

## Budgétiser la fonction d'audit interne : quel montant prévoir ?

Des ressources suffisantes sont l'une des principales caractéristiques d'une fonction d'audit interne de qualité. Conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA, le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient « adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé ». Les membres du Conseil et du comité d'audit doivent également en approuver le niveau de ressources adéquat. Toutefois, il n'existe aucune formule simple permettant d'élaborer le budget de l'audit interne.

En effet, il n'est pas possible de déterminer le budget optimal de l'année à venir en appliquant un taux d'inflation aux chiffres de l'année précédente, par exemple, et ce même si le budget de l'année passée était parfaitement adapté. N'oubliez pas que si la fonction d'audit interne disposait précédemment de ressources suffisantes, les recommandations visant à améliorer les dispositifs de contrôle pourraient en fait réduire le besoin d'inclure certaines missions dans le budget de l'année en cours. Et inversement, si les ressources étaient trop faibles, commettre la même erreur deux fois ne ferait qu'accroître le problème et la mise en place d'un calendrier d'audit plus approprié pourrait devenir indispensable au cours de l'année à venir.

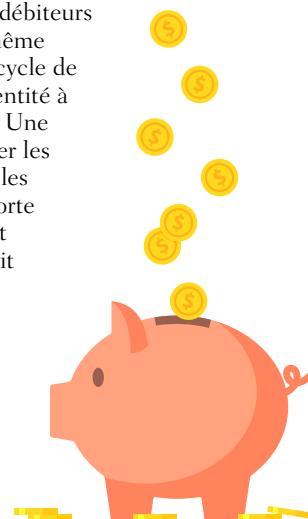
Se référer à des organisations similaires pour établir le budget de l'audit interne ne constitue pas non plus une bonne solution. Si vous comparez les budgets alloués à l'audit interne dans des entreprises de taille équivalente exerçant dans le même secteur, vous pourriez constater des écarts considérables. En effet, celles-ci peuvent sembler identiques à première vue, mais leurs dispositifs de contrôle interne peuvent être très différents. L'une pourrait disposer d'un programme de management des risques et l'autre non. L'une pourrait être dotée de processus manuels, alors que l'autre aurait recours à l'automatisation. L'efficacité, l'efficacéité, la santé, la sécurité, les technologies, la conformité juridique et une foule d'autres problématiques peuvent avoir des répercussions différentes sur ces deux entreprises. Ainsi, quand bien même elles bénéficieraient toutes deux des services de l'audit interne, elles auraient certainement tort d'y consacrer les mêmes ressources.

Bien qu'il n'existe pas de formule simple permettant de déterminer le budget de l'audit interne, le comité d'audit, la direction générale et l'audit interne peuvent s'appuyer sur un processus afin d'évaluer si les ressources allouées sont adaptées à l'organisation. En suivant ces étapes, toutes les parties peuvent s'assurer que le budget de l'audit interne est systématiquement en adéquation.

### 1. Définir l'univers d'audit

Commencez par définir l'univers d'audit, composé « d'entités à auditer » distinctes qui, ensemble, englobent tous les domaines de votre organisation (les services, divisions, systèmes, processus, filiales, programmes, activités et même les comptes). Tout ce qui peut être audité devrait être inclus dans l'univers d'audit, même si aucune mission n'est prévue dans l'un de ces domaines au cours de l'année à venir. L'idée étant de s'assurer que rien n'est négligé.

Chaque entreprise définit son univers d'audit à sa manière, en fonction de l'envergure et du périmètre d'intervention des missions. Il se peut qu'une organisation réunisse les ventes, les comptes débiteurs et les encaissements dans une même mission d'audit. Dans ce cas, le cycle de ventes représenterait une seule entité à auditer dans son univers d'audit. Une autre organisation pourrait auditer les ventes, les comptes débiteurs et les encaissements séparément, de sorte que chacun de ces processus soit considéré comme un objet d'audit distinct. Une troisième pourrait effectuer des missions d'audit selon la localisation ou la ligne de produits. Chacune de ces entreprises définit à sa façon ses entités à auditer, mais avec le même objectif : s'assurer que tout ce qui peut être audité est inclus dans l'univers d'audit.



## A propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde.

Porteparole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

## 2. Évaluer les risques

L'élaboration d'un univers d'audit exhaustif permet de s'assurer que rien n'est négligé. Toutefois, même si les auditeurs internes peuvent tout auditer, ils ne peuvent pas auditer n'importe quoi. Les étapes suivantes de la définition du budget consistent à évaluer les risques et à prioriser les besoins d'audit.

Avec l'aide des collaborateurs clés de l'organisation, la fonction d'audit estime la probabilité d'occurrence des risques significatifs pour chaque entité à auditer. Elle évalue également l'impact potentiel de chaque risque afin de les hiérarchiser. Les auditeurs tiennent souvent compte de la vélocité des risques ou de la vitesse à laquelle ils sont susceptibles de se développer.

Ce n'est pas une tâche aisée. La fonction d'audit interne doit prendre en considération tout ce qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise, non seulement les effets négatifs, mais aussi les opportunités. Le responsable de l'audit interne s'entretient généralement avec la direction, le comité d'audit et les prestataires d'assurance tels que les auditeurs externes mais aussi les experts en conformité, en contrôle interne et en management des risques. Des questionnaires peuvent servir à collecter des informations et des enquêtes menées auprès des collaborateurs peuvent être utilisées. La fonction d'audit interne peut analyser des informations comparatives sur des organisations similaires ou d'autres types d'éléments probants pouvant favoriser une compréhension exhaustive des risques de l'entreprise.

Les auditeurs internes examinent également les résultats des précédentes missions d'audit. Toutefois, l'objectif principal n'est pas de s'attarder sur les erreurs du passé, mais d'identifier les domaines dans lesquels de nouvelles problématiques pourraient émerger, c'est pourquoi ils prennent aussi en compte les objectifs, les budgets, les prévisions et les changements potentiels au niveau opérationnel. Recueillir et évaluer toutes ces informations peut se révéler chronophage, mais c'est le seul moyen de garantir une allocation optimale des ressources.

Les entités à auditer sont ensuite classées du risque perçu le plus élevé au plus faible et de brèves descriptions sont fournies afin d'expliquer les raisons pour lesquelles le domaine ou le processus est considéré comme présentant un risque élevé, moyen ou faible. Les missions d'audit spécifiques requises par la législation ou la réglementation sont automatiquement placées en tête du classement qui peut être ajusté selon des facteurs tels que la durée écoulée depuis la dernière mission.

## 3. Élaborer le plan d'audit

L'étape suivante consiste à décider quelles missions d'audit doivent être menées. Les entités à auditer étant déjà classées en fonction de leur niveau de risque, il est en général assez simple d'identifier les missions les plus importantes. Afin de garantir que le calendrier est suffisamment souple pour pouvoir intégrer des risques nouveaux et émergents, des ressources devraient également être allouées aux « missions d'urgence » non planifiées. Le plan d'audit provisoire doit aussi trouver le juste équilibre entre les missions d'assurance traditionnelles et les missions de conseil.

D'une certaine manière, définir le budget de l'audit interne ressemble à l'achat d'une police d'assurance. Le coût est certes un facteur, mais la couverture doit être adaptée pour protéger l'entreprise contre les risques qu'elle ne peut se permettre de prendre. Bien évidemment, les domaines les plus risqués de l'organisation devraient faire l'objet d'un audit, alors que les missions portant sur des domaines moins risqués pourraient ne pas être justifiées par rapport aux coûts engagés. Le secret est d'apprécier les besoins de votre organisation en matière d'audit interne en fonction des risques spécifiques identifiés.

Le niveau adéquat de ressources allouées à l'audit interne pouvant être subjectif, de nombreux comités d'audit réévaluent périodiquement les cinq principaux risques auxquels l'audit interne ne pourra pas faire face avec ses ressources actuelles. Si le comité d'audit n'approuve pas le niveau de risque des domaines qui ne sont pas inclus dans le calendrier d'audit proposé, il faudra alors envisager une augmentation du budget afin que des missions supplémentaires puissent être menées.

#### 4. Déterminer les dépenses de formation, de co-traitance et d'administration

De toute évidence, le processus de budgétisation de l'audit interne ne se limite pas à une simple évaluation des risques à l'échelle de l'organisation et à l'établissement d'un calendrier. Les budgets et calendriers doivent également prévoir des temps libres ainsi que du temps pour les tâches administratives, la formation et des activités telles que l'assurance qualité et le suivi des recommandations.

Il est généralement facile d'estimer les coûts administratifs et les frais généraux en se basant sur les budgets antérieurs. Néanmoins, il est important d'examiner attentivement les besoins en formation, pas seulement en termes de budget, mais aussi d'impact sur le nombre de missions pouvant être effectuées durant l'année.

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé avec toute la justesse, la précision et la ponctualité attendues par la direction générale et le Conseil. Lorsqu'il affecte des auditeurs à des missions planifiées, il se peut qu'il découvre des lacunes au niveau des connaissances, des aptitudes et des compétences nécessaires pour mener à bien les missions. Si la quantité ou la combinaison de ressources est insuffisante pour couvrir les missions planifiées de manière efficiente et efficace, le responsable de l'audit interne peut alors engager des auditeurs supplémentaires, recourir à la co-traitance ou externaliser certaines missions ou même faire appel à des auditeurs « invités » provenant d'autres domaines de l'organisation. Chacune de ces approches présente des avantages et des inconvénients et peut avoir des conséquences sur le processus budgétaire.

#### 5. Examen et approbation : l'importance de l'indépendance

Il est important de revoir périodiquement le budget de fonctionnement afin de s'assurer qu'il reste réaliste et exact, en identifiant et signalant rapidement tout écart. Dans la plupart des organisations, le responsable de l'audit interne prépare le budget et la direction générale le revoit, mais l'examen final et l'approbation incombent au comité d'audit ou au Conseil.

Étonnamment, l'indépendance du comité d'audit est un facteur de poids dans la budgétisation de l'audit interne. Dans le cadre d'une enquête récente de l'*Audit Executive Center*, les responsables de l'audit interne ont dû indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « La fonction d'audit interne de mon organisation compte suffisamment de professionnels compétents et objectifs pour réaliser le plan d'audit ». Dans les organisations dotées d'un comité d'audit indépendant, 70 % des responsables de l'audit interne étaient tout à fait ou plutôt d'accord avec cette affirmation. À l'inverse, dans les entreprises ne disposant pas d'un comité indépendant, seuls 56 % d'entre eux estimaient que les ressources allouées étaient adéquates.

Les responsables de l'audit interne étaient beaucoup plus susceptibles d'affirmer qu'ils disposaient de ressources suffisantes dans les organisations dotées d'un comité d'audit indépendant de la direction que dans celles où ce n'est pas le cas.

### Optimiser le budget de l'audit interne

#### 1. Procéder à des évaluations de risques rigoureuses.

La meilleure façon de planifier des missions d'audit efficaces est de connaître vos risques. L'évaluation devrait faire partie intégrante de toute mission d'assurance effectuée par la fonction d'audit interne, en plus des évaluations périodiques.

#### 2. Adopter des outils d'audit et d'analyse automatisés.

Les outils informatiques peuvent permettre aux auditeurs de recueillir et d'analyser des Big Data (mégadonnées) en temps réel, de repérer plus rapidement les erreurs et les fraudes, et de désamorcer les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. Au démarrage, cela implique des investissements supplémentaires et du temps de formation, mais ces outils permettent souvent aux auditeurs d'accroître la couverture du périmètre d'audit.

#### 3. Coordonner les plans et les calendriers d'audit avec d'autres prestataires d'assurance.

La coordination devrait entraîner le partage des plans stratégiques et des plans d'audit ainsi que l'instauration de relations de travail étroites avec d'autres prestataires d'assurance tels que les experts en contrôle interne, les fonctions de management des risques et les auditeurs externes.

#### 4. Utiliser des techniques d'audit à distance pour réduire les temps de déplacement et les coûts associés.

Certaines activités ne peuvent être menées qu'in situ, mais si les auditeurs ont accès aux systèmes et aux données à distance, il est possible de réduire considérablement les temps de déplacement.

#### 5. Convier des « auditeurs invités » provenant d'autres domaines de l'organisation.

Les programmes d'auditeurs invités permettent de faire appel à des talents de l'organisation autres que des auditeurs, améliorant ainsi la cohérence et le partage des bonnes pratiques au sein des entités opérationnelles tout en renforçant la compréhension des risques et des contrôles.

La budgétisation de l'audit interne est un processus complexe. La préparation, l'examen et l'approbation nécessitent du temps et des efforts, mais un budget sain est un outil important pour la prise de décisions, car, au même titre que les plans d'audit, il sert de feuille de route à la fonction d'audit interne, en clarifiant les objectifs de performance et en contrôlant les dépenses excessives. Un budget adéquat peut contribuer à s'assurer que les auditeurs, la direction générale et le comité d'audit s'accordent sur le profil de risque de l'organisation ainsi que sur les objectifs de l'audit. C'est pourquoi, conformément aux Normes professionnelles, toute fonction d'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil pour approbation son plan d'audit et ses besoins en ressources ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir dans le plan en cours d'exercice. Il s'agit d'une manière parmi d'autres de s'assurer que les ressources de l'audit interne sont adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace.

### L'audit interne a des ressources suffisantes

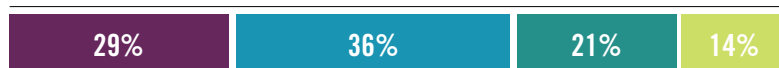
#### Comité d'audit indépendant



#### Comité d'audit non indépendant



#### Total



■ Totalement d'accord ■ plutôt d'accord ■ plutôt en désaccord ■ totallement en désaccord

Note : Enquête North American Pulse 2018, Q44 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'affirmation suivante : La fonction d'audit interne de mon organisation compte suffisamment de professionnels compétents et objectifs pour réaliser le plan d'audit. n = 634.

Les responsables de l'audit interne étaient beaucoup plus susceptibles d'affirmer qu'ils disposaient de ressources suffisantes dans les organisations dotées d'un comité d'audit indépendant de la direction que dans celles où ce n'est pas le cas.



### Sondage rapide

Dans votre organisation, à quelle fréquence le comité d'audit examine-t-il le budget de l'audit interne et le plan d'audit ?

- En continu ou au moins trimestriellement.
- Au moins deux fois par an.
- Au moins une fois par an.
- Jamais.
- ND (nous n'avons pas de comité d'audit ou de fonction d'audit interne).

Rendez-vous sur [www.theiia.org/tonetone](http://www.theiia.org/tonetone) pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

## Résultat du sondage rapide :

Combien de fois votre comité d'audit se réunit-il en session à huis clos avec le responsable de l'audit interne (sans le management) ?



29%

Jamais

13%

Une fois par an

23%

Plus d'une fois par an, mais pas après chaque réunion en présentiel du comité d'audit

34%

Après chaque réunion en présentiel du comité d'audit

Source : *Tone at the Top* - Octobre 2018