

KPI de l'audit

Mesurer les indicateurs clés de performance d'une fonction d'audit interne

Avril 2017



Livre Blanc - Mise à jour

Knowledge

Traduit et adapté par :



This document was reprinted with permission from the "KPI Audit -Come misurare le performance della Funzione di Internal Audit", published by Associazione Italiana Internal Auditors, and has been translated from Italian into French.

Copyright © 2017 by Associazione Italiana Internal Auditors. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA Italy.

Permission has been obtained from the copyright holder, Associazione Italiana Internal Auditors, Via S. Clemente, 1 - 20122 Milano, to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original unless approved as changed. No parts of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The IIA Italy.

This document was translated by The IIA France (IFACI - Institut de l'Audit et du Contrôle Internes) in November 2017.

ISBN: 978-2-915042-83-2

Contributeurs :

Alessandro Falcone (coordinateur du groupe de travail) *Responsabile Audit Attività Wealth Management - Intesa Sanpaolo*

Zelinda Andreani
Responsabile Metodologie di Audit e Reporting - Banco BPM

Angelo Armati
Audit Specialist Funzione Audit Direzionale e Tableau de Bord - UBI Banca

Valentina Bertin
Audit Polo Finanza d'Impresa - Intesa Sanpaolo

Fulvio Formiggini
Addetto Servizio Operation & ICT Audit - Settore Financial Audit - Monte dei Paschi di Siena

Marica Gorni
Addetta Expert Ufficio Audit Coordinamento e Supporto Metodologico - Credem

Stefano Mazzaro
Responsabile di Settore - Servizio Analisi Processi di Rete - Settore Analisi ed Interventi - Monte dei Paschi di Siena

Giorgio Raviola
Head of Group Audit Methodologies & Processes Deployment - Unicredit

Valentina Ricciuti
Addetta Servizio Analisi Processi Rete - Settore Accertamenti a Distanza - Monte dei Paschi di Siena

Lina Santucci
Responsabile Ufficio Audit Coordinamento e Supporto Metodologico - Credem

Daniela Letizia Schiesaro
Metodologie e Reportistica - Banco BPM

Luca Veghini
Responsabile Servizio Audit Direzionale e Metodologie - UBI Banca

Lorella Vignati
Responsabile Metodologie e Reportistica - Banco BPM

Giovanna Zambon
Group Audit Methodologies & Processes Deployment - Unicredit

À l'initiative du Comité « secteur financier » de l'IIA Italie piloté par Cristiano Vanoncini – UBI Banca et composé de :

Maria Cristina di Cosimo
Unicredit Group

Ettore Corsi
Credito Emiliano

Graziano Marina
Intesa Sanpaolo

Francesco Marzocchi
Banca Monte dei Paschi di Siena

Gabriele Fontanesi
Gruppo Banco Popolare

Table des matières

1.	Introduction	6
2.	Groupe de travail et objectifs du document	8
3.	Méthodologie	11
4.	Indicateurs de performance	15
5.	Les indicateurs clés de performance (KPI) structurels	18
6.	Les indicateurs clés de performance (KPI) liés à la culture du risque ...	19
7.	Tableau des KPI de niveaux I et II	21
8.	L'indicateur unique de performance	26
8.1.	La méthode pour la construction de l'indicateur unique	27
9.	Modalités de présentation des résultats de la fonction d'audit interne .	29
10.	Conclusion	32
Annexe 1 – Les outils pour la mesure efficace de la performance		34
Annexe 2 – Mise à jour des indicateurs clés de performance (KPI)		36
Annexe 3 – Fiches d'indicateurs clés de performance (KPI)		38
Annexe 4 – Exemple d'indicateur unique		103
Annexe 5 – Exemple de présentation de la performance de la fonction		106
Annexe 6 – Exemple de représentation graphique de l'indicateur unique et des indicateurs clés de performance (KPI)		110

1. Introduction

Dans l'optique d'évaluer sa contribution à la « création de valeur », l'audit interne, au même titre que les autres fonctions de l'organisation, a besoin de procédures et de critères visant à mesurer l'efficacité et l'efficience de ses activités.

La nécessité de disposer d'indicateurs de performance et d'assurer un processus de suivi des missions trouve aussi son origine dans les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (ci-après « les Normes ») qui exigent un « programme d'assurance et d'amélioration qualité ».

En particulier, la Norme 1300 - Programme d'assurance et d'amélioration qualité souligne que : « le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne ».

Ce programme doit, entre autres, évaluer l'efficience et l'efficacité de l'audit interne et identifier les opportunités d'amélioration.

Afin de fournir aux différentes parties prenantes une assurance raisonnable que l'audit interne est exercé de manière efficace et efficiente, conformément au mandat qui lui a été confié, et en adéquation avec les Normes et le Code de déontologie de l'IIA, le responsable de l'audit interne doit :

- mettre en œuvre, maintenir et suivre une méthodologie permettant de fournir une assurance quant à la qualité des travaux de l'audit interne et favorisant l'amélioration continue ;
- disposer d'une série d'indicateurs permettant d'évaluer et de mesurer l'atteinte des objectifs et de mettre en œuvre les actions correctives recommandées ;
- disposer d'outils permettant d'indiquer aux parties prenantes la valeur ajoutée créée par l'audit interne.

Il s'agit de répondre à l'exigence de rendre compte aux parties prenantes internes (direction générale, organes de gouvernance) et externes (régulateurs et commissaires aux comptes) des résultats atteints par rapport aux objectifs d'évolution et d'amélioration établis, et d'aligner ces objectifs avec ceux des autres fonctions de l'organisation. Aujourd'hui, dans toutes les organisations il est demandé à la fonction d'audit interne de mesurer sa performance en utilisant des critères objectifs permettant de s'auto-évaluer sur d'éventuelles marges d'amélioration et de proposer des solutions pour y parvenir.



Ces processus et activités doivent inclure, non seulement une évaluation interne mais aussi des évaluations externes périodiques. À cet égard, l'activité périodique de revue d'assurance qualité (*Quality Assessment Review*) de la fonction s'avère importante. Celle-ci est effectuée par une équipe d'évaluation indépendante et qualifiée, ayant pour mission d'évaluer la conformité de l'audit interne avec les *Normes*, le respect du Code de déontologie, l'utilisation de règles et procédures appropriées ainsi que le niveau d'efficacité et d'efficience de la fonction.

Cette exigence de démontrer l'efficience et l'efficacité de l'audit interne, par la mesure et le suivi de la performance, est particulièrement marquée dans les établissements financiers italiens pour lesquels la Banque d'Italie demande aux organes de gouvernance d'« [...] assurer l'efficacité de toutes les structures et fonctions impliquées dans le système de contrôle [...] » et, par conséquent, celle de l'audit interne également (Cf. Circulaire de la Banque d'Italie n° 285 du 17/12/2013 et ses addenda successifs – Première Partie – Titre IV – Chapitre I – Section III – paragraphe 3).

2. Groupe de travail et objectifs du document

A la lumière des changements importants intervenus au niveau national et international depuis la publication du Livre Blanc élaboré par l'association italienne des auditeurs internes (AIIA- *Associazione Italiana Internal Auditors*) en 2011 « *KPI Audit - Come misurare le performance della Funzione di Auditing Interno?* » (« *Indicateurs clés de performance de l'audit interne (KPI) - Comment mesurer la performance de la fonction d'audit interne?* »), il semblait judicieux de constituer un groupe de travail pour la révision de ces indicateurs.

Le groupe de travail, constitué du comité « secteur financier » de l'AIIA, a bénéficié de la participation de professionnels de l'audit interne de 6 établissements parmi les plus représentatifs en Italie. Il s'est focalisé sur les activités suivantes :

- analyser les indicateurs clés de performance (KPI) de l'audit interne initiaux, prévoir une mise à jour et les réorganiser ;
- identifier de nouveaux indicateurs du fait de l'évolution des processus d'audit interne au cours des dernières années. En particulier les évolutions liées au système de contrôle interne intégré et au développement des fonctions de contrôle de l'organisation, au plan d'audit pluriannuel, à la supervision européenne (processus de surveillance et d'évaluation prudentielle ou *Supervisory Review and Evaluation Process - SREP*), à l'évaluation des risques, aux nouvelles compétences professionnelles, à la culture du risque ;
- développer un indicateur unique de synthèse et des modalités de présentation des résultats ;
- promouvoir une comparaison périodique (avec une fréquence au moins égale à cinq ans) des résultats atteints par les fonctions d'audit interne du groupe de travail et une revue des indicateurs.

Le présent document, comme le Livre Blanc de 2011, met en avant un modèle et un ensemble d'indicateurs clés (KPI) permettant de mesurer l'efficacité et l'efficacé de l'audit interne et de diffuser ces résultats aux différentes parties prenantes concernées.



Vous trouverez ci-dessous deux catégories principales d'indicateurs pouvant être soit chiffrés, ou correspondre à un reporting, soit qualitatifs :

- indicateurs clés de performance (KPI) mesurables – indicateurs, de nature qualitative ou quantitative, qui peuvent être mesurés concrètement par l'audit interne en utilisant des outils de gestion internes appropriés ou bien par des enquêtes pouvant être réalisées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la structure et, dans ce cas, auprès de ses clients / audités ;
- indicateurs (KPI) de conformité aux *Normes* - indicateurs non mesurables qui visent à établir la conformité de l'audit interne à ce qui est prévu par les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

À titre d'exemple, rentre dans la catégorie des indicateurs clés de performance (KPI) mesurables le « *niveau de réalisation effective du plan d'audit* », tandis qu'un indicateur clé de performance (KPI) de conformité aux *Normes* chercherait à évaluer si le responsable de l'audit interne « *a établi et fait approuver le plan d'audit* » (cf. Norme 2010 - Planification).

Dans le cadre des indicateurs clés de performance (KPI) mesurables, les cinq objectifs de performance identifiés dans la précédente version ont été maintenus. Il s'agit de mesurer :

- l'adéquation des ressources en termes d'effectif et de qualifications / compétences ;
- l'utilisation des ressources humaines, financières et technologiques ;
- l'adéquation de la couverture d'audit ;
- l'action de la fonction d'audit interne dans le système de contrôle interne ;
- le niveau de communication et de rattachement.

Un ensemble d'indicateurs de niveaux I et II ont été rattachés à ces objectifs de performance. Ceux de niveau I représentent des familles d'indicateurs au sein desquelles on peut identifier des KPI plus détaillés (niveau II), ces derniers devant être considérés comme des exemples ne couvrant pas la liste de tous les cas possibles.

Ainsi, chaque fiche détaillée, telle que déjà définie à l'époque, identifie les destinataires principaux des résultats liés à chaque indicateur clé de performance (KPI), le type d'indicateur (efficience / efficacité), les outils et les préalables, ainsi que l'indice de référence de l'indicateur, si ce dernier est disponible.

Comme dans la précédente édition, le groupe de travail ne cherchait pas le meilleur système ou la meilleure méthode. La démarche consiste plutôt à fournir aux responsables de l'audit interne des pistes de réflexion, des observations et des conseils pratiques, issus de l'expérience opérationnelle des différents membres, pour les aider dans la création de leurs propres indicateurs, ou dans le développement de leur système actuel.

Les éléments suivants, développés dans les chapitres qui suivent, n'existaient pas dans la précédente version :

- Indicateurs clés de performance (KPI) structurels – indicateurs dont la fonction d'audit interne devrait disposer à minima pour évaluer sa performance. Ils se caractérisent par le fait qu'ils sont : pertinents, faciles à calculer et à actualiser et d'interprétation univoque ;
- Indicateurs clés de performance (KPI) liés à la culture du risque – indicateurs permettant de mesurer comment la fonction d'audit interne remplit son rôle en matière de diffusion des valeurs de l'organisation ainsi que l'impact positif que cela représente sur les performances des collaborateurs et celles de l'organisation ;
- Indicateur unique de performance – mesure synthétique de l'efficacité et de l'efficience de la fonction d'audit interne par l'agrégation des indicateurs clés de performance (KPI) utilisés ;
- Modèle de présentation synthétique des indicateurs clés de performance (KPI) – rapport de synthèse permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la fonction, de mettre en évidence d'éventuelles faiblesses et d'identifier les mesures d'atténuation appropriées.



3. Méthodologie

Dans la continuité des précédents travaux, la méthode du *balanced scorecard* (tableau de bord équilibré) a été maintenue. Publiée en 1992 par Robert Kaplan et David Norton, elle reste une bonne pratique pour la mesure de la performance.

Le *balanced scorecard* se caractérise principalement par la traduction d'une mission et d'une stratégie en actions, objectifs de performance et indicateurs dans le but d'en vérifier et d'en mesurer la réalisation. Plus précisément, les objectifs et les indicateurs tiennent compte non seulement des procédures et des compétences spécifiques de la fonction d'audit interne (*détermination et exécution du plan ; processus de communication ; compétences et formation professionnelle des auditeurs internes, etc.*), mais aussi des besoins des parties prenantes concernées par les missions d'audit relatives à la stratégie de l'organisation.

En effet, les destinataires des analyses de performance de l'audit interne sont divers :

- les collaborateurs : le responsable de l'audit interne et son équipe, le management et les audités ;
- les organes de gouvernance : le conseil d'administration, le comité d'audit et des risques, le *corporate auditor*¹, l'organisme de vigilance² ;
- les parties prenantes externes : les régulateurs, les commissaires aux comptes.

Les étapes logiques pour la mise en œuvre du *balanced scorecard* d'une fonction d'audit interne sont :

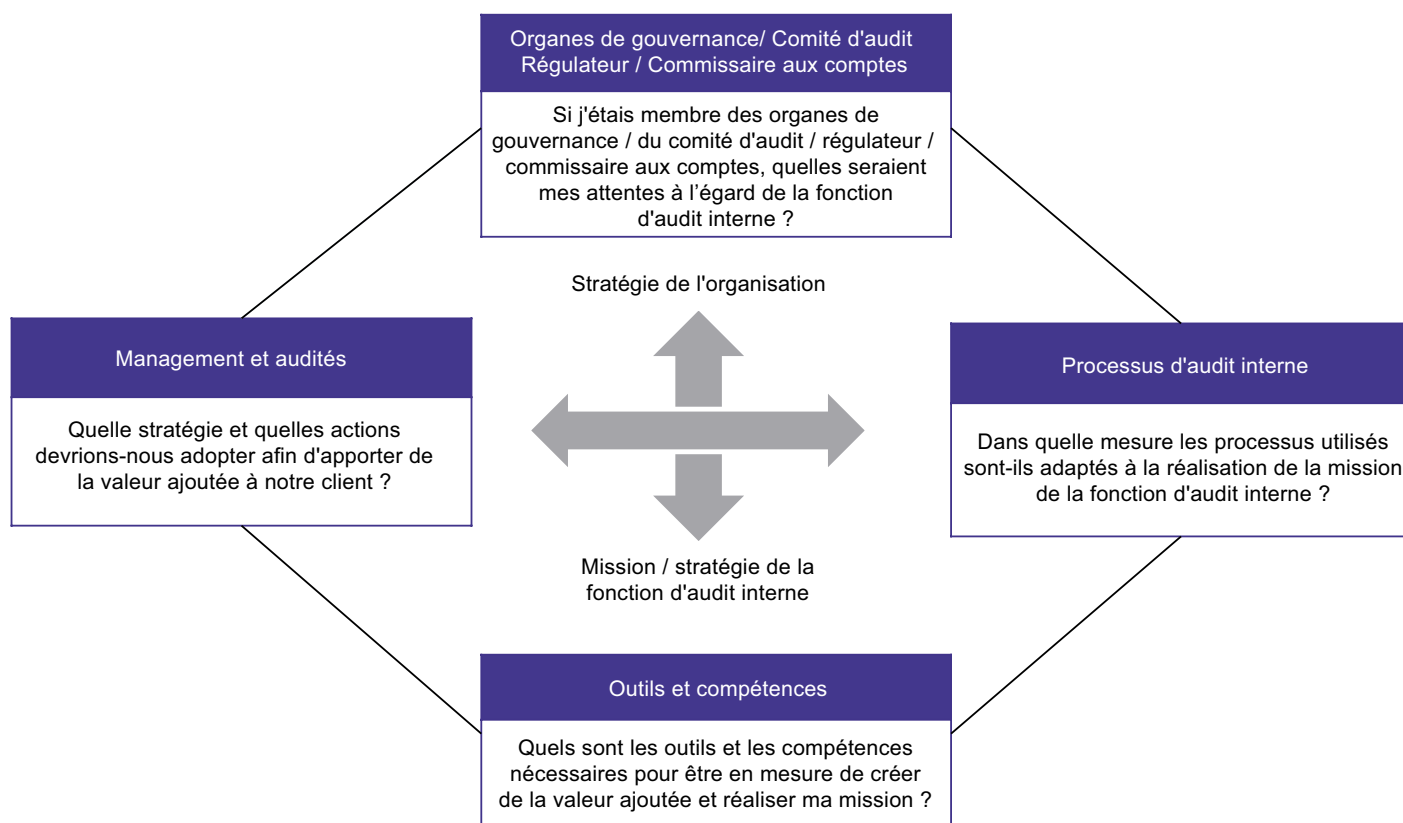
- la définition et l'analyse de la mission et de la stratégie de la fonction, en tenant compte de la stratégie de l'organisation ;
- l'identification des macro-objectifs de performance pour une fonction d'audit interne efficiente et efficace et pour créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes ;
- l'identification d'indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques qui permettent de mesurer et d'évaluer la réalisation de ces objectifs.

¹ Corps indépendant qui a le pouvoir de surveiller le Conseil d'administration et de jouer un rôle de supervision dans la gouvernance.

² Instance instaurée par le décret législatif italien 231/01.

La figure n°1 représente le *balanced scorecard* que le groupe de travail a mis à jour, comprenant quatre perspectives avec, en particulier, celle concernant les « organes de gouvernance et le comité d'audit » dans laquelle nous avons intégré les régulateurs et les commissaires aux comptes.

Figure n° 1 – *Balanced scorecard* - Les quatre perspectives pour la fonction d'audit interne



En plus des quatre perspectives citées, six macro-objectifs de performance (dont cinq indicateurs mesurables et un indicateur lié à la conformité aux *Normes*) ont été maintenus pour atteindre ces perspectives de manière efficiente, efficace et en créant de la valeur ajoutée pour les différentes parties prenantes. Néanmoins, l'utilisation d'objectifs de performance différents est tout à fait compatible avec l'approche proposée.



Figure n° 2 - Matrice « Perspectives /Macro-objectifs de performance » de la fonction d'audit interne

Perspectives	Organes de gouvernance / Comité d'audit Régulateur/ Commissaire aux comptes	Management et audités	Processus d'audit interne	Outils et compétences
Objectifs de performance	Si j'étais membre des organes de gouvernance/ du comité d'audit / régulateur / commissaire aux comptes, quelles seraient mes attentes à l'égard de la fonction d'audit interne ?	Quelle stratégie et quelles actions devrions- nous adopter afin d'apporter de la valeur ajoutée à notre client ?	Dans quelle mesure les processus utilisés sont-ils adaptés à la réalisation de la mission de la fonction d'audit interne ?	Quels sont les outils et les compétences nécessaires pour être en mesure de créer de la valeur ajoutée et réaliser ma mission ?
Adéquation des ressources en termes d'effectif et de qualifications/ compétences	✓		✓	✓
Utilisation des ressources humaines, financières et technologiques	✓			✓
Adéquation de la couverture d'audit	✓		✓	
Action de la fonction d'audit interne dans le système de contrôle interne	✓	✓	✓	
Niveau de communication et de rattachement	✓	✓	✓	
Adhésion et conformité aux normes professionnelles correspondantes	✓	✓	✓	

Pour comprendre les objectifs de performance selon chacune des perspectives, le groupe de travail s'est posé des questions spécifiques :

PERSPECTIVE N° 1 – ORGANES DE GOUVERNANCE, COMITÉ D'AUDIT, RÉGULATEUR, COMMISSAIRE AUX COMPTES :
Si j'étais membre des organes de gouvernance / du comité d'audit / régulateur / commissaire aux comptes, quelles seraient mes attentes à l'égard de la fonction d'audit interne ?

Elles découlent des normes professionnelles et des instructions de l'autorité de supervision concernant les devoirs et les responsabilités des organes de gouvernance et du comité d'audit qui doivent veiller à ce que la fonction d'audit interne fonctionne de manière efficiente et efficace dans le respect du mandat qui lui a été confié.

À cet égard, les organes de gouvernance doivent avoir à l'esprit que l'audit interne, comme les autres fonctions de l'organisation, est tributaire des ressources disponibles qu'il utilise de la manière la plus efficace possible en essayant de maintenir des normes de

qualité élevée. La fonction d'audit interne doit ainsi disposer des ressources nécessaires (en quantité et en qualité) pour remplir sa mission, garantir une couverture appropriée des risques de l'organisation, assurer de manière efficace leur identification et communiquer de manière claire et en temps opportun les points forts et faibles du système de contrôle interne. Enfin, pour garantir la qualité de ses travaux, l'audit interne doit exercer ses responsabilités en adéquation avec les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, avec celles de l'organisation, ainsi qu'avec d'éventuelles normes sectorielles.

PERSPECTIVE N° 2 – MANAGEMENT ET AUDITÉS : Quelle stratégie et quelles actions devrions-nous adopter afin d'apporter de la valeur ajoutée à notre client ?

L'objectif principal de l'audit interne lorsqu'il cherche à apporter de la valeur ajoutée aux processus audités consiste à identifier les points critiques du dispositif de contrôle ainsi que les actions correctives possibles. À cet égard, l'audit interne doit aussi savoir communiquer de manière claire et en temps opportun les résultats de ses missions.

La conformité de l'audit interne aux *Normes* et aux exigences propres à l'organisation et au secteur ainsi que la coordination avec les autres fonctions de contrôle, donnent une assurance à l'audité quant à la capacité de l'audit interne à évaluer de manière appropriée le processus audité.

PERSPECTIVE N° 3 – PROCESSUS D'AUDIT INTERNE : Dans quelle mesure les processus utilisés sont-ils adaptés à la réalisation de la mission de la fonction d'audit interne ?

Les processus de fonctionnement de l'audit interne peuvent être considérés comme adaptés à la réalisation de sa mission quand les ressources (humaines, financières et technologiques) :

- sont utilisées de manière efficiente ;
- permettent une couverture appropriée des risques découlant des activités des différentes unités opérationnelles de l'organisation ;
- permettent d'identifier, de représenter et de communiquer de manière efficiente et efficace les points forts et faibles du système de contrôle interne ;
- sont conformes aux *Normes* et aux exigences propres à l'organisation et au secteur.

PERSPECTIVE N° 4 – OUTILS ET COMPÉTENCES : Quels sont les outils et les compétences nécessaires pour être en mesure de créer de la valeur ajoutée et réaliser sa mission ?

Dans cette perspective, la fonction d'audit interne devra disposer des ressources nécessaires (en quantité et en qualité) pour remplir sa mission et devra pouvoir disposer d'outils technologiques et de moyens financiers à la hauteur de ses besoins.



4. Indicateurs de performance

Compte tenu de la méthodologie précédente et des considérations précédentes, pour chacun des macro-objectifs de performance, un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) de niveaux I et II ont été identifiés. Certains figuraient dans le Livre Blanc de 2011, d'autres ont été introduits pour prendre en compte les évolutions professionnelles de ces dernières années.

Au final, dix-neuf indicateurs clés de performance (KPI) mesurables (dix-huit internes et un externe) ont été sélectionnés, tandis que les indicateurs clés de performance (KPI) de conformité aux *Normes* ont été regroupés dans une seule catégorie avec l'indication des normes auxquelles chacun des macro-objectifs de performance doit se conformer (Cf. figure n° 2 – Matrice « Perspectives / Macro-objectifs de performance »). Cette dernière catégorie est intégrée et complétée par la revue d'assurance qualité, qui vise à certifier le niveau de conformité de l'audit interne à l'ensemble des *Normes*.

La présentation des résultats de performance peut être modulée selon les destinataires (Cf. figure n° 2 – Matrice « Perspectives / Macro-objectifs de performance ») et donner lieu à un tableau de bord synthétique périodique (Cf. modèle de présentation) avec des commentaires appropriés découlant de l'analyse intégrée des indicateurs identifiés.

Vous trouverez ci-après la liste des indicateurs clés de performance (KPI) de niveau I correspondant à chaque macro-objectif :

A. ADÉQUATION DES RESSOURCES EN TERMES D'EFFECTIF ET DE QUALIFICATIONS / COMPÉTENCES

1. Dimensionnement de la fonction d'audit interne
2. Compétences des auditeurs internes
3. Formation reçue par les auditeurs internes

B. UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET TECHNOLOGIQUES

4. Répartition des activités entre les auditeurs internes
5. Outils d'audit
6. Utilisation des ressources financières au regard du budget

C. ADÉQUATION DE LA COUVERTURE D'AUDIT

7. Couverture de l'univers d'audit par le plan
8. Couverture effective du plan
9. Couverture du processus de surveillance et d'évaluation prudentielle (ou *SREP* pour *Supervisory Review and Evaluation Process*)
10. Plan à long terme

D. ACTION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE DANS LE SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE

11. Suivi des points critiques détectés
12. Recommandations acceptées
13. Participation aux projets de l'organisation
14. Cohérence entre les appréciations d'audit et d'autres indicateurs de risque/dysfonctionnement de l'organisation
15. Évaluation des risques
16. Observations des autorités de contrôle ou de supervision

E. NIVEAU DE COMMUNICATION ET DE RATTACHEMENT

17. Fréquence et efficacité des réunions avec la direction, les organes de gouvernance, les autres fonctions de contrôle de l'organisation
18. Enquête interne à la fonction – Réponses à l'enquête interne de la fonction d'audit interne
19. Enquête auprès des clients – Sondages et réactions des clients de l'audit interne

Pour chacun de ces dix-neuf indicateurs clés de performance (KPI) mesurables, des fiches spécifiques (cf. Annexe n° 3 relative aux fiches d'indicateurs clés de performance (KPI)) fournissent des éléments détaillés, des exemples d'indicateurs de niveau II ainsi que des commentaires et retours d'expérience des membres du groupe de travail.

Chaque fiche est structurée en reprenant les éléments détaillés suivants :

- Description et finalité de l'indicateur (faire le lien avec l'objectif de performance) ;
- Destinataires : bénéficiaires potentiels de l'information et des résultats de l'indicateur ;
- Outils, préalables pour la détermination de l'indicateur. Généralement, le suivi des indicateurs de performance nécessite des outils de gestion appropriés ;



- Type d'indicateur, mesure l'efficience et/ou l'efficacité de l'activité exercée ;
- Exemples d'indicateurs de niveau II et méthodes de calcul correspondantes indiquant la significativité en termes structurel et de culture du risque, ainsi que la fréquence d'utilisation suggérée. Il s'agit d'exemples pratiques dont la liste n'est pas exhaustive, mais donnant une idée concrète de la façon d'utiliser l'indicateur ;
- Pertinence de l'indicateur. Cette rubrique reprend les points d'attention ainsi que des exemples de résultats trompeurs par rapport à l'objectif de performance ;
- Quand l'indicateur est-il conseillé ? Cette rubrique décrit les cas dans lesquels l'indicateur est particulièrement utile ;
- Indicateur de référence / analyse des résultats. Cette rubrique reprend les modalités d'interprétation des résultats en comparaison avec une norme de référence ou avec d'autres indicateurs connexes.

Veuillez-vous référer aux fiches spécifiques en annexe, qui contiennent les retours et propositions du groupe de travail.

5. Les indicateurs clés de performance (KPI) structurels

Ces indicateurs clés de performance (KPI) constituent la base minimale nécessaire à l'évaluation de la performance de la fonction d'audit interne. Ils se caractérisent par le fait qu'ils sont : pertinents, faciles à calculer et à actualiser et d'interprétation univoque. L'absence de ces indicateurs clés de performance (KPI) empêcherait une évaluation appropriée de la performance de la fonction d'audit interne.

Les dix indicateurs ci-dessous peuvent être utilisés pour des comparaisons entre pairs, notamment via des enquêtes anonymes, afin d'analyser l'évolution de la fonction d'audit interne. Ils permettent d'actualiser le suivi et peuvent constituer un outil de maîtrise des coûts, indépendamment de la taille de l'organisation.

Vous retrouverez ci-après ces indicateurs structurels qui sont détaillés dans les fiches de l'annexe n° 3 :

- Effectif par rapport à l'effectif total de l'organisation et aux moyennes de secteur correspondantes – Cf. Fiche n° 1 ;
- Certification des auditeurs internes – Cf. Fiche n° 2 ;
- Temps des auditeurs internes consacré à la formation – Cf. Fiche n° 3 ;
- Missions d'audit liées aux autres fonctions de contrôle par rapport à l'ensemble des missions – Cf. Fiche n° 4 ;
- Couverture de l'univers d'audit défini (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc.) par le plan en jours / homme (ETP) – Cf. Fiche n° 7 ;
- Couverture effective en jours / homme (ETP) du plan d'audit (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, thématiques du SREP etc.) – Cf. Fiche n° 8 ;
- Nombre et pondération des points critiques ouverts/échus – Cf. Fiche n° 11 ;
- Participation aux projets de l'organisation sur une période donnée – Cf. Fiche n° 13 ;
- Cohérence entre les appréciations d'audit et celles des autres fonctions de contrôle de l'organisation à propos de l'évaluation intégrée des risques – Cf. Fiche n° 14 ;
- Proportion des dispositifs dont l'évaluation des risques a été modifiée – Cf. Fiche n° 15.



6. Les indicateurs clés de performance (KPI) liés à la culture du risque

Ces dernières années ont montré combien la culture du risque constituait un facteur d'exposition à des risques significatifs, pouvant aboutir à la faillite d'établissements financiers. Cette culture a une grande incidence sur les comportements quotidiens dans la gestion des affaires et sur la pérennité économique des organisations.

En décembre 2015, l'AIIA a publié un Livre Blanc intitulé « *La cultura del rischio* ». Il comporte un ensemble d'indicateurs et de mesures liés à la culture du risque. Ce Livre Blanc évoque aussi le rôle exercé par l'audit interne dans l'évaluation de la diffusion de la culture du risque au sein de l'organisation.

A ce titre, vous retrouverez ci-dessous vingt-et-un indicateurs de performance (parmi les indicateurs clés de performance de niveau II) permettant de mesurer comment la fonction d'audit interne contribue à la diffusion et à la promotion de la culture du risque dans le cadre de ses missions. Par exemple, l'évaluation, fondée sur le jugement professionnel, d'éléments de l'environnement de contrôle tels que la culture d'intégrité, les valeurs, le style de management, l'exemplarité, la réalisation d'enquêtes et l'analyse du cadre de culture du risque (pour obtenir des *soft evidence*).

Afin d'évaluer les indicateurs liés à la culture du risque, il est recommandé que ce domaine soit spécifiquement identifié dans l'univers d'audit afin d'être inclus dans le plan d'audit annuel. En outre, il est souhaitable de l'intégrer dans la construction des objectifs de contrôle et des programmes de travail.

Ci-après, des KPI liés à la culture du risque qui sont approfondis dans les fiches figurant en annexe n° 3 :

- Rotation au sein de la fonction d'audit interne – Cf. Fiche n° 2 ;
- Départ des auditeurs internes vers d'autres fonctions de contrôle de l'organisation (« FCO ») – Cf. Fiche n° 2 ;
- Départ des auditeurs internes vers des fonctions opérationnelles (« Front Office ») – Cf. Fiche n° 2 ;
- Arrivée de personnes d'autres fonctions de contrôle (« FCO ») à l'audit interne – Cf. Fiche n° 2 ;

- Anciens auditeurs internes à des postes de responsabilités dans l'organisation – Cf. *Fiche n° 2* ;
- Certification des auditeurs internes – Cf. *Fiche n° 2* ;
- Temps des auditeurs internes consacré à la formation – Cf. *Fiche n° 3* ;
- Missions d'audit sur la culture par rapport à l'ensemble des missions – Cf. *Fiche n° 4* ;
- Ressources engagées pour des formations délivrées par la fonction d'audit interne – Cf. *Fiche n° 4* ;
- Couverture des risques du plan par rapport à l'univers d'audit défini – Cf. *Fiche n° 7* ;
- Couverture effective des risques par rapport au plan – Cf. *Fiche n° 8* ;
- Ressources engagées dans des missions liées aux quatre composantes du SREP – Cf. *Fiche n° 9* ;
- Pourcentage de recommandations acceptées par rapport à celles proposées – Cf. *Fiche n° 12* ;
- Participation aux projets de l'organisation sur une période donnée – Cf. *Fiche n° 13* ;
- Contribution aux projets de l'organisation – Cf. *Fiche n° 13* ;
- Ecart entre l'évaluation des risques détectés par l'audit interne et la perception initiale du risque par la direction – Cf. *Fiche n° 15* ;
- Nombre de réunions avec les organes de gouvernance sur une période donnée – Cf. *Fiche n° 17* ;
- Nombre de réunions avec la direction sur une période donnée – Cf. *Fiche n° 17* ;
- Nombre de réunions avec les fonctions de contrôle de l'organisation sur une période donnée – Cf. *Fiche n° 17* ;
- Nombre de communications de la fonction d'audit envoyées aux autres fonctions de contrôle de l'organisation par rapport à celles planifiées – Cf. *Fiche n° 17* ;
- Nombre de communications relatives au système de contrôle envoyées aux organes de gouvernance par rapport à celles planifiées – Cf. *Fiche n° 17*.



7. Tableau des KPI de niveaux I et II

Dans les tableaux ci-dessous, les indicateurs sont regroupés selon cinq domaines et deux niveaux. Le type (efficacité / efficience) de l'indicateur de niveau I est précisé, tandis que pour l'indicateur de niveau II, il est indiqué s'il s'agit d'un indicateur structurel ou lié à la culture du risque.

A. L'ADÉQUATION DES RESSOURCES EN TERMES D'EFFECTIF ET DE QUALIFICATIONS / COMPÉTENCES

KPI niveau I	TYPE	KPI niveau II		Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque
Fiche 1 - Dimensionnement de la fonction d'audit interne	EFFICIENCE	1.1	Effectif comparé à la cible		
		1.2	Effectif par rapport à l'effectif total de l'organisation et aux moyennes de secteur correspondantes	✓	
		1.3	Répartition des auditeurs selon les domaines de risque à couvrir		
		1.4	Taux de rotation moyen		
		1.5	Délai de vacance du poste après le départ d'un collaborateur		
Fiche 2 - Compétences des auditeurs internes	EFFICACITÉ	2.1	Compétences disponibles par rapport à celles attendues, y compris les compétences transversales, pour assurer la rotation avec les autres fonctions de contrôle de l'organisation		
		2.2	Nombre moyen d'années d'expérience au sein de la fonction d'audit interne		
		2.3	Rotation au sein de la fonction d'audit interne		✓
		2.4	Départ des auditeurs internes vers d'autres fonctions de contrôle de l'organisation (« FCO »)		✓
		2.5	Départ des auditeurs internes vers des fonctions opérationnelles (« Front Office »)		✓
		2.6	Arrivée de personnes d'autres fonctions de contrôle (« FCO ») à l'audit interne		✓
		2.7	Anciens auditeurs internes à postes de responsabilités dans l'organisation		✓
		2.8	Catégories professionnelles (junior, expert, manager, etc.) au sein de la fonction		
		2.9	Certification des auditeurs internes	✓	✓
		2.10	Composition de l'équipe d'audit		
Fiche 3 - Formation reçue par les auditeurs internes	EFFICACITÉ	3.1	Temps des auditeurs internes consacré à la formation	✓	✓
		3.2	Temps des auditeurs internes consacré à la formation professionnelle		
		3.3	Niveau de réalisation du plan de formation de chaque collaborateur		
		3.4	Niveau de participation à la formation obligatoire		

B. L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIERES ET TECHNOLOGIQUES

KPI niveau I	TYPE	KPI niveau II		Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque
Fiche 4 - Répartition des activités entre les auditeurs internes	EFFICIENCE	4.1	Missions d'audit par rapport aux autres activités de la fonction		
		4.2	Ressources engagées par catégorie d'activité de l'audit interne		
		4.3	Missions d'audit liées aux autres fonctions de contrôle par rapport à l'ensemble des missions	✓	
		4.4	Missions d'audit sur la culture par rapport à l'ensemble des missions		✓
		4.5	Ressources engagées pour des formations délivrées par la fonction d'audit interne		✓
		4.6	Nombre de missions par auditeur		
		4.7	Durée écoulée entre le lancement et la clôture des missions		
		4.8	Temps de travail consacré aux missions		
		4.9	Délai moyen pour l'élaboration et la diffusion au sein de la fonction du rapport d'audit		
Fiche 5 - Outils d'audit	EFFICIENCE ET EFFICACITÉ	5.1	Rapport coûts/bénéfices de l'investissement dans des outils d'audit		
		5.2	Niveau de prévisibilité des outils d'audit		
		5.3	Niveau de couverture des contrôles effectués à distance		
Fiche 6 - Utilisation des ressources financières au regard du budget	EFFICIENCE	6.1	Coûts des formations par rapport au budget affecté à la fonction d'audit interne		
		6.2	Autres coûts (par exemple déplacements, téléphone, ordinateur, etc.) par rapport au budget attribué à la fonction d'audit interne		
		6.3	Suivi du budget investi dans des prestations de conseil		



C. L'ADEQUATION DE LA COUVERTURE D'AUDIT

KPI niveau I	TYPE	KPI niveau II		Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque
Fiche 7 - Couverture de l'univers d'audit par le plan	EFFICIENCE ET EFFICACITÉ	7.1	Couverture de l'univers d'audit défini (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc.) par le plan en jours / homme (ETP)	✓	
		7.2	Couverture des risques du plan par rapport à l'univers d'audit défini (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc.)		✓
		7.3	Proportion des ETP « non disponibles » par rapport aux ETP planifiés pour des missions d'audit		
Fiche 8 - Couverture effective du plan	EFFICIENCE ET EFFICACITÉ	8.1	Couverture effective en jours / homme (ETP) du plan d'audit (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, thématiques du SREP etc.)	✓	
		8.2	Couverture effective des risques par rapport au plan (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, thématiques du SREP etc.)		✓
		8.3	Nombre et type de missions effectuées par rapport à celles planifiées		
		8.4	Missions non planifiées réalisées		
		8.5	Respect de l'échéance initiale de l'activité (prévision)		
		8.6	Ressources effectivement engagées par rapport à ce qui était planifié		
		8.7	Délai moyen d'émission du rapport final		
Fiche 9 - Couverture SREP	EFFICACITÉ	9.1	Couverture globale des thématiques du SREP prévues dans le cadre des dispositifs de contrôle		
		9.2	Couverture globale des thématiques du SREP évaluées dans le cadre des activités d'audit clôturées		
		9.3	Ressources engagées dans des missions liées aux quatre composantes du SREP		✓
		9.4	Evaluation moyenne des thématiques du SREP		
		9.5	Nombre de missions d'audit relatives au SREP planifiées par rapport au nombre total de missions		
		9.6	Jours / homme / ETP planifiés pour des missions liées au SREP par rapport à l'ensemble des jours planifiés		
Fiche 10 - Plan à long terme	EFFICIENCE ET EFFICACITÉ	10.1	Lien entre la planification des activités d'audit et la stratégie de l'organisation		
		10.2	Niveau de réalisation du plan à long terme par rapport à ce qui est planifié		
		10.3	Couverture des dispositifs de contrôle correspondant à un risque majeur		
		10.4	Pourcentage des activités correspondant à un risque « élevé » non auditées au cours du plan à long terme		
		10.5	Pourcentage des activités reportées à l'année suivante		

D. L'ACTION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE DANS LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

KPI niveau I	TYPE	KPI niveau II		Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque
Fiche 11 - Suivi des points critiques détectés	EFFICACITÉ	11.1	Réponses aux rapports d'audit non reçues/reçues après la date limite		
		11.2	Nombre et pondération des points critiques clos ou rétrogradés		
		11.3	Nombre de points critiques dont la date de clôture a été reportée		
		11.4	Nombre et pondération des points critiques ouverts/ échus	✓	
		11.5	Durée moyenne de résolution des points critiques		
		11.6	Nombre de points critiques récurrents dans le temps		
		11.7	Nombre de points soulevés par les autorités de contrôle ou de supervision conformément au calendrier prévu		
		11.8	Tendance de l'auto-évaluation des risques par rapport à la tendance des points critiques dans le tableau de bord analytique de l'audit ou le tableau de bord intégré des fonctions de contrôle		
Fiche 12 - Recommandations acceptées	EFFICACITÉ	12.1	Pourcentage de recommandations acceptées par rapport à celles proposées		✓
		12.2	Pourcentage des recommandations faisant l'objet d'un processus d'escalade		
Fiche 13 - Participation aux projets de l'organisation	EFFICACITÉ	13.1	Participation aux projets de l'organisation sur une période donnée	✓	✓
		13.2	Contribution aux projets de l'organisation		✓
		13.3	Contribution en termes de problèmes précédemment identifiés par l'audit et résolus dans le cadre des projets		
		13.4	Efficacité de la participation de la fonction d'audit interne à des projets		
Fiche 14 - Cohérence entre les appréciations d'audit et d'autres indicateurs de risque/ dysfonctionnement de l'organisation	EFFICACITÉ	14.1	Cohérence entre les appréciations d'audit et d'autres indicateurs de risque ou de dysfonctionnement (réclamations, pertes opérationnelles, auto-évaluations, cotation des risques, etc.)		
		14.2	Cohérence entre les appréciations d'audit et celles des autres fonctions de contrôle de l'organisation à propos de l'évaluation intégrée des risques	✓	
		14.3	Evolution des risques ou des dysfonctionnements de l'organisation après l'exécution des mesures d'atténuation proposées par l'audit		
		14.4	Evolution des risques ou des dysfonctionnements de l'organisation en l'absence d'exécution (ou lors de retards dans la réalisation) des mesures d'atténuation proposées par l'audit		
Fiche 15 - Évaluation des risques	EFFICIENCE ET EFFICACITÉ	15.1	Proportion des dispositifs dont l'évaluation des risques a été modifiée	✓	
		15.2	Proportion des domaines considérés à risque non revus plus de 90 jours après la dernière mission d'audit les concernant		
		15.3	Ecart entre l'évaluation des risques détectés par l'audit interne et la perception initiale du risque par la direction		✓
		15.4	Pourcentage de membres de la direction contribuant à l'évaluation des risques		
Fiche 16 - Observations des autorités de contrôle ou de supervision	EFFICACITÉ	16.1	Observations, avis, décisions des autorités de contrôle ou de supervision liés à la fonction d'audit interne		
		16.2	Observations, avis, décisions des autorités de contrôle ou de supervision adressés à l'établissement à propos de points déjà relevés par la fonction d'audit		



E. NIVEAU DE COMMUNICATION ET DE RATTACHEMENT

KPI niveau I	TYPE	KPI niveau II		Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque
Fiche 17 - Fréquence et efficacité des réunions avec la direction/ les organes de gouvernance/les autres fonctions de contrôle de l'organisation	EFFICACITÉ	17.1	Nombre de réunions avec les organes de gouvernance sur une période donnée		✓
		17.2	Nombre de réunions avec la direction sur une période donnée		✓
		17.3	Nombre de réunions ad hoc avec les organes de gouvernance sur une période donnée		
		17.4	Nombre de réunions ad hoc avec la direction sur une période donnée		
		17.5	Nombre de réunions avec les fonctions de contrôle de l'organisation sur une période donnée		✓
		17.6	Nombre de communications de la fonction d'audit envoyées aux autres fonctions de contrôle de l'organisation par rapport à celles planifiées		✓
		17.7	Nombre de communications relatives au système de contrôle envoyées aux organes de gouvernance par rapport à celles planifiées		✓
		17.8	Nombre de communications des fonctions d'audit interne locales à la fonction d'audit interne de la société-mère		
Fiche 18 - Enquête interne à la fonction	EFFICACITÉ	Réponses à l'enquête interne de la fonction d'audit interne			
Fiche 19 - Enquête auprès des clients	EFFICACITÉ	Sondages et réactions des clients de l'audit interne			

8. L'indicateur unique de performance

L'indicateur unique mesure l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne par l'agrégation et la représentation des indicateurs clés de performance (KPI) utilisés par l'établissement financier.

En général, cette synthèse évite la présentation et l'interprétation d'un grand nombre d'indicateurs élémentaires. Un autre avantage réside dans la simplification et la rapidité des analyses, surtout celles qui s'intéressent à l'évolution de la performance dans le temps.

Cet indicateur exprime dans une mesure unique la valeur du processus d'audit pour les parties prenantes et fournit une vision globale des prestations des auditeurs tant en termes d'efficience que d'efficacité. L'indicateur peut en outre être agrégé à différents niveaux, par exemple par objectif, par type (efficience / efficacité) ou par domaine, en ne considérant que les indicateurs liés à la culture du risque ou les indicateurs structurels, etc.

L'utilisation d'un indicateur synthétique permet de :

- saisir des phénomènes complexes et interdépendants ;
- comparer des structures et des événements dans le temps ;
- faciliter la conduite du changement (évolution de la mission ou des activités).

La présentation des synthèses devra dans tous les cas être accompagnée d'informations détaillées concernant les composantes, les méthodes de construction, les modalités d'interprétation et les limites de ces évaluations. La valeur résultante devra par ailleurs être opportunément commentée et expliquée aux différentes parties prenantes concernées.

Concernant les limites de l'indicateur unique, l'effet compensatoire des faibles résultats par les valeurs élevées d'autres indicateurs doit être considéré. Cet effet peut être particulièrement accentué par l'utilisation d'arrondis.

Enfin, il convient d'anticiper les efforts nécessaires à la mise en place et au maintien dans le temps de l'indicateur synthétique, en



particulier lorsque des indicateurs clés de performance (KPI) sont supprimés ou ajoutés.

La méthode simplifiée de mesure de l'indicateur unique proposée ci-après est donc d'autant plus utile.

8.1 La méthode pour la construction de l'indicateur unique

La méthode suggérée est celle de la mise à l'échelle qui a l'avantage de permettre le traitement des mesures quantitatives et qualitatives, à condition d'utiliser une échelle homogène pour indexer le niveau /la catégorie de réponse de chaque indicateur.

Avec cette méthode, les mesures de chaque indicateur clé de performance (KPI) de niveau II sont indexées sur une échelle de notes. L'évolution des notes est systématiquement corrélée à l'objectif de la mesure, par exemple une note égale à 4 correspond à un bon fonctionnement de l'audit et une note égale à 1 correspondrait à un fonctionnement non approprié.

Des niveaux d'acceptabilité sont déterminés pour chaque indicateur en tenant compte :

- de la littérature ;
- des indications d'associations professionnelles ;
- des instructions propres à l'organisation ;
- des sondages précédents.

Pour faciliter la compréhension des résultats et la représentation graphique, l'utilisation d'une échelle avec peu de classes (4 ou 6) est conseillée. De même, un nombre pair de niveaux permet d'éviter la concentration des résultats sur la valeur centrale.

Il est essentiel que l'échelle et les seuils de chaque indicateur clé de performance (KPI) soient réalistes et atteignables ainsi que partagés en interne, de préférence aussi avec les organes de gouvernance de chaque établissement.

Une fois que tous les indicateurs clés de performance (KPI) sont reportés sur la même échelle, leur agrégation peut se faire par une moyenne simple ou par une pondération (les poids doivent être reliés à des paramètres objectifs et préalablement partagés).

En supposant que tous les indicateurs clés de performance (KPI) de niveau II aient le même poids dans l'évaluation de l'indicateur de niveau I, la note de celui-ci sera la moyenne simple des notes des indicateurs clés de performance (KPI) de niveau II, et en supposant que tous les indicateurs clés de performance (KPI) de niveau I aient le même poids dans l'évaluation globale, l'indicateur

synthétique de performance de l'audit sera la moyenne de toutes les notes des indicateurs clés de performance (KPI) de niveau I.

Une option consiste à pondérer chaque indicateur clé de performance (KPI) de niveaux I et II proportionnellement à son importance. Cette pondération à dires d'experts augmente la complexité de la mesure et, par conséquent, complique la mise en place de l'indicateur.

Il est opportun que les données soient collectées et conservées tout au long de la période couverte par le plan d'audit afin de permettre des analyses dynamiques.

À titre d'exemple, l'annexe 4 présente un cas simplifié avec deux indicateurs de niveau I, chacun constitué de deux indicateurs de niveau II.



9. Modalités de présentation des résultats de la fonction d'audit interne

Pour faire apprécier et saisir la valeur ajoutée de la collecte et de l'analyse des KPI, les parties prenantes concernées ont besoin d'un document de synthèse qui permette :

- d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités de la fonction d'audit ;
- de détecter d'éventuelles défaillances de la fonction ;
- d'identifier les mesures d'atténuation appropriées.

La définition des modèles de présentation des résultats des indicateurs clés de performance (KPI) doit tenir compte des stratégies et des objectifs de la fonction d'audit interne, ainsi que des objectifs d'information des différents interlocuteurs.

En général, trois grandes catégories de destinataires sont envisagées en précisant le rythme de communication correspondant :

- Organes de gouvernance (annuellement) ;
- Responsable de la fonction d'audit interne et direction générale (trimestriellement) ;
- Régulateur et commissaire aux comptes (ad hoc).

Il faut garder à l'esprit, par exemple, que parmi les différentes responsabilités assignées aux organes de gouvernance figure celle d'« établir l'efficacité de toutes les structures et fonctions impliquées dans le système de contrôle et la coordination appropriée de ces dernières, en mettant en œuvre les mesures correctives des défaillances et des irrégularités constatées »

(Cf. Circulaire Banque d'Italie n° 285 du 17/12/2013 et ses addenda successifs – Première partie – Titre IV – Chapitre I – Section III – paragraphe 3).³

Pour créer un modèle de présentation efficace des indicateurs clés de performance (KPI), il est important que la fonction d'audit interne identifie au préalable les facteurs critiques de succès à porter à l'attention de ses interlocuteurs, avec la mise en exergue des évolutions et des éventuelles mesures d'atténuation à engager afin d'améliorer la performance.

Le modèle de présentation doit donc mettre à disposition des différents interlocuteurs une synthèse des KPI, qui permette d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités de la fonction par rapport à la stratégie et aux objectifs définis et de détecter d'éventuelles défaillances signalées par des indicateurs clés de performance (KPI) sous-performants et de contrôler leur résolution.

Le modèle de présentation des indicateurs clés de performance (KPI) proposé est composé de 3 sections :

- Le cadre méthodologique, contenant :
 - un bref aperçu du programme d'assurance et d'amélioration qualité prévu par les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* ;
 - une description synthétique justifiant la construction des indicateurs et les cadres d'analyse ou les objectifs utilisés ainsi que d'éventuelles modifications d'indicateurs.
- Le contexte de référence, contenant la description des interventions significatives de la fonction d'audit interne au cours de l'année (par exemple, l'état des projets stratégiques mis en chantier par la fonction).
- La synthèse, contenant la présentation des résultats des indicateurs clés de performance (KPI). Cette section se compose de 4 parties :
 - l'indicateur unique de synthèse des performances globales de la fonction complété par l'indication des domaines les plus critiques ayant impacté le résultat final ;
 - l'indicateur unique pour chaque macro-objectif, avec la représentation graphique du résultat des indicateurs clés de performance (KPI) détaillés et éventuellement un renvoi au plan d'actions pour les indicateurs clés de performance (KPI) critiques ;

³ NdT : En France, des responsabilités équivalentes sont définies à l'article 243 de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.



- l'évaluation détaillée de chaque indicateur clé de performance (KPI) ;
- le plan d'actions, section où sont identifiés et mis à jour les principaux points d'amélioration détectés par l'analyse des indicateurs clés de performance (KPI). Y figurent les points faibles et le niveau de résolution correspondant tenu à jour par la direction de l'audit interne. Le plan d'actions permet de disposer à tout moment d'une vue d'ensemble des domaines d'amélioration existants et d'en surveiller l'évolution, de leur détection à leur résolution.

Les annexes 5 et 6 proposent une présentation de ces informations aux organes de gouvernance et un exemple de schématisation des résultats ainsi que différentes options de représentation graphique des indicateurs clés de performance (KPI) et de l'indicateur unique (par exemple, des présentations sous forme de tableaux, de tableaux de bord, d'histogrammes, de radars).

10. Conclusion

Vous trouverez en annexe des fiches pour analyser et approfondir les éléments, les informations et les mises au point techniques concernant chaque indicateur clé de performance (KPI). Ci-après les principaux aspects à prendre en considération :

- Le modèle correspond aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.
- Le modèle des indicateurs clés de performance (KPI) actualisé par le groupe de travail, conçu pour les fonctions d'audit interne de banques et de sociétés financières, est facilement applicable par d'autres organisations plus ou moins grandes et pour l'évaluation de la sous-traitance dans le cas d'une externalisation des activités.
- Tout en prenant en compte les changements intervenus depuis le précédent Livre Blanc, une approche simple a été maintenue : les indicateurs sont clairs, peu sophistiqués et, en général, faciles à interpréter.
- Le modèle permet à la fois de sortir d'une logique d'évaluation circulaire de la fonction d'audit interne, de fournir aux organes de gouvernance et aux autorités de contrôle ou de supervision des informations concrètes sur le contexte grâce à des paramètres de performance objectifs, et de mieux juger le niveau d'adéquation de la fonction.
- Dix KPI structurels, qui représentent le minimum nécessaire à l'évaluation de la performance de la fonction d'audit interne, sont proposés pour faciliter l'utilisation du modèle, y compris dans des établissements de petite taille, dans une perspective de maîtrise des coûts, ou encore la comparaison avec des pairs par le biais d'enquêtes anonymes.
- Sans une analyse adéquate, les indicateurs clés de performance (KPI) ne sont d'aucune valeur ajoutée. L'autodiagnostic des marges d'amélioration possibles et des solutions correspondantes est essentielle.
- Des indicateurs de performance spécifiques (KPI de niveau II) mesurent la contribution de la fonction d'audit interne à la diffusion et à la promotion de la culture du risque ainsi que les évaluations réalisées dans ce domaine.
- Un modèle structuré de présentation des résultats, fondé sur des indicateurs quantitatifs de synthèse, permet de mieux faire apprécier et saisir la valeur ajoutée de l'extraction et de



l'analyse des indicateurs clés de performance (KPI). Le groupe de travail propose en particulier :

- un indicateur unique comme instrument de mesure synthétique de l'efficacité et de l'efficience de la fonction par l'agrégation des indicateurs clés de performance (KPI) utilisés.
- un modèle de présentation des résultats qui permette aux différents interlocuteurs d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités de la fonction par rapport à la stratégie et aux objectifs définis, de détecter d'éventuelles défaillances signalées par des indicateurs clés de performance (KPI) sous-performants et de contrôler leur résolution.
- Les mesures d'atténuation nécessaires pour limiter les éventuels écarts ressortant de l'analyse des KPI doivent être surveillées de manière appropriée jusqu'à leur clôture.
- Les indicateurs d'efficience sont généralement moins complexes à déterminer que les indicateurs d'efficacité de la fonction d'audit interne. Néanmoins, utilisés hors contexte, les indicateurs d'efficience donnent des informations plutôt limitées, qu'il faut bien soupeser. En contrepartie, leur simplicité permet d'avoir un aperçu direct et immédiat de quelques macro-éléments spécifiques et des tendances correspondantes (ex : nombre d'auditeurs par rapport à l'effectif total des employés, nombre de missions effectuées, rotation des auditeurs, etc.).

Les indicateurs d'efficacité sont plus complexes à déterminer et doivent également être mis en perspective (en particulier, en cherchant des corrélations). Le recours périodique et structuré à des enquêtes tant internes à la fonction qu'externes, peut aider à recueillir des *feedbacks* ponctuels et mesurables auprès des parties prenantes sur la perception du rôle exercé et la valeur produite ;

- Le modèle peut même être applicable avec des adaptations mineures à d'autres fonctions de contrôle de l'organisation.
- Afin de surveiller en continu les objectifs de performance, et dans une perspective générale de maîtrise des coûts, il est conseillé de se doter de capacités internes de mesure objective de la performance.
- Un système structuré d'indicateurs de performance exige que le responsable de l'audit interne confie à son équipe des responsabilités de contrôle de gestion pour le suivi et l'amélioration de la qualité des services. Dans des fonctions plus complexes et plus réparties, la création d'une entité ad hoc est envisageable.

Annexe 1 –

Les outils pour une mesure efficace de la performance

Un système efficace de mesure de la performance de l'audit suppose la disponibilité d'une série d'éléments et d'outils (indiqués dans chaque fiche sur les indicateurs clés de performance (KPI)) dont certains sont particulièrement importants :

- Relevé de temps passé : il faut pouvoir disposer de systèmes de suivi des différentes activités exercées par chaque auditeur interne (Cf. KPI « Répartition des activités entre les auditeurs internes » (Fiche n° 4)).
- Modèle de couverture et de dimensionnement cible de la fonction d'audit interne : il est stratégique de définir et proposer aux organes de gouvernance un modèle, le plus simple possible, qui détermine selon le risque inhérent stratégique des différents domaines opérationnels de l'organisation, la logique de couverture adoptée et les besoins correspondants de l'audit en termes d'équivalents temps plein (ETP). Un tel modèle représente une référence clé pour le responsable de l'audit interne. Il lui permet d'évaluer de manière immédiate et objective l'adéquation de son dimensionnement pour chaque dispositif à surveiller, de guider les organes de gouvernance dans la précision du niveau de couverture attendu pour les différents domaines, et d'actualiser les cibles de dimensionnement et de couverture en fonction du changement de périmètre des unités opérationnelles et/ou du risque inhérent correspondant (Cf. KPI « Dimensionnement de la fonction d'audit interne » (Fiche n°1) et « Couverture de l'univers d'audit par le plan » (Fiche n°7)).
- Cartographie des compétences : l'analyse des compétences des auditeurs internes nécessite la constitution et l'actualisation d'une cartographie des compétences nécessaires à l'exécution des activités de chaque domaine de spécialisation de l'audit (finance, système d'information (SI), crédit, gestion administrative, etc.) et l'identification de la disponibilité de chaque auditeur interne. Ce recensement concerne également les compétences transversales liées aux enquêtes anti-fraude, aux SI, à l'analyse de données ou aux langues. L'analyse périodique d'écart entre les niveaux de compétences attendus



et les niveaux effectivement disponibles permet d'identifier les éventuels domaines de faiblesse nécessitant des interventions (Cf. KPI « *Compétences des auditeurs internes* » (Fiche n°2)).

- Budget financier : pour mesurer objectivement l'efficacité et faciliter le développement d'une culture entrepreneuriale au sein de la fonction, il convient de disposer du budget en précisant au préalable les frais récurrents (voyages, déplacements, formation, prestations externes...) et en discutant des *business case* relatifs aux investissements de l'audit interne (par exemple pour le développement de son système d'information).
- Système de contrôle interne intégré des fonctions de contrôle de l'organisation : afin de répondre aux attentes des autorités de supervision, « l'intégration du processus de gestion des risques et du système de contrôle interne » passe par la coordination avec les autres fonctions de contrôle à travers notamment :
 - un langage commun en matière de gestion des risques (modèle uniforme d'identification des processus et des risques) ;
 - les méthodes et outils d'identification et d'évaluation des risques et des contrôles ;
 - la planification des activités ;
 - des modèles de reportings ;
 - des flux d'information en continu ;
 - le partage d'information concernant les actions correctrices ;
 - la rotation des collaborateurs entre les fonctions de contrôle de l'organisation.
- Autres outils de gestion : la mesure de nombreux indicateurs suppose une capacité à recenser et conserver l'historique des informations, par exemple à propos :
 - du plan d'audit (missions effectuées par rapport à celles planifiées, etc.) ;
 - des domaines évalués (pour la mesure de la couverture) ;
 - des appréciations d'audit ;
 - du suivi des points critiques.

Annexe 2 – Mise à jour des indicateurs clés de performance (KPI)

Vous trouverez ci-après les principaux ajouts et modifications par rapport au Livre Blanc de 2011 :

- 1- Les fiches détaillées sont les mêmes que celles du précédent Livre Blanc. Elles ont simplement été réordonnées selon le macro-objectif d'appartenance ;
- 2- Le nombre de fiches sur les indicateurs clés de performance (KPI) de niveau I est passé de 18 à 15. Le nombre de KPI de niveau II reste inchangé (47).
- 3- Les trois fiches suivantes ont été fusionnées avec d'autres fiches :
 - les anciennes fiches n°7 relative à la « *Certification des auditeurs internes* » et n°8 concernant la « *Composition de l'équipe d'audit* » sont intégrées dans la nouvelle fiche n°2 « *Compétences des auditeurs internes* » ;
 - l'ancienne fiche n°15 relative au « *Délai moyen d'émission du rapport final* » est intégrée dans la fiche n° 8 relative à la « *Couverture effective du plan* ».
- 4- Par rapport aux principales évolutions dans le fonctionnement de l'audit au cours de ces dernières années, de nouvelles fiches ont été introduites et les KPI de niveau II ont été étoffés :
 - Nouveaux KPI de niveau I :
 - le KPI « *Couverture SREP* » (Fiche n° 9) ;
 - le KPI « *Plan à long terme* » (Fiche n° 10) ;
 - le KPI « *Participation aux projets de l'organisation* » (Fiche n° 13) ;
 - le KPI « *Évaluation des risques* » (Fiche n° 15).
 - Nouveaux KPI de niveau II :
 - Système de contrôle interne intégré : le KPI « *Arrivée de personnes d'autres fonctions de contrôle* » (« *FCO* »)



à l'audit interne » (Fiche n°2) ; le KPI « Missions d'audit liées aux autres fonctions de contrôle par rapport à l'ensemble des missions » (Fiche n°4) ; le KPI « Nombre de réunions avec les fonctions de contrôle de l'organisation sur une période donnée » ; le KPI « Nombre de communications de la fonction d'audit envoyées aux autres fonctions de contrôle de l'organisation par rapport à celles planifiées » (Fiche n°17) ;

- Compétences professionnelles : le KPI « Catégories professionnelles (junior, expert, manager, etc.) au sein de la fonction » (Fiche n°2) ; le KPI « Niveau de participation à la formation obligatoire » (Fiche n°3).
- KPI liés à la culture du risque : vingt-et-un KPI ont été identifiés pour mesurer la performance de la fonction d'audit interne en matière de culture du risque.

Annexe 3 – Fiches d'indicateurs clés de performance (KPI)

Objectif

A. L'adéquation des ressources en termes d'effectif et de qualifications/compétences

FICHE N° 1

DIMENSIONNEMENT DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur permet d'évaluer l'adéquation du dimensionnement de la fonction d'audit interne par rapport à la cible approuvée par les organes de gouvernance. Cette cible est définie en fonction de la mission et du périmètre de la fonction. Elle prend également en compte le niveau de surveillance attendu de la part de l'audit pour chaque domaine de risque identifié d'après un « *Modèle de couverture et de dimensionnement/ressources prévisionnelles* » (voir le détail dans la rubrique « outils et compétences »).

Destinataires

Périodiquement (au moins une fois par an), le responsable de l'audit interne présente, pour discussion, ses idées sur le dimensionnement global de la fonction d'audit interne aux organes de gouvernance et au comité d'audit. Il indique d'éventuels écarts entre la cible attendue et les ressources effectivement disponibles (y compris au moyen d'indicateurs détaillés représentatifs de l'effectif, des ressources nécessaires pour la réalisation des missions, d'éventuelles évolutions du dimensionnement qui seraient liées à des modifications dans le périmètre ou le plan).



Des outils de suivi permettront de surveiller en continu l'évolution de l'effectif et les affectations au regard des modèles de niveau de couverture des risques définis avec les organes de gouvernance de la société. L'audit interne devra également assurer l'interface avec les autres fonctions concernées par la gestion des ressources nécessaires à la réalisation des missions.

Outils/ Préalables

La condition nécessaire pour l'utilisation de l'indicateur est de déterminer le dimensionnement cible de la fonction d'audit interne en fonction des niveaux de risques inhérents de l'organisation. Cette cible, présentée et partagée avec les organes de gouvernance, est suivie et périodiquement mise à jour en fonction des changements du périmètre d'intervention et des risques.

À cette fin, le responsable de l'audit interne identifiera un « Modèle de couverture et de dimensionnement cible » comprenant :

- la décomposition de l'univers d'audit selon des catégories prédéfinies (divisions, domaines, produits, processus, fonctions, implantations, etc.) ;
- l'évaluation du risque inhérent de chaque catégorie (lié à l'impact et à la fréquence des pertes potentielles) ;
- la définition des modalités de surveillance et de la fréquence des missions en fonction du risque inhérent et des ETP (équivalents temps plein) nécessaires pour assurer une couverture effective de chaque catégorie.

Ce type de modèle sert de référence stratégique pour le responsable de l'audit interne. Il lui permet d'évaluer immédiatement et de manière objective l'adéquation du dimensionnement de la fonction pour chaque catégorie spécifique à surveiller (*dimensionnement cible*). Il guide les organes de gouvernance dans la définition du niveau de couverture attendu des différents dispositifs de l'organisation. Enfin, ce modèle permet de suivre dans le temps le dimensionnement et le niveau de couverture en fonction de l'évolution du périmètre des unités opérationnelles et/ou du risque inhérent correspondant (*objectif du plan*).

Une fois approuvé par les organes compétents, le modèle devient en outre une référence utile pour gérer de manière efficiente dans le temps, avec la direction des ressources humaines, les besoins. Il peut aussi être opportun de faire évaluer (par exemple par un prestataire externe) le modèle de couverture et de dimensionnement cible en exploitant des indicateurs de référence comparables.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficience ✓	Efficacité
---------------------	-------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Effectif comparé à la cible	Ecart entre l'effectif cible de la fonction d'audit interne (en ETP) et l'effectif réel.			Trimestrielle / semestrielle
Effectif par rapport à l'effectif total de l'organisation et aux moyennes de secteur correspondantes	Rapport entre le nombre d'auditeurs internes et l'effectif total de l'organisation et comparaison de cette valeur avec les % moyens de secteurs correspondants (ou des principaux concurrents). Le but est de pouvoir disposer d'un indice de référence synthétique en mesure d'orienter l'appréciation de l'adéquation, en termes quantitatif, des ressources humaines de la fonction d'audit interne.	✓		Annuelle
Répartition des auditeurs selon les domaines de risque à couvrir	Nombre et pourcentage de personnes affectées à la surveillance des différents dispositifs de l'organisation par rapport au coefficient et au poids du risque inhérent correspondant. <i>Exemples : 3% des ETP alloués au contentieux légal, qui représente 3,5% du capital économique affecté aux risques opérationnels ; x % des ETP pour la surveillance du risque de fraudes.</i> Il est utile d'identifier les seuils de tolérance à l'intérieur desquels la proportion pourra être considérée comme cohérente.			Annuelle
Taux de rotation moyen	Nombre et taux moyen de rotation des collaborateurs de la fonction d'audit interne (entrées/sorties). La comparaison avec le taux moyen de rotation dans l'établissement ou dans le secteur est utile.			Annuelle
Délai de vacance du poste après le départ d'un collaborateur	Ecart entre la date de départ d'un auditeur interne et la date d'arrivée de son remplaçant. Cela permet de mesurer la rapidité avec laquelle les personnes qui quittent la fonction d'audit interne sont remplacées.			Annuelle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut de toute évidence s'avérer peu efficace ou même trompeur si ces données quantitatives sur le dimensionnement ne sont pas complétées par des éléments sur la qualité des ressources. Dans certaines circonstances, être à l'effectif cible pour la couverture d'un dispositif donné ne préjuge pas de la capacité de surveillance effective s'il y a des lacunes en termes de capacité et de compétence. De même, l'analyse des taux de rotation devra tenir compte de l'écart de séniorité entre les entrants et les partants, sous peine d'avoir des difficultés à réaliser les activités planifiées.



L'analyse de l'indicateur doit donc toujours être combinée avec celle d'autres indicateurs liés aux compétences des auditeurs internes.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'utilisation de ce KPI est toujours conseillée, dans la mesure où il contribue à sensibiliser les dirigeants à la thématique du dimensionnement de la fonction et à son efficacité opérationnelle.

La taille de l'audit interne est étroitement corrélée à l'appétence pour le risque de l'organisation : à composantes du système de contrôle interne similaires (contrôles opérationnels et fonctions de gestion des risques), un Conseil ayant une appétence pour le risque particulièrement faible établira une fonction d'audit interne suffisamment large pour avoir l'assurance d'une couverture adéquate et d'une fréquence de contrôle suffisante ; a contrario, un Conseil enclin à la réduction de la taille de la fonction d'audit interne devra accepter une exposition plus élevée au risque.

Il est entendu que le niveau de dimensionnement et de couverture de la fonction d'audit interne attendu de la part du Conseil est étroitement lié à l'appréciation de l'adéquation et de l'efficacité des composantes du système de contrôle interne. Le dimensionnement de la fonction d'audit interne peut également être conditionné par l'étendue du recours à des prestataires externes pour réaliser des missions d'audit, en particulier dans les établissements de petite taille.

Indice de référence / analyse des résultats

La fonction d'audit interne se doit d'avoir un nombre d'équivalents temps plein (ETP) et de jours de travail disponibles correspondant à suffisamment de jours/homme pour assurer la couverture cible des différents dispositifs et risques définie avec les dirigeants. De toute évidence, la planification annuelle des activités, fondée sur une approche par les risques, dépendra des différents besoins de couverture et d'affectation des auditeurs par rapport à la cible (Cf. KPI « *Couverture de l'univers d'audit par le plan* » (Fiche n°7)). L'expression de ces besoins pourra être réalisée à travers le plan présenté aux organes de gouvernance en précisant les ressources et les activités concernées.

Cet indicateur doit être analysé en lien avec les autres indicateurs de couverture, en particulier :

- le KPI « *Compétences des auditeurs internes* » (Fiche n° 2)
- le KPI « *Répartition des activités des auditeurs internes* » (Fiche n° 4)
- le KPI « *Couverture de l'univers d'audit par le plan* » (Fiche n° 7)

FICHE N° 2

COMPÉTENCES DES AUDITEURS INTERNES

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur sert à vérifier l'adéquation des compétences existantes au niveau de l'audit interne par rapport à des cibles prédéfinies ou à des évolutions internes et externes.

Concernant la coordination avec les autres fonctions de contrôle de l'organisation, l'indicateur vise également à s'assurer de l'existence de compétences transversales, vecteurs de diffusion de la culture du risque au sein de l'organisation par la planification et la promotion de programmes de rotation avec les fonctions de contrôle de l'organisation et les fonctions opérationnelles.

Destinataires

Le responsable de l'audit interne discute périodiquement (généralement annuellement) de l'indicateur avec son équipe, en s'attachant en particulier à analyser les éventuels écarts et actions à mettre en œuvre pour les résoudre. Plus les domaines présentant des écarts sont significatifs par rapport aux besoins, plus l'implication des fonctions en charge des ressources humaines et de la formation sera nécessaire pour la définition d'un plan d'actions de traitement de ces points critiques (par exemple, des séminaires de formation ad hoc, des stages, du tutorat, un programme de rotation avec d'autres secteurs d'activité ou d'expertise, etc.).

Il est par ailleurs opportun de présenter aussi aux organes de gouvernance et au comité d'audit les résultats de l'analyse et les actions de remédiation aux éventuels écarts, en actualisant d'année en année cette information avec une référence précise aux résultats et à l'efficacité de ces actions. Le nombre moyen d'années d'expérience des auditeurs internes au sein de la fonction d'audit interne, le taux de rotation ainsi que les tendances correspondantes dans le temps, peuvent démontrer l'expertise et la capacité de développement des compétences sur lesquelles la fonction d'audit interne peut compter. Cette capacité de développement peut également être estimée par le nombre de responsables dans l'organisation qui proviennent ou qui ont acquis une expérience antérieure significative dans l'audit interne.

Outils / Préalables

Il est essentiel que la fonction d'audit interne crée (et mette à jour en fonction des changements organisationnels et de périmètre) une cartographie des compétences (*skill inventory*)



nécessaires à la bonne exécution de ses activités pour chaque domaine de compétences (missions d'audit : financier, des SI, des crédits, de la gestion administrative, etc.) ; le niveau et le type de compétences attendus pourront varier selon la séniorité et les responsabilités exercées au sein de la fonction d'audit. Par exemple, une personne dédiée aux missions d'audit financier devra disposer de compétences spécifiques dans ce secteur et différentes de celles détenues par des personnes travaillant dans le domaine du crédit. Au sein de l'équipe d'audit de la finance, le niveau de compétences attendu sera lui aussi différent selon que la personne est senior ou junior.

En outre, l'audit interne effectuera régulièrement (en général annuellement), l'analyse de l'écart entre les niveaux de compétences attendus définis dans la cartographie et les compétences effectivement disponibles, en identifiant les domaines qui nécessitent un plan d'actions. La cartographie des compétences et l'analyse des écarts seront utilisées par le responsable de l'audit interne pour mieux définir les profils des personnes à recruter.

Concernant la rotation avec les autres fonctions, il est nécessaire d'établir des programmes de formation et de mobilité, de préférence différenciés selon les compétences techniques et managériales. Par exemple :

- des programmes annuels de rotation avec les fonctions de contrôle et les fonctions opérationnelles ;
- des tutorats et stages de collaborateurs venant de fonctions de contrôle de l'organisation ;
- des projets avec d'autres fonctions ;
- des vérifications conjointes ;
- des parcours dédiés aux personnes recrutées pour l'acquisition rapide des compétences transversales liées aux activités opérationnelles et aux fonctions de contrôle. (Cf. Livre Blanc de l'AIIA « *Un sistema di controlli Integrato - Fattori di integrazione di un sistema di controlli in ambito bancario* » - Janvier 2016).

TYPE D'INDICATEUR :

Efficience	Efficacité ✓
-------------------	---------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Compétences disponibles par rapport à celles attendues, y compris les compétences transversales pour assurer la rotation avec les autres fonctions de contrôle de l'organisation	Écart entre le niveau de compétences nécessaire à chaque auditeur en fonction de son périmètre d'activité et le niveau effectif de compétences. Prendre en considération les compétences transversales liées aux enquêtes anti-fraude, aux systèmes d'information, à l'analyse de données et aux langues.			Annuelle
Nombre moyen d'années d'expérience au sein de la fonction d'audit interne	Nombre moyen d'années d'expérience des collaborateurs au sein de la fonction d'audit interne. L'indicateur peut aussi être déterminé selon les catégories de compétences des auditeurs internes.			Annuelle
Rotation au sein de la fonction d'audit interne	Nombre et proportion d'auditeurs internes ayant évolué vers de nouvelles responsabilités au sein de la fonction sur une période donnée.		✓	Annuelle
Départ des auditeurs internes vers d'autres fonctions de contrôle de l'organisation (« FCO »)	Nombre et proportion d'auditeurs internes partis vers une autre fonction de contrôle sur une période donnée.		✓	Annuelle
Départ des auditeurs internes vers des fonctions opérationnelles (« Front Office »)	Nombre et proportion d'auditeurs internes partis vers des fonctions opérationnelles sur une période donnée.		✓	Annuelle
Arrivée de personnes d'autres fonctions de contrôle (« FCO ») à l'audit interne	Nombre et proportion de collaborateurs d'autres fonctions de contrôle recrutés par l'audit interne sur une période donnée.		✓	Annuelle
Anciens auditeurs internes à des postes de responsabilités dans l'organisation	Nombre de responsables de l'organisation qui ont eu au moins 2 ans d'expérience dans la fonction d'audit. A comparer avec le nombre total de responsables dans l'organisation.		✓	Annuelle
Catégories professionnelles (junior, expert, manager, etc.) au sein de la fonction	Répartition de chaque catégorie professionnelle par rapport à l'effectif total. Ancienneté moyenne pour chaque statut au sein de la fonction (junior, expert, manager etc.) sur une période donnée.			Annuelle
Certification des auditeurs internes	Nombre et pourcentage d'auditeurs internes titulaires de certifications professionnelles internationales reconnues par l'IIA (CIA, CCSA, CFSA, ISACA et autres). A comparer avec des références appropriées.	✓	✓	Annuelle
Composition de l'équipe d'audit	Mesure l'adéquation de l'équipe d'audit en termes d'effectif, de compétences et d'expertise par rapport au risque/à la criticité/à la complexité du domaine à auditer.			Annuelle



Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut ne pas être calculable ou être sans objet :

- en l'absence des cartographies précédemment citées ;
- en cas d'utilisation de classifications (besoins et disponibilités) incohérentes entre elles et qui ne sont pas suffisamment objectives (par exemple, des attentes trop élevées par rapport aux difficultés de recrutement des compétences visées) ;
- en l'absence de mise à jour des cartographies.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'utilisation de ce KPI est toujours conseillée, car il permet de mettre en évidence et de gérer de manière objective les besoins en personnel de l'audit interne, non seulement en termes d'effectif mais également en termes de compétences.

L'utilisation de la cartographie des compétences sera particulièrement adaptée dans les organisations où les évaluations du type et du niveau des compétences disponibles rentrent dans un cadre plus large suivi par la direction des ressources humaines (cartographie des compétences de l'organisation). Dans ce cas, il sera par exemple beaucoup plus facile de trouver les personnes présentant le profil adéquat pour chaque recrutement. Il peut également être utile pour la valorisation des personnes partant vers d'autres fonctions.

Indice de référence / analyse des résultats

Les résultats de l'indicateur doivent en premier lieu être reliés aux indicateurs clés de performance (KPI) concernant le dimensionnement de la fonction d'audit interne ainsi que ceux qui visent à accompagner les besoins de formation en fonction des compétences :

- le KPI « *Dimensionnement de la fonction d'audit interne* » (Fiche n° 1)
- le KPI « *Formation reçue par les auditeurs internes* » (Fiche n° 3)

FICHE N° 3

FORMATION REÇUE PAR LES AUDITEURS INTERNES

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur mesure le niveau et le type de formation reçue par les auditeurs en présentiel ou par d'autres moyens, tels que les stages, les tutorats, ou différents parcours de formation professionnelle pour s'adapter à l'évolution de l'organisation et à des instructions internes.

En ce qui concerne la coordination avec les autres fonctions de contrôle de l'organisation, l'indicateur permet d'évaluer la formation dans des compétences transversales qui peuvent faciliter la mobilité des auditeurs internes.

Destinataires

Le responsable de l'audit interne discute régulièrement (idéalement annuellement) de son analyse de l'indicateur en se concentrant particulièrement sur les tendances et les besoins de formation interne selon les thèmes, les priorités, le nombre de personnes concernées, etc. Les modalités particulières (stages, cours ou activités ad hoc) sont indiquées à temps et discutées avec les fonctions en charge de la formation dans l'organisation.

Il est utile de présenter aux organes de gouvernance et au comité d'audit des informations, actualisées chaque année, sur la formation des auditeurs en précisant l'efficacité de ces actions.

Cette approche est conforme aux exigences de la Norme 1230 relative à la formation professionnelle continue.

Outils / Préalables

Il est important que les besoins soient analysés et qu'un plan de formation annuel clair soit défini. Il convient qu'il se réfère spécifiquement à chaque auditeur interne, qu'il inclue des cours en présentiel (dans l'organisation ou à l'extérieur, souvent proposés dans un catalogue spécifique de l'organisation) ainsi que d'autres modalités de formation, telles que la participation à des stages internes ou externes à la fonction ou à l'organisation, etc.

Il convient de disposer d'un budget financier spécifique pour l'inscription à des séminaires de formation (externes ou internes à l'entreprise), avec un système spécifique de compensation ou d'allocation des coûts. À cet égard, consulter le KPI « *Utilisation des ressources financières au regard du budget* » (Fiche n°6).

Pour l'analyse des besoins nécessaires à la préparation du plan de formation, l'utilisation des outils et des méthodes liés à la « cartographie des compétences » (Cf. KPI « *Compétences des* »).



auditeurs internes » (Fiche n°2)) est particulièrement efficace. Ils permettent de mesurer l'écart entre les compétences requises pour le poste et les compétences effectives de l'auditeur interne.

Des idées et considérations pertinentes quant aux attentes et l'appréciation du caractère adéquat ou non de la formation reçue peuvent être recueillies par des échanges permanents avec les collaborateurs, ainsi qu'au travers d'enquêtes spécifiques réalisées au sein de la fonction ou auprès des organes de gouvernance (Cf. KPI « *Enquête interne à la fonction* » (Fiche n° 18) et « *Enquête auprès des clients* » (Fiche n° 19)).

Il est en outre conseillé de prévoir et de mesurer le temps consacré à la formation professionnelle dans les domaines liés à des évolutions au niveau des instructions internes, des lois et règlements, des normes, de l'organisation, des procédures, etc.

En ce qui concerne la coordination avec les fonctions de contrôle, des programmes ou des activités de formation appropriés doivent être prévus et partagés afin de faciliter la mobilité. A titre d'exemple :

- l'organisation de tutorats et de stages de collaborateurs des fonctions de contrôle,
- des projets avec d'autres fonctions,
- des vérifications conjointes (dans le cadre d'un contrat de niveau de service),
- des formations spécifiques destinées aux personnes recrutées pour l'acquisition de compétences transversales.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficience	Efficacité ✓
-------------------	---------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Temps des auditeurs internes consacré à la formation	Mesure le temps que les auditeurs internes consacrent à la formation par rapport au temps de travail total ; il peut être réparti entre : la formation générale, la formation spécialisée en audit interne, les stages internes à la fonction, les stages en entreprise, les binômes avec des experts, la formation obligatoire, etc.	✓	✓	Semestrielle
Temps des auditeurs internes consacré à la formation professionnelle	Mesure le temps que les auditeurs internes consacrent à diverses activités de formation professionnelle dans leur domaine technique d'expertise (analyse des nouvelles instructions internes, lois et règlements, normes, etc.) par rapport au temps de travail total.			Semestrielle
Niveau de réalisation du plan de formation de chaque collaborateur	Mesure le taux de participation réelle des auditeurs internes aux plans de formation les concernant et convenus avec les services compétents.			Semestrielle
Niveau de participation à la formation obligatoire	Mesure le taux de participation réelle des auditeurs internes aux formations obligatoires sur une période donnée.			Semestrielle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut être peu pertinent ou trompeur lorsque les formations suivies par les auditeurs internes ne répondent pas à une analyse préliminaire objective des besoins réels de la fonction d'audit interne. Dans ce cas, le risque serait d'octroyer des formations, parfois nombreuses, à des personnes ou dans des domaines non prioritaires.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'utilisation de ce KPI est toujours conseillée, compte tenu de sa simplicité et du fait que le caractère dynamique du contexte de travail, des processus opérationnels de l'organisation et des instructions internes a un impact sur le fonctionnement de l'organisation. Elle est également conseillée dans toutes les situations où l'audit interne doit gérer un taux de rotation élevé.



Indice de référence / analyse des résultats

Le résultat de l'indicateur devrait déterminer l'existence ou non d'un développement adéquat des compétences nécessaires pour assurer la couverture de tout l'univers d'audit, conformément à la mission assignée à la fonction. Un taux de formation moyen (tous types de formations confondues) égal à 5-6 % du total des jours de travail annuel de chaque auditeur interne peut être considéré comme optimal.

Les résultats de cet indicateur doivent être analysés en lien avec les KPI suivants :

- le KPI « *Compétences des auditeurs internes* » (Fiche n° 2)
- le KPI « *Utilisation des ressources financières au regard du budget* » (Fiche n° 6)

Objectif

B. L'utilisation des ressources humaines, financières et technologiques

FICHE N° 4

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS ENTRE LES AUDITEURS INTERNES

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur mesure l'adéquation de la répartition des ressources de la fonction d'audit interne entre ses différentes activités, en comparant la distribution et le temps de travail moyen par rapport aux objectifs spécifiques d'efficience attendus. En outre, il mesure la relation de la fonction d'audit avec les autres fonctions de contrôle.

Destinataires

Le responsable de la fonction d'audit interne suit régulièrement (de préférence trimestriellement) l'évolution de l'indicateur clé de performance (KPI) et établit en interne les éventuelles actions correctives nécessaires.

Les destinataires « institutionnels » de l'indicateur clé de performance (KPI) sont les organes de gouvernance et le comité d'audit, auxquels il est approprié de présenter périodiquement (au moins annuellement) la façon dont les ressources disponibles ont été réparties et utilisées, en commentant les résultats et en énonçant les éventuels objectifs futurs d'efficience et leurs modalités de réalisation.

Outils / Préalables

Cette analyse nécessite de disposer d'outils (par exemple, le relevé de temps passé) permettant d'établir un bilan en jours/homme (en ETP) pour chaque activité.

Il est nécessaire ensuite de fixer et de partager au sein de la fonction d'audit interne les valeurs optimales d'efficience de chaque indicateur choisi et d'ajuster le plan d'audit (en termes de volume de travail) et les outils internes d'inventaire à ces valeurs cibles.



TYPE D'INDICATEUR :

Effizienz ✓	Efficacité
-------------	------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Missions d'audit par rapport aux autres activités de la fonction	Répartition (% , jours, ETP) des auditeurs internes disponibles sur une période donnée en comparant les activités liées aux missions par rapport aux autres activités de la fonction (formation, coordination, développement de projets internes, réunions de direction...).			Trimestrielle
Ressources engagées par catégorie d'activité de l'audit interne	Proportion (% , jours, ETP) des auditeurs internes affectés sur une période donnée aux différents types d'activité. Par exemple : analyse des risques, travaux sur site, travaux à distance, audits de projets, enquête spéciale, formation, conseil, gouvernance des fonctions d'audit locales, etc.			Trimestrielle
Missions d'audit liées aux autres fonctions de contrôle par rapport à l'ensemble des missions	Proportion (% , jours, ETP) des auditeurs internes disponibles sur une période donnée en comparant les missions d'audit relatives aux autres fonctions de contrôle par rapport au nombre total de missions d'audit réalisées.	✓		Trimestrielle
Missions d'audit sur la culture par rapport à l'ensemble des missions	Proportion (% , jours, ETP) des auditeurs internes disponibles, sur une période donnée, affectés à des missions liées à la culture du risque.		✓	Trimestrielle
Ressources engagées pour des formations délivrées par la fonction d'audit interne	Proportion (% , jours, ETP) des auditeurs internes disponibles, sur une période donnée, pour la réalisation de formations au profit de l'organisation.		✓	Trimestrielle
Nombre de missions par auditeur	Nombre moyen de missions d'audit menées par un auditeur interne sur une période donnée.			Trimestrielle
Durée écoulée entre le lancement et la clôture des missions	Mesure la durée moyenne écoulée entre le début et la clôture des missions. Elle peut être calculée de différentes manières, par exemple par type de mission (audits opérationnels, audits de conformité sur place/à distance), par type de processus évalué (comptabilité, prêts, services d'investissement, etc.), par entité opérationnelle (filiales, directions centrales, etc.), et ainsi de suite.			Trimestrielle
Temps de travail consacré aux missions	Mesure le nombre de jours/homme « réels » consacrés à la phase de réalisation des missions. Comme l'indicateur précédent, il peut être calculé de différentes manières, par exemple par type de mission (audits opérationnels, audits de conformité sur place/à distance), par type de processus évalué (comptabilité, prêts, services d'investissement, etc.), par entité opérationnelle (filiales, directions centrales, etc.), et ainsi de suite.			

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Délai moyen pour l'élaboration et la diffusion au sein de la fonction du rapport d'audit	Mesure la diffusion interne du rapport. Il peut être calculé de différentes manières, par exemple par type de mission (audits opérationnels, audits de conformité sur place/à distance), par type de processus évalué (comptabilité, prêts, services d'investissement, etc.), par entité opérationnelle (filiales, directions centrales, etc.), et ainsi de suite.			Trimestrielle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut être défaillant lorsque les méthodes et outils de collecte des données ne sont pas fiables, partagés et clairs pour les différentes parties prenantes.

Il convient également de tenir compte du fait qu'il s'agit d'un indicateur clé de performance (KPI) purement quantitatif, dont les résultats ne sont jamais à interpréter hâtivement et doivent toujours être combinés avec des analyses et des considérations de nature qualitatives. Par exemple, une durée moyenne de mission plus élevée que prévu devrait être examinée en lien avec d'éventuels facteurs qualitatifs sous-jacents, tels que des événements inhabituels ou des incidents survenus durant la mission en comparaison avec des missions similaires, une composition inadéquate de l'équipe d'audit, etc.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'utilisation de cet indicateur clé de performance (KPI) est toujours conseillée, car il permet de disposer, d'une manière simple et immédiate, d'une vision synthétique de la répartition des ressources de l'audit interne. Il permet d'avoir un meilleur impact opérationnel et de suivre la réalisation des objectifs convenus tout en ayant la capacité de discuter avec les organes de gouvernance et le comité d'audit de l'utilisation efficiente des ressources, de la répartition adéquate des ressources selon les activités à inclure dans le plan d'audit et du respect effectif des objectifs convenus.



Indice de référence / analyse des résultats

D'expérience, le groupe de travail considère comme optimal (en termes d'efficacité) un rapport de 80 % à 20 % entre les « missions d'audit » et les « autres activités ».

Les résultats de cet indicateur doivent être analysés en lien avec les autres indicateurs clés de performance (KPI) liés au nombre et à la répartition des activités et des ressources :

- le KPI « *Dimensionnement de la fonction d'audit interne* » (Fiche n° 1)
- le KPI « *Couverture de l'univers d'audit par le plan* » (Fiche n° 7)
- le KPI « *Couverture effective du plan* » (Fiche n° 8)
- le KPI « *Participation aux projets de l'organisation* » (Fiche n° 13)

FICHE N° 5

OUTILS D'AUDIT

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur cherche à identifier et à mesurer l'efficacité et l'efficacités des outils informatiques utilisés par la fonction d'audit interne. Il s'agit typiquement d'outils « spécifiques » et destinés au suivi, à l'analyse et à la détection à distance de dysfonctionnements potentiels et/ou de tendances, dont l'efficacité est représentée par leur niveau de prévisibilité.

L'indicateur vise à établir le rapport coût/bénéfice du développement et de la maintenance de ces outils en termes :

- de capacité accrue de couverture (les outils sont généralement capables d'extraire et de filtrer l'ensemble des données ou en tout cas des bases de données très étendues) ;
- d'efficacité liée à l'économie de temps et de coûts dans l'exercice des tâches de vérification (par exemple, les délais de vérification sur place, qui sont longs et coûteux, peuvent être réduits de manière significative au profit de contrôles à distance) ;
- de prévisibilité pour identifier les zones de dysfonctionnement, en comptant sur des capacités de conception et de mesure particulièrement sophistiquées.

Destinataires

C'est un indicateur que la fonction d'audit interne utilise et suit principalement en interne, selon une périodicité donnée (trimestrielle ou semestrielle).

Les résultats sont par ailleurs utiles lors de négociations et de discussions avec les fonctions compétentes de l'organisation pour la définition du budget financier, en particulier pour tous les projets d'investissement en systèmes d'information ainsi que pour le développement et la maintenance des outils « spécifiques » de la fonction d'audit interne.

Outils / Préalables

L'utilisation de l'indicateur clé de performance (KPI) nécessite de disposer d'outils (par exemple du relevé de temps passé) permettant de quantifier et de mesurer au fil du temps les jours/homme (ETP) engagés dans les travaux à distance par rapport à ceux réalisés sur place. De plus, il est nécessaire de disposer d'une méthode de quantification et de référencement, plus ou moins sophistiquée, de la couverture de risque relative aux différentes missions effectuées (à distance et sur place) ainsi que pour le suivi de l'évolution des dysfonctionnements potentiels identifiés par



des systèmes « spécifiques » par rapport aux constats confirmés par des vérifications.

Le recueil et l'analyse des éléments détectés doivent être effectués selon une méthode uniforme. Pour fiabiliser ces étapes, il est nécessaire d'identifier clairement tous les éléments qui contribuent à l'établissement de la base de données et les responsabilités afférentes au sein de la fonction.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficience ✓	Efficacité ✓
---------------------	---------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Rapport coûts/bénéfices de l'investissement dans des outils d'audit	<i>Business case</i> comparant les coûts (actualisés) des investissements pour le développement, la gestion et la maintenance des outils par rapport aux bénéfices attendus en termes d'efficience (une plus grande capacité de couverture d'audit à effectif constant ou bien une économie des ressources et/ou de temps à couverture d'audit identique) et d'efficacité (prévisibilité des outils).			Semestrielle / annuelle
Niveau de prévisibilité des outils d'audit	1) Rapport entre les situations de dysfonctionnements potentiels/incidents identifiés par les outils et ceux confirmés par les vérifications de l'audit. 2) Rapport entre les dysfonctionnements potentiels/points critiques identifiés par les outils et les événements de pertes effectivement enregistrés (au cas où de telles situations ne sont pas atténuées de manière efficace et à temps).			Semestrielle / annuelle
Niveau de couverture des contrôles effectués à distance	Mesure le pourcentage des contrôles/objectifs qui peuvent être effectués à distance par rapport au total des contrôles/objectifs définis par la fonction d'audit interne (le contexte des contrôles doit être précisé, par exemple 70 % de couverture à distance).			Semestrielle / annuelle

Pertinence de l'indicateur

Cet indicateur devient inopérant en l'absence d'identification réaliste des coûts réels et du temps passé pour les missions d'audit à distance ou l'absence de couverture des risques inhérents correspondants.

L'indicateur clé de performance (KPI) peut en outre perdre sa pertinence et être trompeur car une mission à distance peut ne pas être exhaustive ni suffisante si elle n'est pas couplée

à l'analyse de tous les risques inhérents du processus/unité opérationnelle. L'indicateur permet d'accroître la capacité de surveillance des risques, mais toute appréciation doit être fondée sur des vérifications approfondies sur place ; la couverture réelle résulte donc des deux types de mission.

D'autre part, les technologies/systèmes d'information utilisés pour la détection des données nécessaires aux analyses doivent être absolument fiables et avoir une clé de lecture homogène et partagée par les structures qui collectent, traitent et « lisent » les données.

Par ailleurs, une maintenance permanente visant à faire évoluer les contrôles à distance en fonction des changements apportés aux processus et aux objectifs de l'organisation sera également nécessaire.

Cet indicateur clé de performance (KPI) n'est pas totalement applicable si une cartographie spécifique des contrôles effectués par la fonction d'audit interne n'a pas été définie.

Enfin, un dernier point délicat de cet indicateur réside dans la capacité effective de suivi en temps réel de la réalisation des objectifs d'efficience/efficacité de l'activité par rapport au coût des investissements informatiques.

Indice de référence / Lecture des résultats de l'indicateur

Il est possible d'extraire de nombreuses informations utiles de l'analyse et de l'utilisation de cet indicateur en :

- analysant les niveaux de couverture en fonction de la « Répartition des activités entre les auditeurs internes » (fiche n° 4) ;
- visant l'efficience par l' « Utilisation des ressources financières au regard du budget » (Fiche n° 6) notamment pour l'analyse des coûts de déplacement et du retour sur investissement.



FICHE N° 6

UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES AU REGARD DU BUDGET

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur concernant les états financiers permet de comparer les dépenses par rapport au budget affecté à la fonction d'audit interne. Il vise à vérifier l'utilisation efficiente des différents budgets de fonctionnement pour lesquels la fonction détient les leviers et l'autonomie directe d'engagement et/ou de gestion.

Destinataires

Il est opportun de rendre compte chaque année aux organes de gouvernance et au comité d'audit des états financiers de fonctionnement de la fonction d'audit par rapport aux budgets alloués, et de mettre en évidence la tendance des dernières années.

Il est également approprié de recueillir et d'analyser régulièrement les données relevées et d'organiser des réunions périodiques (trimestrielles) internes au sein de la fonction d'audit interne permettant d'échanger des points de vue sur l'évolution des coûts, les raisons des éventuelles écarts et sur les actions correctives envisagées. Pour des fonctions d'audit interne de taille conséquente, réparties et complexes, les budgets (et leurs états financiers) peuvent être ventilés de manière plus efficace en « sous-budgets » entre les différentes structures internes de la fonction.

Outils / Préalables

Lorsqu'un budget est alloué à la fonction d'audit interne (par les services de l'organisation compétents et conformément à la charte de l'audit interne qui établit les rapports hiérarchiques et fonctionnels), la nature des dépenses et les modalités de mesure doivent être clairement définies et partagées.

Il est important de prendre en considération tous les différents coûts (frais de formation, frais de déplacement et de séjour, frais de téléphone, ordinateurs personnels, prestations externes, investissement dans le développement/la maintenance d'outils d'audit, etc.) nécessaires au bon fonctionnement de la fonction et qui relèvent de l'autonomie d'engagement et de la gestion directe du responsable de l'audit interne. Les éventuels montants jugés insuffisants pour un bon fonctionnement doivent être, après les différentes étapes de la négociation, portés à l'attention des organes de gouvernance pour arbitrage et décision.

Il est également recommandé que les fonctions d'audit interne de taille conséquente, en particulier les structures plus réparties et complexes dont le pilotage budgétaire est plus délicat, définissent clairement et partagent avec les responsables des structures décentralisées des règles de répartition et de réallocation des budgets.

Les états financiers des dépenses doivent être établis selon les mêmes critères que le budget ; si la fonction d'audit interne ne peut pas disposer de ces informations par ses propres moyens, un flux d'information périodique sera mis en place par les fonctions compétentes de l'organisation responsables de la gestion de ces données.

Une analyse trimestrielle/semestrielle par la fonction d'audit interne est appropriée, afin de vérifier le niveau d'utilisation des ressources financières allouées et d'assurer ainsi le respect du budget au cours de l'exercice.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficiences ✓	Efficacité
----------------------	-------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Coûts des formations par rapport au budget affecté à la fonction d'audit interne	Proportion (en %) des coûts réels des formations par rapport au budget alloué à la fonction d'audit interne.			Trimestrielle / semestrielle
Autres coûts (par exemple déplacements, téléphone, ordinateur, etc.) par rapport au budget attribué à la fonction d'audit interne	Proportion (en %) des autres coûts réels de fonctionnement de la fonction d'audit interne (voyages, déplacements, téléphones mobiles, ordinateurs, etc.) par rapport aux budgets correspondants.			Trimestrielle / semestrielle
Suivi du budget investi dans des prestations de conseil	Proportion (en %) des dépenses liées à des investissements, à des prestations de conseil et d'autres coûts par rapport au budget alloué à la fonction d'audit interne.			Trimestrielle / semestrielle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut être défaillant lorsque le budget alloué à l'audit interne est insuffisant par rapport aux besoins réels de la fonction, notamment lorsqu'il n'y a pas eu de négociations préalables ou parce qu'elles ne se sont pas fondées sur une analyse objective et proactive de la stratégie et des besoins.



Indice de référence / analyse des résultats

L'objectif de la fonction d'audit interne est d'atteindre un excellent niveau de qualité et d'efficacité dans l'utilisation des ressources financières, au regard du budget alloué. Le budget devrait être comparé au fil du temps à celui de la période précédente afin de suivre les tendances et d'évaluer les gains réels d'efficacité. De même, il faut toujours considérer que la recherche excessive de l'efficacité peut être source d'inefficacité ; par exemple lorsque la réduction excessive des coûts de formation freine de manière évidente le développement des compétences professionnelles des collaborateurs.

Il est également opportun d'examiner l'indicateur en lien avec d'autres indicateurs clés de performance (KPI), tels que :

- le KPI « *Outils d'audit* » (Fiche n° 5) étroitement lié au suivi de l'efficacité et de l'efficacité des investissements dans des outils informatiques d'audit ;
- le KPI « *Formation reçue par les auditeurs internes* » (Fiche n° 3), lié aux investissements financiers dans la formation des collaborateurs.

Objectif

C. L'adéquation de la couverture d'audit

FICHE N° 7

COUVERTURE DE L'UNIVERS D'AUDIT PAR LE PLAN

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur permet de comparer le niveau de couverture des risques, défini et approuvé par les organes de gouvernance, au regard du plan d'audit annuel.

Il vise à mettre en évidence la capacité du plan d'audit à atteindre « la cible », en tenant compte des ressources disponibles. Il est donc lié au dimensionnement de la fonction d'audit interne et au niveau d'exposition aux risques inhérents.

Le plan d'audit doit à la fois assurer une couverture ponctuelle des divers domaines mis en exergue par l'évaluation des risques et une macro-couverture de l'univers d'audit pour une maîtrise des risques stratégiques inhérents à chaque domaine de l'organisation⁴.

Le niveau de couverture cible de l'univers d'audit peut être défini comme l'ensemble des macro-objectifs de contrôle approuvés par les organes de gouvernance à atteindre idéalement sur une période déterminée. Pour plus de détails, voir la définition du « *Modèle de dimensionnement et de couverture cible* » de la fonction d'audit interne présenté sur la fiche relative à l'indicateur « *Dimensionnement de la fonction d'audit interne* » (Fiche n° 1).

Destinataires

Une fois le « *Modèle de dimensionnement et de couverture cible* » approuvé, les organes de gouvernance et le comité d'audit cherchent à savoir d'abord si les ressources et, surtout, si le niveau de couverture (en termes de risques, de processus, de domaines, de nombre de missions, etc.) résultant des activités incluses dans le plan d'audit, sont conformes aux lignes directrices de ce modèle, fondé sur une approche par les risques stratégiques inhérents.

Le responsable de la fonction d'audit interne doit s'assurer que le dimensionnement de la fonction et les domaines à inclure dans le plan sont cohérents avec le « *Modèle de dimensionnement et de couverture cible* ».

⁴ Norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2010 « Planification ».



Outils / préalables

Comme mentionné à plusieurs reprises, la formalisation préalable d'un « *Modèle de dimensionnement et de couverture cible* » de la fonction d'audit interne à proposer à l'approbation des organes de gouvernance est nécessaire ; le modèle doit avoir un niveau de détail similaire à celui du plan d'audit.

A titre d'exemple :

- Le « *Modèle de dimensionnement et de couverture cible* » définit les macro-objectifs de couverture à 30% par an des risques liés aux SI ; une telle couverture nécessite 5 ETP (dans l'hypothèse où 5 auditeurs SI font effectivement partie de l'équipe d'audit interne).
- En ligne avec cet objectif et avec les résultats de l'évaluation des risques, la fonction d'audit interne identifie les domaines spécifiques sur lesquels planifier les missions d'audit SI dans l'année.
- Il se peut que les catégories spécifiques de risques devant être vérifiées suivant l'évaluation des risques représentent plus de 30 % des risques inhérents du SI ; dans ce cas, le responsable de l'audit interne devra évaluer et proposer aux organes de gouvernance plusieurs options :
 - une intégration temporaire de ressources ;
 - une modification temporaire de la capacité de surveillance en utilisant, pour une plus grande couverture des risques liés aux SI, d'autres domaines de la fonction d'audit interne, à condition que ces derniers puissent supporter une moindre couverture ;
 - le maintien d'un niveau de couverture SI à 30 %, en supprimant les missions sur les domaines SI à moindre risque.
- Il se peut par contre que les catégories de risque SI nécessitant une vérification approfondie représentent moins de 30 % des risques inhérents ; dans ce cas, les options pour le responsable de la fonction d'audit interne sont plus simples :
 - maintenir une surveillance de 30 % en identifiant d'autres catégories de risques SI à approfondir, par exemple en identifiant les zones non auditées depuis un certain temps, etc. ;
 - maintenir une couverture du domaine SI inférieure à 30 % et utiliser les ressources excédentaires pour d'autres domaines plus urgents selon l'évaluation des risques (à condition bien sûr qu'un auditeur informatique ait les compétences nécessaires pour intervenir de manière adéquate dans d'autres domaines à risque de l'organisation...)

- Dans les cas illustrés ci-dessus, les ressources étaient supposées être conformes à la cible ; si elles étaient inférieures, par exemple s'il n'y avait que 4 auditeurs SI au lieu des 5 prévus selon la cible, la capacité de couverture des risques inhérents passerait de 30 % à 24 % environ. Le responsable de l'audit interne devra également décider de la position à prendre et la soumettre aux organes de gouvernance.

L'exemple indiqué ci-dessus met en évidence que, une fois le « *Modèle de dimensionnement et de couverture cible* » défini, plusieurs scénarios permettent d'objectiver les choix de gestion du responsable de l'audit interne et de mesurer de manière immédiate et directe l'alignement ou l'écart éventuel de la couverture par rapport aux critères définis et attendus par les organes de gouvernance.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficience ✓	Efficacité ✓
---------------------	---------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Couverture de l'univers d'audit défini (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc.) par le plan en jours/homme (ETP)	Écart ou pourcentage de couverture de la cible par le plan d'audit en termes de jours/homme (ETP). Cette cible (définie dans l'univers d'audit) peut être établie par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc., et en tenant compte de la configuration du système de gestion de la fonction d'audit interne.	✓		Annuelle (ou avec la même fréquence d'actualisation que le plan)
Couverture des risques du plan par rapport à l'univers d'audit défini (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc.)	Pourcentage de couverture des risques ciblés sur une période de référence par rapport au plan. Cette cible (définie dans l'univers d'audit) peut être établie par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc., et en tenant compte de la configuration du système de gestion de la fonction d'audit interne.		✓	
Proportion des ETP « non disponibles » par rapport aux ETP planifiés pour des missions d'audit	Proportion en jours/homme (ETP) des ressources indisponibles pour des missions liées à des domaines à haut risque par rapport aux ressources nécessaires planifiées (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, etc. et en tenant compte de la configuration du système de gestion de la fonction d'audit interne.			

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur manque de pertinence dans les cas où le modèle cible est élaboré selon des cartographies de risques de l'organisation incomplètes ou non mises à jour. Dans ces cas, le plan, étant



formellement conforme à la cible, pourrait ne pas garantir une couverture adéquate des risques.

Il est donc toujours conseillé de maintenir à jour la cartographie des zones et des domaines de risques de l'organisation, par exemple en discutant avec les autres fonctions, notamment avec celles dédiées aux contrôles.

Comme pour le « *Dimensionnement de la fonction* », l'indicateur peut également être peu efficace, voire trompeur si les effectifs disponibles durant l'année n'ont pas les compétences nécessaires. En effet, dans certaines circonstances, malgré un nombre apparemment conforme d'auditeurs dédiés à une zone spécifique la capacité réelle de surveillance peut être inadéquate par pénurie de compétences. De même, lorsque des rotations sont prévues, il faut toujours tenir compte de la séniorité des ressources quittant la fonction par rapport à celles qui l'intègrent, sous peine de difficultés lors de la réalisation des missions planifiées.

L'analyse de l'indicateur devrait donc toujours être mise en perspective avec d'autres indicateurs concernant les compétences des auditeurs internes.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Dans les structures de taille conséquente, notamment celles qui sont réparties et complexes, cet indicateur est essentiel. Il est également conseillé dans les structures, même de petite taille, qui ont formalisé leur cible (à partir de l'univers d'audit) et/ou des processus périodiques d'évaluation des risques.

Indice de référence / analyse des résultats

La couverture complète du plan par rapport à la cible représente évidemment le résultat optimal. Les écarts par rapport à cette valeur ne doivent cependant pas conduire systématiquement à l'évaluation négative de la performance. Comme illustré dans les exemples précédents, la différence pourrait en fait refléter un sous-dimensionnement (qualitatif et quantitatif) de la fonction d'audit interne ou bien être déterminée par la nécessité de réaffecter (temporairement, sinon il est nécessaire de revoir la cible) des auditeurs internes vers d'autres domaines prioritaires en termes de risques pour l'organisation.

Vérifier la cohérence des résultats et les tendances de couverture dans le temps est très utile et intéressant.

Il est également opportun d'examiner l'indicateur en lien avec d'autres KPI, tels que :

- le KPI « *Dimensionnement de la fonction d'audit interne* » (fiche n° 1)
- le KPI « *Couverture effective du plan* » (Fiche n° 8)
- le KPI « *Plan à long terme* » (Fiche n° 10)

FICHE N° 8

COUVERTURE EFFECTIVE DU PLAN

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur mesure la réalisation effective des missions par rapport à ce qui est prévu dans le plan d'audit. Il est donc destiné à suivre en permanence les activités et leur évolution afin de garantir la réalisation du plan d'audit approuvé par les organes de gouvernance.

L'indicateur permet également d'évaluer l'utilisation efficace et efficiente du temps au sein de la structure pour la réalisation et la finalisation des missions, grâce au suivi du calendrier défini lors de la phase de planification et des travaux effectués.

Destinataires

Les organes de gouvernance et le comité d'audit cherchent à connaître périodiquement l'état d'avancement du plan et le pourcentage de couverture des activités d'audit (en termes de risque, processus, nombre de missions, etc.) par rapport à ce qui avait été établi et approuvé précédemment.

De même, grâce à cet indicateur, le responsable de l'audit interne surveille les activités et est en mesure de décider avec une plus grande précision et objectivité les modalités de poursuite du plan. Il est à même d'informer en temps utile les organes de gouvernance des événements et circonstances qui pourraient affecter de manière significative l'avancement régulier du plan.

Outils / préalables

Il est nécessaire que pour chaque mission, les modalités de mesure de la contribution à la réalisation du plan soient définies quantitativement, en utilisant les mêmes critères et le même périmètre d'analyse définis dans l'objectif (par exemple jours/homme, pourcentage de couverture des risques, nombre de missions par an...). Une périodicité de surveillance de l'état d'avancement doit également être définie (le groupe de travail propose une revue trimestrielle).

Plus les analyses sont détaillées, plus il sera nécessaire de disposer d'outils structurés pour rendre compte des activités menées, tels que les relevés de temps passé ou d'autres outils visant à collecter des informations de gestion.

Il est nécessaire que pour chaque mission, les ressources et le calendrier prévus soient définis, avec un niveau de détail correct, grâce à des outils de support appropriés permettant une détection en continu pour des reportings en temps opportun concernant les travaux réalisés.



TYPE D'INDICATEUR :

Efficience ✓	Efficacité ✓
---------------------	---------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Couverture effective en jours / homme (« ETP ») du plan d'audit (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, thématiques du SREP, etc.)	Écart ou pourcentage de couverture effective du plan en termes de jours/homme (ETP). Il peut être calculé par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, thématiques du SREP, etc., et en fonction de la configuration du système de gestion de l'audit interne.	✓		Trimestrielle
Couverture effective des risques par rapport au plan (par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, thématiques du SREP etc.)	Pourcentage de risques effectivement couverts sur la période de référence par rapport au plan. Il peut être calculé par processus, produit, entité, événement de type Bâle 2, thématiques du SREP, etc., et en fonction de la configuration du système de gestion de l'audit interne.		✓	Trimestrielle
Nombre et type de missions effectuées par rapport à celles planifiées	Mesure le pourcentage de réalisation du plan : nombre de missions d'audit effectuées par rapport à celles prévues dans le plan. Fournit également des indications quant à la composition adéquate du plan par domaines (par exemple selon les étapes du processus d'audit, le type de vérification sur place ou à distance, les missions concernant les autres fonctions de contrôle, etc.).			Trimestrielle
Missions non planifiées réalisées	Proportion en termes de nombre et de jours/homme (ETP) des missions non planifiées par rapport au nombre total de missions et de jours/homme (ETP) prévus dans le plan. Fournit des indications utiles sur la capacité de planification de la fonction d'audit interne, ainsi que sur l'évolution du contexte des risques de l'organisation.			Trimestrielle
Respect de l'échéance initiale de l'activité (prévision)	L'indicateur mesure la pertinence de la date de clôture effective par rapport à la date initialement prévue. <i>Nombre d'activités finalisées / Nombre d'activités dont la clôture était prévue au cours de la période.</i>			Trimestrielle
Ressources effectivement engagées par rapport à ce qui était planifié	L'indicateur mesure la pertinence de l'effort consenti pour chaque activité d'audit par rapport à la planification (<i>ETP fournis/ETP planifiés pour les activités finalisées</i>).			Trimestrielle
Délai moyen d'émission du rapport final	Temps écoulé entre la fin de la mission d'audit (généralement coïncidant avec la réunion de clôture) et la date d'émission et de transmission aux personnes concernées du rapport.			Trimestrielle

Pertinence de l'indicateur

Ce type d'indicateur donne rarement des résultats trompeurs ; la mesure de la performance pourrait ne pas être fiable dans les cas où le suivi des activités réalisées durant la période concernée est comparé à un plan qui n'a pas été actualisé pour tenir compte de certains changements (par exemple, le report d'une mission par rapport à une autre, l'anticipation des journées consacrées à la formation/cours, etc.).

Il est encore plus important de tenir compte de l'existence éventuelle et de la proportion de missions non planifiées, généralement celles qui doivent être effectuées à la suite de demandes exprimées par les organes de gouvernance et/ou de situations non prévisibles lors de la planification, afin d'indiquer précisément dans quelle mesure le non-respect du plan est dû à ce type de missions.

Cet indicateur, purement quantitatif, doit toujours être interprété dans une perspective globale en le combinant à des analyses et des considérations qualitatives.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Cet indicateur est toujours conseillé. Son suivi périodique revêt une importance particulière pour le responsable de l'audit interne, afin d'identifier les mesures correctives à mettre éventuellement en œuvre.

Cet indicateur est particulièrement recommandé pour les équipes et les responsables d'audit interne car il permet de disposer de manière simple et immédiate de données synthétiques relatives au respect de l'engagement et du calendrier initial, ce qui permet d'activer les leviers opérationnels pour d'éventuelles actions correctives.

Indice de référence / analyse des résultats

La couverture complète du plan représente évidemment le résultat optimal. Les éventuels écarts par rapport à cet objectif doivent être analysés de manière appropriée. Outre le cas mentionné ci-dessus concernant la prise en charge de missions non planifiées, de telles situations devront toutefois être analysées afin de comprendre si des erreurs ont été commises dans le processus d'évaluation des risques et n'ont pas permis de détecter de nouveaux points critiques.



Pour une vue d'ensemble correcte et complète, il serait approprié de surveiller tous les indicateurs proposés. Selon la cause de l'éventuel écart par rapport à la réalisation du plan, la fonction d'audit interne devra activer en interne des actions de remédiation opportunes et/ou présenter aux organes de gouvernance la situation et l'analyse causale.

En ce qui concerne l'indicateur relatif au « *respect de l'échéance initiale de l'activité* », l'expérience montre qu'un résultat avec un seuil de tolérance de $\pm 20\%$ peut être considéré comme optimal. Lorsque les valeurs relevées s'écartent de manière significative de cette fourchette, la mesure de l'indicateur doit être minutieusement analysée car cela révèle les difficultés de prévision d'une date de clôture réaliste ou d'interprétation des facteurs exogènes qui ont un impact significatif sur le calendrier des activités.

Il est utile, en outre, d'examiner l'indicateur en lien avec d'autres KPI, tels que :

- le KPI « *Répartition des activités entre les auditeurs internes* » (Fiche n° 4)
- le KPI « *Dimensionnement de la fonction d'audit interne* » (Fiche n° 1)
- le KPI « *Compétences des auditeurs internes* » (Fiche n°2)
- le KPI « *Outils d'audit* » (Fiche n°5)

FICHE N° 9

COUVERTURE DU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET D'ÉVALUATION PRUDENTIELLE⁵ (OU SREP- SUPERVISORY REVIEW AND EVALUATION PROCESS)

Description et finalité (objectifs de performance)

L'indicateur vise à mesurer le degré de couverture des différentes composantes du SREP (analyse du modèle d'activité, évaluation de la gouvernance interne et des contrôles à l'échelle de l'établissement, évaluation des risques pesant sur le capital, évaluation des risques de liquidité et de financement) dans le cadre des missions d'audit.

Les « thématiques du SREP » représentent le niveau minimal de l'exigence réglementaire du document de l'autorité bancaire européenne « *Orientations sur les procédures et les méthodologies communes à appliquer dans le cadre du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (supervisory review and evaluation process - SREP)* ».

La couverture est mesurée tant en termes de conformité des dispositifs de contrôle aux exigences réglementaires du SREP, qu'en termes de nombre de missions réalisées, de jours/homme dédiés et d'évaluations ou de points critiques identifiés dans le domaine concerné.

Destinataires

Les organes de gouvernance, le comité d'audit et les autorités de de supervision cherchent à connaître la conformité des activités menées par la fonction d'audit interne par rapport aux principes du SREP fixés par la Banque centrale européenne (BCE).

De même, à travers cet indicateur, le responsable de l'audit interne surveille le déroulement des activités liées au SREP et est en mesure de traiter avec une précision et une objectivité accrues les éventuels écarts par rapport aux prévisions.

Les quatre composantes du SREP sont :

- l'analyse du modèle d'activité
- l'évaluation de la gouvernance interne
- l'évaluation des risques pesant sur le capital
- l'évaluation des risques de liquidité et de financement

Le régulateur évalue chaque composante en lui attribuant une note qui contribue à la définition d'une note globale.

⁵ Cf. Définition du SREP fournie par la Banque centrale européenne <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/srep.fr.html>



Outils / préalables

Il est nécessaire que pour chaque dispositif de contrôle, les composantes du SREP et les risques éventuels y afférents soient identifiés, à travers une cartographie des composantes du SREP / « thématiques du SREP/processus concernés dans l'organisation » / risques.

Il est également nécessaire que l'évaluation préparatoire à la planification annuelle (n+1) tienne compte des résultats de l'auto-évaluation SREP effectuée au cours de l'année précédente (n-1) et intégrée avec les résultats des activités menées au cours de l'année (n). Elle doit également tenir compte d'éventuels changements au niveau des structures, des activités et des procédures qui pourraient avoir un impact significatif sur chaque domaine spécifique du SREP.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficiency	Efficacité ✓
------------	--------------

Les indicateurs clés de performance (KPI) peuvent être calculés par domaine spécifique du SREP tels que « l'évaluation des risques pesant sur le capital » ou l'« évaluation des risques de liquidité et de financement » ; les indicateurs peuvent être ventilés par catégorie de risque (crédit et contrepartie, marché, opérationnel, intérêts, liquidité, financement).

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Couverture globale des thématiques du SREP prévues dans le cadre des dispositifs de contrôle	Pourcentage de couverture des thématiques du SREP prévues dans les dispositifs de contrôle.			Semestrielle / annuelle
Couverture globale des thématiques du SREP évaluées dans le cadre des activités d'audit clôturées	Pourcentage de couverture des thématiques du SREP évaluées (par des activités d'audit clôturées) par rapport à l'ensemble des thématiques.			Semestrielle / annuelle
Ressources engagées dans des missions liées aux quatre composantes du SREP	Proportion des auditeurs internes (% , jours, ETP) affectés, sur une période donnée, aux 4 composantes du SREP par rapport à l'ensemble des activités d'audit (en considérant exclusivement les activités de contrôle de la fonction). Proportion des auditeurs internes (% , jours, ETP) affectés, sur une période donnée, à chacune des 4 composantes du SREP.		✓	Trimestrielle
Evaluation moyenne des thématiques du SREP	Mesure la note moyenne de chaque thématique du SREP.			Semestrielle / annuelle
Nombre de missions d'audit relatives au SREP planifiées par rapport au nombre total de missions	Nombre de missions spécifiques liées au SREP par rapport au nombre total de missions planifiées. L'indicateur peut également être calculé ex post, avec en référence les missions clôturées.			Semestrielle / annuelle
Jours/homme/ETP planifiés pour des missions liées au SREP par rapport à l'ensemble des jours planifiés	Mesure l'engagement vis-à-vis du SREP par rapport au total des jours/homme planifiés. L'indicateur peut également être calculé ex post, avec en référence les jours/homme effectivement utilisés.			Semestrielle / annuelle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut s'avérer non significatif/non applicable lorsque la cartographie des composantes du SREP, en fonction des processus de l'établissement, est incomplète ou n'est pas mise à jour régulièrement.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Cet indicateur est recommandé pour tous les établissements financiers soumis à la supervision de la BCE.

Compte tenu de ces objectifs, l'indicateur est également recommandé en présence de processus de planification complexes et dans la première phase d'application des principes du SREP.

Indicateur de référence / analyse des résultats

À la lumière de l'introduction récente des principes du SREP, il n'est pas encore possible de définir un indice de référence.

Au départ, l'indicateur peut être apprécié par l'analyse périodique des écarts par rapport aux domaines du SREP non couverts par des activités spécifiques d'audit.

Une utilisation accrue de cet indicateur est attendue au cours des prochaines années.

En outre, il est utile d'examiner l'indicateur en lien avec les autres KPI, tels que :

- le KPI « *Répartition des activités entre les auditeurs internes* » (Fiche n° 4)
- le KPI « *Couverture de l'univers d'audit par le plan* » (Fiche n° 7)
- le KPI « *Couverture effective du plan* » (Fiche n° 8)
- le KPI « *Plan à long terme* » (Fiche n° 10)



FICHE N° 10

PLAN À LONG TERME

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur mesure l'état d'avancement des activités d'audit par rapport à ce qui est défini dans le plan à long terme. Il vise à surveiller les activités menées et leur évolution afin d'assurer la réalisation du plan à long terme. Il s'agit également de développer une approche orientée vers le futur.

Il évalue aussi l'efficacité du plan à long terme en tenant compte de l'écart entre les plans annuels réalisés et la planification à long terme.

Destinataires

Comme observé à propos de la planification annuelle (KPI n° 8), les organes de gouvernance et le comité d'audit cherchent à connaître périodiquement l'état d'avancement du plan et le pourcentage de couverture des activités d'audit (en termes de risques, processus, nombre de missions etc.) par rapport à ce qui avait été préalablement défini et approuvé.

De même, grâce à cet indicateur, le responsable de l'audit interne surveille l'état d'avancement des activités et est en mesure de décider, avec une précision et une objectivité accrues, les modalités de poursuite du plan. Il est alors à même d'informer à temps les organes de gouvernance des événements et des circonstances qui pourraient affecter de manière significative l'avancement régulier du plan.

Outils / préalables

Conformément aux orientations générales, à la stratégie et au *business plan* de l'établissement, la fonction d'audit doit définir ses objectifs stratégiques et les formaliser dans son propre plan à long terme.

Les objectifs stratégiques sont décomposés en domaines, qui à leur tour sont déclinés en actions/projets à réaliser au cours de la période fixée pour la réalisation du plan (généralement trois ans).

Les objectifs stratégiques de la fonction d'audit sont discutés avec les organes de gouvernance, également afin de les articuler au plan d'actions stratégique de l'établissement.

Lorsque le plan est défini, les structures d'audit impliquées dans la mise en œuvre des actions détaillées correspondant à chaque objectif doivent être identifiées et les responsabilités y afférentes fixées.

Le plan à long terme d'audit peut être présenté selon les actions prévues au cours de la période, par niveaux de couverture des différents domaines (processus, entité, risque) en fonction de la structuration du système de suivi de la fonction. Les niveaux de couverture des différents dispositifs de contrôle sont définis à partir des activités périodiques d'évaluation des risques.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficiency	Efficacité ✓
------------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Lien entre la planification des activités d'audit et la stratégie de l'organisation	Proportion en pourcentage des activités prévues dans le plan à long terme par rapport à la stratégie de l'organisation. L'indicateur permet d'évaluer la relation entre la planification à long terme et la stratégie de l'organisation, en ayant une approche proactive des risques.			Annuelle
Niveau de réalisation du plan à long terme par rapport à ce qui est planifié	Permet de vérifier que toutes les activités prévues dans le plan à long terme ont effectivement été réalisées à la fin de la période.			Annuelle
Couverture des dispositifs de contrôle correspondant à un risque majeur	Écart ou pourcentage de couverture des dispositifs de contrôle par rapport à la couverture prévue par le plan à long terme.			Annuelle
Pourcentage des activités correspondant à un risque « élevé » non auditées au cours du plan à long terme	Pourcentage des activités correspondant à un risque « élevé » qui n'ont pas fait l'objet d'une mission d'audit pendant le plan à long terme.			Annuelle
Pourcentage des activités reportées à l'année suivante	Pourcentage des activités du plan à long terme qui sont reportées à la fin de chaque année, permet une vérification de l'efficacité de la planification à long terme.			Annuelle

Pertinence de l'indicateur

L'absence d'un *business plan* clair de l'établissement rend peu significative la préparation d'un plan à long terme de l'audit.

L'indicateur peut ne pas être significatif lorsque l'évaluation des risques n'est pas effectuée en cohérence avec les risques réels du *business plan*, et plus généralement ceux de l'organisation.

Un autre élément qui mine l'efficacité de l'indicateur est l'existence de cartographies des risques de l'organisation incomplètes/non mises à jour. Dans ces cas, le plan à long terme pourrait ne pas garantir une couverture adéquate des risques.



Il est toujours conseillé, par conséquent, de maintenir à jour la cartographie des zones et des domaines à risque au sein de l'organisation, y compris par une discussion avec les autres fonctions, notamment celles dédiées aux contrôles.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'indicateur est recommandé dans tous les cas où un plan à long terme structuré de la fonction d'audit est adopté.

Indice de référence / analyse des résultats

La couverture complète du plan à long terme et un pourcentage relativement faible de modification des planifications annuelles seraient évidemment un résultat optimal. Les éventuels écarts par rapport à cet objectif doivent être analysés de manière appropriée. Outre les missions non planifiées (ces situations devront être analysées de manière approfondie afin de comprendre si des risques ont été sous-estimés lors de l'évaluation des risques, et de détecter d'autres points critiques), d'autres événements extérieurs éventuels seront à prendre en considération, en particulier l'éventuelle modification du plan stratégique de l'établissement.

Selon la cause d'éventuels écarts par rapport au plan, la fonction d'audit interne devra activer en interne des actions correctives appropriées et/ou présenter aux organes de gouvernance la situation et l'analyse causale.

En outre, il est utile de relier cet indicateur à d'autres KPI, tels que :

- le KPI « *Couverture de l'univers d'audit par le plan* » (Fiche n° 7)
- le KPI « *Couverture effective du plan* » (Fiche n° 8)
- le KPI « *Couverture SREP* » (Fiche n° 9)

Objectif

D. L'action de la fonction d'audit interne dans le système de contrôle interne

FICHE N° 11

SUIVI DES POINTS CRITIQUES DÉTECTÉS

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur permet d'évaluer, à travers l'analyse de l'évolution des points critiques clos et ceux en cours, le degré d'efficacité de l'activité d'audit ainsi que l'efficacité du management ou l'existence d'éléments entravant la mise en œuvre des mesures d'atténuation prévues.

Le principe à la base de cet indicateur est que la fonction d'audit interne ne doit pas seulement se contenter de détecter des situations critiques, mais doit également, par ses activités d'assurance et de conseil, surveiller en continu les problèmes et contribuer à leur résolution.

En ce qui concerne la coordination avec les autres fonctions de contrôle de l'organisation, l'indicateur vise également à garantir des mécanismes communs et articulés à propos des mesures correctives.

Destinataires

Cet indicateur est stratégique pour différentes catégories de destinataires :

- les organes de gouvernance et le comité d'audit, auxquels les principaux points critiques en suspens et les mesures d'atténuation correspondantes sont présentés à des intervalles prédéfinis ;
- le management et les entités auditées, auxquels l'évolution des points critiques relevant de leur compétence sera périodiquement présentée et avec lesquels elle sera discutée ;
- le responsable de l'audit interne, qui est chargé du suivi des points critiques et dispose de données et d'informations structurées afin de pouvoir intervenir, le cas échéant, auprès du management ainsi que dans son équipe pour plus d'implication.



Outils / préalables

Il est nécessaire d'avoir des outils pour classer et suivre l'état d'avancement des points critiques. Un tableau de bord des points critiques établi par la fonction d'audit interne (en collaboration avec les autres fonctions de contrôle dans le cas d'un tableau de bord intégré) pourrait recenser tous les points faibles rencontrés et les mesures d'atténuation correspondantes prises en conséquence par les fonctions compétentes de l'organisation ; par exemple, chaque point critique pourrait être précisé comme suit :

- la structure (ou le manager) responsable de la résolution ;
- l'action/les actions de maîtrise définie(s)/en cours par le responsable ;
- le délai dans lequel il est prévu que le point critique soit résolu ;
- l'état d'avancement (par exemple : en cours de planification, en cours de réalisation, non initié, en retard, etc.).

Un tableau de bord de l'audit interne et/ou un tableau de bord intégré en collaboration avec les fonctions de contrôle, où chaque point critique est mis à jour jusqu'à sa résolution, permet d'avoir à disposition une liste pratique des points faibles en suspens et de contrôler leur niveau de résolution. Cet outil facilite une comparaison directe de l'évolution des principaux points faibles en suspens et des mesures d'atténuation correspondantes lors des réunions périodiques avec les organes de gouvernance et le management.

En ce qui concerne la coordination avec les autres fonctions de contrôle, l'objectif principal est d'identifier les points faibles similaires et de partager en conséquent les mesures d'atténuation, y compris grâce à l'adoption d'un processus de suivi partagé et du tableau de bord intégré mentionné ci-dessus.

L'atteinte de ces objectifs dépend des conditions suivantes :

- moments d'échanges périodiques, voire création d'un comité spécifique ;
- échelle d'évaluation commune ;
- mesures d'atténuation et niveau de maîtrise ;
- critères communs d'identification des points critiques à surveiller définis dans un processus structuré et formalisé (document de coordination) ;
- calendrier et modalités de suivi similaires pour les mesures d'atténuation relevant des entités opérationnelles ;
- base de données unique des constats pour la traçabilité détaillée des points critiques, des mesures d'atténuation et du niveau de maîtrise ;

- règles d'escalade uniforme vis-à-vis du management pour la gestion des contextes spécifiques tels les mesures correctives en retard, l'acceptation du risque, etc.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficience	Efficacité ✓
-------------------	---------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Réponses aux rapports d'audit non reçues/reçues après la date limite	Nombre de réponses aux rapports d'audit non reçues ou reçues en retard par rapport à la date limite prévue. Pourcentage des rapports d'audit en attente de réactions ou pour lesquels les réponses ont été reçues en retard par rapport au nombre total de rapports publiés sur une période donnée.			Trimestrielle
Nombre et pondération des points critiques clos ou rétrogradés	Nombre et pondération (par exemple, en termes de pertinence, de priorité, d'impact économique potentiel, etc.) des points critiques clos ou rétrogradés (la résolution partielle réduit le risque) par rapport au nombre total des points critiques constatés et rapportés sur une période donnée. L'indicateur sert de référence commune dans le tableau de bord analytique de l'audit et le tableau de bord intégré des fonctions de contrôle.			Trimestrielle
Nombre de points critiques dont la date de clôture a été reportée	Proportion des points critiques dont la date de clôture a été reportée par rapport au total des points critiques pas encore clos alors que la date limite de résolution est dépassée. L'indicateur sert de référence commune dans le tableau de bord analytique de l'audit et le tableau de bord intégré des fonctions de contrôle.			Trimestrielle
Nombre et pondération des points critiques ouverts/échus	Nombre et pondération (par exemple, en termes de pertinence, de priorité, d'impact économique potentiel, etc.) des points critiques ouverts sur une période donnée, ainsi que le nombre et la proportion de ceux qui sont encore ouverts et dont la date limite de résolution est dépassée. L'indicateur sert de référence commune dans le tableau de bord analytique de l'audit et le tableau de bord intégré des fonctions de contrôle.	✓		Trimestrielle
Durée moyenne de résolution des points critiques	Nombre moyen de jours pour la résolution des points critiques ; il peut également être déterminé par domaine (risque, processus, structure opérationnelle, etc.) auquel les points critiques peuvent être associés. L'indicateur sert de référence commune dans le tableau de bord analytique de l'audit et le tableau de bord intégré des fonctions de contrôle.			Trimestrielle



KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Nombre de points critiques récurrents dans le temps	Nombre et pondération (par exemple en termes de pertinence, de priorité, d'impact économique potentiel, etc.) des points critiques récurrents. L'indicateur sert de référence commune dans le tableau de bord analytique de l'audit et le tableau de bord intégré des fonctions de contrôle.			Trimestrielle
Nombre de points soulevés par les autorités de contrôle ou de supervision conformément au calendrier prévu	Après les avis ou observations des autorités de contrôle ou de supervision, suivi des points résolus et analyse d'écarts par rapport au calendrier initial de mise en œuvre (défini avec l'autorité concernée ou avec les organes en charge du système de contrôle interne).			Trimestrielle
Tendance de l'auto-évaluation des risques par rapport à la tendance des points critiques dans le tableau de bord analytique de l'audit ou le tableau de bord intégré des fonctions de contrôle	Comparaison de l'auto-évaluation des dispositifs de contrôle et des tendances par rapport aux résultats du tableau de bord analytique de la fonction d'audit interne ou du tableau de bord intégré des fonctions de contrôle. L'augmentation du nombre de points critiques et généralement associé à une détérioration des résultats de l'évaluation des risques.			Semestrielle / annuelle

Pertinence de l'indicateur

Cet indicateur peut ne pas être approprié ou utile dans le cas où, par exemple, tous les points critiques ont la même pondération, quels que soient leur niveau de risque ou leur pertinence. Il convient à cet égard de préciser et de fournir aux auditeurs internes des règles de classification explicites des points critiques (« acceptables » ou « non acceptables »). Cette distinction dépend de l'appétit au risque déterminé par le Conseil.

En ce qui concerne le système de contrôle interne intégré, l'indicateur peut être défaillant, ne pas être pertinent ou utile quand les conditions nécessaires mentionnées ci-dessus ne sont pas remplies.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'indicateur est toujours conseillé quelle que soit la taille de l'audit interne ; dans les groupes, la société-mère peut se servir de ces tableaux de bord y compris dans les fonctions d'audit des filiales (dans ce cas, des comparaisons pourront être effectuées entre les structures d'audit).

Indice de référence / analyse des résultats

La résolution de tous les points critiques dans les délais prévus représente évidemment le résultat optimal. Les écarts par rapport à cet objectif ne doivent pas immédiatement conduire à des conclusions négatives sur la performance de la fonction d'audit interne. Une analyse critique qui va au-delà des chiffres et met en évidence les vraies raisons des retards ou de la récurrence des points critiques est conseillée. Lorsque toutes les tentatives ont été menées auprès du management responsable des mesures d'atténuation des points critiques, la fonction d'audit interne doit évaluer l'opportunité d'activer des actions d'escalade auprès de la hiérarchie, voire des organes de gouvernance, pour remédier à la situation.

Les résultats de l'indicateur doivent également être appréciés en lien avec ceux du KPI « *recommandations acceptées* » (Fiche° 12) visant à examiner le niveau d'acceptation et l'adoption effective des recommandations de l'audit interne au sujet des points faibles identifiés.



FICHE N° 12

RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur mesure le niveau d'acceptation par les entités auditées des propositions d'amélioration de l'audit interne à l'issue de ses missions. C'est un indicateur qui permet de comparer le niveau de perception du risque par l'auditeur avec celui de l'entité auditée.

Destinataires

Les résultats sont utiles au management, aux entités auditées et à l'audit interne, en particulier pour l'examen des questions importantes identifiées par l'audit interne et non acceptées par l'entité auditée. Ils peuvent également servir pour une analyse causale conjointe.

Outils / préalables

La mesure de l'indicateur nécessite une certaine traçabilité, pour chaque mission effectuée, des avis formulés et des propositions pour lesquelles il est prévu une action spécifique de remédiation. Les suivis successifs permettent de contrôler l'adoption effective des propositions et leur efficacité. Ce système doit également tenir compte des raisons invoquées par l'entité auditée pour toute recommandation non acceptée.

Des processus d'escalade et la possibilité que le management décide d'assumer le risque d'un point critique doivent également être prévus et formalisés en précisant les seuils et les responsabilités.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficiencia	Efficacité ✓
-------------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Pourcentage de recommandations acceptées par rapport à celles proposées	Nombre de recommandations acceptées par l'entité auditée par rapport au nombre total de recommandations formulées par la fonction d'audit interne.		✓	Trimestrielle
Pourcentage de recommandations faisant l'objet d'un processus d'escalade	Nombre de recommandations non acceptées par le management et faisant l'objet d'un processus d'escalade.			Trimestrielle

Pertinence de l'indicateur

Cet indicateur peut ne pas être vraiment représentatif de l'efficacité de la fonction d'audit interne dans le cas où les recommandations ne sont pas différenciées selon leur importance (par exemple, selon un système de notation et de pondération des différents points d'attention).⁶

Il convient à cet égard de préciser et de fournir aux auditeurs internes des règles de classification explicites des points critiques (« acceptables » ou « non acceptables »).

L'indicateur peut ne pas être pertinent ou utile en l'absence de règles claires sur le niveau d'acceptation du risque par le management et le Conseil.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Cet indicateur permet à l'auditeur interne de mesurer de manière directe et transparente l'impact de son travail en mettant en lumière les recommandations qui n'ont pas fait l'objet d'un plan d'actions, et en facilitant une analyse causale (qui rend compte de sa capacité à transmettre à l'entité auditée la perception correcte du risque et les solutions les plus appropriées). Il permet également de présenter aux organes de gouvernance, conformément aux responsabilités assignées à chacun, les politiques d'acceptation du risque adoptées par le management (entité auditée) par rapport aux points critiques qui n'ont pas été retenus, et de déterminer si elles sont adéquates.

Indice de référence / analyse des résultats

L'acceptation de l'ensemble des recommandations est évidemment le résultat optimal. Les écarts par rapport à cet objectif doivent être analysés de manière appropriée, en identifiant et en évaluant, sur la base des explications du management, les recommandations qui, bien qu'elles soient considérées comme « pouvant être partagées », ont été évaluées comme « inutilisables » par les entités auditées. La non-acceptation pure et simple peut résulter d'une analyse coûts/opportunités considérant que, bien que le point critique soit valable, mais que la mise en œuvre de la recommandation n'est pas faisable.

Les résultats de l'indicateur doivent être appréciés en lien avec ceux du KPI « *Suivi des points critiques détectés* » (Fiche n°11) qui est plus précis puisqu'il permet d'évaluer le niveau d'acceptation de chaque recommandation individuelle.

⁶ Norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2600 « Communication relative à l'acceptation des risques ».



FICHE N° 13

PARTICIPATION AUX PROJETS DE L'ORGANISATION

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur évalue la capacité à créer de la valeur par la participation aux projets de l'organisation, dans le respect des exigences d'autonomie et d'indépendance de la fonction. Ces activités de conseil concerneront exclusivement des sujets liés aux contrôles et aux risques. Les nouveaux processus sont conçus avec des contrôles « intégrés » et la contribution de l'audit interne ne se limite pas aux activités d'assurance qui seront réalisées dans une phase ultérieure.

Destinataires

Cet indicateur est stratégique pour différentes catégories de destinataires :

- les organes de gouvernance, le comité d'audit et éventuellement le comité de pilotage du projet, à qui seront présentés la contribution apportée et les thèmes transversaux abordés dans la phase de conception ;
- le management avec lequel il sera discuté régulièrement de l'état d'avancement du projet et des résultats de la contribution de l'audit ;
- le responsable de l'audit interne, qui est chargé de surveiller la participation aux projets et la contribution apportée, ainsi que d'évaluer les réactions internes et externes reçues.

Outils / préalables

Il est nécessaire que les modalités de la participation de l'audit soient partagées avec les structures consacrées aux projets et qu'elles soient, si possible, formalisées dans un document méthodologique.

En fonction de la durée du projet, il est important que la participation aux stades du projet, en particulier la phase de livraison, soit assurée, afin de vérifier que les exigences de contrôle interne énoncées dans la phase de qualification ou de planification sont effectivement prises en compte.

Si le projet a un impact significatif sur le système de contrôle, un lot (ou une série d'activités) dédié au contrôle est généralement confié à l'audit interne ou à une autre fonction de la première ou de la deuxième ligne de maîtrise. Il est également fondamental de :

- définir clairement l'objectif de la contribution de l'audit interne : maîtriser/prévenir les situations de risque et/ou de fraude en exploitant autant que possible son approche proactive ;

- contribuer à la résolution des problèmes/points critiques du système de contrôle interne découlant du projet ou préexistants ;
- participer « activement » aux phases du projet.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficiency	Efficacité ✓
------------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Participation aux projets de l'organisation sur une période donnée	Nombre de projets qui bénéficient de la présence de la fonction d'audit interne (par exemple, la responsabilité du lot consacré aux contrôles) par rapport au nombre total de projets pertinents/stratégiques.	✓	✓	Annuelle
Contribution aux projets de l'organisation	Nombre d'activités de la fonction d'audit interne aux différents états d'avancement des projets/tests, y compris la contribution aux tests préalables à la livraison, lorsqu'ils sont prévus, par rapport au nombre total de projets pertinents/stratégiques.		✓	Annuelle
Contribution en termes de problèmes précédemment identifiés et résolus dans le cadre des projets	Nombre de points critiques constatés dans de précédentes missions d'audit pris en compte et résolus dans les projets.			Annuelle
Efficacité de la participation de la fonction d'audit interne à des projets	Nombre de points critiques du tableau de bord de l'audit et/ou du tableau de bord intégré des fonctions de contrôle liés à un projet terminé au cours des 12 derniers mois qui a été suivi par la fonction d'audit interne.			Annuelle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur n'est pas opérationnel lorsque l'organisation ne considère pas, au préalable, la présence de la fonction d'audit interne dans les groupes de travail des projets comme une opportunité.

L'indicateur peut ne pas être pertinent/utile lorsqu'une commande ou un mandat ne formalise pas les participations de l'audit interne et quand celles-ci concernent des périmètres autres que l'optimisation des contrôles et de la prévention de la fraude.

L'indicateur est également peu pertinent si la participation aux groupes de travail est « passive » ou inexistante et que la contribution de la fonction d'audit interne ne suit pas l'évolution du cycle de vie du projet.



L'indicateur peut être peu fiable si les personnes qui ont collaboré à la mise en œuvre du projet sont impliquées dans des activités d'assurance sur ce même projet.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'indicateur est toujours recommandé, compte tenu du fait que, grâce à celui-ci, la fonction d'audit interne peut « démontrer » sa contribution proactive à l'amélioration du système de contrôle interne.

L'indicateur permet, d'une manière très simple, de donner une perception de la relation entre le management, les organes de gouvernance et la fonction d'audit interne.

Indice de référence / analyse des résultats

L'idéal serait une participation de la fonction d'audit à tous les projets stratégiques et à risque élevé. Il convient de relier le résultat du KPI aux autres priorités de couverture et de dimensionnement de la fonction. Notamment à travers les KPI suivants :

- le KPI « *Dimensionnement de la fonction d'audit interne* » (Fiche n° 1)
- le KPI « *Répartition des activités entre les auditeurs internes* » (Fiche n° 4)
- le KPI « *Couverture de l'univers d'audit par le plan* » (Fiche n° 7)
- le KPI « *Couverture effective du plan* » (Fiche n° 8)

FICHE N° 14

COHÉRENCE ENTRE LES APPRÉCIATIONS D'AUDIT ET D'AUTRES INDICATEURS DE RISQUE / DYSFONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur poursuit un double objectif :

- d'une part, il vise à vérifier la cohérence des résultats des missions exprimés en termes d'évaluation du niveau de criticité du domaine évalué par rapport aux indicateurs de dysfonctionnement (réclamations, pertes, litiges, notations des risques, etc.) généralement utilisés par les autres fonctions de contrôle de l'organisation ou découlant des recommandations des auditeurs externes ;
- d'autre part, il vise à mettre en évidence l'efficacité de l'audit par l'analyse des variations dans l'évolution des dysfonctionnements (réclamations, pertes, litiges, notations des risques etc.) suite à la mise en œuvre des mesures d'atténuation proposées et réalisées.

Destinataires

Le management, les entités auditées ainsi que les autorités de contrôle ou de supervision cherchent à vérifier l'efficacité ou non des mesures d'atténuation des risques mises en œuvre, en réponse aux constats et recommandations de la fonction d'audit interne et/ou des autorités de contrôle ou de supervision.

La fonction d'audit interne est de toute évidence également destinataire des résultats, afin de mettre en place d'éventuelles mesures correctives dans ses méthodes d'évaluation des résultats d'audit ou pour identifier l'inefficacité éventuelle des mesures d'atténuation proposées.

Outils / préalables

Une collecte structurée des informations de l'organisation relatives aux risques (réclamations, pertes, litiges, notations des risques, etc.) doit être organisée de manière à avoir suffisamment d'informations à relier aux activités d'audit.

En termes de système de contrôle interne intégré, un langage commun de gestion des risques doit avoir été partagé avec les autres fonctions de contrôle. Il est en particulier nécessaire de définir et d'utiliser un référentiel ou une terminologie unique concernant les processus de l'organisation et les réglementations, une classification unique des risques et une définition uniforme du système de contrôle interne.



De même, l'objectif de cohérence entre les appréciations de la fonction d'audit interne et celles des autres fonctions de contrôle, à propos de l'évaluation des risques, passe par l'adoption ou la définition des points-clés suivants :

- une échelle d'évaluation commune ou des échelles reliées pour la mesure du risque résiduel ;
- un seuil commun pour l'identification des points critiques ;
- des activités d'évaluation du risque cohérentes/intégrées, menées grâce à des mécanismes de coordination tels que :
 - des comités ou des réunions périodiques entre les fonctions de contrôle (par exemple lors de la phase de préparation des plans annuels d'activité) ;
 - l'échange formel des documents respectifs de planification et leurs mises à jour.

TYPE D'INDICATEUR :

Effizienz	Efficacité ✓
-----------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Cohérence entre les appréciations d'audit et d'autres indicateurs de risque ou de dysfonctionnement (réclamations, pertes opérationnelles, auto-évaluations, cotation des risques, etc.)	Mesure la cohérence des résultats des missions d'audit (en termes d'appréciations sur l'efficacité des mesures d'atténuation réalisées) avec les indicateurs de risque de l'organisation et ceux des auditeurs externes.			Annuelle
Cohérence entre les appréciations d'audit et celles des autres fonctions de contrôle de l'organisation à propos de l'évaluation intégrée des risques	Mesure la cohérence des résultats des missions d'audit (en termes d'appréciations sur l'efficacité des mesures d'atténuation réalisées) avec le niveau des dysfonctionnements et des indicateurs de risque des autres fonctions de contrôle.	✓		Trimestrielle
Evolution des risques ou des dysfonctionnements de l'organisation après l'exécution des mesures d'atténuation proposées par l'audit	Mesure la tendance des dysfonctionnements spécifiques et des indicateurs de risque de l'organisation entre la première détection par la fonction d'audit interne et la période après la mise en œuvre des mesures d'atténuation proposées.			Semestrielle / annuelle
Evolution des risques ou des dysfonctionnements de l'organisation en l'absence d'exécution (ou lors de retards dans la réalisation) des mesures d'atténuation proposées par l'audit	Mesure la tendance des dysfonctionnements spécifiques et des indicateurs de risque de l'organisation entre la première détection par la fonction d'audit interne et la période écoulée sans que les mesures d'atténuation proposées n'aient été mises en œuvre.			Semestrielle / annuelle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut ne pas être pertinent ou utile en présence d'autres variables, en plus de celles suivies par l'audit, qui ont eu un impact sur l'évolution des réclamations, pertes, etc... Par exemple, lorsque, au même stade du processus, plusieurs structures interviennent mais que seule l'une d'entre elles a fait l'objet d'une mission d'audit.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Nous recommandons l'utilisation de cet indicateur dans les cas où il est possible d'établir une corrélation fiable entre les indicateurs de risque de l'audit interne et les indicateurs de dysfonctionnement (réclamations, pertes, etc.) ou de risque utilisés par les autres fonctions de contrôle (en particulier ceux de la deuxième ligne de maîtrise : gestion des risques, conformité, information financière...) ou constatés par les auditeurs externes (notamment via la lettre d'observation ou *Management Letter*).

Indice de référence / analyse des résultats

Le but recherché est de pouvoir observer et mesurer une maîtrise effective de la tendance des dysfonctionnements (réclamations, pertes, etc.) ou une amélioration de la notation des risques à l'issue des mesures d'atténuation proposées par la fonction d'audit interne. A l'inverse, une augmentation des dysfonctionnements, l'incohérence entre les appréciations de la fonction d'audit interne et les indicateurs, les constats et les appréciations relatifs aux risques des autres fonctions de contrôle, doivent conduire à une analyse approfondie de l'efficacité de l'activité d'audit et des plans d'actions résultant des missions d'audit.



FICHE N° 15

ÉVALUATION DES RISQUES

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur est conçu pour évaluer la qualité de l'activité d'évaluation des risques selon une approche rétrospective, orientée vers le passé (évaluation des informations objectives contenues dans les bases de données de l'organisation et de la fonction d'audit), et proactive, orientée vers le futur (analyse des informations prévisionnelles, par exemple les données du *business plan*, les entretiens avec la direction, les projets de l'organisation et les informations provenant de l'extérieur de l'organisation).

Destinataires

L'indicateur est intéressant pour différentes catégories de destinataires :

- les organes de gouvernance et le comité d'audit pour évaluer le processus d'identification des risques par la fonction d'audit ;
- le responsable de l'audit interne, qui est chargé de surveiller la qualité des activités réalisées au sein de sa fonction.

Outils / préalables

Les modalités selon lesquelles l'activité d'évaluation des risques est menée par la fonction d'audit interne doivent être définies et formalisées. En synthèse, l'objectif de l'analyse des risques est de disposer en continu d'une vision complète de la situation globale des risques, alimentée en permanence par les résultats des vérifications ponctuelles réalisées lors des missions d'audit, les observations des autorités de contrôle ou de supervision, les auto-évaluations périodiques, la collecte des pertes opérationnelles et par toute autre preuve documentée susceptible d'avoir un impact sur la qualité du système de contrôle ; il doit donc faciliter l'objectif de surveillance de l'évolution des risques sur l'ensemble du périmètre contrôlé.

Plus précisément, dans une approche rétrospective, l'existence de règles objectives établies pour guider l'évaluation des risques de manière homogène et structurée pour chaque dispositif de contrôle est une condition nécessaire.

L'activité d'évaluation des risques doit également tenir compte des indicateurs quantitatifs de l'analyse des forces et des faiblesses.

Il peut également être approprié d'identifier les responsables-clés à interroger dans le but d'acquérir des informations sur le modèle économique dans une approche orientée vers le futur et d'analyse proactive des principales menaces actuelles et potentielles concernant la culture du risque.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficience ✓	Efficacité ✓
---------------------	---------------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Proportion des dispositifs dont l'évaluation des risques a été modifiée	Eléments (dispositifs de contrôle) dont l'évaluation des risques a été modifiée en se fondant sur un jugement professionnel par rapport à l'ensemble des éléments soumis à l'évaluation des risques sur une période donnée. Mesure la capacité des outils d'évaluation des risques à mesurer les risques liés à un contexte donné et en l'absence de mesures correctives.	✓		Semestrielle
Proportion des domaines considérés à risque non revus plus de 90 jours après la dernière mission d'audit les concernant	Eléments de l'univers d'audit mis à jour dans les 90 jours après la dernière mission par rapport au nombre total d'éléments sujets à l'évaluation des risques sur une période déterminée. Mesure le niveau et le calendrier de mise à jour de l'évaluation des risques, en supposant que le risque enregistré dans le système soit aisément mis à jour chaque fois qu'il y a de nouvelles informations disponibles et en particulier les preuves d'audit. L'indicateur est également pertinent/utile lorsque les données ne sont pas mises à jour automatiquement.			Semestrielle
Ecart entre l'évaluation des risques détectés par l'audit interne et la perception initiale du risque par la direction	Mesure l'écart entre l'évaluation des risques et les résultats issus de la discussion avec la direction, et par conséquent la capacité à avoir une vision proactive.		✓	Semestrielle
Pourcentage de membres de la direction contribuant à l'évaluation des risques	Nombre de questionnaires reçus par rapport à ceux qui ont été envoyés. L'indicateur vérifie si l'évaluation des risques comprend tous les éléments nécessaires et est en phase avec la stratégie de l'organisation, l'avis de la direction étant considéré comme essentiel.			Annuelle

Pertinence de l'indicateur

Cet indicateur peut ne pas être pertinent ou utile lorsque l'analyse des risques est laissée au simple jugement professionnel sans règles structurées et dans l'hypothèse où il y a des variations importantes de terminologie, de périmètre ou de méthodologie. L'indicateur peut également être défaillant lorsque les informations de base ne sont pas disponibles à temps.

En outre, l'indicateur perd de sa signification quand les éventuelles divergences de vues et les écarts d'évaluation ne sont pas motivés et formalisés.



Quand l'indicateur est-il conseillé ?

L'indicateur est recommandé dans tous les cas où des systèmes appropriés de détection, de mesure et de contrôle des risques existent, conformément à la complexité des activités et à la taille de la banque et de la fonction d'audit.

Indice de référence / analyse des résultats

L'absence de contournement significatif (changement de catégorie de risque), la mise à jour immédiate de la procédure et une participation effective de la direction à l'évaluation des risques représentent la situation idéale, bien que difficile à atteindre.

Lorsque les scénarios de risque sont stables (par exemple, des risques émergents limités) la part des éléments de l'univers d'audit nécessitant une planification annuelle diminue au fil du temps. En supposant un système de contrôle efficace et efficient, la part des risques résiduels élevés a tendance à diminuer à long terme.

Les résultats doivent également être analysés au regard de la maturité de l'activité d'évaluation des risques dans chaque contexte. Il est évident que des écarts significatifs par rapport aux prévisions seraient une indication négative quant à l'efficacité et à l'amélioration de l'auto-évaluation des risques ou de la culture du risque.

Il est utile, en outre, d'examiner l'indicateur en lien avec d'autres KPI, tels que :

- le KPI « *Couverture de l'univers d'audit par le plan* » (Fiche n° 7)
- le KPI « *Couverture effective du plan* » (Fiche n° 8)
- le KPI « *Plan à long terme* » (Fiche n° 10)
- le KPI « *Cohérence entre les appréciations d'audit et d'autres indicateurs de risque/dysfonctionnement de l'organisation* » (fiche n° 14)

FICHE N° 16

OBSERVATIONS DES AUTORITÉS DE CONTRÔLE OU DE SUPERVISION

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur prend en compte les observations sur le système de contrôle et de gestion des risques exprimées par les autorités de contrôle ou de supervision (Banque d'Italie, Consob, autres autorités), en général à l'issue de leurs inspections. L'objectif de l'indicateur est double :

- d'une part, il mesure les observations exprimées par ces autorités sur la fonction d'audit interne ;
- d'autre part, il prend en compte tous les autres points critiques signalés et les compare avec ceux mis en évidence par la fonction d'audit interne pour évaluer l'efficacité de son activité, en prenant évidemment en considération les missions effectuées dans des domaines similaires et sur une période appropriée.

Destinataires

Outre le responsable de l'audit interne, les organes de gouvernance et le comité d'audit ont besoin de ces informations pour évaluer le niveau d'efficacité de l'activité d'audit.

Outils / préalables

La mesure de l'indicateur est très simple et ne suppose pas la mise en place préalable d'outils particuliers. En ce qui concerne la comparaison entre les principaux points soulevés par les autorités de contrôle ou de supervision et ceux de la fonction d'audit interne, l'utilisation d'outils de synthèse tels que le tableau de bord (Cf. KPI « *Suivi des points critiques détectés* » (Fiche n° 11)) facilite sans aucun doute la détection immédiate de tout écart.



TYPE D'INDICATEUR :

Efficiencia	Efficacité ✓
-------------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Observations, avis, décisions des autorités de contrôle ou de supervision liés à la fonction d'audit interne	Nombre, poids des avis, observations et décisions des autorités de contrôle ou de supervision à l'issue de leurs inspections et concernant la fonction d'audit interne.			Annuelle
Observations, avis, décisions des autorités de contrôle ou de supervision adressés à l'établissement à propos de points déjà relevés par la fonction d'audit	Nombre, poids des avis, observations et décisions des autorités de contrôle ou de supervision à l'issue de leurs inspections et concernant des problématiques de l'organisation et des points d'attention déjà relevés par la fonction d'audit interne.			Annuelle

Indice de référence / analyse des résultats

L'indice de référence est certainement l'absence d'avis concernant la fonction d'audit interne, ainsi que l'alignement entre ce qui a été relevé par les autorités de contrôle ou de supervision et ce qui a été identifié et communiqué précédemment par l'audit sur les mêmes domaines, en particulier dans les avis les plus critiques. Dans le cas d'avis sur des problématiques non relevées précédemment par la fonction d'audit interne, une analyse causale s'impose.

Objectif

E. Niveau de communication et de rattachement

FICHE N° 17

FRÉQUENCE ET EFFICACITÉ DES RÉUNIONS AVEC LA DIRECTION/LES ORGANES DE GOUVERNANCE/ LES AUTRES FONCTIONS DE CONTRÔLE DE L'ORGANISATION

Description et finalité (objectifs de performance)

Cet indicateur mesure la fréquence avec laquelle la fonction d'audit interne présente à la direction, ainsi qu'aux autres fonctions de contrôle et aux organes de gouvernance, l'activité menée, les résultats et les diverses questions posées, en cours de résolution et/ou résolues.

Les réunions du Conseil (ou du comité d'audit) auxquelles la participation de la fonction d'audit interne est requise, y compris les diverses sessions avec les structures et les fonctions de l'organisation sur les thèmes des risques et les contrôles, sont également importantes.

En ce qui concerne la relation avec les autres fonctions de contrôle, l'indicateur vise à détecter les moments et les mécanismes de coordination, ainsi que les flux continus d'information entre les fonctions de contrôle elles-mêmes.

L'indicateur mesure cette capacité de coordination pour :

- éviter les domaines redondants et/ou non couverts ;
- développer des synergies et identifier des domaines de vérification d'intérêt commun ;
- assurer une couverture adéquate des risques dans leurs plans annuels respectifs.

Destinataires

Les organes de gouvernance, le comité d'audit, l'autorité de supervision et la fonction d'audit interne sont intéressés par l'indicateur.

Outils / préalables

Une action coordonnée avec la direction générale / les organes de gouvernance est utile, afin de définir, en début d'année, un calendrier des réunions aussi précis que possible et, autant que possible, des sujets à discuter. Les réunions ad hoc à l'initiative de la fonction d'audit interne devront être organisées suffisamment à temps et directement avec le management et les organes de



gouvernance concernés en précisant le motif et le niveau d'urgence. Un esprit de collaboration avec les différentes parties prenantes est indispensable pour que ces réunions soient définies et vécues comme un moment d'échange d'informations et d'« entraide » mutuelle sur les actions potentielles à entreprendre.

L'opportunité de définir et de proposer, notamment aux organes de gouvernance et autres fonctions de contrôle, une procédure de gestion des flux d'informations et des types de réunions auxquelles la fonction d'audit interne est appelée à se prononcer et à débattre sur divers thèmes concernant le système de contrôle interne de l'organisation, est également à examiner.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficiency	Efficacité ✓
------------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS DE NIVEAU II

KPI niveau II	Description/objectif	Indicateur structurel	Indicateur lié à la culture du risque	Fréquence
Nombre de réunions avec les organes de gouvernance sur une période donnée	Nombre et fréquence des réunions entre la fonction d'audit interne et les organes de gouvernance (conseil d'administration, <i>corporate auditor</i> , comité d'audit, organisme de vigilance 231, etc.) sur une période donnée ; il est également important de recenser les missions planifiées non effectuées et d'en préciser la cause.		✓	Annuelle
Nombre de réunions avec la direction sur une période donnée	Nombre et fréquence des réunions entre la fonction d'audit interne et la direction sur une période donnée ; il est également important de recenser les missions planifiées non effectuées et d'en préciser la cause.		✓	Annuelle
Nombre de réunions ad hoc avec les organes de gouvernance sur une période donnée	Nombre de réunions ad hoc entre la fonction d'audit interne et les organes de gouvernance à l'initiative des parties prenantes et du fait d'événements particuliers.			Annuelle
Nombre de réunions ad hoc avec la direction sur une période donnée	Nombre de réunions entre la fonction d'audit interne et la direction à l'initiative des parties prenantes et du fait d'événements particuliers.			Annuelle
Nombre de réunions avec les fonctions de contrôle de l'organisation sur une période donnée	Nombre de réunions entre la fonction d'audit interne et d'autres fonctions de contrôle. Il est également important de recenser les missions planifiées non effectuées et d'en préciser la cause.		✓	Annuelle
Nombre de communications de la fonction d'audit envoyées aux autres fonctions de contrôle de l'organisation par rapport à celles planifiées	Nombre de communications de la fonction d'audit aux autres fonctions de contrôle par rapport à celles prévues dans le cadre du système de contrôle interne intégré.		✓	Annuelle
Nombre de communications relatives au système de contrôle envoyées aux organes de gouvernance par rapport à celles planifiées	Nombre de communications de la fonction d'audit interne aux organes de gouvernance par rapport à celles prévues dans le cadre du système de contrôle interne intégré.		✓	Annuelle
Nombre de communications des fonctions d'audit interne locales à la fonction d'audit interne de la société-mère	Nombre de communications que la fonction d'audit interne locale a envoyées à la fonction d'audit de la société-mère par rapport à celles prévues dans le cadre du système de contrôle interne intégré.			Annuelle

Pertinence de l'indicateur

L'indicateur peut être défaillant, dans la pratique, si les réunions portent davantage sur la forme que sur le fond. Il est nécessaire de rendre ces réunions aussi fructueuses que possible, pour éviter que la fonction d'audit interne et le management ne se renvoient mutuellement les problèmes. Il est également important d'assurer la traçabilité des thèmes abordés et des décisions prises.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Cet indicateur est toujours recommandé, compte tenu du fait que grâce à celui-ci, la fonction d'audit interne peut « démontrer » les modalités et le calendrier d'information des organes de gouvernance et de la direction à propos des problèmes rencontrés et des actions entreprises par les structures compétentes pour leur résolution.⁷

L'indicateur permet, bien que d'une manière très simple, de donner une première appréciation de la relation entre la direction, les organes de gouvernance et la fonction d'audit interne, surtout si l'accent n'est pas tant mis sur la fréquence des réunions que sur la substance et la qualité des thèmes abordés. Concernant sa mise en œuvre, l'indicateur ne présente pas de complexité particulière.

Indice de référence / analyse des résultats

Il n'existe pas vraiment d'indice de référence, même s'il convient de planifier des réunions (au moins trimestriellement) tant avec les organes de gouvernance qu'avec la direction générale (malgré les difficultés d'établissement d'un flux d'information rigoureux et continu à ces niveaux de responsabilité).

L'indicateur est lié au KPI « *Suivi des points critiques détectés* » (Fiche n° 11) et au KPI « *Recommandations acceptées* », (Fiche n° 12) dont les résultats devraient être systématiquement inclus dans les reportings présentés et à discuter.

⁷ Norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2060 « Communication à la direction générale et au Conseil ».



FICHE N° 18

ENQUÊTE INTERNE À LA FONCTION - RÉPONSES À L'ENQUÊTE INTERNE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

Description et finalité (objectifs de performance)

Explorer et analyser la perception de divers sujets, grâce à l'écoute de chaque membre de l'équipe d'audit interne.

En particulier, grâce à des enquêtes internes, il est possible d'identifier :

- les points forts et les éventuelles zones d'amélioration considérées comme prioritaires en termes d'organisation, de processus, d'outils et de compétences d'audit ;
- les diverses initiatives qui peuvent être introduites ou renforcées auprès des audités, de la direction générale ou des organes de gouvernance.

Destinataires

Les résultats de l'enquête devront être analysés au sein de la fonction d'audit interne, qui devra évaluer les mesures éventuelles à mettre en œuvre pour la résolution des points critiques identifiés. Plus l'analyse sera structurée, plus les résultats seront fiables et pourront être discutés avec les organes de gouvernance.

Outils / préalables

Une enquête peut être menée de différentes façons. Il est recommandé de rédiger un questionnaire anonyme, destiné à chaque membre de l'équipe d'audit. Des options de réponse devront être proposées (en utilisant une échelle différenciée de réponse), tout en laissant la possibilité d'insérer des commentaires.

Le lancement devra évidemment bénéficier de l'engagement ferme du responsable de l'audit interne. Après l'analyse des réponses, ce dernier devra indiquer clairement les résultats à l'équipe et, surtout, préciser les mesures qui seront prises pour traiter les domaines les plus critiques.

Il est également suggéré de réitérer l'enquête selon un rythme adéquat afin de suivre la tendance et l'évolution des points les plus délicats.

Pertinence de l'indicateur

Une enquête interne à la fonction d'audit interne n'est pas pertinente ou utile lorsqu'elle n'est pas précisément préparée et lancée (risque d'un faible taux de réponse ou de réponses « attendues »), si les personnes concernées ne peuvent pas exprimer en totale liberté leur pensée (risque d'avoir des « réponses non

sincères ») et, surtout, si une suite concrète indiquant les mesures prises ou à prendre n'est pas apportée (risque de démotivation).

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Ce type d'initiative est particulièrement indiqué dans les structures réparties et complexes.

La capacité à récolter des commentaires structurés de la part de l'équipe peut engendrer de nouvelles idées ou bien confirmer des solutions d'amélioration dans différents domaines de la fonction d'audit interne. Cet exercice renforce l'engagement des auditeurs internes.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficienne	Efficacité ✓
------------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS À INCLURE DANS LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire présenté à la page suivante propose des exemples de questions à poser. Chaque responsable de l'audit interne pourra choisir celles qui lui conviennent et les compléter selon ses exigences.

Il est conseillé de ne pas utiliser de questionnaires trop longs, compliqués à remplir et contenant trop de questions ouvertes.

ENQUÊTE INTERNE À LA FONCTION

Outils utilisés par la fonction	Pas du tout d'accord				Entièrement d'accord		Je ne sais pas
Le matériel informatique est adapté à la mission de la fonction d'audit interne	1	2	3	4	5	6	
Le développement et la maintenance de l'infrastructure informatique et les logiciels utilisés par la fonction d'audit interne sont adaptés et efficaces par rapport à l'activité exercée	1	2	3	4	5	6	
Le logiciel de support des activités d'audit interne intègre la méthodologie et les processus essentiels	1	2	3	4	5	6	
Les investissements réalisés dans ce domaine sont adéquats	1	2	3	4	5	6	

Commentaires / suggestions



Avis sur mes collègues, les responsables de la fonction et mon travail	Pas du tout d'accord				Entièrement d'accord		Je ne sais pas
Je peux toujours compter sur l'aide et la disponibilité de mes collègues, dans le cadre d'une relation fondée sur l'honnêteté, la loyauté et le respect mutuel	1	2	3	4	5	6	
Je partage les objectifs qui me sont assignés	1	2	3	4	5	6	
Les activités dans lesquelles je suis engagé occupent correctement mon temps de travail	1	2	3	4	5	6	
Je suis satisfait du rôle qui m'est attribué et du contenu de mon travail	1	2	3	4	5	6	
Dans le travail, je me sens encouragé à exprimer mes idées et à contribuer à la recherche de nouvelles solutions	1	2	3	4	5	6	
Mon responsable indique clairement ce qu'il pense du travail accompli et explicite les critères d'évaluation	1	2	3	4	5	6	
Quand il est disponible, il est possible de parler librement avec le management à propos des opinions et des problèmes rencontrés par leurs employés	1	2	3	4	5	6	
Dans la fonction d'audit, on sent un esprit d'équipe fondé sur la coopération et le partage des connaissances	1	2	3	4	5	6	
Je connais le plan annuel de ma structure et son évolution	1	2	3	4	5	6	
Je connais la stratégie et les objectifs de la fonction d'audit	1	2	3	4	5	6	
Les rapports sont rédigés de manière suffisamment précise	1	2	3	4	5	6	
Les rapports sont émis en temps opportun	1	2	3	4	5	6	
Dans la fonction d'audit, les collaborateurs sont récompensés en fonction des résultats, de leurs contributions et de la cohérence de leur comportement avec les valeurs de l'organisation	1	2	3	4	5	6	
La planification des missions dépend du profil de risques	1	2	3	4	5	6	

Commentaires / suggestions



Formation, compétences et effectif	Pas du tout d'accord				Entièrement d'accord		Je ne sais pas
Les collaborateurs de la fonction peuvent bénéficier de formations adéquates pour mener à bien leur rôle	1	2	3	4	5	6	
Le pourcentage d'heures consacrées à la formation par rapport au temps de travail annuel est approprié	1	2	3	4	5	6	
Le niveau moyen des compétences professionnelles des membres de l'équipe d'audit interne est approprié par rapport à leur rôle	1	2	3	4	5	6	
Les certifications professionnelles en audit interne (par exemple CISA, CIA, CFSA, CCSA, etc.) sont considérées comme une valeur ajoutée	1	2	3	4	5	6	
Dans votre structure, les responsables partagent l'information afin de maintenir leurs collaborateurs informés	1	2	3	4	5	6	
La fonction d'audit interne valorise et soutient le développement professionnel des collaborateurs	1	2	3	4	5	6	
Les ressources, en termes d'ETP, de la fonction sont adéquates pour assurer une couverture appropriée du plan d'audit (et donc des risques)	1	2	3	4	5	6	
Mon travail me permet un développement professionnel en ligne avec mes attentes	1	2	3	4	5	6	

Commentaires / suggestions

Relations avec le management (vision de l'auditeur)	Pas du tout d'accord				Entièrement d'accord		Je ne sais pas
Je considère qu'il est nécessaire de sensibiliser le management quant à la fonction d'audit	1	2	3	4	5	6	
Les rapports émis avec des points critiques évidents sont discutés avec le management	1	2	3	4	5	6	
Les questions liées à l'évolution des points critiques sont périodiquement signalées au management	1	2	3	4	5	6	
La fonction d'audit interne contribue à la résolution des problèmes de l'établissement	1	2	3	4	5	6	
Les structures de l'établissement ont une idée claire du rôle de la fonction d'audit interne et demandent notre assistance chaque fois qu'ils en ont besoin	1	2	3	4	5	6	
Les structures auditées accordent une réelle importance aux constats de l'audit interne	1	2	3	4	5	6	
Les structures de l'organisation ont une appréciation positive du travail mené par la fonction d'audit interne	1	2	3	4	5	6	
Les avis formulés sont suffisamment de qualité pour apporter de la valeur ajoutée au client interne	1	2	3	4	5	6	
Les collaborateurs de la fonction d'audit interne sont fortement orientés vers la satisfaction des clients internes	1	2	3	4	5	6	
Dans la banque, je constate un renforcement de la culture de contrôle	1	2	3	4	5	6	

Commentaires / suggestions



FICHE N° 19

ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS - SONDAGES ET RÉACTIONS DES CLIENTS DE L'AUDIT INTERNE

Description et finalité (objectifs de performance)

Dans le cadre des activités d'assurance et d'amélioration qualité, la fonction d'audit interne peut envisager de soumettre des questionnaires de satisfaction client aux entités auditées, à la direction générale, aux organes de gouvernance, ainsi qu'au comité d'audit.

Deux types de questionnaires peuvent être envisagés :

- en fin de mission : il est adressé aux audités dans le but de recueillir une opinion sur le niveau de satisfaction du responsable de l'entité auditée concernant les travaux spécifiques réalisés par l'audit interne.
- périodiquement (par exemple tous les ans) : il est adressé à la direction générale, aux organes de gouvernance et au comité d'audit, dans le but de recueillir les réactions des parties prenantes sur la valeur ajoutée que l'ensemble de la fonction d'audit interne a apportée à l'organisation sur la période considérée.

Les évaluateurs externes et indépendants chargés de certifier la qualité de l'audit interne utilisent également des sondages pour recueillir la perception des organes de gouvernance, de la direction générale et du comité d'audit quant à l'environnement de contrôle de l'organisation, aux processus de gestion des risques et aux activités de l'audit interne.

Destinataires

Les résultats de l'enquête devront en premier lieu être analysés au sein de la fonction d'audit interne qui déterminera les mesures de résolution d'éventuels points critiques ayant émergé lors de l'analyse.

Plus l'analyse sera structurée et menée de manière indépendante, plus les résultats seront fiables et pourront être discutés avec les organes de gouvernance et la direction générale de l'organisation.

Outils / préalables

La longueur du questionnaire varie selon qu'il s'adresse aux audités à l'issue des missions ou qu'il s'agisse d'une enquête périodique auprès des différentes parties prenantes.

Vous trouverez ci-après quelques exemples de questions à inclure dans ces deux types de questionnaires.

Pertinence de l'indicateur

Cet indicateur peut ne pas être pertinent/utile surtout lorsque les réponses ne sont pas suffisamment fiables et sincères. Il est important que chaque personne interrogée interprète correctement les questions avant de répondre tout en ayant la possibilité de s'exprimer en toute liberté et indépendance. Le recours à des évaluateurs externes et indépendants ou la compilation et l'envoi anonymes des réponses sont appropriés à cet égard.

En ce qui concerne les questionnaires de fin de mission, il convient d'avoir à l'esprit le risque de conflit d'intérêts qui peut survenir du fait que l'opinion de l'audité peut être influencée par celle de l'auditeur interne à l'issue de ses travaux.

Quand l'indicateur est-il conseillé ?

Les questionnaires de satisfaction des clients, en particulier ceux destinés aux différentes parties prenantes de la fonction d'audit interne, peuvent être des outils très utiles pour mesurer la performance de l'audit, en particulier les questionnaires qualitatifs et liés à l'efficacité de leur travail. Ils permettent de recueillir des réponses mesurables sur des aspects du professionnalisme d'une importance primordiale, pas toujours vérifiables de manière objective autrement. Les informations précieuses recueillies peuvent servir à affiner les comportements, les interactions interpersonnelles, les techniques et plus généralement l'efficacité des travaux au profit du renforcement et de l'amélioration de la contribution de l'audit interne.

TYPE D'INDICATEUR :

Efficiencia	Efficacité ✓
-------------	--------------

EXEMPLES D'INDICATEURS À INCLURE DANS LE QUESTIONNAIRE

Vous trouverez ci-dessous quelques-uns des éléments d'évaluation les plus importants identifiés par le groupe de travail.



Exemple de questionnaire à envoyer aux entités auditées à la fin de la mission	Pas du tout d'accord				Entièrement d'accord		Je ne sais pas
Le but et les objectifs de la mission m'ont été clairement communiqués à son lancement. Ils étaient cohérents avec le développement ultérieur	1	2	3	4	5	6	
Les exigences de l'équipe d'audit (pour l'acquisition de la documentation et l'organisation opérationnelle de la mission) étaient raisonnables	1	2	3	4	5	6	
Le fonctionnement des activités a été aussi peu perturbé que possible	1	2	3	4	5	6	
J'ai été informé à temps de l'évolution de la mission et de ses résultats	1	2	3	4	5	6	
Les auditeurs ont fait preuve de tact, de courtoisie, de professionnalisme, de compétences interpersonnelles et d'une approche constructive	1	2	3	4	5	6	
Mes observations et mes avis sur le domaine audité étaient bienvenus	1	2	3	4	5	6	
L'équipe d'audit a fait preuve d'indépendance et d'objectivité dans ses évaluations	1	2	3	4	5	6	
L'équipe d'audit a démontré une compréhension parfaite de tous les aspects et de tous les facteurs critiques du processus/ du domaine audité	1	2	3	4	5	6	
L'équipe d'audit a pris en compte les explications que je leur ai données lors de la communication de leurs résultats	1	2	3	4	5	6	
Les conclusions de l'équipe d'audit semblent logiques, documentées de manière adéquate et expliquées de façon efficace	1	2	3	4	5	6	
Je comprends les raisons qui ont déterminé les opinions de l'équipe d'audit (même si je peux ne pas les partager)	1	2	3	4	5	6	
Le rapport final a été émis dans un délai raisonnable	1	2	3	4	5	6	
Le rapport final est clair, précis, compréhensible et complet	1	2	3	4	5	6	
Les recommandations sont constructives, acceptables et réalisables	1	2	3	4	5	6	
Les auditeurs étaient disposés à fournir une assistance et des conseils	1	2	3	4	5	6	
Dans l'ensemble, la mission d'audit a apporté une valeur ajoutée pour l'organisation	1	2	3	4	5	6	

Questions ouvertes

Quels sont les aspects de la mission que vous avez particulièrement appréciés ?

A contrario, quels aspects ne vous ont pas plu ?

Exemple de questionnaire à envoyer aux organes de gouvernance, à la direction générale et au comité d'audit au moins une fois par an	Pas du tout d'accord				Entièrement d'accord		Je ne sais pas
La fonction d'audit interne dispose des ressources pour réaliser de manière efficace son mandat	1	2	3	4	5	6	
Je considère que les auditeurs internes disposent des connaissances adéquates et des compétences requises au regard du mandat de la fonction d'audit interne	1	2	3	4	5	6	
La fonction d'audit interne utilise de manière efficace ses ressources (financières et humaines)	1	2	3	4	5	6	
La fonction d'audit interne assure une surveillance adéquate des risques de l'organisation	1	2	3	4	5	6	
L'évaluation des risques et la planification de l'audit interne constituent une contribution appropriée	1	2	3	4	5	6	
Les activités d'assurance et de conseil de l'audit interne m'ont été utiles pour la gestion des risques et d'autres problèmes	1	2	3	4	5	6	
Je considère que les rapports de la fonction d'audit interne sont utiles, clairs et opportuns	1	2	3	4	5	6	
Je considère que l'audit interne assiste de manière efficace le management dans la résolution des problèmes opérationnels ou dans l'amélioration des processus	1	2	3	4	5	6	
Je considère la fonction d'audit interne comme une pépinière pour le management	1	2	3	4	5	6	

Questions ouvertes

Quels domaines devraient recevoir une plus grande couverture ?

Considérez-vous que l'audit interne est une fonction stratégique, ou qu'il est utile sans être d'importance stratégique ?

Exemple de questionnaire à envoyer au management concerné par les projets auxquels la fonction d'audit participe	Passable		Bien		
Les collaborateurs de l'audit interne avec lesquels vous avez interagi disposent-ils des connaissances et des compétences nécessaires pour mener à bien leur mission ?	1	2	3	4	5
La contribution des collaborateurs de l'audit interne aux projets a-t-elle été exhaustive et utile au projet ?	1	2	3	4	5
En général, considérez-vous la relation avec les structures et les collaborateurs de l'audit interne adéquate et efficace ?	1	2	3	4	5

NOTES - (clarifier éventuellement les réponses de niveau 1 et 2)

SUGGESTIONS



Annexe 4 –

Exemple d'indicateur unique

Vous trouverez ci-après, à titre indicatif un cas basé sur un système simplifié avec deux indicateurs de niveau I ayant chacun deux indicateurs de niveau II. Par commodité, une échelle à quatre niveaux a été utilisée. De même, les décimales ne sont pas indiquées, bien qu'elles soient utiles pour mieux apprécier les variations dans le temps de l'efficiencia et de l'efficacité de la fonction d'audit interne.

Appréciation	Note	Note indexée sur l'échelle
Non adéquat	0	1
Partiellement adéquat	1	2
Globalement adéquat	2	3
Adéquat	3	4

Les niveaux d'acceptabilité de chaque indicateur doivent être préalablement fixés.

Dimensionnement de la fonction
d'audit interne

KPI1.1 Effectif comparé à la cible

Résultat	Intervalle (en %)		Note	Note indexée sur l'échelle
Non adéquat	0 %	70 %	0	1
Partiellement adéquat	70 %	90 %	1	2
Globalement adéquat	90 %	100 %	2	3
Adéquat	100 %		3	4

KPI1.2 Effectif par rapport à l'effectif total de l'organisation

Résultat	Intervalle (en %)		Note	Note indexée sur l'échelle
Non adéquat	0 %	0,5 %	0	1
Partiellement adéquat	0,5 %	0,7 %	1	2
Globalement adéquat	0,7 %	0,9 %	2	3
Adéquat	0,9 %		3	4

KPI11.5 Durée moyenne de résolution des points critiques

Résultat	Intervalle (en mois)		Note	Note indexée sur l'échelle
Non adéquat		24	0	1
Partiellement adéquat	24	15	1	2
Globalement adéquat	15	12	2	3
Adéquat	12		3	4

KPI11.6 Nombre de points critiques récurrents dans le temps

Résultat	Intervalle (Nombre)		Note	Note indexée sur l'échelle
Non adéquat		3	0	1
Partiellement adéquat	3	2	1	2
Globalement adéquat	2	1	2	3
Adéquat	0		3	4

Supposons que les résultats des indicateurs clés de performance (KPI) de niveau II soient les suivants :

Numéro de référence de l'indicateur	Indicateur	Note
KPI 1.1	Effectif comparé à la cible	1
KPI 1.2	Effectif par rapport à l'effectif total de l'organisation	2
KPI 11.5	Durée moyenne de résolution des points critiques	1
KPI 11.6	Nombre de points critiques récurrents dans le temps	4

L'indicateur synthétique calculé à l'aide d'une **moyenne simple** serait la moyenne du :

KPI 1 « Dimensionnement de la fonction d'audit interne » = (Note KPI 1.1 + Note KPI 1.2) / 2 = 1,5 → **Partiellement adéquat**

KPI 11 « Suivi des points critiques détectés » = (Note KPI 11.5 + Note 11.6 / 2 = 2,5 → **Globalement adéquat**

Soit un KPI consolidé = (1,5+2,5) / 2 = 2 → **Globalement adéquat**



En cas de moyenne pondérée, l'indicateur synthétique est calculé comme suit :

Numéro de référence de l'indicateur	Indicateur	Coefficient de pondération	Note
KPI 1.1	Effectif comparé à la cible	25 %	1
KPI 1.2	Effectif par rapport à l'effectif total de l'organisation	75 %	2
KPI 11.5	Durée moyenne de résolution des points critiques	20 %	1
KPI 11.6	Nombre de points critiques récurrents dans le temps	80 %	4
KPI 1	Dimensionnement de la fonction d'audit interne	20 %	
KPI 11	Suivi des points critiques détectés	80 %	

KPI 1 « Dimensionnement de la fonction d'audit interne » = ((Note KPI 1.1 x coefficient de pondération KPI 1.1) + (Note KPI 1.2 x coefficient de pondération KPI 1.2)) = ((1 x 25 %) + (2 x 75 %)) = 1,75
→ Partiellement adéquat

KPI 11 « Suivi des points critiques détectés » = ((Note KPI 11.5 x coefficient de pondération KPI 11.5) + (Note KPI 11.6 x coefficient de pondération KPI 11.6)) = (1 x 20 % + 4 x 80 %) = 3,4
→ Adéquat

L'indicateur synthétique selon la moyenne pondérée = ((Notes KPI 1 x coefficient de pondération KPI 1) + (Note KPI 11 x coefficient de pondération KPI 11)) / 2 = ((1,75 x 20 %) + (3,4 x 80 %)) = 3,07
→ Adéquat

L'évaluation du fonctionnement correct de la fonction d'audit interne et des composantes de cette appréciation (KPI de niveau I) peut varier considérablement en fonction du type de méthodologie choisi. Ainsi, lors de la définition de la méthodologie, il convient de discuter avec les organes de gouvernance pour aboutir à un calibrage approprié de l'indicateur unique.

Annexe 5 – Exemple de présentation de la performance de la fonction

Vous trouverez ci-après une proposition de présentation synthétique des résultats de la fonction.

Cadre méthodologique

- Ce document présente les principales données d'activité de la fonction d'audit interne de l'année et les indicateurs clés de performance (KPI) correspondants provenant du système de contrôle de gestion de la fonction.
- De manière analogue aux années précédentes, les données et les commentaires sont structurés selon les domaines :
 - adéquation des ressources en termes d'effectif et de qualifications/compétences
 - utilisation des ressources humaines, financières et technologiques
 - adéquation de la couverture d'audit
 - action de la fonction d'audit interne dans le système de contrôle interne
 - niveau de communication et de rattachement
- Les données et les indicateurs permettent aux organes de gouvernance et au comité d'audit de mieux apprécier les prestations de l'audit interne et de préciser les objectifs d'amélioration.

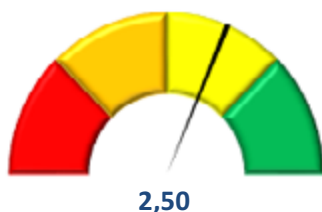


Contexte

- La fonction a été réorganisée
- La structure des KPI sera revue l'année prochaine
- Dans le cadre du programme d'assurance et d'amélioration qualité, les activités suivantes ont été réalisées au cours de l'année :
 - le modèle d'évaluation des risques et le processus de planification ont été affinés ;
 - un nouveau « modèle interne d'assurance et d'amélioration qualité » a été défini ;
 - l'utilisation des référentiels de contrôle, des rapports d'audit, des documents de travail a été suivie ;
 - la charte d'audit a été mise à jour ;
 - trois projets résultant de l'enquête réalisée à la fin de l'année ont été lancés.
- Les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité ont été mis en évidence ...

En résumé

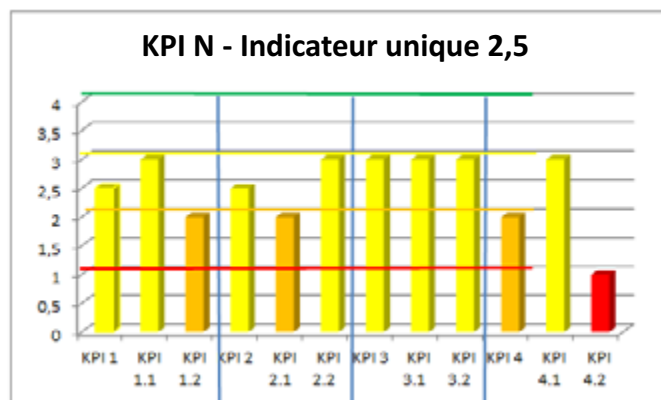
Indicateur unique de la fonction



- La tendance des indicateurs est stable ;
- Le dimensionnement cible de la fonction est à revoir à la lumière des objectifs d'efficience visés ;
- La liste des missions non effectuées a fait l'objet d'un examen approfondi, lors duquel ont été identifiés les besoins les plus urgents, inclus dans le plan de l'année prochaine et programmés de manière prioritaire dès le premier trimestre ;
- Les besoins *ad hoc* sont en diminution selon les enquêtes (12 ETP, 15 % du total en N-1 - 8,5 ETP en N) ;
- Le nombre de missions dans les filiales baisse progressivement au profit de l'évaluation des autres fonctions de contrôle ;
- Les notes du secteur « Crédit et juridique » se sont détériorées ; celles du secteur « Détail et gestion des risques » sont en amélioration, les autres sont inchangées ;
- Le tableau de bord de report des dates de clôture des points critiques montre des améliorations. Les délais de résolution effective se sont légèrement réduits, pour se situer à 13 mois environ.

En résumé

Indicateur unique du macro-objectif ADÉQUATION DES RESSOURCES EN TERMES D'EFFECTIF ET DE QUALIFICATIONS / COMPÉTENCES



- Le dimensionnement cible de la fonction est à revoir à la lumière des objectifs d'efficience ;
- Des lacunes dans la capacité à surveiller le risque de réputation ont été relevées.

En résumé

Résultats des KPI composant le macro-objectif ADÉQUATION DES RESSOURCES EN TERMES D'EFFECTIF ET DE QUALIFICATIONS / COMPÉTENCES

	<u>Indicateur</u>	<u>Indice de référence / cible</u>
■ Bilan de l'année XXX ETP (prévision de YYY ETP)	KPI 1.2 - Effectif par rapport à l'effectif total 0,60 %	0,8 % - 1,2 %
■ Certifications internationales xx collaborateurs ont au moins une certification en audit délivrée par <i>The Institute of Internal Auditors</i> : - yy CIA - Auditeur interne certifié - zz CCSA – certification en auto-évaluation des contrôles	KPI 2.9 - Certification des auditeurs internes 10 %	20 %

En résumé

Plan d'action



Domaines à améliorer	Priorité	Statut	Mesures d'atténuation	Responsable	Calendrier
Macro-objectif d'adéquation des ressources humaines - KPI 1.2	Moyen		Ouverture de postes	Fonction d'audit interne	30/06/n+1
Macro-objectif d'adéquation des ressources humaines - KPI 2.9	Haute		Budget à définir pour les cours de préparation aux certifications	Fonction d'audit interne	30/09/n+1
Macro-objectif KPI n					

Annexe 6 –

Exemple de représentation graphique de l'indicateur unique et des indicateurs clés de performance (KPI)

Pour la présentation des résultats du système de suivi des indicateurs clés de performance (KPI), vous pourrez utiliser les conseils pratiques indiqués ci-après. Les indicateurs clés de performance (KPI) proposés dans le document permettent d'évaluer et d'analyser la performance par type de mesure (efficacité, efficience), par macro-objectif spécifique, ou même par type d'indicateur clé de performance (KPI) (structurels, liés à la culture du risque).

Il est fondamental de commenter le résultat de l'indicateur examiné en mettant en évidence les points forts ainsi que les aspects sur lesquels un effort majeur devrait être porté pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne.

Il n'existe évidemment pas de méthode unique pour la présentation des indicateurs clés de performance (KPI) : le choix des graphiques à utiliser dépend fortement du système adopté et des outils disponibles, ainsi que des reportings utilisés dans chaque établissement bancaire.

Un exemple de tableaux et de graphiques mis au point par des outils bureautiques, ainsi que quelques indications pour l'interprétation des résultats sont proposés ci-dessous. Les mêmes données sont utilisées dans les différents exemples, représentées selon des méthodes différentes.

Exemple de présentation sous forme de tableau :

Appréciation	Note	Note indexée sur l'échelle
Non adéquat	0	1
Partiellement adéquat	1	2
Globalement adéquat	2	3
Adéquat	3	4



En N-1, le niveau d'efficacité et d'efficience de la fonction d'audit interne est « globalement adéquat ». Il y a des marges d'amélioration dans le macro-domaine 1 en particulier en raison de KPI 1.1 et 2.1. Le macro-domaine 2 est « globalement adéquat » avec un domaine en adéquation complète (KPI 3.1) et un autre à améliorer (KPI 4.2).

Année N		Indicateur unique	2,38	
Indicateur niveau I		Note niveau I	Indicateur niveau II	Notes niveau II
Macro-domaine 1 2	KPI 1	1,5	KPI 1.1	1
			KPI 1.2	2
	KPI 2	2,5	KPI 2.1	1
			KPI 2.2	4
Macro-domaine 2 2,75	KPI 3	3,5	KPI 3.1	4
			KPI 3.2	3
	KPI 4	2	KPI 4.1	3
			KPI 4.2	1

L'année N, il y a une légère amélioration du niveau d'efficacité et d'efficience de la fonction d'audit interne, grâce aux mesures correctives prises dans le macro-domaine 1. Dans ce domaine, on remarque l'effet des mesures correctives relatives aux KPI 1.1 et 2.1, « non adéquats » en N-1. D'autre part, notons une légère détérioration du KPI 2.2, bien qu'il soit « globalement adéquat ». Dans le macro-domaine 2, le KPI 4.2 reste « non adéquat » et il y a une légère détérioration du KPI 3.1.

Année N		Indicateur unique	2,38	
Indicateur niveau I		Note niveau I	Indicateur niveau II	Notes niveau II
Macro-domaine 1 2	KPI 1	2,5	KPI 1.1	3
			KPI 1.2	2
	KPI 2	2,5	KPI 2.1	2
			KPI 2.2	3
Macro-domaine 2 2,75	KPI 3	3	KPI 3.1	3
			KPI 3.2	3
	KPI 4	2	KPI 4.1	3
			KPI 4.2	1

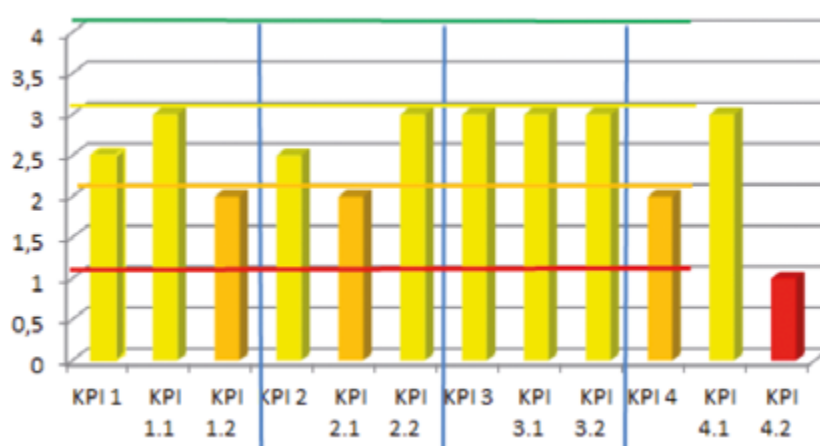
Exemple de présentation par des histogrammes :

Les histogrammes peuvent être une alternative valable au tableau et ont l'avantage d'être plus simples à interpréter. Par contre, ils peuvent devenir plus difficiles à lire et perdre leur efficacité lorsque le nombre de barres augmente.

KPI N-1 Indicateur unique 2,38



KPI N Indicateur unique 2,5



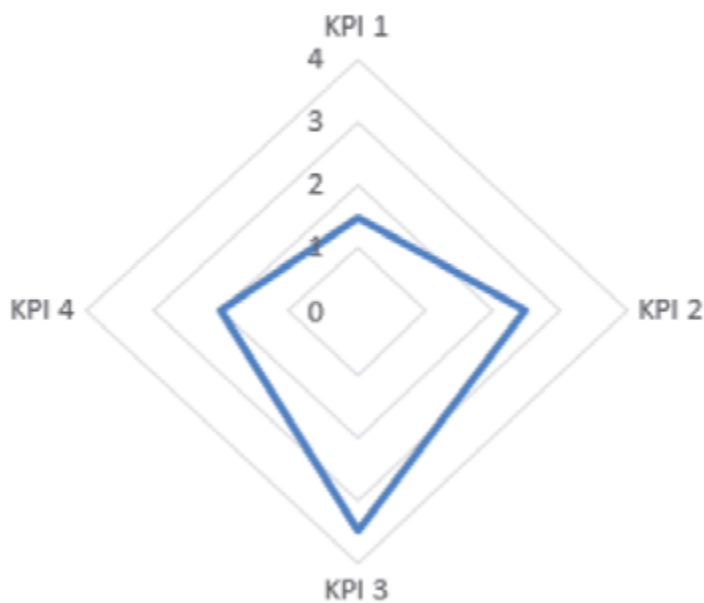


Exemple de présentation en radar :

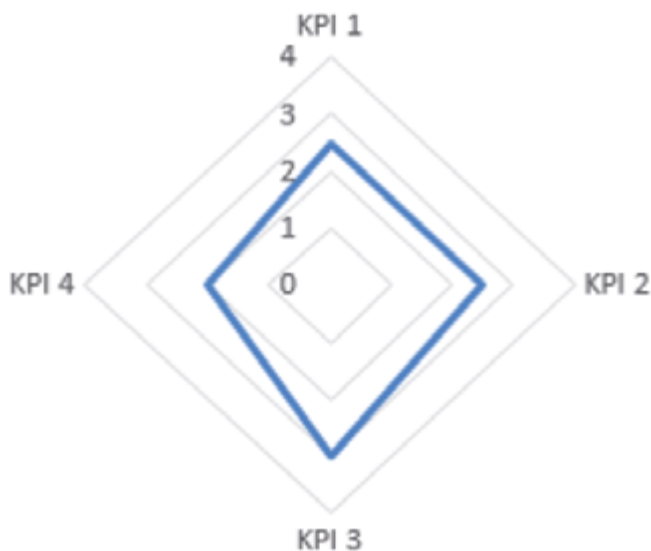
Les **graphiques en radar** sont utiles pour illustrer l'équilibre ou le déséquilibre entre les domaines, ainsi que les forces et les faiblesses.

Dans l'exemple nous présentons seulement quatre KPI ; dans notre contexte ils peuvent être particulièrement utiles pour la présentation des macro-domaines.

KPI N-1



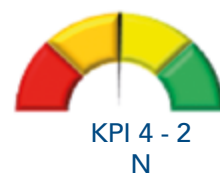
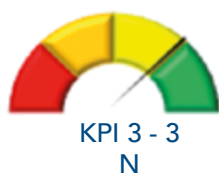
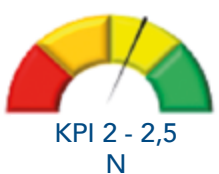
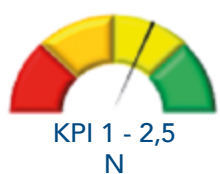
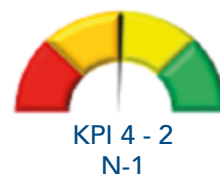
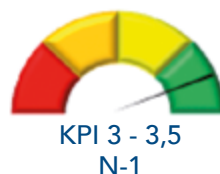
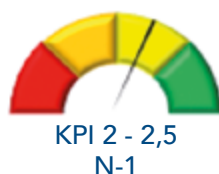
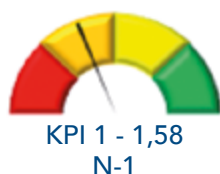
KPI N



Exemple de présentation à l'aide d'un tableau de bord :

Nous proposons enfin le **graphique en tableau de bord**, semblable à l'indicateur de vitesse d'une voiture. Il a l'avantage de représenter d'une manière très intuitive des valeurs, surtout si les différentes appréciations sont associées à un code couleur immédiatement compréhensible. Dans notre exemple, les couleurs rouge, orange, jaune ou verte indiquent immédiatement à l'utilisateur si la valeur affichée est non adéquate, partiellement adéquate, globalement adéquate ou adéquate.

Appréciation
Non adéquat
Partiellement adéquat
Globalement adéquat
Adéquat





www.aiiaweb.it