est l'option la plus avantageuse pour elles : internaliser ou externaliser l'audit interne ?

Le tableau synthétisé ci-dessous reprend les points forts et les points faibles mis en avant par les personnes interviewées concernant le coût.

COUT : RESUME DES POINTS FORTS / POINTS FAIBLES APRES INTERVIEWS			
AUDIT INTERNE INTERNALISE		AUDIT INTERNE EXTERNALISE	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'engager un expert avec des années d'ancienneté - Coût salarial important 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour une petite structure : Durée de l'audit interne réduite 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Coût d'un audit interne externalisé > Coût d'un audit interne internalisé : Non significatif au vu des avantages apportés par l'externalisation 	

Relativement au coût, les avis convergeaient tous vers la même décision. Il semble plus intéressant pour une entreprise d'externaliser la fonction. L'interviewé n°4 expliquait qu'internaliser un auditeur interne requiert d'engager une personne ayant des connaissances, une expérience et une expertise de l'audit interne. De ce fait, le coût salarial serait élevé, il représenterait un coût équivalent à l'engagement d'un employé ayant 10 à 20 ans d'expérience. Cette opinion s'est confirmée par l'expérience professionnelle de l'interviewé n°8 qui fut engagé, sur base de ses quatorze années d'expérience professionnelle, pour mettre en place et diriger un département d'audit interne.

Cependant, l'interviewé n°3 nous a fait part du coût de l'externalisation de la fonction d'audit interne au sein de son entreprise. Pour celui d'une externalisée, il serait, en réalité, pour eux, supérieur à celui d'une fonction d'audit interne internalisée. En effet, l'audit interne externalisé équivaut à 30% d'un équivalent temps plein pour une durée de travail représentant 12,5% d'un équivalent temps plein. Ainsi, l'externalisation de la fonction leur revient à 2,4 fois plus cher. Toutefois, l'interviewé n°3 affirme que ce coût n'est pas significatif et que l'externalisation apporte plus d'avantages que d'inconvénients, notamment du point de vue des connaissances

réglementaires précises qu'aura le professionnel externe ; ce dernier étant choisi tout particulièrement pour ses connaissances dans le domaine escompté. Cependant, l'interviewé n°3 indique que la taille actuelle de l'entreprise permet encore ce fonctionnement, mais la croissance observée nécessitera probablement de le revoir.

La taille joue donc un rôle important dans cette décision. L'interviewé n°5 exprime qu'il serait probablement plus intéressant pour les petites structures d'externaliser la fonction, car leur audit interne pourrait être réalisé en quelques jours/semaines. Il précise tout de même que la taille « pivot », induisant le moment auquel une entreprise devrait penser à internaliser la fonction, n'est pas déterminable sur base d'un calcul.

ii) L'indépendance

L'indépendance est une notion importante que chaque auditeur interne a le devoir de respecter.

Le tableau synthétisé ci-dessous reprend les points forts et points faibles mis en avant par les personnes interviewées concernant l'indépendance des auditeurs internes, suivant leur internalisation ou leur externalisation à l'entreprise auditée.

INDEPENDANCE : RESUME DES POINTS FORTS / POINTS FAIBLES APRES INTERVIEWS			
AUDIT INTERNE INTERNALISE		AUDIT INTERNE EXTERNALISE	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'insuffisance du travail imposant de diversifier la fonction et donc d'en affecter l'indépendance - Risque de s'adonner à des tâches qui incombent à la deuxième ligne de défense qui, elle aussi, a l'obligation d'être indépendante 	<ul style="list-style-type: none"> - Services d'audit interne fournis ne représentant qu'une faible partie du chiffre d'affaires du fournisseur de services d'audit interne ce qui soutient son indépendance 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Plus d'influence de la hiérarchie sur les missions de l'audit interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance et objectivité dans le travail fourni par des experts ayant une réputation à sauvegarder 	
<ul style="list-style-type: none"> - Audit interne internalisé → Auditeurs internes payés par l'entreprise → Relation de pouvoir financier - Audit interne externalisé → Auditeurs internes payés par l'entreprise → Relation client/fournisseur → Relation de pouvoir financier - Obligation pour les auditeurs internes de se conformer aux lois et réglementations pour performer leur audit 			

En ce qui concerne le critère de l'indépendance, beaucoup d'éléments différents ont été recueillis lors des interviews. Selon l'interviewé n°8, l'internalisation de l'audit interne peut être problématique si la matière à auditer n'apporte pas une charge de travail au moins égale à un équivalent temps plein. Cela signifie que l'auditeur devrait allouer le reste de son temps à d'autres tâches (sans impact si sa fonction n'occupe pas un rôle décisionnaire ou managérial). L'opinion de

l'interviewé n°5 rejoint cette explication. Selon lui, un auditeur interne dont la fonction n'occupe pas l'entièreté de son temps de travail s'adonnera très souvent à des activités concernant la conformité, tâche qui incombe à la deuxième ligne de défense ; ce qui en affectera fortement son indépendance.

D'autre part, l'interviewé n°1 affirme que si le conseil d'administration souhaite que certains processus ne soient pas revus, les auditeurs internes pourraient porter moins d'attention sur ces points, malgré la charte d'indépendance signée.

Ces trois premiers interviewés pensent donc que l'internalisation de l'audit interne n'est pas la bonne solution relativement à l'indépendance requise de la part des auditeurs internes.

Ensuite, les interviewés n°3, 4, 7 mais également l'interviewé n° 5, s'accordent pour dire que l'internalisation ou l'externalisation de l'audit interne n'impacte pas de manière différente l'indépendance dont doivent faire preuve les auditeurs internes.

Ainsi, que l'auditeur interne employé par l'entreprise reçoive un salaire ou que l'auditeur interne provenant d'une société externe reçoive le prix de son service fourni, ne fait aucune différence. L'un comme l'autre se trouvent dans une relation avec un lien financier subordonnant l'auditeur à l'entreprise. Leur indépendance est donc impactée de la même manière.

L'interviewé n°1 apporte néanmoins un élément non négligeable : les services d'audit interne fournis par des sociétés externes ne représentent qu'une petite partie de leur chiffre d'affaires, assurant *de facto* leur indépendance financière et leur objectivité durant l'audit interne réalisé. D'ailleurs, l'interviewé n°3 nuance son premier avis en ajoutant que de grands cabinets d'audit fournissant des services d'audit interne ne prendraient pas le risque de ruiner leur réputation en mettant en péril leur indépendance.

Enfin, l'interviewé n°2 affirme que malgré que l'audit interne soit réalisé en interne ou en externe, les auditeurs internes se basent sur les obligations légales, les réglementations et les bonnes pratiques pour réaliser l'audit des processus. De ce fait, l'auditeur interne sera toujours indépendant étant donné qu'il suit une méthodologie définie.

iii) L'efficacité

L'efficacité des auditeurs internes est un élément capital dans le choix que doivent faire les entreprises.

Le tableau synthétisé ci-dessous reprend les points forts et points faibles exprimés par les personnes interviewées concernant l'efficacité.

EFFICACITE DE L'AUDITEUR : RESUME DES POINTS FORTS / POINTS FAIBLES APRES INTERVIEWS			
AI INTERNALISE		AI EXTERNALISE	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Assez de matière à auditer → Permet de remplir un plan d'audit	Le possible manque de connaissance quant à une matière précise de la part de l'auditeur interne peut mener à un manque de valeur ajoutée et/ou à l'obligation d'avoir	Une société externe fournissant des services d'audit interne offre les services d'une personne avec les compétences spécifiques quant à	Perte de qualité de l'audit interne si l'équipe d'audit changeait d'une mission d'audit à l'autre pour le compte de la même entreprise

	recours à un sous-traitant externe	l'élément à auditer au sein de l'entreprise ou encore les services d'une personne ayant acquis son expérience grâce aux travaux d'audit interne réalisés dans d'autres entreprises	
- Relations plus étroites entre les deux premières lignes et l'audit interne ce qui permet une meilleure collaboration	- Les auditeurs n'ont pas d'autres expériences de travaux d'audit interne réalisés dans le même type d'entreprise et n'ont donc aucun point de comparaison	- L'entreprise peut se consacrer à son métier de base → Elle ne devra pas intégrer, en interne, des personnes qui ne font pas le même métier	
- Les auditeurs connaissent mieux l'entreprise, ses processus et les personnes qu'ils vont auditer ; ces dernières seront donc plus coopératives		- L'auditeur interne choisi peut être spécialisé dans un domaine particulier à auditer	

Les interviewés n°1, 2, 5, 7 et 8 s'accordent à dire que l'internalisation de l'audit interne apporte un avantage considérable quant à l'efficacité du travail d'audit.

En effet, les auditeurs internes au sein de l'entreprise ont une meilleure connaissance de l'entreprise, de ses processus, son fonctionnement, son évolution, etc. Ils sont donc plus à même de détecter rapidement quelques failles potentielles des processus.

Comme indiqué dans la revue de littérature, le but de l'audit interne est d'apporter de l'assurance par rapport à la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise ; il est donc profitable de connaître et maîtriser l'activité de celle-ci. Aussi, par l'internalisation de la fonction, les auditeurs internes auront un contact plus familier avec les personnes auditées (leurs collègues), ce qui pourrait apporter une meilleure coopération et ouverture d'esprit ainsi qu'un gain de temps dans l'échange.

D'autre part, l'interviewé n°8 ajoute qu'avoir un audit interne internalisé permet de disposer, en interne, de personnels qualifiés informés des réglementations. Il donne donc du cadre à la maîtrise des risques et conseille les deux premières lignes de défense. De plus, il rapporte que lorsqu'un audit interne est en place, le conseil d'administration répond plus rapidement aux demandes émanant des deux premières lignes, car une relation de confiance s'est installée. Les deux premières lignes de défense mieux soutenues peuvent ainsi fournir du meilleur travail.

Les interviewés n°7 et 8 nuancent néanmoins leurs opinions dans le cas de figure où l'auditeur interne à l'entreprise pourrait avoir certaines lacunes spécifiques qui impliqueraient dès lors la nécessité de faire appel à la co-traitance.

Aussi, les interviewés n°1, 7 et 8, rejoints par les interviewés n°3 et 4, nuancent l'avantage de l'internalisation de l'audit interne concernant l'efficacité de celui-ci par le fait que lorsqu'ils sont

internes à l'entreprise, ces auditeurs n'ont aucune vue sur le marché. Ils ignorent la manière dont les audits internes sont réalisés dans d'autres entreprises du même secteur. Il pourrait pourtant être instructif d'observer la méthodologie (en termes de gestion des risques) utilisée par d'autres entreprises. Cet avantage pourrait dès lors être apporté par un audit interne externalisé grâce à l'expérience acquise lors de différents audits internes effectués parmi ses clients. Leurs recommandations seraient alors plus pertinentes, car des cas similaires pourraient éventuellement avoir déjà été rencontrés lors d'audits précédents.

D'autre part, les interviewés n°3 et n°10 apportent un nouvel élément qui avantage une nouvelle fois l'externalisation de la fonction. Ils précisent l'importance pour les administrateurs que les employés se consacrent uniquement au métier de base de l'entreprise. Externaliser la fonction d'audit interne était la meilleure solution pour ne pas devoir intégrer une/des personne(s) à l'entreprise qui ne serai(en)t pas présente(s) pour l'objet principal de leur business. De plus, les personnes auxquelles ils sous-traiteraient l'audit interne seraient des personnes qualifiées, notamment en termes de réglementations.

L'interviewé n°3 rapporte toutefois un côté négatif à cette externalisation (qu'ils ont pourtant choisie), dans l'hypothèse où l'équipe d'audit interne externalisée serait différente chaque année. Cela impliquerait donc la nécessité pour l'entreprise de recommencer chaque année à l'informer du fonctionnement de l'entreprise.

4.2. Deuxième question de recherche

La partie concernant les institutions avec l'obligation d'avoir un audit interne étant clarifiée, nous pouvons nous concentrer sur la question de recherche initiale de ce mémoire : « Quand et sur base de quels critères une entreprise pourrait-elle se baser pour déterminer le moment opportun à la mise en place d'une fonction d'audit interne ? »

Nous comprenons à présent que cette question porte sur les entreprises qui n'ont aucune obligation quant à la mise en place d'une telle fonction. Un ensemble d'éléments sont ressortis de ces interviews et vont pouvoir être classifiés afin d'obtenir différents critères.

Dès lors, dans cette partie, nous allons parcourir les opinions des interviewés quant aux critères qui pourraient être déterminés pour décider de la mise en place d'une fonction d'audit interne. Ces derniers seront alors analysés avec un point de vue critique et une liste non exhaustive sera dressée.

Selon l'analyse après interviews, les critères établis sont des critères qualitatifs plutôt que quantitatifs. A titre d'exemple, il n'est pas possible de déterminer un chiffre d'affaires à partir duquel une fonction d'audit interne devrait être mis en place (contrairement à ce que relate Litvak et Allaire (2019)). Cette fonction ayant pour mission d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise en exprimant, notamment, une opinion sur la qualité de ses processus de gestion des risques, des critères quantitatifs auraient donc peu de sens. Leur chiffre d'affaires importe peu, c'est la complexité de gestion de l'entreprise qui importe. Une entreprise avec un chiffre d'affaires bas pourrait avoir des processus plus compliqués et plus risqués qu'une autre avec un chiffre d'affaires haut.

Les critères dont il est question sont repris dans les points suivants.

1° Les deux premières lignes de défense doivent être implémentées ou en phase de l'être

Comme remarqué dans la revue de littérature, la deuxième ligne de défense permet notamment à l'entreprise :

- de gérer ses risques,

- de mettre en place les processus nécessaires afin de se conformer aux lois et réglementations,
- de s’assurer que l’organisation atteint ses objectifs.

Selon l’interviewé n°5, c’est également grâce à cette deuxième ligne que l’entreprise prendra conscience de la nécessité d’une fonction d’audit interne, de sorte à avoir un regard indépendant sur les processus mis en place.

En effet, dès lors que les processus mis en place par la deuxième ligne ne seront plus suffisants ou plus assez efficaces, le besoin d’un audit interne se fera ressentir. L’efficacité sera remise en doute lorsque l’entreprise verra le nombre d’incidents opérationnels augmenter. Par exemple, une augmentation de plaintes de la clientèle pourrait tirer la sonnette d’alarme quant aux risques inhérents à l’atteinte de ses objectifs. Un autre indicateur qui pourrait être pris en considération par l’entreprise est celui des plaintes diverses dont elle pourrait faire l’objet et qui pourrait signifier que l’entreprise ne répond plus aux lois et réglementations.

Concernant la première ligne de défense, l’interviewé n°5 affirme naturellement qu’elle est toujours présente au sein d’une entreprise, étant donné qu’il s’agit de la gestion opérationnelle et journalière du business de l’entreprise. Il affirme qu’il y a lieu de s’assurer que cette première ligne de défense ait bien mis en place, à son niveau, les systèmes de contrôle qui incombent à sa responsabilité.

L’entreprise n°8, prouve quant à elle ce critère par son initiative spontanée de mettre en place cette deuxième ligne de défense. En effet, l’entreprise avait déjà implémenté cette ligne de défense avant de faire appel à l’interviewé n°8 pour qu’il mette en place, en son sein, la fonction d’audit interne. Le caractère « inconscient » de cette initiative est dû au fait que l’entreprise ne connaissait pas le modèle des trois lignes de défense. Son initiative a donc été prise par la simple volonté d’instaurer une meilleure gouvernance au sein de l’entreprise ce qui prouve sa détermination d’instaurer de bonnes pratiques et d’acquiescer de la maturité.

Cette initiative se traduit par la mise en place de trois services différents. Le premier, « Architecture & Processus », analyse, comprend, vérifie et tente d’améliorer les processus au sein de l’entreprise. Le deuxième, « Responsable de la protection des données », s’assure que les réglementations RGPD²⁰ sont respectées. Quant au dernier, « Service interne de Protection et de Prévention au travail », il conseille la première ligne de défense sur les règles et méthodologies à mettre en place pour assurer la sécurité des travailleurs.

D’autre part, l’entreprise n°8 a également mis en place un système de gestion des risques, mais qui fut tout de même moins précoce que les services qui viennent d’être expliqués. Il fut mis en place à peu près au même moment que l’audit interne. Toutefois, il prouve une nouvelle fois la volonté de l’entreprise de mettre en place un système de gestion opérationnelle entier car, comme constaté dans la revue de littérature, la deuxième ligne de défense comprend une fonction de gestion des risques.

L’entreprise n°3 permet de confirmer l’importance d’une deuxième ligne de défense efficace et efficiente avant la mise en place d’une fonction d’audit interne. Cela se vérifie par le fait que cette entreprise est une institution financière ; elle a donc l’obligation de mettre en place cette deuxième ligne. Toutefois, nous allons découvrir le niveau de précision et d’importance qu’elle lui a accordé alors qu’elle aurait pu la mettre en place d’une manière plus sommaire en répondant aux exigences obligatoires.

²⁰ Règlement général sur la protection des données

Des procédures internes concernant la détection des risques sur un certain nombre de niveaux sont mises en place afin de s'assurer que les politiques instaurées par la gouvernance de l'entreprise puissent être respectées dans la gestion journalière des opérations. Il existe des procédures :

- qui concernent l'origine des capitaux du client ;
- de revue périodique des dossiers ;
- qui concernent le risque d'investissement pour le compte des clients ;
- qui s'assurent que les investissements réalisés pour le compte des clients ont été réalisés conformément à ce qui avait été jugé acceptable et ce qui avait été choisi par le client ;
- qui permettent de vérifier que les procédures précédentes ont été réalisées.

D'autre part, la fonction de conformité et de gestion des risques en place au sein de cette entreprise s'occupe de s'assurer de la conformité aux lois, réglementations et bonnes pratiques de la part de l'entreprise. Quant à la fonction de gestion des risques, naturellement, elle vérifie que les contrôles sont établis et que les procédures permettent de respecter les politiques.

Malgré que cette deuxième ligne de défense soit obligatoire au sein de l'entreprise n°3, il semblait opportun de la mentionner comme exemple. En effet, l'entreprise est déterminée à ce que cette ligne de défense soit efficace au vu de la manière dont elle l'a organisée. Cela prouve donc que cette deuxième ligne de défense est importante lorsqu'un audit interne est en place.

L'importance de cette deuxième ligne qui précède un audit interne est d'autant plus vraie lorsque l'interviewé n°4, expert en contrôle et audit interne, explique qu'il n'est pas capital pour une entreprise qui n'en a pas l'obligation d'avoir un audit interne (eu égard au principe de proportionnalité²¹). Sa deuxième ligne de défense doit toutefois être bien armée.

Selon lui, la deuxième ligne de défense pourrait être suffisante :

- si des outils mis en place, et valablement utilisés, s'assurent d'une bonne fonction de conformité et de gestion des risques ;
- si des membres du comité de direction ou du management de l'entreprise sont des personnes compétentes, avec de l'expérience, de l'expertise, conscientes de leur rôle et de leurs responsabilités, avec une bonne connaissance de l'entreprise et de ses activités.

Cependant, il nuance son opinion par le fait que, malheureusement, il est rare de trouver des deuxièmes lignes de défense de cette qualité et qui seraient donc suffisantes.

Les interviewés n°1, 2, 4 et 10 confirment une nouvelle fois l'importance et l'utilité d'une deuxième ligne de défense implémentée avant la mise en place d'une fonction d'audit interne. L'un affirme très clairement que « l'audit interne n'a aucun intérêt si les deux premières lignes de défense ne sont pas en place et efficaces ». Un autre précise que la première tâche d'un auditeur interne, avant de commencer sa mission, est de revoir le contrôle interne. Et enfin, un dernier confirme aussi que lorsque des normes prudentielles sont à respecter par une entreprise, la mise en place des processus qui s'assurent du respect de ses normes incombent à cette deuxième ligne.

²¹ « Le principe de proportionnalité codifié à l'article 74, paragraphe 2, de la directive 2013/36/UE vise à garantir que les dispositifs de gouvernance interne sont compatibles avec le profil de risque individuel et le modèle économique de l'établissement, afin que les objectifs des exigences réglementaires soient effectivement atteints. » (European Banking Authority, septembre 2017).

2° La maturité des dirigeants

Certains dirigeants d'entreprises se rendent compte qu'un regard indépendant sur leurs processus serait utile afin d'évaluer les services qu'ils offrent à leurs clients en termes de qualité, mais aussi en termes de conformité aux réglementations.

L'interviewé n°8 rapporte que l'instauration d'un audit interne émane des dirigeants de l'entreprise qui ont, bien volontiers, mis en application la recommandation du comité d'audit. Dès lors, il semble que les dirigeants aient pris conscience que l'audit interne était une fonction porteuse de valeur ajoutée. L'audit interne est *de facto* davantage suivi par les dirigeants de l'entreprise dans ses différentes recommandations. L'entreprise est donc prête à considérer l'audit interne comme une fonction à part entière et à lui donner accès à tous les départements et processus afin qu'elle puisse fournir une opinion objective quant à ces derniers.

Bien qu'il s'agisse d'une fonction indépendante, son implémentation reste une décision de l'entreprise qui atteste ainsi de la lucidité des dirigeants d'entreprise au sujet de l'utilité de la fonction (considérée auparavant comme une fonction d'inspection). Elle apporte une pression positive dont l'entreprise a besoin, car les recommandations faites par l'audit interne, à la deuxième ligne de défense par exemple, ont peut-être besoin de ressources afin d'être mises en place. L'entreprise considérant à présent cette fonction de manière plus positive, elle lui fera davantage confiance et prendra les dispositions nécessaires pour fournir à la deuxième ligne ce dont elle a besoin pour mettre en place ces recommandations.

L'interviewé n°4 confirme l'importance de ne plus voir l'audit interne comme une fonction d'inspection afin qu'elle soit, en effet, considérée comme faisant partie intégrante de l'entreprise malgré son obligation d'indépendance. Selon lui, il est important d'accepter que l'audit interne est une fonction qui fournit de l'assurance, mais qui offre également des services de consultance et de conseils (comme l'indique l'IIA). De ce fait, afin qu'elle puisse réaliser un audit de qualité et qui apporte de la valeur à l'entreprise, il est important de lui laisser libre accès au management et à tous les départements. Ce libre accès fait partie de son indépendance et lui permet de remplir sa mission de conseil aux différents organes.

3° La maturité des processus

L'interviewé n°5 explique qu'il est important pour une entreprise qui veut mettre en place une fonction d'audit interne que ses processus soient définis et appliqués. Ainsi, cela signifie que celle-ci a pris le temps d'instaurer des processus, de les expliquer et de les expérimenter. C'est seulement une fois que ces derniers sont correctement établis et suivis que l'entreprise peut penser à la mise en place d'un audit interne qui va revoir ces processus et les commenter. Cela n'aurait que peu de sens qu'un audit interne soit mis en place mais que l'entreprise manque de processus.

L'un des processus importants est notamment celui de la détection des risques. Un élément qui prouve notamment la maturité du processus est l'efficacité de celui-ci. Plus il est efficace, moins des risques surviennent et plus cela prouve la volonté de l'entreprise d'utiliser les meilleures méthodes.

L'interviewé n°9 nous explique que les processus mis en place au sein de son entreprise sont présents depuis quinze ans. Ils sont toutefois revus annuellement afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences liées à leur métier, d'une part, et qu'ils permettent, le mieux possible, d'atteindre leurs objectifs. Sur cette base, à la question « Pensez-vous, de ce fait, être sur une lancée qui va vous mener à mettre en place une fonction d'audit interne dans les années à venir ? », l'interviewé répond que l'entreprise se trouve déjà largement sur cette lancée. En effet, leurs processus étant efficaces, étant donné l'atteinte de leurs objectifs et des personnes dédiées à la revue des processus en

interne, ils ont fait appel à un consultant externe afin qu'il puisse fournir une assurance supplémentaire quant à l'atteinte de leurs objectifs.

Le scénario de l'entreprise n°6 nous permet de confirmer cette analyse.

L'interviewé n°6 exprime en effet que l'entreprise structure de plus en plus ses processus au vu de l'ampleur qu'ont pris ses affaires ces dix dernières années. Il nous explique que certains processus de gestion des risques sont mis en place et qu'il existe un « tableau des risques » afin de gérer les risques financiers. Il s'agit d'indicateurs qui permettent de suivre de près les risques financiers tels que ceux liés aux créances.

D'autre part, un principe de double signature est mis en place afin de prévoir les risques liés aux émissions d'offres, de bons de commandes fournisseurs et de factures. De plus, une certification ISO27001²² est sur le point d'être mise en place. Celle-ci assure que l'entreprise répond aux exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité des informations (SMSI). Toutefois, la fonction de contrôle interne n'existe pas. Certaines vérifications sont faites, mais de manière sporadique et, sur demande du Directeur Financier. Par ailleurs, les fonctions de Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur des Opérations sont apparues il y a trois ans.

Nous constatons ici que l'entreprise n°6 dispose, potentiellement, de processus assez matures pour implémenter une fonction d'audit interne. En effet, les processus de gestion des risques sont en place, mais aucune fonction n'est prévue en interne pour donner une assurance quant à cette gestion. Cependant, l'entreprise bénéficie d'un audit interne opéré par sa maison mère et opéré sur base du plan d'audit que cette dernière a établi. L'entreprise n°6 bénéficie dès lors des recommandations de cette fonction et se base sur celles-ci pour améliorer ses processus. Bien qu'elle ne soit pas soumise à l'obligation d'avoir un audit interne, la maison mère a néanmoins une fonction d'audit interne en son sein.

4° Une bonne gouvernance est mise en place

L'interviewé n°8 nous informe que lorsque l'entreprise s'est extraite de sa maison mère, qui avait rencontré des problèmes de gouvernance, elle a décidé de mettre en place un nouveau comité de direction ainsi qu'un nouveau comité d'audit. Cela a permis de revoir les missions et valeurs de l'entreprise pour repartir sur une gouvernance saine. C'est entre autres ce comité de direction qui a fait appel à une fonction d'audit interne.

Quant à l'entreprise n°3, des comités de direction et des conseils d'administration se tiennent périodiquement afin de définir des politiques de gestion pour une bonne gouvernance d'entreprise. Comme précisé *supra*, ces politiques sont définies par le conseil d'administration et des procédures sont mises en place afin qu'elles puissent être respectées quotidiennement.

5° La complexité des processus

L'interviewé n°5 rapporte que lorsque les processus sont complexes et qu'ils nécessitent l'intervention de métiers différents, et de personnes qui ont des compétences différentes à travailler ensemble, cela implique à ce qu'il y ait des choses à contrôler :

- Est-ce que le partage d'informations est correct ?
- Est-ce que les processus de protection contre les risques sont convenablement respectés ?
- Est-ce que les processus de sécurité sont respectés ?

²² Les normes ISO sont des Normes internationales d'application volontaire élaborées par des experts qui ont mis en commun leurs connaissances (ISO, n.d.).

- Est-ce que les processus de confidentialité des informations sont respectés ? (les informations partagées sont-elles bien uniquement celles qui doivent être partagées ?)
- Les obligations légales sont-elles respectées en termes de GDPR par exemple ?

D'autre part, la complexité peut également provenir, comme l'indique l'interviewé n°2 de :

- **La diversification des produits** : plus il y a de produits différents qui sont vendus, plus il y aura de risques différents qui apparaîtront ;
- **La diversification du business** : si des produits sont uniquement vendus en magasin, le plus gros risque est le vol, par exemple ; si les produits commencent à être vendus sur internet, d'autres risques peuvent alors apparaître tel que le risque de fraude, de cyberattaque, etc.

Ainsi, plus les départements seront nombreux, plus il y aura de risques également : le nombre de personnes qui interagissent augmente, des problèmes de communication ou un manque de partage d'informations peuvent apparaître, etc.

De plus, le nombre de départements opérationnels ainsi que le nombre de services est un élément démontrant la complexité des processus. En effet, comme l'interviewé n°8 l'explique, sept départements opérationnels ayant chacun trois ou quatre services, eux-mêmes subdivisés en d'autres services, sont présents au sein de son entreprise. Des processus transversaux aux différents départements ou aux différents services sont donc mis en place.

6° Le caractère international des opérations

L'interviewé n°1 soulève qu'une structure ayant des filiales à l'étranger est plus exposée aux différents risques étant donné que les risques peuvent être observés, évalués et gérés de manière différente selon le pays (différences de mentalité, de culture, de perception des risques, etc.).

Un audit interne serait mis en place au sein de la société mère en Belgique de manière à ce qu'il puisse également revoir le contrôle interne établi au sein des filiales.

Plus les opérations s'éloigneront de l'Europe, plus ce critère aura du sens étant donné les potentielles différences de principes fondamentaux en termes de gouvernance, de contrôle interne, etc. En effet, ces derniers peuvent être fort divergeant de ceux que nous connaissons.

7° Une nouvelle stratégie

Selon l'interviewé n°7, toute nouvelle orientation stratégique va impliquer de nouveaux risques. Il y a lieu d'analyser la nouvelle stratégie afin de vérifier si elle augmente de manière significative le paramètre de risque. Si tel est le cas, il faut intervenir en amont dans le projet et regarder que, conceptuellement, l'organisation qui va être mise en place autour de cette nouvelle stratégie est bonne.

Lors d'un nouveau projet, l'interviewé n°7 estime qu'il est plus intéressant que l'audit interne arrive dans une période allant de 6 à 12 mois, soit ni trop tôt ni trop tard. Généralement, les entreprises sont intéressées par un avis extérieur et indépendant quant à leur nouveau projet. Elles veulent, cependant, que cela leur apporte de la valeur ajoutée.

Une méthode que pourrait utiliser le management des risques afin de détecter les problèmes que pourrait rencontrer la nouvelle stratégie est le « Self Identified Issue ». Il informe le comité de direction et le conseil d'administration du diagnostic et de la manière dont il compte régler les problèmes identifiés.

5. Discussion

5.1. Discussion et recommandations à la première question de recherche

Cette partie du travail amène la réponse à la question de recherche :

« Sur base de quels éléments certaines entreprises décident-elles d’internaliser la fonction d’audit interne au travers d’un département d’audit interne, alors que d’autres décident de faire appel à des sociétés externes fournissant ce service ? »

i) Discussion quant au cout

Une légère prédominance pour l’externalisation de l’audit interne semble ressortir. Toutefois, il semblerait que la taille de l’entreprise ait son importance. En effet, malgré le fait que le cout de l’externalisation soit supérieur à celui de l’internalisation, l’interviewé n°3 indique avoir fait le choix le plus onéreux, ce choix pourrait présager qu’il s’agit là de la meilleure solution. Ce critère de taille est cependant très difficile à établir. La meilleure option serait que chaque entreprise mesure l’impact financier qu’aurait l’internalisation ou l’externalisation de la fonction afin de choisir l’option la plus adaptée en termes de cout ; exactement comme cela a été fait dans l’entreprise de l’interviewé n°3.

ii) Discussion quant à l’indépendance

L’indépendance est un élément capital concernant les auditeurs internes. Il est difficile de faire ressortir un penchant étant donné que l’opinion la plus répandue est celle qu’aucune différence n’existe entre un audit interne internalisé ou externalisé. Le lien financier subordonne, dans les deux cas, les auditeurs internes.

Les arguments en faveur de sociétés fournissant des services d’audit interne penchent toutefois dans la balance. Ce service ne représente qu’une petite partie de leur chiffre d’affaires et ces sociétés ne prendraient pas le risque de ruiner leur réputation ; leur indépendance étant davantage importante que le lien de subordination financier.

En effet, l’indépendance est plus fragilisée chez un auditeur interne en fonction chez son employeur (qui lui fournit donc son unique revenu) que celle d’un auditeur en fonction dans une société externe qui fournit ce service d’audit interne parmi d’autres services.

De plus, comme spécifié dans la revue de littérature, « les atteintes à l’indépendance doivent être appréhendées au niveau, notamment, de la fonction d’audit interne et de son positionnement dans l’organisation ». Plusieurs des auditeurs internes interviewés ont affirmé que, dans l’organigramme de la société, l’audit interne était un département indépendant qui se situait directement en-dessous du CEO, mais qui n’était pas supérieur aux autres départements. Ils ont en outre ajouté que les requêtes du CEO devaient toujours rencontrer une réponse. C’est en ce sens, que l’interviewé n°1 disait qu’il était possible que les auditeurs internes puissent modifier leur plan d’audit. Les auditeurs internes externes à l’entreprise seront, potentiellement, plus objectifs et plus francs quant à leur rapport d’audit qu’un auditeur interne au sein de l’entreprise.

iii) Discussion quant à l'efficacité

Internaliser ou externaliser la fonction d'audit interne afin d'en retirer la meilleure efficacité possible est une décision importante pour chaque entreprise. L'internalisation semble être une bonne solution considérant le fait que l'entreprise disposera en interne de personnes qualifiées qui connaissent, comprennent et ont suivi les processus. Cependant, si les auditeurs internes à l'entreprise manquent de connaissance et d'expertise dans certains domaines, cela implique la nécessité de co-traiter avec des externes. En effet, à titre d'exemple, l'interviewé n°8 explique que les auditeurs internes au sein de son entreprise ne sont pas suffisamment qualifiés pour auditer le service IT de l'entreprise. Ainsi, faire appel à des externes pour réaliser le travail d'une personne engagée et payée en interne pour le faire rajoute inévitablement des coûts à l'entreprise.

De plus, l'avantage de l'internalisation représenté par le fait que les auditeurs internes connaissent mieux les personnes qu'ils auditent est à discuter également. Il est fortement probable que le fait de connaître personnellement les audités soit un frein à la franchise et l'objectivité des auditeurs.

L'externalisation semble donc apparaître comme une meilleure solution en termes d'efficacité, notamment par le fait que les auditeurs internes ont plus d'expérience et d'expertise grâce aux missions réalisées au sein d'autres entreprises. De plus, comme la revue de littérature l'indique, l'audit interne peut également effectuer des missions de conseils, ces auditeurs internes ayant plus d'expérience grâce aux audits réalisés à l'extérieur de l'entreprise. Cela leur permet d'apporter des conseils et une valeur ajoutée aux lignes de défense de l'entreprise.

Le seul point négatif qui est ressorti de l'externalisation de la fonction concernant son efficacité réside dans le fait que l'équipe d'audit interne externalisée pourrait être différente chaque année. Cela impliquerait que l'entreprise perdrait du temps et de l'argent à expliquer à la nouvelle équipe le fonctionnement de l'entreprise et ses processus. Toutefois, une des personnes présente lors de l'audit précédent pourrait être désignée afin qu'elle réintroduise l'entreprise au sein de l'équipe nouvellement constituée.

5.2. Conclusion à la première question de recherche

Ces trois éléments : coût, indépendance et efficacité, sont donc à prendre en considération en fonction de la taille de l'entreprise.

Les entreprises n'ont pas toutes les mêmes attentes ni les mêmes budgets. Il est vrai que, dans de grosses structures, il est plus intéressant d'avoir son propre département d'audit interne. Indirectement, le département est indépendant du reste de l'entreprise, il ne dépend que du comité d'audit et du CEO. Par conséquent, personne n'influe sur le choix de mission, il s'agit d'une cellule indépendante à l'entreprise.

De ce fait, lorsque la matière à auditer est importante, il est plus efficace que les auditeurs internes soient internalisés afin de faciliter les procédures de travail, mais aussi afin d'être spectateurs de l'organisation quotidiennement, de pouvoir suivre les processus et de permettre une meilleure compréhension.

Cependant, il reste difficile de déterminer à partir de quel moment une structure est considérée comme suffisamment grande. Il n'existe pas de *calcul magique* permettant de déterminer la taille critique qui, lorsqu'elle est atteinte par l'entreprise, implique la mise en place d'un département d'audit interne.

Nous faisons ici des comparaisons et recommandations sur les décisions à prendre. Toutefois, il revient à l'entreprise, et plus précisément au comité d'audit, de réaliser les études adéquates afin de déterminer si l'internalisation de l'audit interne est plus intéressante que l'externalisation.

5.3. Discussion et recommandations à la deuxième question de recherche

Dans cette partie du travail vient la réponse à la deuxième question de recherche, à savoir :

« Quand et sur base de quels critères une entreprise pourrait-elle se baser pour déterminer le moment opportun à la mise en place d'une fonction d'audit interne ? »

Différents éléments sont ressortis lors des interviews, permettant d'établir une liste non exhaustive de sept critères qui pourraient refléter que l'entreprise est arrivée à un certain niveau de maturité. Elle peut s'observer au travers de chacun de ses processus, systèmes ou fonctions mis en place. Une entreprise pourrait donc se baser sur l'atteinte de ces critères pour décider du moment opportun pour elle à la mise en place d'une fonction d'audit interne.

Toutefois, une chose importante est à notifier avant de discuter ces critères.

Les critères ci-dessous seront potentiellement plus utiles à des entreprises qui opèrent dans des secteurs soumis à certaines normes comme le secteur automobile, le secteur hospitalier, le secteur alimentaire, etc. En effet, les entreprises opérant dans certains domaines sont soumises à des réglementations et des normes propres à chacune. Les processus mis en place pour l'atteinte de leurs objectifs sont donc plus surveillés.

Cela implique donc que les risques inhérents à ces processus le sont davantage. Les instances supérieures de ce type d'entreprises attendent d'elles qu'elles répondent aux normes et règles mises en place et le vérifieront par des visites ponctuelles. Sur cette base, ce type d'entreprise a plus d'intérêt à s'assurer de la meilleure gestion possible des risques inhérents à son activité au travers d'une fonction d'audit interne. En effet, par son caractère indépendant, cette dernière analysera les processus de manière minutieuse et apportera les recommandations nécessaires à l'entreprise afin qu'elles répondent aux attentes qui lui incombent.

A contrario, ces critères seront potentiellement moins utilisés par des entreprises qui ne font pas partie de secteurs « normés ». Ces entreprises se cantonneront plutôt à un critère de coût, (le coût de l'implémentation de la fonction d'audit interne), étant donné qu'elles ne sont soumises à aucune norme. À titre d'exemple, si un risque survient au sein de ce type d'entreprise avec un coût de 500€ alors que l'implémentation d'une fonction d'audit interne pourrait s'élever à 1000€, l'entreprise n'a aucun intérêt financier à mettre cette fonction en place. Toutefois, il appartient donc à l'entreprise d'évaluer s'il est opportun pour elle de mettre ou non un audit interne en place.

Ces différents critères conseillés sont les suivants :

1° Premier critère : les deux premières lignes de défense doivent être implémentées ou en phase de l'être

Premièrement, ce critère a été établi comme étant une recommandation à la mise en place d'une fonction d'audit interne car, au travers de sa fonction de gestion opérationnelle et journalière du business, la première ligne de défense a pour rôle de veiller à ce que l'entreprise atteigne ses objectifs.

En outre, la deuxième ligne de défense a quant à elle pour rôle de veiller à l'atteinte des objectifs de l'entreprise à travers ses différentes fonctions notamment celle de gestion des risques, de conformité aux lois et réglementations, de contrôle (qui assure la sécurité informatique de l'entreprise par exemple), etc.

Dès lors que ces deux premières lignes sont mises en place, l'entreprise dispose d'une multitude de processus qui assurent ces différentes fonctions. Ceux-ci sont nécessaires à l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixés. Néanmoins, certaines défaillances pourraient subsister dans les processus des deux premières lignes, ralentissant ainsi l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs (objectif de rentabilité, de gestion des risques, de satisfaction de la clientèle, etc.).

L'une des pistes proposées aux entreprises est celle de mesurer les éléments qui pourraient la ralentir dans l'atteinte de ses objectifs. Nous pourrions proposer à l'entreprise de mesurer ses risques de rentabilité et de gestion des risques de la manière suivante, par exemple :

- La mesure du risque inhérent à **l'objectif de rentabilité** peut se faire par l'utilisation d'un ratio de rentabilité (comme le ratio « Return On Capital Employed » (ROCE) par exemple) afin que l'entreprise puisse constater dans quelle mesure elle a atteint la rentabilité escomptée et analyser quels risques ont mis en péril cette atteinte. Toutefois, il est à signaler que différents ratios de rentabilité existent et qu'il incombe donc à l'entreprise de déterminer quel est le plus pertinent à utiliser la concernant ;
- La mesure du risque inhérent à **l'objectif de gestion des risques** peut se faire sur base du nombre d'incidents opérationnels survenus sur une période déterminée tout en prenant en compte l'appétence pour le risque que l'entreprise a mise elle-même en place.

Cette appétence pour le risque peut être catégorisée de la manière suivante :

- Acceptation du risque
 - Volonté de prendre des risques
 - Tolérance 0
 - Réduction du risque ;
- La mesure du risque inhérent à **l'objectif de satisfaction de la clientèle** peut se faire sur base du nombre de plaintes-clients enregistré sur une période déterminée.

Ces différentes mesures permettront ainsi à l'entreprise d'estimer si les processus mis en place sont efficaces à l'atteinte des objectifs.

De ce fait, il n'y aurait que peu d'intérêt d'implémenter une fonction d'audit interne sans que ces processus de première et deuxième ligne ne soient efficacement mis en place. En effet, le but de l'audit interne est d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, en la rassurant quant à son degré de maîtrise des opérations et en la conseillant objectivement sur les éventuelles améliorations à apporter au processus de management des risques afin que ses objectifs soient atteints.

Sur base de ce qui précède, il semble évident que l'audit interne, troisième ligne de défense du modèle, ne pourrait exercer sa fonction valablement sans que les deux premières lignes ne soient mises en place.

2° Deuxième critère : maturité des dirigeants

Il est recommandé de prendre en compte ce critère avant de mettre en place une fonction d'audit interne. Certains dirigeants d'entreprises considèrent que l'audit interne est une fonction d'inspection plutôt qu'une solution pour améliorer leurs performances. En effet, changer sa vision

négative de l'audit interne et prendre conscience que cette fonction apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise est indispensable pour remplir ce deuxième critère.

Cette confiance doit néanmoins être transmises aux personnes auditées par les dirigeants de l'entreprise, car leur collaboration doit être entière afin que l'audit interne soit le plus productif et efficace possible. Chacun doit être coopératif et surtout pas contreproductif afin de permettre à l'audit interne d'apporter toute la valeur ajoutée attendue.

Cela n'aurait pas de sens de mettre en place un audit interne pour que ces conseils ne soient pas entendus ou pris en compte.

3° Troisième critère : maturité des processus

Le troisième critère proposé pour la mise en place d'un audit interne est celui des processus arrivés à leur maturité. En effet, le rôle de l'audit interne est de revoir et d'évaluer les processus mis en place afin de pouvoir exprimer son opinion et donner des recommandations pertinentes. Il est ainsi important que lesdits processus soient déjà d'application et que l'entreprise ne soit plus à même d'y apporter une quelconque amélioration sans un avis indépendant, qu'elle peut dès lors trouver auprès d'une fonction d'audit interne. Cet aspect démontre donc que les processus sont effectivement arrivés à maturité.

L'efficacité des processus pourrait être un indicateur utilisé par l'entreprise afin d'en mesurer leur maturité. Cette estimation pourrait être mesurée grâce, par exemple, à la méthode du « Key Risk Indicator²³ » qui permet de mesurer le niveau de risque d'une activité. Elle compare ce niveau à celui de l'appétence pour le risque qu'elle s'est fixé (sachant que le risque zéro n'existe pas) et, ensuite, elle le compare à la survenance des risques inhérents à ce processus. Ainsi, l'entreprise peut évaluer s'il est efficace ou s'il mérite d'être amélioré.

4° Quatrième critère : bonne gouvernance mise en place

En effet, il est important pour une entreprise qui veut mettre en place un audit interne d'avoir une bonne gouvernance d'entreprise. Tout en veillant au respect des règles juridiques et éthiques, une bonne gouvernance d'entreprise assure son rôle en fournissant les ressources nécessaires au management, ce qui va lui permettre de réaliser les objectifs de l'entreprise, en déterminant notamment les missions et valeurs d'entreprise.

Si une bonne gouvernance n'est pas mise en place, les ressources nécessaires ne seront peut-être pas allouées au management, ou en tout cas pas de la bonne manière. Cela signifierait que la première ligne de défense ne serait pas efficace. De ce fait, la deuxième ligne en subirait les mêmes conséquences étant donné la nécessité du soutien de la première ligne pour son bon fonctionnement. Ceci mène à la conclusion qu'apporter un audit interne (troisième ligne) dans un modèle dépourvu des bases nécessaires serait insensé. Il faut donc, dans un premier temps, construire des bases solides, s'assurer que ces dernières fonctionnent correctement et seulement ensuite, faire appel à l'audit interne qualifié pour donner son opinion sur ces bases.

5° Cinquième critère : complexité des processus

Plus les processus seront complexes et plus le nombre de risques inhérents à ces processus augmentera. Les personnes incluses dans des processus complexes n'auront probablement pas les ressources nécessaires pour en déceler les failles ; or, sans cette détection, l'atteinte des objectifs

²³ Key Risk Indicator = Indicateur de risque clé

serait compromise. Le but de l'audit interne étant de conseiller la gestion des risques, son rôle prendrait alors toute son importance dans ce cas de figure. Il serait en effet plus à même de déceler les failles.

En outre, la diversification des produits, des business et l'augmentation du nombre de départements vont naturellement aboutir à une complexité des processus du fait de la naissance inévitable de processus transversaux, plus difficiles encore à contrôler. L'audit interne trouve donc toute son utilité dans ce cas, étant donné qu'il va pouvoir suivre et évaluer les processus dans leur intégralité. De plus, sa fonction et son indépendance lui donnent libre accès à chaque département, système, activité tandis qu'une personne interne pourrait ne pas jouir des mêmes accès. De plus, un auditeur interne sera plus qualifié grâce à sa parfaite connaissance des réglementations pour vérifier si ces processus sont correctement établis.

6° Sixième critère : caractère international des opérations

Le caractère international des opérations pourrait également être un critère à suggérer aux entreprises quant à la mise en place d'un audit interne.

En effet, une entreprise ayant des filiales à l'étranger pourrait rencontrer des risques inhérents à son activité et à ses processus en raison, par exemple, de différences de perception des risques, mais également de différences de culture ou de mentalité. D'autres réglementations pourraient par ailleurs être d'application. De ce fait, toute sorte de risque insoupçonné peut naître de par le caractère international des affaires comme la mixité des sexes au sein d'un même département, le principe du cadeau, perçu dans certains pays comme un remerciement, mais qui peut être assimilé à un « pot-de-vin » en Belgique.

7° Septième critère : nouvelle stratégie

Enfin, le dernier critère qui est conseillé d'être pris en considération par une entreprise, avant la mise en place d'un audit interne, est celui de l'arrivée de nouvelles stratégies découlant, par exemple, de l'expansion de l'entreprise au travers de nouveaux produits ou de nouveaux services.

Ces nouvelles stratégies pourraient impacter les objectifs de l'organisation et nous savons qu'un nouveau projet pourrait ruiner totalement les objectifs d'une entreprise si les risques inhérents à celui-ci n'ont pas été étudiés correctement. C'est la raison pour laquelle l'avis totalement indépendant et l'expertise d'un auditeur interne serait profitable et intéressant. En effet, grâce à cette position indépendante, il pourra soumettre des recommandations afin de maîtriser au mieux les risques inhérents à ce nouveau projet.

5.4. Conclusion à la deuxième question de recherche

Cette liste de critères pourrait apporter de l'aide à une entreprise à prendre sa décision quant à la mise en place d'une fonction d'audit interne. Toutefois, cette dernière est non-exhaustive et reste une proposition. De plus, aucun des critères n'est un prérequis au suivant.

Il est à noter que chacun de ces critères laisse entendre que l'entreprise doit atteindre une certaine maturité avant de mettre en place une fonction d'audit interne. Cette maturité peut être décelée au travers des processus, de la gouvernance ou encore des fonctions mises en place au sein de l'entreprise.

Une fois ces critères atteints, il semblerait intéressant que l'entreprise mette en place un audit interne afin qu'il puisse lui apporter une valeur ajoutée. La question « quand » pourrait potentiellement trouver réponse au travers de ces critères. Toutefois, rappelons que chaque entreprise est unique et que la maturité ne s'évalue pas de la même manière et ne sera pas atteinte pour chacune d'elle au même moment. C'est pourquoi, en réalité, il n'est pas tout à fait possible de répondre avec précision à cette question.

En outre, il est important de nuancer cette réponse.

Le fait qu'une entreprise appartienne à un secteur « normé » entre largement en compte dans l'utilisation de ces critères. Si elle est « normée », elle aura un plus grand intérêt à prendre ces critères en compte étant donné qu'une instance supérieure évalue son activité. Elle a donc plus d'intérêt à mettre en place une fonction d'audit interne qui va lui faire des recommandations afin de s'assurer qu'elle atteint ses objectifs (lesquels sont établis de manière à remplir les normes instaurées par l'instance supérieure).

Quant aux entreprises qui n'appartiennent pas à un secteur normé, elles sont plus libres dans la gestion de leur activité et donc moins soucieuses de répondre à des normes particulières pour lesquelles elles subiraient une vérification. De ce fait, l'implémentation d'une fonction d'audit interne ne serait probablement établie que sur base de la volonté d'améliorer ses processus en limitant les risques afin d'atteindre ses objectifs. Ainsi, il n'y aura probablement qu'une notion de coût qui sera prise en compte par ce type de structure.

6. Limites et études futures

A l'issue de ce travail de recherche, des limites restent à identifier.

Une première limite concerne les deux questions de recherche et est relative à la taille des entreprises. En effet, aucune taille d'entreprise n'a été préalablement définie pour la réalisation de ce mémoire. Énormément d'interviewés ont fait référence à ce critère, mais il leur était difficile de fournir une explication précise quant à cette notion de taille. L'un des interviewés a d'ailleurs exprimé le fait qu'il « n'existe pas de formule magique pour déterminer la taille à partir de laquelle une entreprise devrait mettre en place une fonction d'audit interne ». C'est la raison pour laquelle ce critère n'apparaît pas dans la liste établie.

« Comment mesurer ? », « Quels éléments prendre en compte pour mesurer ? », « Qu'est-ce qui définit la taille ? » : toutes ces questions restaient sans réponse.

Il pourrait donc être intéressant pour une étude future de fonctionner dans le sens inverse : choisir l'échantillon des entreprises sur base d'un critère de taille (les PME, par exemple) et y appliquer la question de recherche.

Une deuxième limite porte sur la période relative à la deuxième question de recherche. Très peu d'entreprises se trouvent à ce moment charnière de prendre la décision de mettre en place une fonction d'audit interne. En effet, lorsque la fonction n'est pas obligatoire, les entreprises doivent y trouver un grand intérêt puisque cela représente potentiellement un certain coût. Il fut donc difficile d'obtenir des témoignages de dirigeants d'entreprises ou d'auditeurs internes d'entreprises qui se trouvaient précisément dans la situation étudiée. Une piste serait d'interviewer le comité d'audit d'une entreprise au sein de laquelle un audit interne est en place alors qu'elle n'était initialement visée par aucune obligation. En effet, la mise en place d'un audit interne émane souvent d'une décision du comité d'audit. Les membres de ce comité sont donc les plus à même d'apporter des éléments de réponse.

Une troisième limite concerne l'échantillon choisit pour la deuxième question de recherche qui avait pour but d'établir une liste de critères pour tout type d'entreprise. Il est vrai que l'échantillon s'est rétréci, dans un premier temps, du fait que les institutions financières et les entreprises cotées sont dans l'obligation d'avoir une fonction d'audit interne. Cependant, il existe plusieurs types différents d'entreprises hormis celles précédemment citées. De plus, parmi celles-ci, une subdivision peut encore être établie en fonction du secteur dans lequel elles opèrent.

Il serait intéressant, pour remédier à cette limite, de définir un secteur d'activité en particulier. Il pourrait être judicieux de se pencher davantage sur le secteur public qui est très réglementé, avec des lois comptables, des normes prudentielles et des réglementations bien spécifiques. Il serait donc opportun d'y proposer une fonction d'audit interne (laquelle pourrait devenir obligatoire) afin qu'une personne, experte en ces lois, réglementations et bonnes pratiques, puisse assurer à l'organisation qu'elle maîtrise ses risques et gère ses opérations correctement ou, *a contrario*, qu'elle lui recommande certaines pratiques d'amélioration.

Une piste qui pourrait permettre d'étoffer la première question de recherche serait de réaliser une étude quantitative relative au coût lié à l'internalisation ou l'externalisation de la fonction d'audit interne au lieu de se pencher sur des critères qualitatifs. Cela offrirait probablement des résultats plus précis et ainsi un avis plus tranché.

Enfin, se pencher sur les critères pouvant mener à la faillite d'une entreprise permettrait d'étoffer cette liste établie grâce à la deuxième question de recherche. Il est possible que certains d'entre eux, qui sont en réalité des risques, puissent également consister en des éléments de réponse à ce mémoire.

CONCLUSION

Pour rappel, ce mémoire avait pour première ambition de déterminer des critères sur lesquels une entreprise pourrait se baser afin de prendre la décision d'implémenter une fonction d'audit interne en son sein. La littérature à ce sujet n'apporte que très peu d'éléments qui pourraient permettre à une entreprise de prendre cette décision. Cependant, une autre question de recherche est apparue comme essentielle afin de fournir un travail de recherche complet. Celle-ci porte sur la décision la plus profitable pour l'entreprise: internaliser ou externaliser cette fonction.

Dans un premier temps, une recherche théorique concernant l'audit interne a été effectuée afin de construire la revue de littérature. Il fut naturel de l'initier par la notion la plus directement liée à l'audit interne : celle des risques. Ils sont des événements possibles qui, s'ils surviennent, impacteront l'atteinte des objectifs. Les risques liés aux organisations sont de différents types, internes ou externes à l'organisation. Les internes concernent les événements qui surviennent lors de l'activité de l'entreprise. Quant aux risques externes, ils ne sont pas contrôlables par l'entreprise, car ils proviennent de facteurs externes à celle-ci. Nous avons découvert, dans la revue de littérature, que les risques externes sont plus difficiles à prévenir et à contrôler que les risques internes. Il est important qu'une fonction au sein de l'entreprise s'occupe de la gestion de ces risques ; il s'agit de celle remplie par le management des risques. Ce dernier détecte les événements pouvant impacter négativement l'organisation et met tout en œuvre pour les gérer.

Une littérature quant à l'audit interne lui-même a été établie par la suite. Nous avons pu découvrir que l'origine de l'audit interne se situe à la fin du XIX^e siècle, suite à l'expansion des affaires coopératives, la fonction s'est alors institutionnalisée avec la création de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) en 1941. C'est à la suite de scandales que l'audit interne s'est développé et s'est formalisé par l'apparition de différentes lois telle que la loi SOX en 2002. Il a été en outre mis en avant que l'audit interne était fondé sur une approche par les risques, d'où l'importance d'avoir débuté la revue de littérature par cette notion. Il a pour rôle d'apporter de la valeur à l'entreprise en la rassurant et en lui donnant des conseils de manière objective quant à l'efficacité de la gestion de ses risques et de sa gouvernance ainsi que sur la maîtrise de ses opérations.

Le modèle des trois lignes de défense a été également exposé dans cette revue de littérature. L'audit interne y compose le dernier niveau. Il était important de l'introduire afin de fixer à quel niveau l'audit interne opérait au sein de l'entreprise. D'autre part, il était également important d'ajouter à cette revue de littérature une partie concernant les cas dans lesquels l'audit interne était obligatoire. En effet, les institutions financières et les entreprises cotées sont soumises à cette obligation. De plus, des types de risques qui peuvent mener à des missions d'audit interne ont été décrits : les risques inhérents à un nouveau projet, le risque de fraude et le risque de conformité.

Un dernier élément concernant cette partie de la revue de littérature concerne l'internalisation ou l'externalisation de la fonction d'audit interne. Il semblait important que cet aspect soit expliqué théoriquement étant donné la deuxième question de recherche. Des justifications telles que celles sur la pénurie temporaire de personnel, la recherche de compétences spécialisées, la nécessité de déployer des moyens sur des sites éloignés ou encore la nécessité d'accroître les effectifs pour respecter des contraintes de délais sont ainsi mentionnées. Toutefois, ce choix n'est possible que pour les entités de « plus petites tailles » lorsque l'audit interne est obligatoire.

Enfin, la dernière partie concerne l'audit externe, deuxième volet de l'audit. Le terme « audit » étant trop souvent utilisé de manière indifférenciée pour parler de l'audit interne ou de l'audit externe, il était important d'apporter, à cette partie théorique, une explication qui allait permettre de clarifier la distinction entre ces deux fonctions. Ainsi, celle d'audit externe est axée sur l'aspect financier des affaires de l'entreprise et son environnement de travail porte sur les états financiers. La fonction d'audit

interne demeure quant à elle axée sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'entreprise.

La deuxième étape de ce mémoire avait pour but de construire une recherche empirique. Sur base des expériences, de l'expertise et des opinions récoltés lors des interviews, nous avons pu établir des résultats quant aux deux questions de recherches.

Le résultat obtenu au sujet de la première question de recherche « Sur base de quels éléments certaines entreprises décident-elles d'internaliser la fonction d'audit interne au travers d'un département d'audit interne, alors que d'autres décident de faire appel à des sociétés externes fournissant ce service ? » établit que les éléments qui sont ressortis des interviews, c'est-à-dire le cout, l'indépendance et l'efficacité, sont à prendre en considération par les entreprises. En effet, ils permettent à l'entreprise de se rendre compte des avantages et des inconvénients de l'internalisation ou de l'externalisation quant à ces trois éléments importants.

Cependant, la taille de l'entreprise est à prendre en compte dans cette décision. Il apparait clairement qu'il pourrait être plus intéressant pour une entreprise de plus grande taille d'internaliser la fonction ; ainsi, les auditeurs étant sur place, les procédures de travail peuvent être facilitées. De plus, les auditeurs observent les processus au jour le jour et connaissent les personnes qui les appliquent et qui vont être auditées. De ce fait, l'auditeur analyse des processus qu'il gère mieux qu'une personne externe, connaît mieux les personnes qu'ils auditent, ce qui facilite la communication et la coopération. Néanmoins, la taille critique définissant « une entreprise de plus grande taille » n'est pas calculable. Il appartient à l'entreprise de réaliser les études adéquates afin de déterminer ce qui est le plus intéressant pour elle, à savoir internaliser ou externaliser la fonction.

Concernant la deuxième question de recherche « Quand et sur base de quels critères une entreprise pourrait-elle se baser pour déterminer le moment opportun à la mise en place d'un audit interne ? », la recherche empirique a permis d'établir une liste de critères comme espéré. Les critères établis sont les suivants :

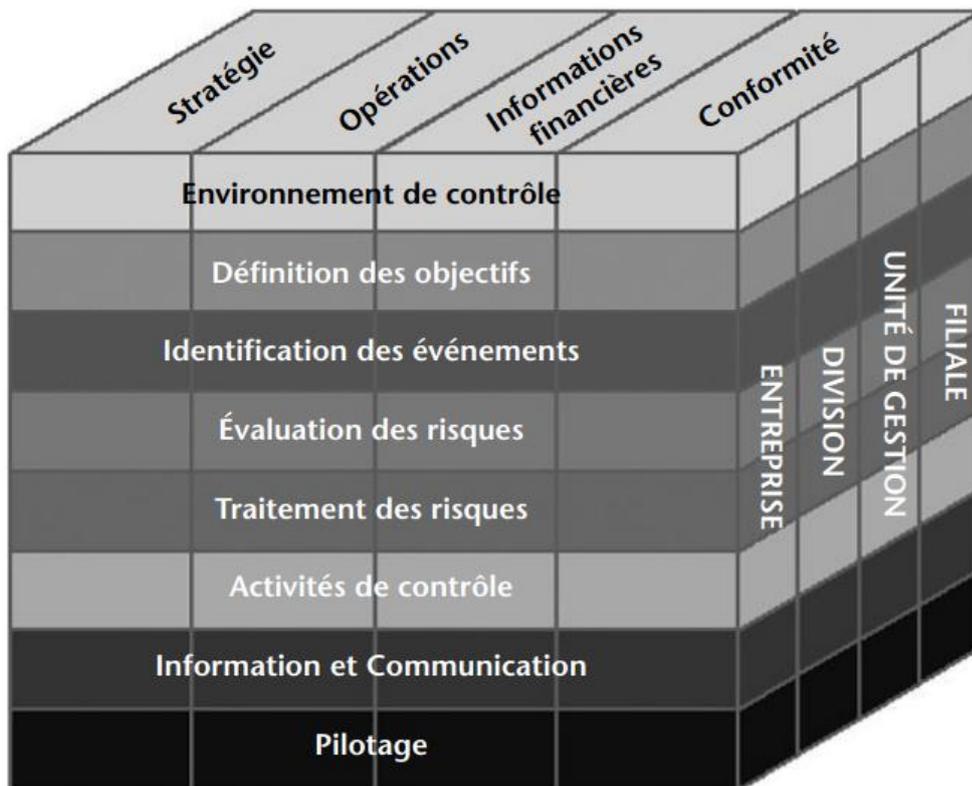
- 1° Premier critère : les deux premières lignes de défense doivent être implémentées ou en phase de l'être
- 2° Deuxième critère : maturité des dirigeants
- 3° Troisième critère : maturité des processus
- 4° Quatrième critère : bonne gouvernance mise en place
- 5° Cinquième critère : complexité des processus
- 6° Sixième critère : caractère international des opérations
- 7° Septième critère : nouvelle stratégie

Il est important de mentionner que cette liste est non-exhaustive et que chacun des critères n'est pas un prérequis au suivant. Il s'agit plus spécifiquement d'une piste que les entreprises qui n'ont pas l'obligation d'avoir un audit interne peuvent utiliser pour déterminer s'il est opportun ou non pour elle de mettre en place un audit interne tenant compte de la situation dans laquelle elle se trouve.

Nous pouvons conclure qu'il pourrait être intéressant pour les entreprises de prendre en considération les critères développés lors de ce travail de recherche, lesquels laissent tous entendre l'atteinte d'une certaine maturité, servant de base à la réflexion quant à l'implémentation d'une fonction d'audit interne. Cependant, ces critères sont à nuancer, car il n'existe pas d'éléments « arrêtés » servant de base à cette réflexion. En effet, chemin faisant, il s'est avéré que la taille de l'entreprise, son type, sa structure et sa maturité étaient des critères variables ne permettant pas de donner une réponse précise à la question « quand ». C'est la raison pour laquelle une étude future pourrait se pencher sur la même question de recherche, mais en se focalisant plutôt sur un seul type d'entreprise d'une taille définie.

ANNEXES

Annexe 1 : Cube COSO



Source : SCHICK, P., VERA, J., & BOURROUILH-PAREGE, O. (2014)

Annexe 2 : Vue synthétique de l'évolution de l'audit interne

	Audit traditionnel	Audit moderne	Audit futuriste
Objectif	Assurance	Assurance et conseil	Assurance, conseil et point de vue
Mission	Vérifier l'information financière	Améliorer la performance opérationnelle	Fournir une offre globale de services d'amélioration de la performance
Type	Transactionnel	Audit par les risques	Audit par objectif
Attendu	Détection d'erreurs	Amélioration de l'environnement de contrôle	Impact sur l'organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs
Reporting	CFO	CEO/CFO et comité d'audit	CEO et comité d'audit
Horizon	Passé	Présent	Futur
Plan	Annuel	Pluriannuel	Tournant
Rapport	Word	PowerPoint	Interactif
Outil	Excel	GRC	Analyse de données
Equipe	Finance	Finance et IT	Pluridisciplinaire

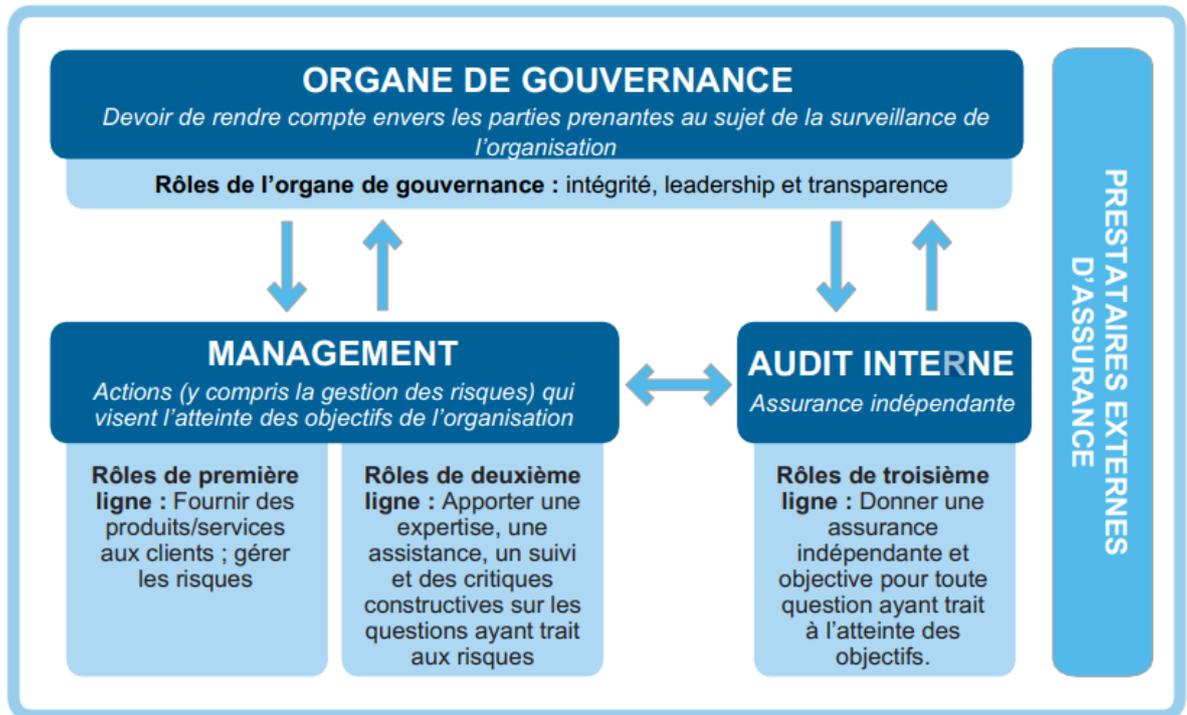
Source : LITVAK, G., & ALLAIRE, S. (2019)

Annexe 3 : Tableaux reprenant, de manière non exhaustive, les attentes des parties prenantes concernant l'audit interne

Managers opérationnels	Management / comité exécutif	Comité d'audit	Actionnaire	Organes de régulation
<ul style="list-style-type: none"> • Conseil • Assistance aux projets • Meilleure pratique • Recommandation pratique • Reconnaissance de ce qui marche bien • Impartialité • Minimum de gêne pendant l'audit • Réalisation d'économies 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance • Conformité • Délivrance de point de vue • Visibilité sur les recommandations critiques • Plan d'action réaliste • Contribution à la performance • Délais courts dans la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des risques • Transparence • Indépendance • Respects des lois • Protection des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection des investissements • Création de valeur • Protection et évolution du cours de la bourse • Prévisions financières fiables 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des lois • Conformité

Source: LITVAK, G., & ALLAIRE, S. (2019)

IIA : Le Modèle des Trois Lignes



CLÉ : ↑ Devoir de rendre compte, reporting ↓ Délégation, pilotage, ressources, supervision ↔ Alignement, coordination de la communication, collaboration

Source : THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. (juillet 2020)

Annexe 5 : 8^{ème} directive européenne

« [...] La 8ème directive a instauré l'obligation pour les entités d'intérêt public, y compris les établissements de crédit, de se doter d'un comité d'audit.

Au moins, un membre du comité d'audit doit être indépendant et compétent en matière de comptabilité et d'audit.

Les principales missions du comité d'audit sont les suivantes :

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière,
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques,
- le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés.
- et l'examen et le suivi de l'indépendance du contrôleur légal des comptes.

Le comité d'audit doit donc s'assurer que les risques sont bien recensés et que les procédures de contrôle interne sont conçues et fonctionnent de manière à réduire les risques, à travers l'identification des risques et des procédures de contrôle interne²⁶¹.

Par ailleurs, le comité d'audit doit suivre l'efficacité du système de contrôle interne. Dans ce cadre, le comité d'audit doit disposer d'une évaluation du contrôle interne afin de se prononcer sur son efficacité.

Le contrôleur légal doit faire un rapport au comité d'audit sur les aspects essentiels liés au contrôle interne, notamment les faiblesses significatives du contrôle interne liées au processus d'élaboration de l'information financière. [...] »

Source : Mémoire online. (2020)

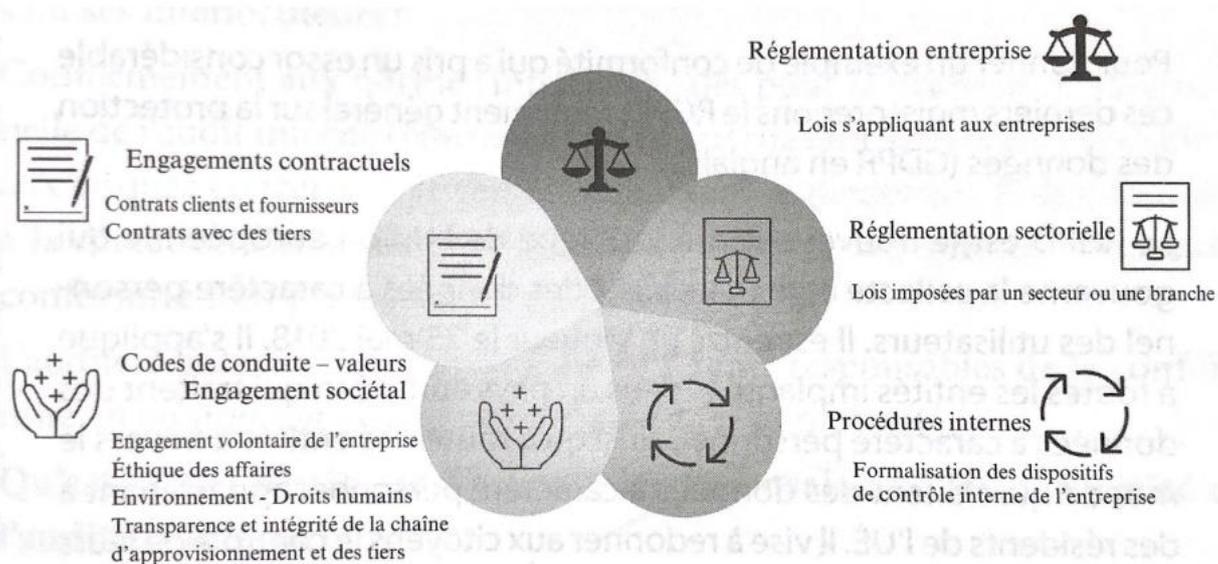


Nos membres

 Albanie	 Italie
 Arménie	 Lettonie
 L'Autriche	 Lituanie
 Belgique	 Luxembourg
 Bulgarie	 Maroc
 Croatie	 Pays-Bas
 Chypre	 Norvège
 Tchèquie	 Pologne
 Danemark	 Le Portugal
 Estonie	 République De Macédoine Du Nord
 Finlande	 Serbie
 France	 Slovénie
 Allemagne	 Espagne
 Grèce	 Suède
 Hongrie	 Suisse
 Islande	 Turquie
 Israël	 Royaume-Uni Et Irlande

Source : ECIIA. (mars 2022)

Annexe 7 : Schéma du panorama de la conformité



Panorama de la conformité

Source : Litvak, G., & Allaire, S. (2019)

Annexe 8 : Norme 1210 – Compétence

« Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

[...]

1210.A1 - Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.

[...] »

Source : The Institute of Internal Auditors. (mai 2017)

boulevard de Berlaimont 14 – BE-1000 Bruxelles
tél. +32 2 221 38 12 – fax +32 2 221 31 04
numéro d'entreprise: 0203.201.340
RPM Bruxelles
www.bnb.be



Circulaire

Bruxelles, le 13 juillet 2015

Référence: NBB_2015_21

votre correspondant:
Kurt Van Raemdonck
tél. +32 2 221 53 39 – fax +32 2 221 31 04
kurt.vanraemdonck@nbb.be

Circulaire concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne

Champ d'application

Établissements de crédit, succursales établies en Belgique d'établissements de crédit relevant du droit d'États qui ne sont pas membres de l'Espace économique européen (EEE), sociétés de bourse, succursales établies en Belgique de sociétés de bourse relevant du droit d'États qui ne sont pas membres de l'EEE, établissements de paiement, établissements de monnaie électronique, succursales établies en Belgique d'établissements de monnaie électronique relevant du droit d'États qui ne sont pas membres de l'EEE, organismes de liquidation et organismes assimilés à des organismes de liquidation, organismes de liquidation et organismes assimilés à des organismes de liquidation établis en Belgique opérant sous forme de succursales d'organismes étrangers, entreprises d'assurance et de réassurance, succursales établies en Belgique d'entreprises d'assurance et de réassurance relevant du droit d'États qui ne sont pas membres de l'EEE, dans le cadre du contrôle consolidé, de la surveillance du groupe ou de la surveillance complémentaire des conglomérats de sociétés holding financières et de sociétés holding financières mixtes et, enfin, dans le cadre de la surveillance du groupe, les sociétés holdings d'assurance.

La présente circulaire sera portée à la connaissance des succursales établies en Belgique des établissements de crédit, sociétés de bourse, établissements de monnaie électronique, entreprises d'assurance et de réassurance relevant du droit d'un autre État membre de l'EEE, par courrier distinct demandant de veiller à l'application des règles d'intérêt général par l'instauration d'un contrôle et d'une fonction d'audit internes adéquats.

Résumé/Objectif

Les lois de contrôle et le règlement du 19 mai 2015 de la Banque relatif au contrôle interne et à la fonction d'audit interne (ci-après le « règlement du 19 mai 2015 »)¹ prévoient que les établissements soumis au contrôle doivent disposer d'un contrôle interne adéquat et d'une fonction d'audit interne adéquate et indépendante. Par la présente circulaire, la Banque fournit de plus amples explications quant à la manière dont les principes posés par le règlement du 19 mai 2015 seront appliqués lors de l'évaluation du caractère adéquat du fonctionnement et de

¹ Approuvé par l'arrêté royal du 5 juillet 2015, publié au *Moniteur belge* du 10 juillet 2015.

l'organisation du contrôle interne et de la fonction d'audit interne au sein des établissements contrôlés.

Structure

Partie 1. Champ d'application

Aperçu des articles du règlement du 19 mai 2015

Partie 2. Contrôle interne (articles 2-5)

2.1. Définition et composantes

2.2. Mesures générales de contrôle interne

2.3. Mesures spécifiques de contrôle interne

2.4. Responsabilité de l'organe légal d'administration

2.5. Responsabilité des personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction

Partie 3. Audit interne (articles 6-20)

3.1. Mission

3.2. Caractéristiques essentielles de la fonction d'audit interne

3.3. Gouvernance de la fonction d'audit interne

Partie 4. Relation de la fonction d'audit interne avec l'autorité de contrôle (article 21)

Partie 5. Relation de la fonction d'audit interne avec l'auditeur externe

Madame,
Monsieur,

La fonction d'audit interne revêt pour les établissements financiers une importance fondamentale pour le contrôle de la qualité et de l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques et des systèmes et processus de bonne gouvernance des établissements. Le législateur l'a souligné à plusieurs reprises, et les lois de contrôle prévoient que les établissements financiers doivent disposer en permanence d'une fonction d'audit interne indépendante adéquate.

L'autorité de contrôle veille au respect des conditions d'agrément et d'exercice des établissements soumis à son contrôle. Les lois de contrôle posent comme condition d'agrément que les établissements prennent les mesures nécessaires pour pouvoir disposer en permanence d'un contrôle interne adéquat et d'une fonction d'audit interne indépendante adéquate. La Banque nationale de Belgique (ci-après « la Banque ») a précisé ce qu'il y avait lieu d'entendre par là dans son règlement du 19 mai 2015.

Cette nouvelle circulaire est conforme au document de juin 2012 du Comité de Bâle intitulé *The internal audit function in banks* et aux *Core Principles* du Comité de Bâle de septembre 2012. La directive Solvabilité II² et ses règlements d'exécution ont également été pris en compte.

La présente circulaire est divisée en cinq parties. La partie 1 décrit le champ d'application. La partie 2 expose les principes du contrôle interne et la partie 3 ceux de la fonction d'audit interne. La partie 4 analyse plus en détail la relation de la fonction d'audit interne avec l'autorité de contrôle. La partie 5 traite de la relation de la fonction d'audit interne avec l'auditeur externe. Chaque principe est commenté. Les principes seront appliqués de manière proportionnelle en tenant compte de la nature de l'établissement et de la nature des services fournis.

La Banque rappelle que, par le passé, les recommandations relatives au contrôle interne se rapportaient à des activités spécifiques, comme celles des agents délégués des établissements de crédit, les opérations sur les marchés monétaire et des changes, la gestion des risques et le risque de taux d'intérêt.

La responsabilité de l'organe légal d'administration et des personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, est particulièrement importante à cet égard.

La présente circulaire remplace avec effet immédiat les circulaires ou parties de circulaires suivantes:

- Circulaire D1 97/4 aux établissements de crédit du 30 juin 1997;
- Annexe 1 de la circulaire D1/EB/2002/6 aux sociétés de bourse du 14 novembre 2002;
- Section 1 du chapitre I de l'annexe de la circulaire PPB-2007-5-CPB aux organismes de liquidation et organismes assimilés à des organismes de liquidation du 5 mars 2007;
- Circulaire PPB-2006-8-CPA aux entreprises d'assurances du 23 mai 2006;
- Circulaire D1 99/2 aux établissements de crédit et aux réviseurs agréés du 16 avril 1999.

La présente circulaire doit être lue conjointement avec le règlement du 19 mai 2015.

² Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice.

Partie 1. Champ d'application

La présente circulaire s'applique à tous les établissements cités à l'article 1^{er} du règlement du 19 mai 2015.

Par « l'autorité de contrôle », il y a lieu d'entendre la Banque nationale de Belgique ou, s'agissant des établissements de crédit, des sociétés holding financières et des sociétés holding financières mixtes, la Banque nationale de Belgique ou la Banque centrale européenne, selon la répartition des compétences fixée par ou conformément au règlement (UE) n° 1024/2013 du Conseil du 15 octobre 2013 confiant à la Banque centrale européenne des missions spécifiques ayant trait aux politiques en matière de surveillance prudentielle des établissements de crédit.

Aperçu des dispositions pertinentes du règlement de la Banque

Ci-après sont repris les articles 2³ à 21 du règlement du 19 mai 2015.

Article 2: Chaque établissement doit disposer d'un contrôle interne adapté à ses activités effectives ou prévues, compte tenu de la nature, de la taille et de la complexité de ces activités et des risques qui y sont liés.

Article 3: L'organe légal d'administration de l'établissement est tenu de vérifier au moins une fois par an, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, si l'établissement répond aux exigences énoncées à l'article 2, et de prendre connaissance des mesures adéquates prises.

Article 4: Les personnes chargées de la direction effective de l'établissement, le cas échéant le comité de direction, sont tenues de prendre les mesures nécessaires pour que l'établissement dispose d'un contrôle interne adéquat.

Article 5: Les personnes chargées de la direction effective de l'établissement, le cas échéant le comité de direction, sont tenues d'informer au moins une fois par an l'organe de gestion légal, l'autorité de contrôle et le commissaire agréé, du respect des dispositions de l'article 2 et les mesures adéquates prises.

Article 6: Une fonction d'audit interne efficace donne de manière indépendante à l'organe légal d'administration et aux personnes chargées de la direction effective, le cas échéant au comité de direction, une assurance raisonnable quant à la qualité et à l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques, ainsi que des systèmes et processus de bonne gouvernance de l'établissement. L'audit interne assiste les membres de l'organe légal d'administration et les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, dans leur mission en la matière.

Article 7: La fonction d'audit interne doit être indépendante des activités auditées. Cela implique que la fonction dispose, au sein de l'établissement, d'un statut approprié et d'un accès direct au senior management et à l'organe légal d'administration pour permettre aux auditeurs internes d'exécuter leurs missions de manière objective.

Article 8: La compétence professionnelle, en ce compris les connaissances et l'expérience de chaque auditeur interne pris individuellement et de la fonction d'audit interne dans son ensemble, est essentielle pour l'efficacité de la fonction d'audit interne.

Article 9: Les auditeurs internes doivent agir de manière intègre.

³ Les articles 1^{er} et 22 du règlement déterminent respectivement son champ d'application et son entrée en vigueur.

Partie 3. Audit interne¹¹

3.1. Mission

Article 6: Une fonction d'audit interne efficace donne de manière indépendante à l'organe légal d'administration et aux personnes chargées de la direction effective, le cas échéant au comité de direction, une assurance raisonnable quant à la qualité et à l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques, ainsi que des systèmes et processus de bonne gouvernance de l'établissement. L'audit interne assiste les membres de l'organe légal d'administration et les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, dans leur mission en la matière.

La fonction d'audit interne est une fonction d'évaluation indépendante au sein de l'organisation. Elle joue un rôle crucial dans l'évaluation indépendante du contrôle interne, de la gestion des risques, ainsi que des modèles et processus de gouvernance. La fonction doit être assurée de manière continue et permanente et couvrir l'ensemble des activités.

La fonction d'audit interne doit développer une vision indépendante et bien informée des risques que court l'établissement. À cet effet, elle doit avoir l'accès nécessaire à l'ensemble des données et des collaborateurs concernés. La fonction d'audit interne doit avoir la possibilité de discuter de ses constatations, de ses visions et de ses conclusions avec l'organe légal d'administration, le cas échéant le comité d'audit et, dans ce cadre, d'assister l'organe légal d'administration dans la surveillance de la direction effective, le cas échéant du comité de direction.

3.2. Caractéristiques essentielles de la fonction d'audit interne

Les caractéristiques décrites ci-dessous revêtent une importance capitale pour un fonctionnement efficace de la fonction d'audit interne.

(a) Indépendance et objectivité

Article 7: La fonction d'audit interne doit être indépendante des activités auditées. Cela implique que la fonction dispose, au sein de l'établissement, d'un statut approprié et d'un accès direct au senior management et à l'organe légal d'administration pour permettre aux auditeurs internes d'exécuter leurs missions de manière objective.

La fonction d'audit interne doit pouvoir, de sa propre initiative, exercer sa mission dans tous les services, implantations et fonctions de l'établissement. Elle doit avoir la possibilité d'exprimer et de faire connaître librement ses constatations et ses évaluations.

La fonction d'audit interne ne peut prendre part à l'organisation opérationnelle de l'établissement, ni à l'élaboration, la mise en place ou l'exécution de mesures d'organisation et de contrôle interne, ce qui aurait pour effet de lui en faire porter la responsabilité et de compromettre son indépendance de jugement.

L'exigence d'objectivité, et donc d'impartialité, n'exclut toutefois pas que les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, demandent, sur des propositions concrètes, un

¹¹ Voir pour les établissements de crédit l'article 21, § 1^{er}, 4^o, de la loi bancaire, pour les sociétés de bourse l'article 62, § 3, alinéa 2, de la loi du 6 avril 1995, pour les organismes de liquidation et les organismes assimilés à des organismes de liquidation l'article 10, § 3, alinéa 2, de l'arrêté royal du 26 septembre 2005, pour les établissements de paiement et les établissements de monnaie électronique, respectivement l'article 14, § 3, alinéa 2, et l'article 69, § 3, alinéa 2, de la loi du 21 décembre 2009, pour les entreprises d'assurance, l'article 14bis, § 3, alinéa 2, de la loi du 9 juillet 1975, et pour les entreprises de réassurance l'article 18, § 3, alinéa 2, de la loi du 16 février 2009.

La fonction d'audit interne accorde aussi de l'attention aux éléments suivants (liste non exhaustive):

- l'organisation et la description des missions de la fonction d'*accounting*;
- le caractère adéquat et l'intégrité des données financières et des systèmes et processus comptables visant à pleinement identifier, définir, valoriser et rapporter des données importantes, telles que le résultat, la valorisation d'instruments financiers et les réductions de valeur;
- les mesures adoptées en matière de contrôle interne, comme les réconciliations et les contrôles des ajustements.

(vi) Fonction actuarielle

Le champ d'investigation de la fonction d'audit interne couvre également l'évaluation de la fonction actuarielle.

La fonction d'audit interne évalue les processus mis en place au sein de la fonction actuarielle. Dans le cadre de la vérification de l'information financière et opérationnelle, l'auditeur interne s'assure que les personnes appropriées (comité de direction, etc.) reçoivent l'information et les avis que doit leur délivrer la personne en charge de la fonction actuarielle.

3.3. La gouvernance de la fonction d'audit interne

(a) Responsabilité de l'organe légal d'administration, le cas échéant du comité d'audit, et des personnes chargées de la direction effective, le cas échéant du comité de direction.

Article 13: L'organe légal d'administration, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, est tenu de veiller au suivi et au soutien de la fonction d'audit interne dans l'exercice de ses missions.

Le suivi de la fonction d'audit interne implique que cette dernière puisse exécuter ses missions en toute indépendance, conformément à l'article 7. Elle suppose également le suivi et l'approbation du plan d'audit, de sa portée et du budget alloué à la fonction.

L'organe légal d'administration, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, prend connaissance des rapports d'audit importants et veille à ce que les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, prennent les mesures nécessaires pour corriger les faiblesses constatées.

Article 14: L'organe légal d'administration et les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, prennent les mesures nécessaires afin que l'établissement dispose d'une fonction d'audit interne permanente adéquate, compte tenu de la nature, de la taille et de la complexité des activités de l'établissement.

Il appartient à l'organe légal d'administration et aux personnes chargées de la direction effective, le cas échéant au comité de direction, de prendre les mesures nécessaires afin que l'établissement dispose d'une fonction d'audit interne permanente qui soit proportionnelle à sa taille, à la nature des opérations réalisées et à la complexité de son organisation.

Les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, doivent informer à temps la fonction d'audit interne de nouveaux développements, initiatives, projets, produits et modifications opérationnelles. La fonction d'audit interne est également informée à temps des risques connus et attendus qui y sont liés.

Les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, mettent en place, en concertation avec la fonction d'audit interne, une procédure permettant de donner suite aux recommandations de la fonction d'audit interne. Cette procédure porte une attention particulière aux responsabilités respectives des parties concernées chargées de remédier aux manquements constatés,

Au sein de chaque entité du groupe est désigné un responsable de la fonction d'audit interne. Cette personne doit posséder une connaissance et une expérience suffisantes dans le domaine de l'audit interne. Ce responsable examine d'un œil critique les activités de la fonction d'audit interne du groupe qui ont été exécutées dans l'entité du groupe.

L'organe légal d'administration et les personnes chargées de la direction effective, le cas échéant le comité de direction, de l'entreprise mère sont responsables du respect des principes de la présente circulaire à l'égard de l'entreprise mère et de l'ensemble du groupe.

Le responsable de la fonction d'audit interne de l'entreprise mère définit la politique d'audit interne et la stratégie en matière d'audit interne pour le groupe, établit l'organisation de la fonction d'audit interne à la fois au sein de l'entreprise mère et dans les filiales, ce dernier point en accord et en concertation avec les conseils d'administration respectifs des filiales et en conformité avec les lois et règlements locaux.

Les succursales belges des établissements relevant du droit d'États qui ne sont pas membres de l'Espace économique européen entrent dans le champ d'application du règlement du 19 mai 2015 et sont tenues de disposer d'une fonction d'audit interne qui réponde aux principes du règlement du 19 mai 2015. L'organisation de cette fonction d'audit interne doit être conforme aux dispositions légales et réglementaires belges.

Eu égard à la grande diversité des groupes, il peut être dérogé à ce qui précède moyennant l'autorisation préalable de l'autorité de contrôle. Les objectifs du règlement du 19 mai 2015, tels que définis par la présente circulaire, doivent être atteints à tout moment.

(f) La sous-traitance d'activités d'audit interne

Article 19: La fonction d'audit interne ne peut être sous-traitée dans son intégralité, mais uniquement en ce qui concerne des activités d'audit bien définies et précisément délimitées.

L'organe légal d'administration demeure à tout moment, et nonobstant toute sous-traitance, responsable de la fonction d'audit interne.

Les lois de contrôle prévoient que chaque établissement doit prendre les mesures nécessaires pour disposer en permanence d'une fonction d'audit interne adéquate, c'est-à-dire qu'en principe, la fonction d'audit interne ne peut être sous-traitée en tant que telle. Ceci n'empêche que certaines activités d'audit interne précisément définies soient sous-traitées. Une sous-traitance limitée et ciblée peut présenter des avantages, comme l'accès à des connaissances et une expertise spécialisées pour une activité d'audit interne lorsque ces connaissances et cette expertise ne sont pas disponibles au sein de l'établissement. La sous-traitance peut également constituer une solution temporaire lorsque l'établissement dispose de moyens insuffisants pour réaliser le plan d'audit. Les établissements sont tenus de motiver la sous-traitance d'activités d'audit interne.

Le responsable de la fonction d'audit interne, sous la responsabilité de l'organe légal d'administration, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, veille à ce que la personne à qui est/sont sous-traitée(s) l'activité/les activités d'audit interne, exécute cette mission en conformité avec les principes édictés par le règlement du 19 mai 2015, comme expliqué dans la présente circulaire, et en conformité avec les principes édictés par la charte de l'audit interne de l'établissement.

Afin de préserver les principes d'indépendance et d'objectivité de la fonction d'audit interne, il y a lieu de veiller à ce que le fournisseur de l'activité/des activités d'audit interne, ci-après dénommé l'expert, n'ait pas auparavant été chargé d'une fonction de conseil dans le domaine pour lequel il est sollicité, sauf si des mesures suffisantes ont été prises pour garantir l'objectivité du fournisseur, tel qu'une période d'attente (*cooling-off period*) suffisamment longue. Il y a lieu par ailleurs de veiller à d'autres facteurs pouvant porter préjudice à l'objectivité de l'expert, comme les intérêts financiers et les relations personnelles et d'affaires.

L'expert doit, à tous égards, être totalement indépendant du commissaire agréé de l'établissement ou de son bureau et du groupe dont relève le réviseur ou son bureau.

Le responsable de la fonction d'audit interne, sous la responsabilité de l'organe légal d'administration, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, veille à ce que les éventuelles connaissances spécialisées du fournisseur de l'activité/des activités d'audit interne soient assimilées au sein de l'établissement. Cela peut par exemple se faire en prévoyant que le fournisseur sera assisté par un auditeur interne.

Les principes des circulaires PPB 2004/5 du 22 juin 2004 (établissements de crédit et entreprises d'investissement), PPB-2006-1-CPA du 6 février 2006 (entreprises d'assurances) et PPB-2007-5-CPB du 5 mars 2007 (organismes de liquidation et organismes assimilés à des organismes de liquidation) sur les saines pratiques de gestion en matière de sous-traitance restent intégralement d'application.

Good practice

L'établissement peut appliquer notamment les critères suivants pour évaluer la compétence et la disponibilité de l'expert en matière d'activités d'audit interne:

- compétence

- *expérience personnelle lors d'un travail précédent effectué par le fournisseur;*
- *entretiens avec le fournisseur;*
- *connaissance et qualifications du fournisseur;*
- *articles et ouvrages pertinents publiés par le fournisseur;*
- *normes applicables à l'exécution du travail demandé;*
- *appartenance à une association professionnelle.*

- disponibilité

- *localisation géographique du fournisseur;*
- *disponibilité en temps et en moyens.*

(g) La fonction d'audit interne dans les établissements de plus petite taille

Article 20: Par dérogation à l'article 19, alinéa 1^{er}, mais sans préjudice de l'article 19, alinéa 2, les établissements de plus petite taille peuvent sous-traiter la fonction d'audit interne, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit. L'établissement en informe préalablement l'autorité de contrôle.

Les établissements de plus petite taille qui l'estiment souhaitable pour des raisons organisationnelles ou économiques peuvent sous-traiter une partie, voire la totalité – et, dans ce dernier cas, il s'agit d'une sous-traitance de la fonction d'audit interne en tant que telle, par dérogation à l'article 19, alinéa 1^{er}, du règlement du 19 mai 2015 –, des activités d'audit interne à un expert sous la responsabilité directe de l'organe légal d'administration, qui, en conformité avec l'article 19, alinéa 2, du règlement du 19 mai 2015 continue à en porter la responsabilité finale.

Tous les principes édictés par le règlement du 19 mai 2015, comme expliqué dans la présente circulaire, restent d'application *mutatis mutandis*.

L'organe légal d'administration, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, doit adhérer à l'analyse de risque réalisée par l'expert et à la planification d'audit établie.

L'expert doit, à tous égards, être totalement indépendant du commissaire agréé de l'établissement ou de son bureau et du groupe dont relève le réviseur ou son bureau.

Le responsable de la fonction d'audit interne, sous la responsabilité de l'organe légal d'administration, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, veille à ce que la personne à qui est/sont sous-traitée(s) l'activité/les activités d'audit interne, exécute cette mission en conformité avec les principes édictés par le règlement du 19 mai 2015, comme expliqué dans la présente circulaire, et en conformité avec les principes édictés par la charte de l'audit interne de l'établissement.

L'établissement informe préalablement l'autorité de contrôle s'il souhaite sous-traiter à un expert toutes les missions de la fonction d'audit interne. Avant de confier les activités d'audit interne à l'expert, l'établissement tient compte des remarques éventuelles de l'autorité de contrôle.

Les principes des circulaires PPB 2004/5 du 22 juin 2004 (établissements de crédit et entreprises d'investissement), PPB-2006-1-CPA du 6 février 2006 (entreprises d'assurances) et PPB-2007-5-CPB du 5 mars 2007 (organismes de liquidation et organismes assimilés à des organismes de liquidation) sur les saines pratiques de gestion en matière de sous-traitance restent intégralement d'application.

Good practice

L'établissement peut appliquer notamment les critères suivants pour évaluer la compétence et la disponibilité de l'expert en matière d'activités d'audit interne:

- compétence

- *expérience personnelle lors d'un travail précédent effectué par le fournisseur;*
- *entretiens avec le fournisseur;*
- *connaissance et qualifications du fournisseur;*
- *articles et ouvrages pertinents publiés par le fournisseur;*
- *normes applicables à l'exécution du travail demandé;*
- *appartenance à une association professionnelle.*

- disponibilité

- *localisation géographique du fournisseur;*
- *disponibilité en temps et en moyens.*

Source : Circulaire de la Banque Nationale de Belgique du 13 juillet 2015 concernant la contrôle interne et la fonction d'audit interne relativement aux lois de contrôle et du règlement du 19 mai 2015 approuvé par l'arrêté royal du 5 juillet 2015, publié au Moniteur belge du 10 juillet 2015. (2015)

Annexe 10 : Questionnaire

10.1. Questionnaire pour les auditeurs internes

Présentation générale de l'interviewé(é)

1. Pouvez-vous expliquer l'importance de la notion d'indépendance au sein du département d'audit interne ?
2. En tant qu'auditeur interne, quelles sont vos devoirs et vos limites ?
3. Que se passe-t-il avant la mise en place de la mission d'audit interne ?
4. Pourquoi n'externalisez-vous pas les missions d'audit interne ?
5. Ne pensez-vous pas que les audits internes réalisés par des départements d'audit interne au sein de l'entreprise sont moins objectifs que ne pourraient l'être des audits internes réalisés par des externes à l'entreprise ?
6. Pensez-vous que les critères sur lesquels nous nous basons pour déterminer à partir de quel moment une organisation a l'obligation de se soumettre à un audit externe peuvent être transposables à l'audit interne ?
7. Quels critères ont été pris en compte dans votre organisation pour décider de mettre en place le département d'audit interne ?
 - Qui a décidé ces critères et sur base de quoi ont-ils été établis ?
 - Ces critères étaient-ils de bons critères dès le départ ou ont-ils évolué avec le temps ?
8. Quelle a été l'évolution du département d'audit interne ?
 - Le département d'audit interne s'est-il mis en place en une fois ou au fur et à mesure de l'utilité que l'organisation en a ?
9. Comment le département d'audit interne est-il implémenté au sein de l'organisation ?
10. De manière générale, pourquoi la mise en place d'un département d'audit interne est-il intéressant et/ou important ?
11. Si le département d'audit interne n'était pas obligatoire, l'auriez-vous mis en place ?
 - Si oui :
 - Pourquoi et surtout sur base de quels critères ?
 - Serait-il aussi gros s'il n'était pas obligatoire ?
 - Si non, pourquoi ?
12. Selon vous, serait-il utile, pour une meilleure gouvernance, d'imposer certains critères à la mise en place d'un audit interne comme il en est le cas pour l'audit externe ?
13. Selon vous, quel est le bon moment pour avoir un département d'audit interne plutôt que de faire appel à des externes qui viennent réaliser des missions d'audit interne ?

14. Selon vous, sur base de quels critères une organisation pourrait-elle se baser pour déterminer un moment à partir duquel il serait opportun d'avoir un département d'audit interne ?
15. Selon vous, qu'est-ce qui amène une organisation à avoir besoin qu'un audit interne soit réalisé en son sein ?

10.2. Questionnaire pour les auditeurs externes

Présentation générale de l'interviewé(e)

1. Selon vous, qu'est-ce qui amène une organisation à avoir besoin qu'un audit interne soit réalisé en son sein et par quel mécanisme le met-on place ?
2. Pourquoi une organisation ne veut pas de département d'audit interne et trouve cela plus intéressant d'externaliser la fonction d'audit interne au moment où elle en a besoin ?
3. Selon vous, quel est le bon moment pour avoir un département d'audit interne plutôt que de faire appel à des externes qui viennent réaliser des missions d'audit interne ?
4. Comparé à votre avis personnel, en entreprise, de manière générale, à quel moment décide-t-elle de mettre en place un département d'audit interne ?
5. Un département d'audit interne se met-il en place en une fois ou bien au fur et à mesure de l'utilité que l'organisation en a ? Car j'ai vu avec Monsieur FRANCIS que cela coûterait trop cher et serait risquer pour une organisation d'engager un seul auditeur interne au sein de l'organisation.
6. Sur base de quels critères une organisation pourrait-elle se baser pour déterminer un moment à partir duquel il serait plus opportun d'avoir un département d'audit interne ? Il y a le risque mais pourriez-vous en donner d'autres ?
7. Qui décide de ces critères et sur base de quoi sont-ils établis ?
8. Est-ce que vous avez travaillé dans une organisation qui a l'obligation d'avoir un département d'audit interne ? Si oui, en utilisant un mécanisme inverse, si ce département n'était pas obligatoire, l'auriez-vous tout de même mis en place et serait-il aussi gros qu'il l'était s'il l'était ?
9. En audit externe, il y a des critères spécifiques qui obligent les organisations qui atteignent au moins deux de ces trois critères à se soumettre à audit externe. Pensez-vous que ces critères sont transposables à l'audit interne ou est-ce fondamentalement différent ?
10. Quel est l'apport concret d'un bon département d'audit interne comparé à un plus petit et moins performant ?
11. Selon vous, serait-il utile pour une meilleure gouvernance d'imposer certains critères à la mise en place d'un département d'audit interne comme il en est le cas pour l'audit externe ?

10.3. Questionnaire pour les dirigeants d'entreprises

Présentation générale de l'interviewé(é)

1. Disposez-vous d'un département d'audit interne ?
 - Si oui :
 - De quel type de département s'agit-il ? (Combien de personnes, quelles compétences, quelle implication, quelles installations, ...)
 - Quand & comment le département a-t-il été implémenté au sein de l'organisation ?
 - Le département évolue-t-il toujours aujourd'hui ? Si oui, quelles sont ces évolutions ?
 - Est-ce un avantage que ce département soit internalisé ? Pourquoi préférez-vous qu'il soit internalisé et non externalisé ?
 - Si non :
 - Pourquoi ne voulez-vous pas d'un département d'audit interne ? Pensez-vous que votre organisation n'est pas assez mature ou le service du contrôle de gestion est-il suffisant ?
 - Effectuez-vous des audits de vos processus ? Sont-ils externalisés ? Quels sont les avantages de cette externalisation ?
 - Pourquoi préférez-vous que ce département soit externalisé et donc pour quelles raisons ne l'internalisez-vous pas ?
2. Disposez-vous d'un département de contrôle de gestion ?
 - Si oui :
 - De quel système s'agit-il ?
 - Comment est composé ce département ?
 - Comment les risques sont-ils mesurés, contrôlés et gérés ?
 - Quels mécanismes ont été mis en place ?
 - Pensez-vous qu'il soit important d'avoir un système de contrôle interne qui précède l'audit interne ?
 - Pensez-vous que ce système de contrôle interne suffit et que vous pourriez-vous passer de votre département d'audit interne ?
 - Si non :
 - Pour quelles raisons ne mettez-vous pas en place ce système de contrôle ?
 - Ne pensez-vous pas qu'il est important d'avoir un système de contrôle interne qui précède l'audit interne ?
3. Que pensez-vous de la gestion du lien entre les trois lignes de contrôle (Operational Management and International Control Measures ; Risk Control, Compliance, Information Technology, Finance and Accounting, Security ; Internal Audit) au sein de votre société ?
 - Comment vous assurez-vous que les risques sont identifiés, canalisés et managés ?
 - Comment vous assurez-vous que vos processus internes sont efficaces ? Comment pourraient-ils être améliorés ?
4. Si oui : Sur base de quels critères vous êtes-vous dit « Il serait opportun pour nous d'avoir un auditeur interne/un département d'audit interne »
 - Qui a décidé de ces critères ?

- Sur base de quoi ces critères ont-ils été établis ?
- Ces critères étaient-ils de bons critères dès le départ ou en avez-vous modifiés voire supprimés ?

Si non : Sur base de quels critères vous êtes-vous dit « Il n'est pas opportun pour nous de disposer d'un auditeur interne/département d'audit interne » ?

- Quel a été le cheminement de votre réflexion ?
 - Avez-vous pris conseils auprès d'un auditeur interne ou d'une autre personne qualifiée ?
5. Avez-vous changé d'opinion et donc modifié la gestion de l'audit interne à un moment donné et pourquoi ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Bourrouilh-Parege, O., Schick, P., Vera, J. (2021). Audit interne et référentiels de risques, *Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*. (3^{ème} édition, pp 1-11). https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/Feuilletage_975.pdf

Charpentier, P-Y. (2014). Management & avenir, *La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale*. (n°74, pp 191-209). <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-8-page-191.htm>

Fekih, N., Ziani, A. (2019, July). Strategy and Development Review, *Du risque d'audit à l'audit des risques*. (Volume 3, N°5, pp 88-105). <http://193.194.91.150:8080/en/article/7530>

Litvak, G., & Allaire, S. (2019). Guide de l'audit interne : *Défis et enjeux – Théorie et pratique* (1st éd.). Vuibert.

Piot, C., & Kermiche, L. (2009). À quoi servent les comités d'audit ? *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 15(3), 9–54. <https://doi.org/10.3917/cca.153.0009>

Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne* (French Edition). Eyrolles Group.

Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O. (2014). Audit interne et référentiels de risques, *Vers la maîtrise des risques et la performance* (2e éd.). Dunod.

Revue scientifique

Barbosa, S. D., Fayolle, A., Kickul, J. (2008). *Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise*. (2008/5, n°185, pp 141-159). <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-5-page-141.htm>

COSO. (NA). Le management des risques de l'entreprise – Cadre de Référence, *Synthèse*. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>

COSO. (2017, June). Enterprise Risk Management, *Integrating with Strategy and Performance*. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

E. W. Mandzila, E., Zeghal, D. (NA). *La Revue des Sciences de Gestion, Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !* (N°237-238, pp 5-14). <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm>

Harvard Business School. (2016, mai). *The Fall of Enron*.

Harvard Business School. (2007, septembre). *Accounting Fraud at WorldCom*.

Risk in focus 2021. (2021). *Administrateurs, quels risques cibler ?* <https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/RIF21-BOARD-BRIEFING-VF.pdf>

Rapports de recherche et documents de travail

Berlingin, M. (2015). *L'UTILISATION ABUSIVE D'INFORMATIONS PRIVILEGIEES (DELIT D'INITIE)*. *L'information financière*. Université Catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.3/167528>

Burns, J., Steele, A., E. Cohen, E., Ramamoorti, S. (2020, July). *Blockchain and internal control, The COSO perspective*. <https://www.coso.org/Documents/Blockchain-and-Internal-Control-The-COSO-Perspective-Guidance.pdf>

European Banking Authority. (septembre 2017). *RAPPORT FINAL – Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU (EBA/GL/2017/11)*

G. Araj, F. (2015). *Faire face au risque de fraude, Exploration du rôle de l'audit interne*. The IIA Research Foundation & The Global Internal Audit Common Body of Knowledge. <https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/CBOK-Faire-face-au-risque-de-fraude-web.pdf>

Leonardo Henriques, J., Khemakhel, H. (avril 2015). *Chaire d'information financière et organisationnelle, Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels : une approche actuelle*. <http://www.cifo.ugam.ca/publications/pdf/2015-04.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (mai 2017). *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/standards-2017/ippf-standards-2017-french.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (mai 2018). *Dotation et gestion des ressources de l'audit interne*. https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/staffing-considerations-for-internal-audit-activity-may-2018/staffing-considerations-for-internal-audit-activity_fre.pdf

The Institute of Internal Auditors. (juillet 2020). *LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-french.pdf>

Textes législatifs

Circulaire de la Banque Nationale de Belgique du 13 juillet 2015 concernant la contrôle interne et la fonction d'audit interne relativement aux lois de contrôle et du règlement du 19 mai 2015 approuvé par l'arrêté royal du 5 juillet 2015, publié au Moniteur belge du 10 juillet 2015. (2015). https://www.nbb.be/doc/cp/fr/2015/20150713_nbb_2015_21.pdf

Pages web

Autorité des services et marché financiers. (2021). *Qu'est-ce que la FSMA ?* <https://www.fsma.be/fr/quest-ce-que-la-fsma>

Banque Nationale de Belgique. (n.d.) *Introduction – Définitions – Proportionnalité*. https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/controle-prudentiel/domaines-de-controle/entreprises-dassurance-ou-de-10#_ftn4

COSO. (2017). *Guidance on Enterprise Risk Management, Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>

ECIIA. (mars 2022). *Homepage*. <https://www.ecia.eu/>

IFACI. (2018, août). *Les métiers de l'audit et du contrôle internes*. Consulté le 17 avril 2022 par <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>

Institut des Réviseurs d'entreprises. (2022a). *Missions légales permanentes*. <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/missions-legales-permanentes>

Institut des Réviseurs d'entreprises. (2022b). *L'audit des comptes annuels*. <https://sfprod.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/missions-legales-permanentes/l-obligation-de-designer-un-commissaire>

Institut français de l'audit et du contrôle internes. (n.d.). *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIIP)*. <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/>

Institut français de l'audit et du contrôle internes. (n.d.). *Les métiers de l'audit et du contrôle internes*. <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>

ISO. (n.d.). *A propos de l'ISO*. <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

Law Insider. (2022). *Global Custodian Definition*. <https://www.lawinsider.com/dictionary/global-custodian>

Loi-Wet. (2021). *13 mars 2016, Loi relative au statut et au contrôle des entreprises d'assurance ou de réassurance*.

[https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?language=fr&nm=2016011092&la=F&dd=2016-03-13&cn=2016031307&table_name=loi&&caller=list&F&fromtab=loi&tri=dd%20AS%20RANK&rech=1&numero=1&sql=\(text%20contains%20\(%27%27\)\)&fbclid=IwAR0dKrk_l74Qt49D1_sGGQhqvtrE2ny2iUSkfyh-08dPTU8qjv15lpfzOI#LNK0025](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?language=fr&nm=2016011092&la=F&dd=2016-03-13&cn=2016031307&table_name=loi&&caller=list&F&fromtab=loi&tri=dd%20AS%20RANK&rech=1&numero=1&sql=(text%20contains%20(%27%27))&fbclid=IwAR0dKrk_l74Qt49D1_sGGQhqvtrE2ny2iUSkfyh-08dPTU8qjv15lpfzOI#LNK0025)

Mazars. (2022). *Détournement d'actifs*. <https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/D/Detournement-d-actifs#:~:text=Pratique%20frauduleuse%20consistant%20en%20un,l'entreprise%20victime%20du%20d%C3%A9tournement>.

The Institute of Internal Auditors. (2022b). *About the Institute of Internal Auditor*. Consulté le 18 avril 2022 sur <https://www.theiia.org/en/about-us/>

The Institute of Internal Auditors. (2022c). *Definition of Internal Auditing*. <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

EXECUTIVE SUMMARY

Each company must take into account the risks associated with its profession, risks that may prevent it from achieving its objectives. The identification of these risks requires a financial and personal investment but it also implies that it must give itself the means to identify these risks validly. This requires equipping itself with the necessary tools and means.

This help can be found by calling on the services of an internal auditor who, thanks to his expertise in the risk approach, will be able to advise and reassure the company as to the efficiency of its processes.

We therefore determined the research question:

- " When and on the basis of which criteria could a company determine the appropriate time to implement an internal audit ? "

Through our theoretical research and a review of the literature related to internal auditing itself, as well as on the basis of advice gathered from various experts in the field from the private, financial and public sectors, we were able to gather various elements and come up with another question that needed to be answered as a matter of priority in order to provide a completed work.

Our investigations into the period preceding the eventual establishment of an internal audit function therefore gave rise to this first research question:

- " On what basis do some companies decide to internalize the function through an internal audit department while others decide to use external companies providing this service ? "

When the internal audit is not a legal obligation for the company, through this work, we have been able to establish a set of criteria that could be taken into account in order to help companies decide whether or not to set up an internal audit.

We can conclude that there are no "fixed" elements that serve as a basis for reflection. Indeed, along the way, it became clear that the size of the company, its type, its structure and its maturity are variable criteria that do not allow us to give a precise answer to the question "when".