

Audit interne :  
**VISION**  
**2035**

---

CONSTRUISONS NOTRE AVENIR ENSEMBLE



# Lettre du PDG

Alors que nous entrons dans une décennie de transformation, je suis à la fois honoré et heureux de tenir les fonctions de président-directeur général de l'Institut des auditeurs internes (l'IIA). Notre profession s'appuie sur un riche héritage de résilience, d'adaptabilité et d'engagement inébranlable envers l'excellence.

L'Internal Audit Foundation a lancé le projet « Audit interne : Vision 2035 – Construisons notre avenir ensemble » pour illustrer la mission de l'IIA qui consiste à fournir un leadership dynamique à la profession et à favoriser la croissance d'une communauté mondiale compétente de praticiens de l'audit interne. Même si certains constats de notre recherche ne sont pas nouveaux, nous nous trouvons aujourd'hui plus que jamais à un moment charnière, un moment qui requiert notre action collective, notre courage et notre clairvoyance stratégique.

**Nous devons nous transformer maintenant si nous ne voulons pas perdre toute pertinence d'ici 2035.**

Nous devons changer les perceptions actuelles de l'audit interne, tirer parti de la technologie, élargir notre champ d'action, relier l'audit interne à la stratégie et développer notre vivier de talents. Les auditeurs internes à tous les niveaux, dans tous les secteurs et dans toutes les zones géographiques, doivent posséder les compétences nécessaires pour faire face aux risques nouveaux et émergents et faire preuve de crédibilité auprès des parties prenantes pour relever efficacement ces défis.

Le projet Vision 2035 n'est pas simplement une aspiration abstraite ; c'est une boussole qui nous guide vers un avenir où les auditeurs internes seront des conseillers stratégiques indispensables. L'IIA s'engage à ouvrir la voie pour réaliser la Vision 2035. Grâce à notre processus de planification stratégique, nous nous engageons à préconiser, rehausser, éduquer et collaborer pour développer la profession d'audit interne et son influence.

La participation collective au projet a démontré un dévouement et une passion indéniables pour le métier. Des milliers d'auditeurs internes et de parties prenantes de 155 pays à travers le monde ont collaboré avec nous dans le cadre d'entretiens, de groupes de discussion et d'enquêtes.

L'engagement actif et continu et l'enthousiasme des auditeurs internes sont essentiels à la réalisation de l'avenir envisagé par la profession. Toutefois, pour réaliser l'avenir idéal de la profession, il faudra la collaboration et le soutien des parties prenantes externes. L'IIA ouvrira la voie en créant ce soutien et en veillant à ce que la profession serve l'intérêt public.

Je suis rempli d'enthousiasme et d'optimisme quant à ce qui nous attend. Agissons en tant qu'architectes de confiance, gardiens de l'intégrité et catalyseurs de progrès pour créer notre avenir ensemble.

Cordialement,



**Anthony J. Pugliese, CIA, CPA, CGMA, CITP**

**Président-directeur général**

L'Institut des auditeurs internes, siège mondial



# Vision 2035 : l'auditeur interne du futur



**Dans un avenir marqué par l'innovation technologique et les efforts collectifs pour relever les défis mondiaux, le rôle des auditeurs internes évoluera vers celui de conseillers stratégiques.**

Le conseiller stratégique opère au sein d'un écosystème de plateformes numériques interconnectées, offrant des services de conseil et d'assurance en temps réel via des environnements de réalité virtuelle et de réalité augmentée. Ce professionnel visionnaire utilise l'informatique quantique et l'analyse avancée pour fournir une assurance robuste et fondée sur des preuves, et prévoir les tendances organisationnelles futures avec une précision sans précédent. Son approche holistique associe une technologie de pointe à une expertise approfondie en matière de risques et de dispositifs de maîtrise, ce qui permet aux conseils d'administration de bénéficier non seulement d'assurances et de conseils fiables et stratégiques, mais également d'une orientation perspicace et personnalisée pour prospérer dans un monde en constante évolution.

La nature et l'étendue des audits évoluant parallèlement à l'apparition de nouveaux risques, la capacité de l'audit interne à renforcer l'aptitude d'une organisation à créer, protéger et pérenniser la valeur doit également s'adapter en conséquence. D'ici 2035, les auditeurs internes à tous les niveaux, dans tous les secteurs d'activité et dans tous les types d'organisation auront les compétences et le soutien total des parties prenantes pour faire face en toute confiance aux nouveaux risques et à l'évolution du paysage de l'audit.

# Résumé

**La profession d'audit interne** a fait longtemps preuve d'une adaptation réussie à l'évolution des exigences des parties prenantes et de la réglementation, ainsi qu'à l'évolution de la technologie, de la main-d'œuvre et des métiers. Au cours de la prochaine décennie, la profession d'audit interne subira une transformation majeure sous l'effet de l'accélération des progrès technologiques, de tendances perturbatrices significatives et de risques émergents. Cette transformation se caractérisera par des changements dans le mode de fonctionnement des organisations, par la nécessité d'élargir le vivier de talents de la profession, et par une augmentation des capacités et de la crédibilité de la profession aux yeux des parties prenantes à maîtriser les risques nouveaux et émergents et à servir l'intérêt public.

Des défis seront à relever d'ici à l'année 2035, et la profession d'audit interne pourra directement les affronter si elle lance dès aujourd'hui des activités de transformation. Les compétences des auditeurs internes s'appuient sur des aptitudes telles que l'apprentissage continu, la résolution de problèmes, l'évaluation de différents types de risques et l'analyse de différentes situations. Ces compétences de base donnent aux auditeurs internes la capacité d'adaptation et l'agilité nécessaires pour se diriger avec succès vers l'avenir. La profession doit reconnaître ces atouts, les exploiter et être prête à les utiliser dans de nouveaux contextes métiers. L'avenir obligera au développement de nouvelles compétences, à l'utilisation de nouvelles technologies, au bouleversement des processus d'audit interne, à la transformation de l'état d'esprit collectif de la profession pour qu'elle devienne plus proactive, à l'intégration d'un sens aigu des affaires aux compétences du personnel et à la planification stratégique de l'expansion du vivier de talents.

Si elle choisit de ne pas relever ses défis et de se concentrer exclusivement sur ses responsabilités traditionnelles, ou si elle progresse lentement sans suivre le rythme d'un paysage mondial en rapide évolution, la profession d'audit interne perdra toute pertinence.

L'étude Vision 2035 montre qu'il existe à la fois une forte volonté et, plus important encore, un besoin pour les auditeurs internes de relever les défis d'aujourd'hui et de demain, afin de concrétiser la vision de la profession et de remplir sa mission. Comme l'indiquent les Normes Internationales d'Audit Interne™, cette mission est de « renforcer la capacité de l'organisation à créer, protéger et maintenir de la valeur en fournissant au conseil et aux cadres dirigeants une vision, des perspectives, une assurance et des conseils indépendants, objectifs et fondés sur les risques »\*.

## Possibilités de surmonter les obstacles

L'étude Vision 2035 a souligné les défis à relever pour assurer l'avenir de la profession. Certains des défis identifiés ne sont pas nouveaux ; un grand nombre d'entre eux ont d'ailleurs été évoqués pendant de nombreuses années sans être réglés et ont encore des répercussions négatives sur les perceptions actuelles de la profession. Il est temps d'agir. L'ampleur des changements survenus ces dernières années a déjà transformé l'environnement des entreprises et des risques, intensifiant l'attention et l'urgence quant aux obstacles existants et émergents. Le rythme du changement ne ralentira pas au cours des dix prochaines années.

Malgré tout, les défis représentent des opportunités de croissance et de progression. Dans certains cas, le simple fait de les identifier, comme cela a été fait dans le cadre du projet Vision 2035, permet d'approfondir la compréhension et de développer les solutions les plus efficaces pour faire progresser la profession en fonction des contextes mondiaux et locaux.



Si elle choisit de ne pas relever ses défis et de se concentrer exclusivement sur ses responsabilités traditionnelles, ou si elle progresse lentement sans suivre le rythme d'un paysage mondial en rapide évolution, la profession d'audit interne perdra toute pertinence.

\*« Normes Internationales d'Audit Interne™ », Domaine I : Mission de l'audit interne, L'Institut des auditeurs internes, 9 janvier 2024, p. 15, [https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/globalinternalauditstandards\\_2024january9\\_editable.pdf](https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/globalinternalauditstandards_2024january9_editable.pdf)

Les opportunités identifiées par l'étude et détaillées dans le rapport sont les suivantes :

**Maîtriser les nouvelles technologies** – 92 % des personnes interrogées conviennent que les nouvelles technologies sont essentielles pour permettre à l'audit interne d'apporter une plus grande valeur ajoutée (se reporter à la Figure 2).

**Développer les compétences et l'expertise** – En outre, 96 % conviennent que les auditeurs internes expérimentés devront améliorer leurs compétences technologiques pour rester pertinents et 81 % conviennent que les auditeurs internes débutants auront besoin d'un ensemble de compétences de haut niveau pour réussir (se reporter à la Figure 2).

**Développer le soutien de la part de la direction et des parties prenantes, tout en cherchant des méthodes pour accroître la reconnaissance et clarifier le rôle de l'audit interne** – 50 % des personnes interrogées signalent que le fait d'être mal compris ou sous-évalué représente le plus grand défi pour la profession, tandis que 45 % ont exprimé le besoin d'un plus grand soutien de la part de la direction et des parties prenantes (se reporter à la Figure 8).

**Faire évoluer les perceptions actuelles pour les aligner sur l'avenir souhaité** – Alors que plus de la moitié des personnes interrogées estime que l'audit interne est perçu comme indépendant et axé sur la conformité, 48 % estiment également que les auditeurs internes sont considérés comme la police de l'organisation (se reporter à la Figure 9).

**Changer la répartition entre les services d'assurance et de conseil pour réussir dans les réalités de demain** – Les professionnels de l'audit interne et les parties prenantes s'attendent à ce que le temps consacré aux services d'assurance passe de 76 % aujourd'hui à 59 %, ce qui ferait passer les efforts consacrés au travail de conseil de 24 % à 41 % (se reporter à la Figure 13).


**Préserver l'indépendance et l'objectivité, et sensibiliser à leur importance et à leur rôle essentiel pour différencier la profession** – Alors que 53 % des personnes interrogées ont déclaré que leur organisation comprenait l'importance de l'indépendance, seulement 45 % des organisations des personnes interrogées ne comprennent que modérément son importance ou ne la comprennent pas (se reporter à la Figure 19).

**Mettre à profit l'enthousiasme des auditeurs internes pour apporter de la valeur ajoutée à l'organisation** – 75 % des personnes interrogées estiment que la possibilité d'apporter de la valeur ajoutée est l'aspect le plus stimulant de la profession (se reporter à la Figure 7).

**Fidéliser les talents en améliorant l'expérience professionnelle et sensibiliser le public pour attirer de nouveaux talents** – 50 % des auditeurs ayant plus de 30 ans d'expérience dans l'audit interne se sentent valorisés, tandis que seuls 21 % des auditeurs ayant de 0 à 9 ans d'expérience ont le même sentiment (se reporter à la Figure 11). De plus, 54 % des éducateurs ont indiqué que le manque de sensibilisation des étudiants constituait un obstacle à la profession (se reporter à la Figure 10).

## À propos de l'étude

Les constats traités dans ce rapport sont basés sur des études quantitatives et qualitatives approfondies menées sur une période de 12 mois qui a débuté en mai 2023, qui ont permis de recueillir des informations dans de nombreux environnements métiers et secteurs d'activité à l'échelle mondiale. Les retours exhaustifs ont été formulés par des auditeurs internes de tous niveaux, des dirigeants de l'IIA et de ses différents instituts, des membres du conseil, des présidents de comités d'audit, des cadres supérieurs, des législateurs, des éducateurs, des étudiants et d'autres parties prenantes dans le monde entier, qui ont un intérêt direct dans le succès de la profession, ainsi que des observations de la part d'un futurologue. Plus de 7 000 participants ont été interrogés, interviewés ou ont participé à des discussions. L'équipe de recherche a également analysé les données issues de médias sociaux, de la littérature sectorielle et universitaire, de publications sur la vision de l'avenir et de rapports sur les tendances.



Le projet Audit interne : Vision 2035 – Construisons notre avenir ensemble visait à créer une vision globale et intégrée de l’avenir de la profession. Le projet a été motivé par deux questions essentielles :

- n **Que sera la profession d’audit interne en 2035 ?**
- n **À quel avenir devrait aspirer la profession d’audit interne d’ici 2035 ?**


## Étapes clés pour l’avenir

Plus de la moitié des participants à l’enquête s’attendent à ce que la profession soit substantiellement différente ou très différente d’ici 2035 (se reporter à la Figure 20). Collaborer à la réalisation d’un avenir idéal permettra aux auditeurs internes de se positionner de manière crédible en tant que conseillers stratégiques, ce qui correspond à la perception idéale que les auditeurs internes recherchent. **À mesure que la profession d’audit interne trace sa voie vers l’avenir, une série d’étapes interdépendantes doivent être franchies. Ces étapes sont les suivantes :**

- n Faire évoluer les mentalités des auditeurs internes.
- n Renforcer les compétences de la profession et développer le vivier de talents.
- n Reconnaître les technologies émergentes importantes et les risques de plus en plus complexes, et s’y préparer.
- n Développer et améliorer les services de conseil et les pratiques.
- n Sensibiliser encore plus les parties prenantes à la valeur ajoutée de l’audit interne, et obtenir un soutien et un investissement croissants de la part des parties prenantes et de l’organisation.
- n Tirer parti du réseau de l’IIA afin de préconiser, rehausser, éduquer et collaborer au sein de la profession.

## L’engagement de l’IIA pour montrer la voie

**L’IIA se consacre à l’avancement de la profession au niveau mondial.** L’Institut joue un rôle de catalyseur pour la profession et défend la valeur de l’audit interne auprès des principales parties prenantes. L’objectif stratégique de l’IIA est de positionner les professionnels de l’audit interne comme indispensables à une gouvernance, une gestion des risques et des dispositifs de maîtrise efficaces, ainsi qu’à l’amélioration de la capacité d’une organisation à servir l’intérêt public. Les objectifs stratégiques de l’IIA axés sur l’extérieur, qui sont d’améliorer les compétences, augmenter le nombre de membres et de voies d’accès, militer pour des politiques publiques et des pratiques de gouvernance d’entreprise, accroître la valeur des certifications de l’IIA et faire évoluer les Normes Internationales d’Audit Interne™ en réponse à la transformation des métiers, permettent à l’IIA d’apporter de la valeur aux parties prenantes de la profession et de veiller à la pérennité de l’impact positif de la profession. L’IIA s’engage à ouvrir la voie et veillera à ce que les membres disposent des outils dont ils ont besoin et soient préparés à intensifier leur impact au cours des dix prochaines années. L’IIA a une vision positive de l’avenir de la profession. Elle contribuera avec ses membres et les parties prenantes externes à faire de Vision 2035 une réalité.



L’IIA a une vision positive de l’avenir de la profession. Elle contribuera avec ses membres et les parties prenantes externes à faire de Vision 2035 une réalité.

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Introduction .....   | 1  |
| Objectifs du projet .....  | 3  |
| Méthodologie de l'étude.....   | 4  |
| Possibilités de surmonter les obstacles .....  | 7  |
| Maîtriser les nouvelles technologies .....   | 7  |
| Élargir les compétences et l'expertise .....   | 12 |
| Tirer parti de l'enthousiasme des auditeurs internes pour apporter<br>une valeur ajoutée.....                                | 15 |
| Développer le soutien de la part de la direction et des<br>parties prenantes, et accroître la reconnaissance des rôles ..... | 17 |
| Faire évoluer les perceptions actuelles pour les aligner sur l'avenir souhaité .....   | 19 |
| Promouvoir la profession et attirer les talents .....  | 20 |
| Améliorer l'expérience .....   | 21 |
| Changer l'équilibre pour réussir dans les réalités de demain.....  | 23 |
| Préserver l'indépendance : sensibiliser à son importance .....   | 29 |
| D'une vision de l'avenir à la réalité.....   | 33 |
| Étapes clés pour l'avenir .....  | 33 |
| Conclusion .....   | 37 |
| Collaborateurs au projet.....  | 38 |
| Partenaires de Vision 2035.....  | 39 |
| Annexe : Profils des participants à l'enquête .....  | 40 |
| Partenaires et donateurs de l'Internal Audit Fondation.....  | 42 |



# Introduction

Pendant 12 mois, l'**Internal Audit Fondation (la Fondation)**, soutenue par Bauman Research & Consulting et Knapp & Associates International, a recueilli les points de vue d'auditeurs internes et de parties prenantes du monde entier au sein de la profession, ainsi que des personnes extérieures à la profession, afin de créer une vision globale et intégrée de l'avenir de la profession. Cette initiative, intitulée Audit interne : Vision 2035 - Construisons notre avenir ensemble, s'est penchée sur deux questions essentielles :

n **Que sera la profession d'audit interne en 2035 ?**

n **À quel avenir devrait aspirer la profession d'audit interne d'ici 2035 ?**

La profession d'audit interne se transforme depuis longtemps pour répondre à l'évolution des exigences des parties prenantes et de la réglementation. Les compétences des auditeurs internes s'appliquant à l'évaluation de différents types de risques et à l'analyse de différentes situations, la profession a fait preuve au fil des années d'adaptabilité et de souplesse pour répondre aux risques émergents, aux nouvelles demandes d'assurance de la part des parties prenantes, aux changements réglementaires, aux avancées technologiques, aux mutations économiques et à d'autres défis.

## L'évolution de l'audit interne : de la création jusqu'à aujourd'hui

La profession d'auditeur interne remonte à des siècles, lorsque les marchands vérifiaient les reçus pour les céréales apportées au marché. La véritable croissance de la profession s'est produite aux 19e et 20e siècles avec l'évolution de l'environnement des entreprises. De nombreuses personnes associent la genèse de l'audit interne moderne à la création de l'IIA en 1941 à New York (États-Unis), année de la rédaction du premier grand ouvrage sur l'audit interne par Victor Z. Brink. L'IIA est devenue une organisation mondiale représentée dans plus de 170 pays et territoires, avec plus de 245 000 membres et 117 instituts nationaux.

Depuis sa création, l'IIA a apporté d'importantes contributions lors de crises et de périodes de changements significatifs. En 2002, la loi Sarbanes-Oxley a imposé aux entreprises cotées en bourse aux États-Unis de mettre en place et de maintenir des dispositifs de maîtrise internes rigoureux en matière d'information financière. Comme les auditeurs internes évaluent ces dispositifs de maîtrise, le nouveau mandat a contribué à augmenter leur visibilité et leur valeur. Les orientations du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire en matière d'évaluation de l'efficacité des fonctions d'audit interne ont également élevé et renforcé le rôle de l'audit interne au sein des banques. Le Cadre intégré de dispositif de maîtrise interne du COSO (Comité des organisations de parrainage de la Commission Treadway), publié en 1992, a également transformé la profession et son rôle.

Plus récemment, le Conseil international des normes d'audit interne a entrepris le projet pluriannuel Évolution IPPF, visant à mettre à jour les orientations obligatoires du International Professional Practices Framework® (Cadre international des pratiques professionnelles). En janvier 2024, le Conseil des normes a publié les Normes Internationales d'Audit Interne qui sont le composant principal du Cadre, pour actualiser les normes et y inclure des orientations. Les nouvelles normes ajoutent notamment des conditions essentielles, des considérations relatives à la mise en œuvre, des exemples de preuves de conformité, un accent sur la performance en plus de la conformité, une exigence d'amélioration continue et des exigences thématiques (à publier) qui traitent de domaines de risque spécifiques. Les normes sont bien positionnées et constituent une étape essentielle dans la préparation aux changements qui interviendront au sein de la profession durant la prochaine décennie.





# Lancement d'un projet visionnaire : mission et valeur

Alors que la profession se tourne vers l'avenir, l'accélération rapide du rythme du changement et un grand nombre de tendances perturbatrices se traduiront par de nouveaux défis et de nouvelles attentes pour les auditeurs internes. Afin de se préparer pour l'avenir, la profession doit identifier et englober ses compétences actuelles, et déterminer les nouvelles capacités dont elle aura besoin. Les auditeurs internes doivent rester bien équipés pour faire face aux nouveaux développements dans un monde de plus en plus imprévisible. La profession et ses parties prenantes doivent travailler ensemble, comme elles l'ont fait par le passé et tout au long de ce projet, pour tracer la meilleure voie possible pour l'avenir.

**« Les résultats de cette étude nous permettront de dresser un tableau de ce que pourrait être notre avenir et, plus important encore, d'élaborer une feuille de route qui nous aidera à faire de cet avenir une réalité », a déclaré Anthony Pugliese, CIA, CPA, CGMA, CITP, président et directeur général de l'Institut des auditeurs internes (l'IIA). « On dit que le meilleur moment pour planter un arbre d'ombrage était il y a 20 ans, et que le deuxième meilleur moment est maintenant. Avec ce projet, nous plantons les graines de l'avenir de notre profession. »**

La Fondation et l'IIA s'engagent à aider les praticiens à se préparer à relever de nouveaux défis et à saisir de nouvelles opportunités, mais il est essentiel de clarifier d'abord ce à quoi les praticiens pourraient être confrontés à l'avenir. La mission de l'IIA est de fournir un leadership dynamique à la profession d'audit interne dans son ensemble. L'Institut réalise cet objectif en défendant les intérêts de la profession, en élaborant des normes, en assurant l'éducation et la formation des auditeurs internes, en réunissant des professionnels du monde entier pour partager des informations et de l'expertise, en établissant des partenariats avec des établissements d'enseignement et des étudiants, et en les soutenant via ses programmes d'enseignement. La Fondation s'est lancée dans le projet Vision 2035 non seulement pour illustrer les efforts déployés par l'IIA pour s'aligner sur sa mission, mais également pour servir d'exemple à sa propre mission, qui consiste à soutenir le développement d'un corps mondial de praticiens compétents d'audit interne.

Ce rapport décrit le projet Vision 2035, les études approfondies qu'il a nécessitées, ainsi que les obstacles et les opportunités qui devraient avoir une répercussion sur l'audit interne aujourd'hui et à l'avenir. Sa mission est de proposer des mesures que les auditeurs internes, la profession et ses parties prenantes peuvent prendre pour donner vie à la meilleure vision possible de l'avenir.

# Objectifs du projet

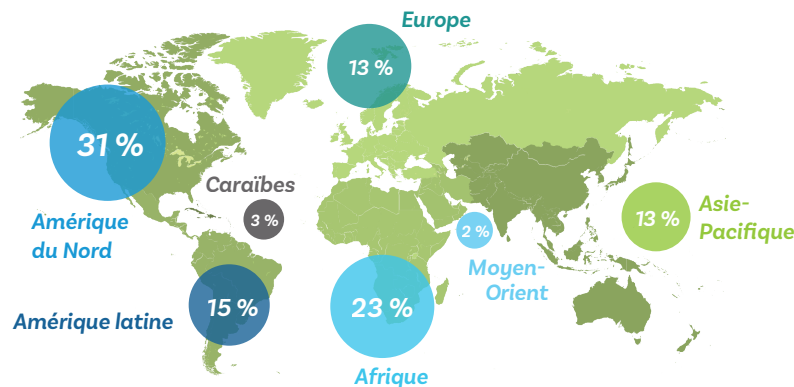
Le projet Vision 2035 comportait une liste d'objectifs ambitieux :

- n Rassembler les auditeurs internes autour de la création d'un avenir dynamique et viable.
- n Identifier et sensibiliser aux opportunités et aux défis futurs.
- n Fournir une trajectoire à la profession pour la guider à travers un monde en pleine transformation.
- n Renforcer le rôle de l'audit interne dans les organisations.
- n Établir un modèle pour les initiatives actuelles et futures visant à faire progresser la profession et l'intérêt public.
- n Repenser les comportements pour permettre un changement d'attitudes et d'approches.
- n Actualiser et améliorer les perceptions actuelles des auditeurs internes afin que leur valeur soit comprise et que de futurs professionnels talentueux choisissent ce domaine.

## Un effort à l'échelle mondiale

Le projet Vision 2035 s'est efforcé de recueillir des informations auprès d'entreprises et de secteurs d'activité du monde entier. Il a permis de dresser un tableau complet de l'avenir, en intégrant les retours des auditeurs internes à tous les niveaux et des parties prenantes. L'effort a touché :

n **6 506 participants à une enquête mondiale en ligne (la carte ci-dessous représente le pourcentage de participants par région) :**



n **Plus de 500 participants à une étude qualitative :**

- Dirigeants d'instituts de l'IIA au cours de l'Assemblée mondiale 2023 de l'IIA à Amsterdam aux Pays-Bas.
- Responsables de l'audit interne à la Conférence internationale 2023 de l'IIA à Amsterdam aux Pays-Bas.
- Parties prenantes, notamment des cadres dirigeants, des présidents de comités d'audit, un futurologue, des membres du conseil, des législateurs, des responsables de la gouvernance d'entreprise, des universitaires, des responsables d'associations et des membres de conseils d'administration.
- Auditeurs internes à tous les niveaux, aussi bien des professionnels en début de carrière que des auditeurs expérimentés et des cadres.
- Étudiants et éducateurs.
- Participants à la table ronde sur les perspectives issus de 14 pays représentant six continents.
- Bénévoles séniors siégeant aux comités ou aux conseils de l'IIA.

# Méthodologie de l'étude

L'étude 2035 s'est déroulée en plusieurs phases. Le projet a été conçu comme un effort collaboratif de grande envergure, intégrant des méthodes qualitatives et quantitatives afin de mieux comprendre la profession et son avenir.

## Phases de l'étude

### Recherche fondamentale

**Au cours des premiers mois du projet**, le noyau de l'équipe de recherche a rassemblé et analysé la littérature existante, y compris des sources universitaires et sectorielles, sur l'audit interne et son avenir potentiel. L'équipe a également examiné des publications sur la vision d'avenir et des rapports sur les tendances dans des domaines connexes. Une analyse des tendances externes a permis de mettre en relief les défis liés au lieu de travail et à la technologie sur le marché mondial qui pourraient avoir une incidence sur la profession d'audit interne ou qui en ont déjà une.

La phase de recherche fondamentale a consisté à recueillir des informations sur les médias sociaux à l'aide d'un outil d'extraction de données web. Cette méthode consiste à analyser des conversations en ligne sur un sujet donné afin de mieux comprendre comment il est perçu. Des données ont été recueillies sur les plateformes de médias sociaux en ligne afin d'évaluer les perceptions actuelles de la profession. L'extraction de données web s'est déroulée sur une période de 24 mois, allant de novembre 2021 à novembre 2023. L'analyse a été effectuée sur un échantillon de 1 500 points de données uniques sur plus de 432 000 collectés.

La phase fondamentale s'est achevée par une session de travail assistée par la technologie qui a rassemblé des leaders et des parties prenantes internationales, afin d'envisager les futurs possibles de la profession, et d'étudier les opportunités et les défis qui s'y rattachent. Cet atelier de prospective d'une journée et demie, animée par un facilitateur, a réuni 21 professionnels de l'audit interne représentant différents types d'organisations et de secteurs d'activité de six continents. Huit collaborateurs/membres de l'équipe de direction de l'IIA ont participé à la session, qui s'est déroulée au siège mondial de l'IIA en juin 2023.

Les discussions ont porté sur les défis que l'audit interne doit relever pour prospérer à l'avenir, notamment les changements prévus en matière de démographie, de parcours de carrière et de rôle des auditeurs internes, ainsi que les nouvelles compétences nécessaires pour accroître la valeur de la profession. Le groupe a examiné les points d'inflexion significatifs du passé et a discuté des scénarios potentiels pour la profession afin d'extrapoler les tendances actuelles vers l'avenir.

## SCÉNARIOS : REPRÉSENTATIONS D'AUTRES AVENIRS

Les participants à l'atelier de prospective ont été chargés d'analyser quatre futurs plausibles pour la profession, élaborés par Bauman Research & Consulting et Knapp & Associates International sur la base de la phase de recherche fondamentale.

**SCÉNARIO 1 :** *L'auditeur interne est considéré comme un conseiller et un collaborateur de confiance*

**SCÉNARIO 2 :** *Les auditeurs internes sont la force de « police » de l'organisation*

**SCÉNARIO 3 :** *L'audit interne est un « raccourci de carrière » populaire*

**SCÉNARIO 4 :** *L'auditeur interne n'est plus « interne »*

Cet exercice visait à étudier différentes possibilités et leurs implications, afin de comprendre (et non de prédire) comment les changements pourraient avoir un impact sur la profession. Les observations tirées de ces discussions réfléchies ont permis d'orienter l'étude, en particulier lors de l'élaboration des questions des entretiens et des groupes de discussion.

## Étude qualitative

Cette phase du projet a débuté en juillet 2023 lors de l'Assemblée mondiale de l'IIA et de la Conférence internationale de l'IIA à Amsterdam aux Pays-Bas. Les efforts ont consisté à organiser des tables rondes auxquelles ont participé plus de 100 responsables d'instituts de l'IIA et une centaine de responsables de l'audit interne du monde entier. Ces discussions se sont déroulées en anglais, en français et en espagnol. Le Conseil d'administration de la Fondation a également été invité à participer à une discussion sur l'avenir de la profession.

Par ailleurs, cette phase a nécessité plus de 25 groupes de discussion virtuels d'une durée de 90 minutes. Des appels à participation ont été lancés, invitant les membres de l'IIA à participer ainsi que d'autres personnes non membres. Les participants ont été répartis en groupes, en fonction de leur localisation et de leur rôle. Ces groupes étaient composés de personnes à différents stades de leur carrière, d'éducateurs et d'étudiants d'Afrique, d'Asie-Pacifique, des Caraïbes, d'Europe, d'Amérique latine, d'Amérique du Nord et du Moyen-Orient.

Des parties prenantes ont également participé à 21 entretiens en ligne d'une heure. Les rôles des participants comprenaient :

- n Des cadres dirigeants
- n Des présidents de comités d'audit
- n Des membres du conseil d'administration
- n Un futurologue
- n Des législateurs
- n Des experts en gouvernance d'entreprise
- n Des membres du conseil d'administration et de la direction d'associations

Enfin, la Fondation s'est engagée auprès de 220 personnes, parmi lesquelles des dirigeants bénévoles et des conseillers de l'IIA, à présenter les principales conclusions provisoires et à en discuter afin de rechercher et obtenir de précieux retours.

## QUELLE EST LA PERCEPTION DE L'AUDIT INTERNE SUR LES MÉDIAS SOCIAUX ?

L'étude a montré que le véritable engagement en ce qui concerne l'audit interne se limite presque exclusivement à des conversations sur Reddit et LinkedIn. La communauté en ligne utilise également Twitter/X, TikTok et YouTube pour s'adresser à des publics externes, mais pas pour interagir avec d'autres professionnels.

### Les conversations en ligne sur l'audit interne s'inscrivent dans plusieurs cadres narratifs :

- n Un tremplin négligé, mais attrayant pour démarrer une carrière en entreprise.
- n Un travail, pas une carrière.
- n Une carrière attrayante que peu de gens comprennent ou connaissent, ce qui limite le nombre de personnes qui profitent de son potentiel.
- n Une profession qui souffre d'une perception erronée de l'impopularité des auditeurs internes au sein des organisations lorsqu'ils sont considérés comme des « espions » ou des « policiers ».

## Étude quantitative

De février à mars 2024, la Fondation a mené une enquête en ligne auprès d'un public mondial d'auditeurs internes, d'éducateurs, d'étudiants et de parties prenantes afin de valider et de quantifier les thèmes et les idées clés concernant l'avenir de la profession. L'enquête d'une durée d'environ 25 minutes a reçu 6 506 réponses. Afin de refléter la plus grande diversité d'expériences et de réflexions, l'enquête a été menée en huit langues (anglais, arabe, chinois simplifié, français, français du Canada, espagnol, japonais et portugais).

Figure 1

Profession ou rôle des participants à l'enquête



Source : enquête Vision 2035. Q1. Quelle est votre profession ou votre fonction actuelle ? (Choisissez une réponse.) (n = 6 506)

Les participants provenaient de plus de 155 pays répartis dans sept régions différentes. Sur l'ensemble de ces participants, 80 % travaillaient dans le domaine de l'audit interne<sup>1</sup>, dont 30 % en tant que responsables de l'audit interne (RAI), 36 % en tant que directeurs ou responsables et 34 % en tant qu'auditeurs salariés ou prestataires (se reporter à la Figure 1 et à la Figure 21). En moyenne, les personnes interrogées travaillaient dans le domaine de l'audit interne depuis 12 ans et la majorité d'entre elles (66 %) ont fait part de leur intention de rester dans la profession<sup>2</sup>. Des éducateurs et des étudiants (2 % chacun) ont également participé à l'enquête.

De plus, 16 % des participants à l'enquête représentaient des parties prenantes, dont 3 % étaient membres d'un comité d'audit ou d'un conseil d'administration, et 13 % occupaient des fonctions autres que l'audit interne. Leur domaine d'activité comprenait la comptabilité (14 %), la conformité (11 %), la gestion des risques (9 %) et la finance (9 %) (se reporter à la Figure 24).

<sup>1</sup> Les 80 % comprennent des auditeurs internes qui ont pris leur retraite récemment ou qui sont en reconversion. Dans ces cas, les personnes interrogées ont été invitées à indiquer durant l'enquête le poste le plus récent qu'elles occupaient dans l'audit interne.

<sup>2</sup> Source : enquête Vision 2035. Q9. [Auditeurs internes] Quels sont vos projets de carrière dans le domaine de l'audit interne ? (n = 5 273)



# Possibilités de surmonter les obstacles

**L'étude a mis en évidence des obstacles** susceptibles d'entraver l'avenir optimal de la profession. Si certains des défis évoqués ne sont pas nouveaux, l'ampleur des changements survenus ces dernières années a considérablement transformé l'environnement des entreprises et des risques, intensifiant l'attention et l'urgence quant aux obstacles existants et émergents.


Heureusement, les obstacles peuvent représenter des opportunités de croissance et de progrès pour l'avenir. Dans certains cas, le simple fait d'identifier les obstacles, comme cela a été fait dans le cadre du projet Vision 2035, permet de mieux les comprendre et de développer les meilleures solutions. Les sections suivantes abordent les obstacles et les opportunités qui touchent la profession d'audit interne à l'horizon 2035.

## Maîtriser les nouvelles technologies

**Les personnes interrogées, toute région et fonction confondue, ont indiqué** que les nouvelles technologies ont une influence sur la manière dont les auditeurs internes effectuent leur travail, peuvent améliorer la qualité des missions et offrir de nouvelles possibilités d'apporter de la valeur ajoutée. À la question de décrire les facteurs les plus importants qui devraient avoir un impact sur l'audit interne dans les prochaines dix années, les personnes interrogées ont cité la technologie comme ayant le plus grand impact potentiel sur la fonction, à l'avenir. Cet impact implique non seulement l'utilisation des nouvelles technologies, mais également la compréhension des risques associés ainsi que la nécessité de disposer des ressources en capital humain dotées des bonnes compétences pour évaluer les transformations technologiques.

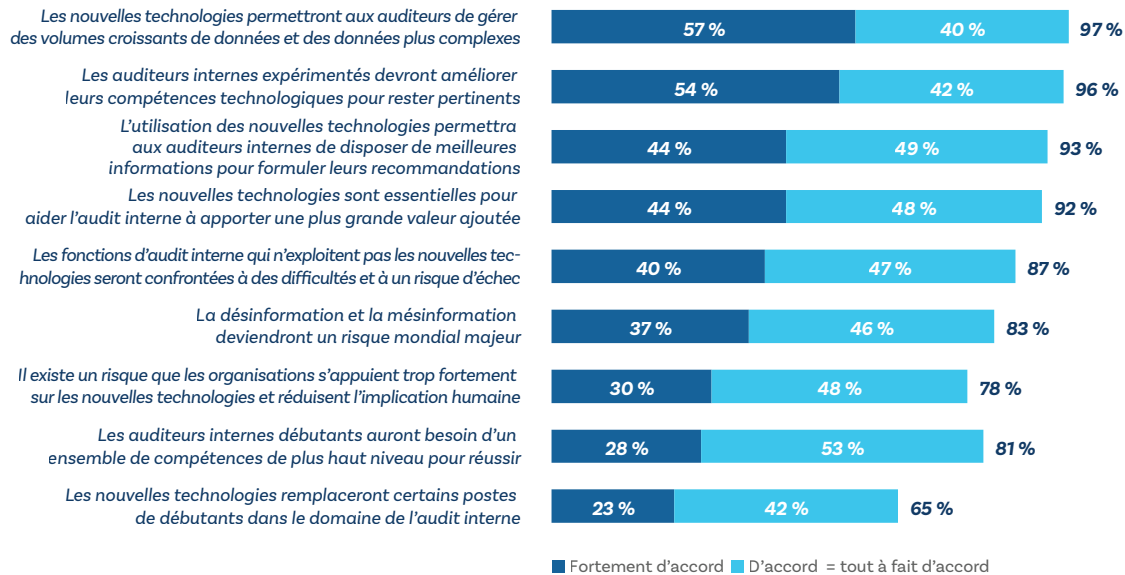
**Les participants ont envisagé plusieurs changements technologiques susceptibles de transformer l'audit interne (se reporter à la Figure 2), notamment :**

- n L'augmentation des volumes de données et la mise à disposition de données plus complexes à analyser ou à évaluer par les auditeurs (97 %).
- n Le renforcement des compétences des auditeurs internes expérimentés pour qu'ils restent pertinents (96 %).
- n Le développement de meilleures connaissances au service des recommandations (93 %).
- n L'apport d'une plus grande valeur ajoutée à leur organisation (92 %).



**Si certains des défis évoqués ne sont pas nouveaux, l'ampleur des changements survenus ces dernières années a considérablement transformé l'environnement des entreprises et des risques, intensifiant l'attention et l'urgence quant aux obstacles existants et émergents.**

**Figure 2**  
Impact des nouvelles technologies sur l'avenir de l'audit interne



Source : enquête Vision 2035, Q38. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes concernant les nouvelles technologies (telles que l'IA, l'apprentissage machine et l'automatisation) et leur impact sur l'audit interne à l'avenir. (n = 6 506)

L'intelligence artificielle (IA), par exemple, devrait changer la façon dont les auditeurs internes travaillent grâce à l'amélioration de l'efficacité, de la productivité, de la fiabilité et de l'uniformité. À la question de partager leur point de vue sur l'IA dans l'audit interne, selon les participants à l'enquête, l'IA apportera une valeur ajoutée en permettant l'analyse d'un plus grand nombre d'informations et le développement de connaissances plus approfondies. Grâce à ces gains d'efficacité, la profession devrait s'attendre à une transformation de la manière dont les audits sont menés à l'avenir, ainsi qu'à une amélioration des possibilités d'assurance et à un élargissement des services de conseil.

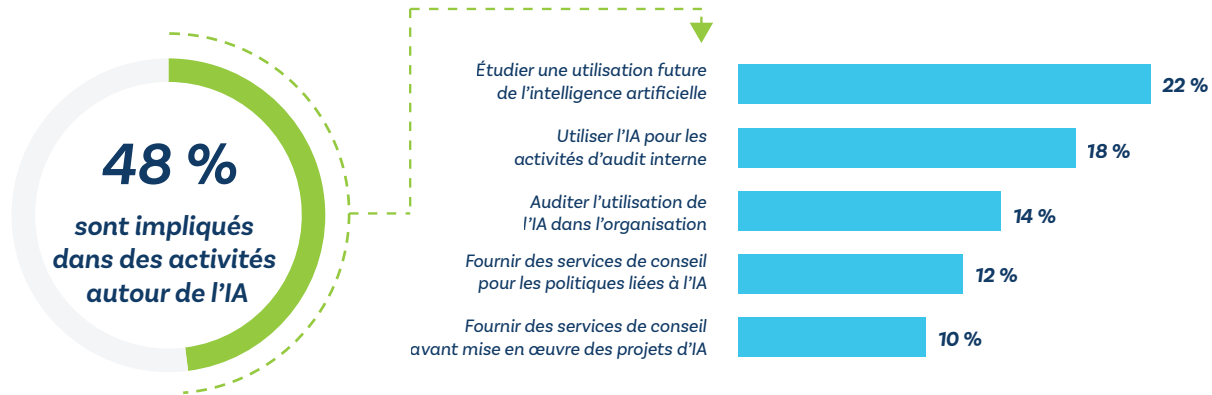
« L'audit à l'ancienne consiste à trouver l'aiguille dans une botte de foin », a déclaré David Chavez, directeur financier des services partagés de CVS Health. « Dans la nouvelle méthode, j'enlève la botte de foin et il ne me reste plus que les aiguilles. La technologie me permet d'éliminer le bruit et de me concentrer sur les véritables questions ».

Malgré l'optimisme affiché à l'égard de l'IA, moins de la moitié des personnes interrogées ont déclaré être actuellement impliquées dans des activités utilisant l'IA (se reporter à la Figure 3). Parmi elles, environ un quart (22 %) a déclaré faire des recherches sur l'utilisation future de l'IA, tandis que beaucoup moins l'utilisent pour des activités d'audit interne (18 %) ou pour auditer l'utilisation de l'IA au sein de l'organisation (14 %). L'exploitation des nouvelles technologies, comme l'IA, est un moyen pour l'audit interne d'apporter plus de valeur, de connaissances et de perspectives. Les résultats de l'enquête indiquent que la profession a la possibilité de développer ses activités autour de l'IA. **Toutefois, bien que l'IA soit actuellement au premier plan, la profession doit surveiller et prendre en compte les technologies perturbatrices qui commencent à émerger aujourd'hui ou qui émergeront à l'avenir.**



**Figure 3**

**Activités de la fonction d'audit interne autour de l'IA**



Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes/Comité audit/Conseil adm.] Q39. Votre fonction d'audit interne est-elle impliquée dans l'une des activités suivantes liées à l'intelligence artificielle ? (n = 5 460)

Les fonctions les plus matures et les plus importantes sont les plus susceptibles de reconnaître que le fait de ne pas tirer parti de la technologie posera des problèmes à l'audit interne. Ces fonctions sont plus susceptibles d'avoir la mise en œuvre la plus avancée des outils technologiques, même si l'adoption de la technologie peut être améliorée dans tous les types d'organisation.

Si l'exploitation des nouvelles technologies offre des opportunités, elle met également en évidence les défis auxquels la profession peut être confrontée si elle n'exploite pas les avancées technologiques. Avec la nécessité de rester pertinent, d'attirer les meilleurs talents et de traiter rapidement des volumes croissants de données, l'utilisation de la technologie est indispensable pour que l'audit interne puisse continuer à couvrir de manière adéquate l'univers des risques de l'organisation, et fournir des services d'assurance et de conseil de haute qualité.

Parmi les participants à l'enquête sur l'audit interne, 87 % estiment que les fonctions d'audit interne qui n'exploitent pas les nouvelles technologies seront confrontées à des difficultés et risqueront d'échouer (se reporter à la Figure 2). Cette réponse était cohérente, tant chez les auditeurs internes seniors que chez les auditeurs internes salariés.



Rester à la pointe des nouvelles technologies permet à l'audit interne de renforcer la capacité de l'organisation à créer, protéger et pérenniser sa valeur. Par exemple, les technologies émergentes d'aujourd'hui introduisent de nouveaux outils et de nouvelles sources de données. Néanmoins, s'il n'est pas correctement géré, le volume d'informations peut poser des problèmes de confidentialité et de fiabilité, et peut empêcher de fournir des connaissances ou des prévisions utiles. Les technologies émergentes engendrent par ailleurs de nouveaux risques, comme les « deep fakes » (vidéotox) qui sont créés à l'aide de l'IA et de techniques d'apprentissage profond. La manipulation de médias existants, tels que des enregistrements vidéo et audio, peut entraîner la diffusion de fausses informations et la fabrication de preuves. Cette préoccupation est partagée par les participants à l'enquête, avec 83 % d'entre eux estimant que l'émergence de la désinformation et de la mésinformation aura un impact sur la profession à l'avenir (se reporter à la Figure 2). L'audit interne peut contribuer à garantir que les pratiques de gouvernance et de gestion des données sont robustes, et que les cadres appropriés sont en place pour aider la direction à atténuer ces risques de manière proactive.

Face à l'augmentation des risques et des responsabilités, la connaissance et l'utilisation de l'IA et d'autres nouvelles technologies deviennent des outils précieux pour relever les défis. La profession doit toutefois également être vigilante à l'égard des organisations qui s'appuient trop lourdement sur les nouvelles technologies et qui réduisent l'implication humaine. L'élaboration de stratégies, l'expérience humaine et l'expertise professionnelle resteront essentielles à l'avenir ; elles ne pourront pas être remplacées par la technologie. Selon les résultats de l'enquête, la plupart des personnes interrogées (78 %) reconnaissent que ce risque aura un impact sur la profession à l'avenir (se reporter à la Figure 2).

En ce qui concerne la mise en œuvre avancée ou de haut niveau des outils technologiques, la plupart des professionnels ont indiqué que leurs fonctions d'audit ne les avaient pas encore mis en œuvre à ce niveau (se reporter à la Figure 4). Les outils mis en œuvre aujourd'hui sont dirigés par des systèmes de gestion des audits (AMS), qui peuvent automatiser l'ensemble des processus de la fonction d'audit interne afin de favoriser la conformité aux normes, l'efficacité et l'efficacité. Les AMS sont mis en œuvre à un niveau élevé par 40 % des personnes interrogées, suivis par la surveillance continue et l'analyse des données, avec respectivement 27 % et 25 %.

Malgré l'importance reconnue de la technologie dans la fonction d'audit interne, un tiers des personnes interrogées a déclaré n'avoir que peu ou pas mis en œuvre différents outils technologiques ou différentes approches. Cependant, la quasi-totalité (91 %) des personnes interrogées considèrent l'analyse des données comme extrêmement ou très importante pour l'avenir idéal de la profession (se reporter à la Figure 4). L'audit interne a donc la possibilité d'adopter davantage l'analyse de données afin d'améliorer les processus d'audit, et fournir des informations précieuses ainsi qu'une vision prospective.

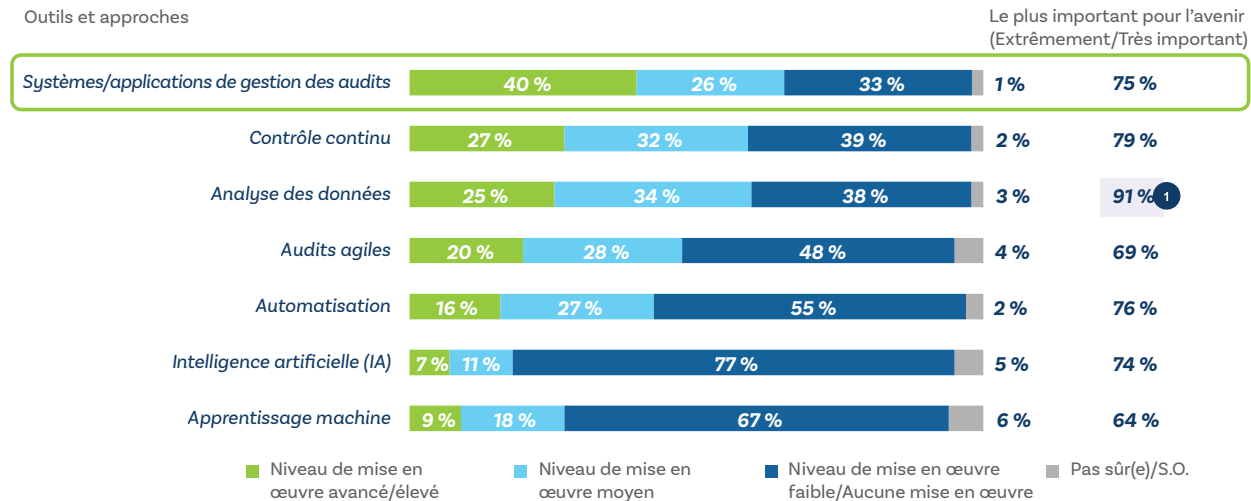


En décembre 2023, l'IIA a lancé son **Centre de connaissances sur l'IA** dans le but de développer sur le site [theiia.org/](https://theiia.org/) AI, un référentiel centralisé de ressources et d'outils sur l'IA.

**Ces ressources comprennent, sans s'y limiter :**

- n Des articles et des podcasts
- n Des guides d'audit technologique mondial (GTAG)
- n Des fiches de connaissances globales

**Figure 4**  
**Degré de mise en œuvre de la technologie**



Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes] Q36. Dans quelle mesure l'audit interne de votre organisation a-t-il mis en œuvre les approches et les outils technologiques suivants ? Q37. Quelle sera l'importance de l'adoption et de la mise en œuvre de ces technologies pour l'avenir idéal de la profession d'audit interne ? (n = 5 273)

Comme indiqué précédemment, la majorité des personnes interrogées étudient l'utilisation future de l'IA et n'exploitent pas encore ses capacités au sein de la fonction d'audit interne. Ce point de données est encore renforcé par le fait que l'IA n'est actuellement mise en œuvre à un niveau avancé que dans 7 % des fonctions d'audit interne. Malgré cela, 74 % d'entre elles affirment que l'IA est la plus importante pour l'avenir idéal de la profession (se reporter à la Figure 4).

Selon le rapport Risk in Focus de la Fondation pour 2024, les RAI du monde entier s'attendent à ce que les niveaux de risque technologique augmentent à l'avenir. Ces mêmes RAI ont cité la perturbation numérique comme l'un des cinq principaux risques auxquels leur organisation est actuellement confrontée, avec un taux de risque de 34 %. Lorsqu'il a été demandé aux RAI d'évaluer les risques auxquels leur organisation sera confrontée dans trois ans, la perturbation numérique est passée en seconde position et l'évaluation du risque a grimpé à 55 %<sup>3</sup>.

Les changements technologiques rapides obligent les organisations et les professionnels à s'adapter, ce qui leur permet de trouver des moyens de progresser dans le nouvel environnement et de s'ajuster ensuite aux changements que le progrès entraîne.

<sup>3</sup> Résumé global des résultats de l'enquête « Risk in Focus 2024 », l'Internal Audit Fondation, 2024.



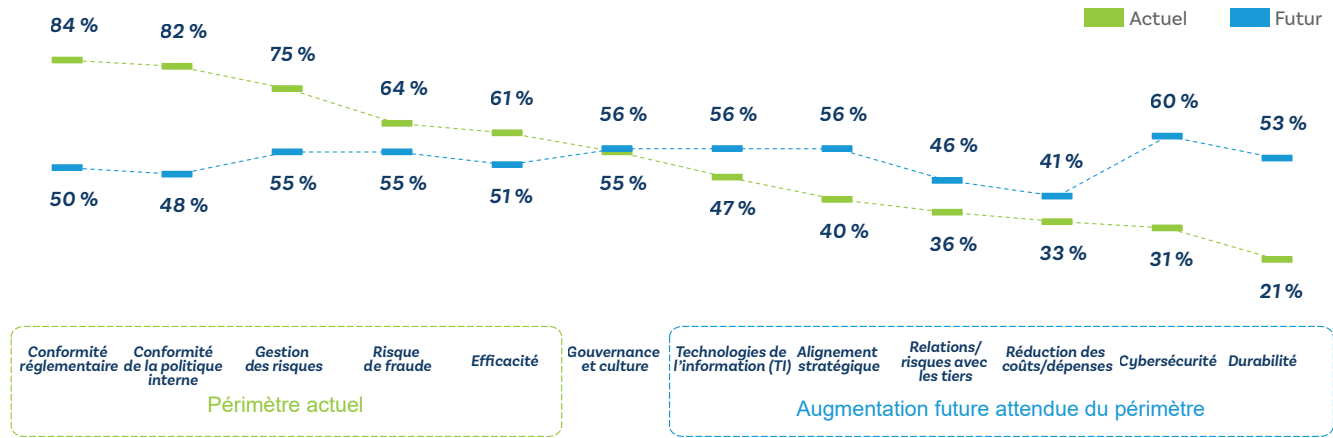
# Élargir les compétences et l'expertise

**Pour toute profession**, les changements occasionnés par la transformation numérique, les nouvelles technologies et les risques inattendus peuvent entraîner des perturbations organisationnelles importantes et continues. La cybersécurité est en tête de la liste des domaines qui devraient être davantage pris en compte dans les audits futurs, les autres étant la technologie de l'information, l'harmonisation avec la stratégie de l'organisation et le développement durable, notamment les initiatives d'ESG (se reporter à la Figure 5). Bien que ces questions puissent constituer des défis permanents pour de nombreuses fonctions au sein d'une organisation, elles seront particulièrement préoccupantes pour l'audit interne, en raison de la nécessité d'identifier les risques et de prendre en compte différentes considérations dans l'ensemble de l'organisation.

Le renforcement continu des compétences (apprentissage) devra se faire à un rythme rapide et les auditeurs internes devront appliquer rapidement leurs nouvelles connaissances. Comme les auditeurs internes ne peuvent pas devenir des experts dans tous les domaines où ils fournissent des services d'assurance et de conseil, ils doivent apprendre à exploiter rapidement et efficacement les connaissances internes et externes. Bien qu'il ne soit pas exempt de difficultés, cet environnement offre des possibilités de collaboration accrue avec d'autres professionnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. À mesure que les besoins en compétences évoluent, les fonctions d'audit interne peuvent y répondre soit en ajoutant des membres qui possèdent l'expertise requise à l'équipe d'audit interne, soit en faisant appel à un prestataire de services externe en mesure de fournir les compétences nécessaires pour une mission de conseil ou d'assurance particulière.

Cet environnement souligne également la nécessité d'étendre la base de la formation et de l'expérience au-delà des pratiques historiques des équipes d'audit interne que sont la comptabilité, la finance et l'audit, et de reconnaître les personnes issues d'horizons divers et celles qui possèdent d'autres qualifications professionnelles. Les besoins des organisations varient et par conséquent tous les auditeurs n'ont pas besoin du même degré d'expertise. Alors que certaines organisations peuvent exiger des compétences très techniques, d'autres peuvent avoir besoin d'auditeurs internes plus généralistes, disposant d'un large éventail de compétences. Les RAI devraient se doter de personnel et planifier en conséquence.

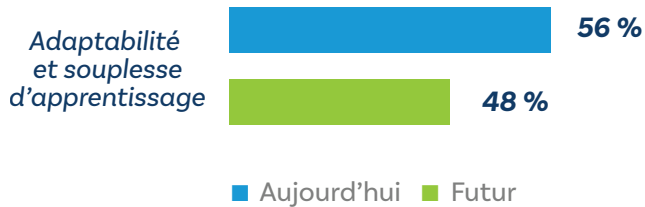
**Figure 5**  
Périmètres actuels et futurs des audits



Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes] Q18a. Lorsque vous réalisez des missions d'audit en général, quels sont, parmi les domaines suivants, ceux que vous incluez habituellement dans le périmètre de l'audit ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) ; Q18b. Et, idéalement, quels sont ceux que vous souhaiteriez voir inclus dans de futurs audits ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 5 273)

L'apprentissage continu est essentiel pour valoriser l'assurance et maintenir la pertinence de la profession. Les auditeurs internes doivent également suivre le rythme dans des domaines où les réglementations et les exigences en matière de reporting évoluent, tels que le développement durable et la confidentialité des données. La capacité d'adaptation et l'agilité d'apprentissage font partie des compétences les plus importantes aujourd'hui (56 %) pour un auditeur interne et le resteront à l'avenir (48 %) (se reporter à la Figure 6).

**Figure 6**  
**Adaptabilité et agilité d'apprentissage : aujourd'hui et demain**



Source : enquête Vision 2035. Q33a. Quelles sont les trois compétences les plus importantes pour les auditeurs internes aujourd'hui ? (Choisissez trois réponses.) ; Q33b. Et quels sont les trois ensembles de compétences qui seront les plus importants pour les auditeurs internes à l'avenir (10 ans) ? (Choisissez trois réponses.) (n = 6 506)

À l'avenir, les auditeurs internes auront besoin d'une formation ciblée pour atteindre les objectifs de la profession définis dans Vision 2035, notamment le passage d'une fonction principale d'assurance à des services plus consultatifs, ainsi que l'utilisation et l'audit des technologies émergentes. Les compétences nécessaires devraient continuer à évoluer au cours des dix prochaines années, ce qui entraînera des lacunes qu'il faudra combler. L'élargissement de la base de compétences, au-delà des compétences techniques, pour y intégrer une expertise sur l'ensemble des activités et des métiers, y compris les objectifs stratégiques actuels, les principaux changements et les défis réglementaires et les mises en œuvre, permettra à l'audit interne de fournir une assurance, ainsi qu'une vision et des perspectives, apportant ainsi une valeur ajoutée aux organisations.

« Dans un monde idéal, le premier changement nécessaire consistera à doter l'équipe d'audit interne d'un personnel adéquat, non seulement en nombre, mais également en compétences et en niveaux d'expérience adaptés au périmètre de la fonction d'audit interne », a déclaré Burzin Dubash, directeur de l'exploitation d'Ankur Capital.

Ces compétences peuvent être développées maintenant, au niveau universitaire, dans un environnement d'apprentissage plus multidisciplinaire. Les fonctions d'audit interne auront besoin à l'avenir d'auditeurs issus de différentes disciplines, ainsi que d'auditeurs possédant des compétences avancées en matière de données et de technologies. Dans l'enquête, à la question posée d'imaginer le programme idéal pour préparer les étudiants à une carrière dans l'audit interne à l'avenir, les éducateurs ont surtout cité le renforcement de l'agilité technologique (36 %)⁴.



« Pour que la profession reste saine, la prochaine génération d'auditeurs internes devra être à l'aise avec la technologie, innovante et plus résistante que n'importe lequel de ses prédécesseurs », selon le rapport de la Fondation intitulé *Alimenter le vivier d'étudiants en audit interne*⁵. « Il ne sera pas facile de trouver, de former et de fidéliser ces nouveaux superauditeurs. »

⁴ Source : enquête Vision 2035. E35. [FACULTATIF] Comment envisagez-vous le programme idéal pour préparer les étudiants à une carrière dans l'audit interne à l'avenir (10 ans) ? [QUESTION OUVERTE]

⁵ « Alimenter le vivier d'étudiants en audit interne : perspectives des éducateurs et des praticiens », l'Internal Audit Foundation, 2024.




# Tirer parti de l'enthousiasme des auditeurs internes pour apporter une valeur ajoutée

**Les auditeurs internes tirent une grande satisfaction** des contributions qu'ils apportent dans le cadre de leur travail et du rôle essentiel qu'ils jouent au sein de leur organisation. Parmi les différentes régions et les différents professionnels représentés dans l'enquête, l'aspect le **plus intéressant** de la profession d'audit interne pour les auditeurs internes est la possibilité d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Au total, 75 % d'entre eux ont cité cette opportunité (se reporter à la Figure 7). Les personnes interrogées ont par ailleurs confirmé que la valeur ajoutée était l'aspect le **plus important** de la profession (39 %).

L'enthousiasme des auditeurs internes pour la profession incluait également les éléments suivants :

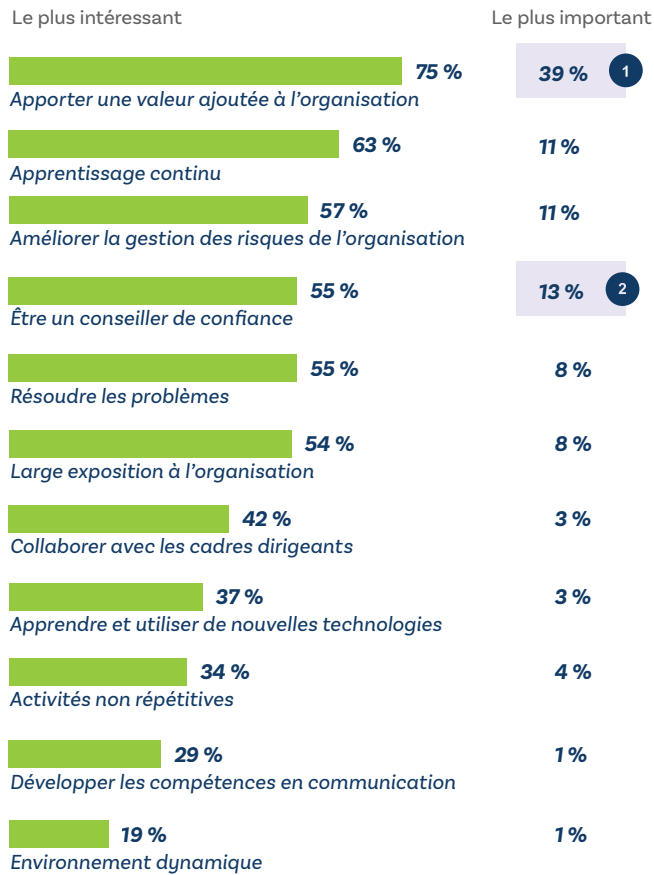
- n Possibilités d'apprentissage continu, 63 %.
- n Améliorer la gestion des risques de l'organisation, 57 %.
- n Être un conseiller de confiance, 55 %.
- n Résolution de problèmes, 55 %.
- n Large exposition à l'organisation, 54 %.

Les responsables de la fonction d'audit interne, les responsables du recrutement, les éducateurs et les autres parties prenantes peuvent communiquer les aspects les plus importants de la profession et mettre en évidence les éléments qui suscitent l'enthousiasme des auditeurs internes déjà sur le terrain. La promotion de cet enthousiasme et de l'importance de la profession peut attirer des personnes talentueuses vers la profession et favoriser la motivation de la communauté de l'audit interne.



**Les responsables de la fonction d'audit interne, les responsables du recrutement, les éducateurs et les autres parties prenantes peuvent communiquer les aspects les plus importants de la profession et mettre en évidence les éléments qui suscitent l'enthousiasme des auditeurs internes déjà sur le terrain.**


**Figure 7**  
**Enthousiasme pour la profession**



Source : enquête Vision 2035. Q11. [Auditeurs internes ; étudiants] Qu'est-ce qui vous intéresse le plus dans la profession d'audit interne ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) [Hors AI ; Comité audit/Conseil adm.] Selon vous, qu'est-ce qui intéresse le plus les auditeurs internes dans la profession d'audit interne ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) [Éducateurs] Selon vous, qu'est-ce qui intéresse le plus les étudiants dans la profession d'audit interne ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) Q12. [Auditeurs internes ; étudiants] Parmi les éléments qui, selon vous, vous intéressent le plus dans la profession d'audit interne, lequel est le plus important à vos yeux ? (Choisissez une réponse.) [Hors AI ; Comité audit/Conseil adm.] Parmi les éléments qui, selon vous, intéressent les auditeurs internes dans leur profession, quel est le plus important ? (Choisissez une réponse.) [Éducateurs] Parmi les éléments qui, selon vous, intéressent le plus vos étudiants dans la profession d'audit interne, quel est celui qui est le plus important pour eux ? (Choisissez une réponse.) (n = 6 506)

Si apporter de la valeur ajoutée à une organisation est ce qui intéresse le plus les auditeurs internes dans leur profession et est considéré comme l'aspect le plus important de la profession, la majorité d'entre eux ont déclaré que le plus grand défi auquel les auditeurs internes sont confrontés est le fait d'être mal compris et sous-estimés. Ces défis font partie de ceux détaillés dans les sections suivantes.





# Développer le soutien de la part de la direction et des parties prenantes, et accroître la reconnaissance des rôles

**Les auditeurs internes, les professionnels hors audit interne et les éducateurs** sont tous d'accord sur les trois principaux défis auxquels la profession d'audit interne est actuellement confrontée (se reporter à la Figure 8) :

- n Sentiment d'être incompris ou sous-estimé.
- n Manque de soutien de la part des dirigeants et des parties prenantes.
- n Manque de compétences requises au sein de la fonction d'audit interne.

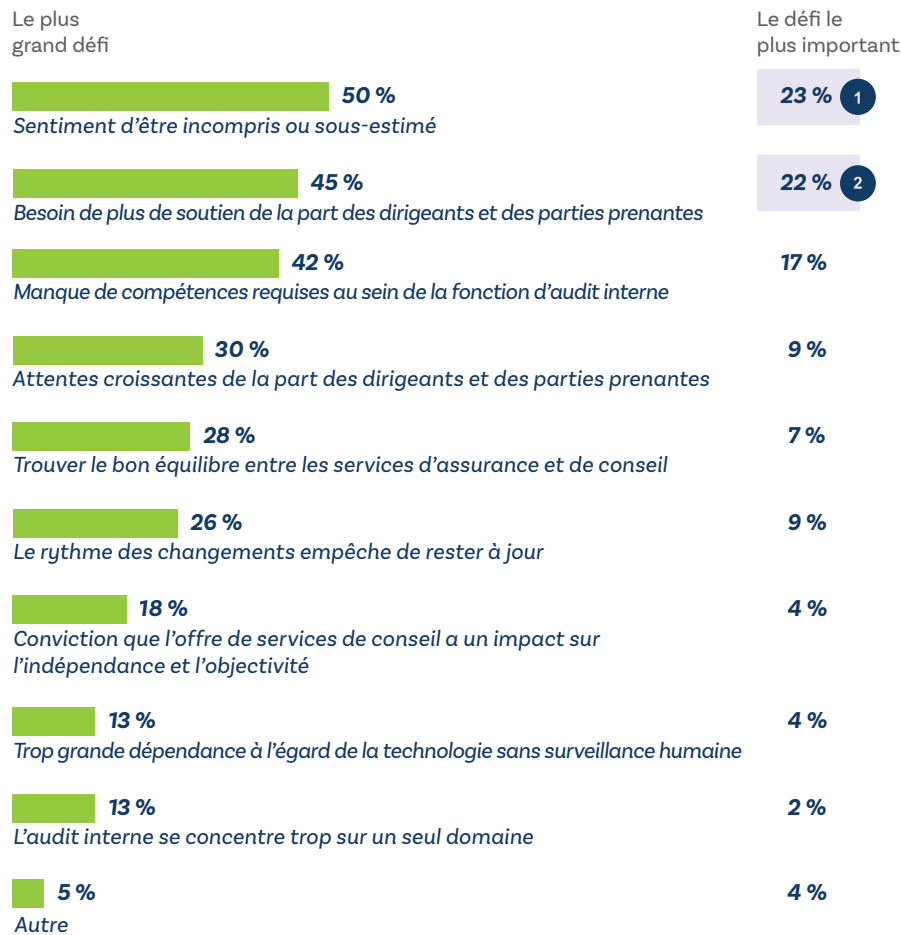
En élevant le rôle de l'audit interne au sein d'une organisation, il est possible de résoudre le problème du sentiment de ne pas être apprécié à sa juste valeur ou reconnu. La valeur du travail des auditeurs internes étant de plus en plus reconnue, ils ne sont plus perçus uniquement comme des « policiers », mais comme des pairs respectés. Cette évolution renforce leur importance et leur contribution au sein de l'organisation. « Être un conseiller de confiance » est le second aspect le plus important de la profession (se reporter à la Figure 7). Dans ce rôle, les personnes utilisent leurs connaissances métiers et leur expertise technologique pour identifier les tendances et les menaces. Elles tirent parti de ces compétences pour collaborer avec la direction et le conseil d'administration.

Alors que le besoin d'un soutien accru de la part des dirigeants et des parties prenantes arrive en seconde position, selon le *Rapport de 2024 sur les pratiques du comité d'audit*<sup>6</sup>, émis par le Centre pour la qualité des audits et le Centre pour l'efficacité des conseils d'administration de Deloitte, près de 80 % des membres des comités d'audit sont d'accord ou tout à fait d'accord quant à la possibilité pour l'audit interne d'apporter une plus grande valeur ajoutée. Les résultats de l'enquête indiquent également que 89 % des personnes interrogées sont d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que l'audit interne fait preuve d'un haut niveau de compréhension des opérations de l'organisation. La reconnaissance de ces connaissances par la direction et le conseil d'administration des organisations et des secteurs d'activité à travers le monde permet de mieux apprécier les multiples facettes de la valeur du travail des auditeurs internes.

---

<sup>6</sup> *Rapport sur les pratiques des comités d'audit : les points communs des comités d'audit*, Centre pour la qualité de l'audit et Centre pour l'efficacité des conseils d'administration de Deloitte, mars 2024. Notez que la majorité des personnes interrogées sont des entreprises basées aux États-Unis.

**Figure 8**  
Défis pour la profession



Source : enquête Vision 2035. Q13. Quels sont les domaines qui représentent les plus grands défis pour la profession d'audit interne ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 6 383) Q14. Parmi les domaines qui, selon vous, représentent les plus grands défis pour la pratique de l'audit interne dans votre organisation, lequel est le plus important ? (Choisissez une réponse.) (n = 6 265)

# Faire évoluer les perceptions actuelles pour les aligner sur l'avenir souhaité

L'avenir de la profession sera en grande partie façonné par les personnes qui entrent sur le marché du travail aujourd'hui ou dans un avenir proche. Attirer des talents dans la profession représente toutefois un défi lorsque certaines perceptions actuelles de la profession ne correspondent pas aux perceptions souhaitées et aux besoins futurs de l'audit interne.

**Figure 9**

**Comment l'audit interne est-il perçu aujourd'hui ?**



Source : enquête Vision 2035. Q22. D'une manière générale, comment pensez-vous que l'audit interne soit perçu ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 6 506)

Bien qu'il y ait un consensus sur le fait que l'audit interne soit aujourd'hui considéré comme « focalisé sur la conformité » (54 %) et « indépendant » (51 %), la définition des auditeurs internes comme étant des « policiers » (48 %) a également été fréquemment choisie dans toutes les régions (se reporter à la Figure 9). L'accent mis sur la conformité est cohérent avec le rôle d'audit de la profession. Toutefois, si les perceptions des auditeurs internes tournent essentiellement autour du rôle de « policier », cela pourrait nuire à la valeur perçue de la profession et ses activités de conseil. De nombreuses qualités susceptibles de soutenir le rôle de conseiller stratégique ont été par ailleurs très mal notées dans l'enquête, aux questions relatives à la façon dont les auditeurs internes sont perçus. Ce sont les suivantes : être stratégique (19 %), être des intellectuels holistiques (15 %), être des apprenants curieux (14 %) et être dynamique (13 %). À une époque où l'expertise technologique est essentielle, les experts en technologie et en données ont obtenu les notes les plus basses.

À la question relative à la façon dont l'audit interne devrait idéalement être perçu à l'avenir, des termes tels que « police » et « ennuyeux » étaient au bas du classement, tandis que « conseiller de confiance » et « agent de changement » étaient en haut du classement. Pour atteindre cet objectif, tous les professionnels de l'audit interne devront incarner les qualités d'un conseiller stratégique et d'un catalyseur de changement. Reconnaître le décalage entre les perceptions actuelles de l'audit interne et les perceptions souhaitées offre l'opportunité de réorienter les efforts pour concrétiser l'avenir envisagé.

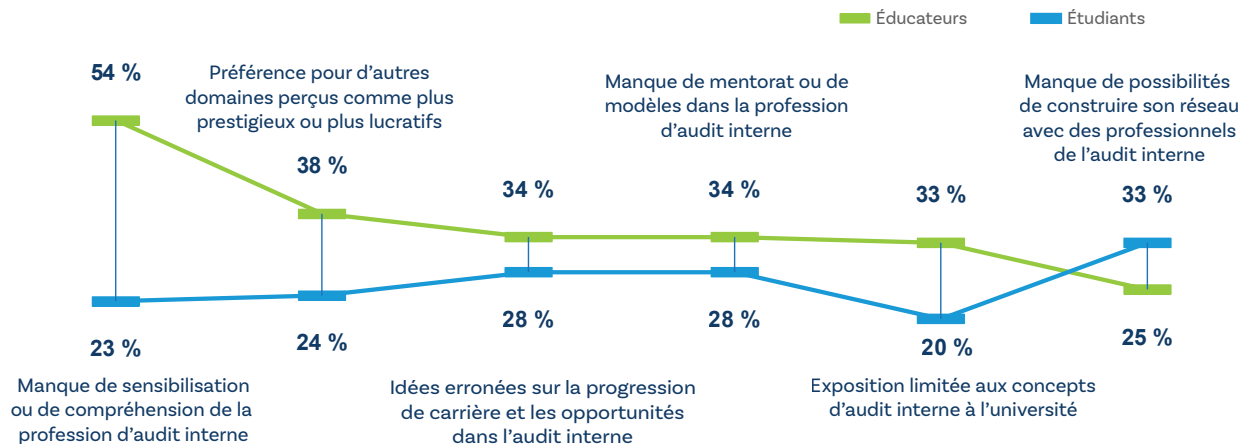


Pour atteindre cet objectif, tous les professionnels de l'audit interne devront incarner les qualités d'un conseiller stratégique et d'un catalyseur de changement. Reconnaître le décalage entre les perceptions actuelles de l'audit interne et les perceptions souhaitées offre l'opportunité de réorienter les efforts pour concrétiser l'avenir envisagé.


## Promouvoir la profession et attirer les talents

La réflexion sur le futur vivier de talents de la profession d'audit interne comporte à la fois des défis et des opportunités. Les éducateurs et les étudiants sont partagés quant aux principaux obstacles. Les éducateurs ont indiqué que le principal obstacle qui empêche les étudiants d'entrer dans la profession est le manque de compréhension ou de sensibilisation (se reporter à la Figure 10). Pour les étudiants, l'obstacle vient de l'intérieur de la profession : les possibilités de constituer un réseau avec des professionnels de l'audit interne sont insuffisantes. Tous deux reconnaissent que les idées erronées sur la progression de carrière et le manque de mentors ou de modèles sont également des obstacles.

**Figure 10**  
Obstacles qui empêchent les étudiants d'accéder à la profession



Source : enquête Vision 2035. [Éducateurs] E13. Quels sont les obstacles qui, selon vous, pourraient empêcher vos étudiants d'envisager la profession d'audit interne ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 106) ; [Étudiants] S13. Qu'est-ce qui vous empêche d'envisager la profession d'audit interne ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 123)



Une plus grande exposition de la profession peut contribuer à améliorer la sensibilisation, la compréhension et l'intérêt des étudiants pour celle-ci, et à générer un plus grand nombre d'opportunités de mise en relation et de mentorat de la part des professionnels de l'audit interne expérimentés. Ces actions contribueraient à dissiper les incertitudes potentielles concernant les avantages de la profession et les possibilités de carrière.

En ce qui concerne les futures opportunités de développer le vivier de talents et d'attirer des talents, il est important de reconnaître que les auditeurs internes peuvent entrer dans la profession en tant que professionnels expérimentés hors du domaine de l'audit. Ces professionnels peuvent apporter de nouvelles perspectives, des compétences diverses, et éventuellement une compréhension plus étendue des métiers, ce qui serait bénéfique pour la profession.

Quelle que soit la source des nouveaux talents, qu'ils proviennent directement des universités, de l'embauche de jeunes diplômés ou du transfert de professionnels expérimentés n'appartenant pas au domaine de l'audit, promouvoir la mission de l'audit interne et mettre en avant la valeur apportée par les auditeurs à leur organisation pourraient avoir un impact considérable pour le recrutement des meilleurs talents.

## Améliorer l'expérience

**Selon les résultats de l'enquête**, plus les personnes restent longtemps dans la profession, plus elles ont une perception positive de l'audit interne (se reporter à la Figure 11). Plus de 50 % des personnes qui travaillent comme auditeurs internes depuis 20 ans ou plus estiment que les auditeurs internes sont considérés comme des conseillers de confiance, alors que seulement un tiers des personnes ayant moins de 10 ans d'expérience sont du même avis. De plus, 54 % des personnes ayant entre 20 et 29 ans d'expérience dans la profession se sentent respectées, alors que seulement 27 % des personnes ayant moins de 10 ans d'expérience dans la profession partagent le même sentiment. Tandis que 55 % des nouveaux auditeurs internes estiment que les auditeurs internes sont perçus comme des policiers, seuls 27 % de ceux qui ont 30 ans ou plus d'expérience partagent ce point de vue.

Bien que les raisons exactes de cette disparité entre les auditeurs internes plus expérimentés et moins expérimentés ne soient pas encore bien comprises, une explication possible pourrait être attribuée au niveau hiérarchique avec lequel les deux groupes interagissent. La direction générale a tendance à considérer que l'audit interne apporte une valeur ajoutée à l'organisation, et les auditeurs internes expérimentés savent que les missions d'assurance s'accompagnent également de conseils sur la manière dont la direction peut renforcer les dispositifs de maîtrise et la gouvernance. La valeur ajoutée se matérialise lorsque la direction met en œuvre des plans d'action visant à renforcer les dispositifs de maîtrise et la gouvernance. Néanmoins, ces différences de perception amènent à se demander si de jeunes auditeurs internes talentueux ne partent pas vers d'autres fonctions sans avoir pleinement étudié et expérimenté ce que la profession peut leur offrir.



L'adhésion des étudiants à l'IIA leur permet de se familiariser avec la profession et leur offre des possibilités inestimables de prendre contact avec des professionnels en activité.


L'adhésion à l'IIA est gratuite pour tous les étudiants d'Amérique du Nord, ainsi que pour les instituts participants.

Les conférences offrent également des occasions d'exposer la profession. Chaque année, l'IIA organise sa **Conférence mondiale pour étudiants**, qui vise à mettre en relation des étudiants du monde entier avec des professionnels de l'audit interne.

La profession peut prendre plusieurs mesures pour relever ces défis, notamment en sensibilisant le personnel, la direction et les autres services de l'organisation à la valeur que l'audit interne apporte via ses missions d'assurance et de conseil. Cette initiative éducative peut être menée par les responsables d'audit interne et d'autres responsables d'audit, ce qui permet aux jeunes auditeurs d'être davantage en contact avec les principales parties prenantes. Une exposition précoce à la profession par le biais de programmes d'études universitaires et la mise en place de programmes diplômants, ainsi que des conférences avec des intervenants, des événements professionnels, des stages et d'autres moyens similaires, pourraient contribuer à réduire l'écart de perception.

**Figure 11**  
Perceptions actuelles de l'audit interne en fonction du nombre d'années d'expérience

| TOTAL                                | Total<br>n = 6 506 | 0 à 9<br>ans<br>n = 3 187 | 10 à 19<br>ans<br>n = 2 129 | 20 à 29<br>ans<br>n = 941 | Plus de<br>30 ans<br>n = 249 |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Focalisés sur la conformité          | 54 %               | 52 %                      | 53 %                        | 59 %                      | 55 %                         |
| Indépendants                         | 51 %               | 45 %                      | 53 %                        | 66 %                      | 70 %                         |
| En tant que « police »               | 48 %               | 55 %                      | 43 %                        | 39 %                      | 27 %                         |
| Impartiaux                           | 43 %               | 35 %                      | 45 %                        | 58 %                      | 64 %                         |
| Consultants internes                 | 40 %               | 36 %                      | 43 %                        | 46 %                      | 51 %                         |
| Conseillers de confiance             | 40 %               | 33 %                      | 45 %                        | 51 %                      | 52 %                         |
| Respectés                            | 36 %               | 27 %                      | 38 %                        | 54 %                      | 60 %                         |
| Collaboratifs                        | 34 %               | 25 %                      | 37 %                        | 49 %                      | 57 %                         |
| Solutionneurs de problèmes           | 34 %               | 31 %                      | 35 %                        | 42 %                      | 47 %                         |
| Valorisés                            | 28 %               | 21 %                      | 31 %                        | 41 %                      | 50 %                         |
| Ennuyeux                             | 21 %               | 25 %                      | 20 %                        | 17 %                      | 11 %                         |
| Agents du changement                 | 21 %               | 17 %                      | 23 %                        | 27 %                      | 27 %                         |
| Bons communicateurs                  | 20 %               | 17 %                      | 19 %                        | 25 %                      | 32 %                         |
| Stratégiques                         | 19 %               | 17 %                      | 19 %                        | 23 %                      | 24 %                         |
| Intellectuels holistiques            | 15 %               | 12 %                      | 16 %                        | 17 %                      | 21 %                         |
| Apprenants curieux                   | 14 %               | 13 %                      | 14 %                        | 16 %                      | 13 %                         |
| Dynamiques                           | 13 %               | 11 %                      | 14 %                        | 17 %                      | 19 %                         |
| Experts en technologie et en données | 11 %               | 9 %                       | 11 %                        | 16 %                      | 18 %                         |

 La couleur indique l'intervalle dans lequel se situe la case, entre la valeur la plus élevée (70 %) et la valeur la plus faible (7 %)

Source : enquête Vision 2035. Q22. D'une manière générale, comment pensez-vous que l'audit interne soit perçu ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 6 506)



L'IIA fournit des ressources destinées à renforcer les liens entre les praticiens et les universités.

Ces guides et boîtes à outils contiennent des informations sur la préparation de différentes activités et manifestations visant à faciliter la création de réseaux, le recrutement et l'interaction entre les étudiants, les éducateurs et les employeurs potentiels.

Rendez-vous sur le site [theiia.org](http://theiia.org) et recherchez *Academic Relations Toolkit and Materials* (supports et boîte à outils pour les relations universitaires) pour en savoir plus.



# Changer l'équilibre pour réussir dans les réalités de demain

**Aujourd'hui, les auditeurs internes fournissent principalement** une assurance objective et indépendante à la direction générale et aux organes de gouvernance. Ils confirment l'exhaustivité et la fiabilité des processus de gouvernance de l'organisation, évaluent l'adéquation des dispositifs de maîtrise internes pour atténuer les risques, et garantissent que l'entreprise fonctionne comme prévu pour atteindre ses objectifs, protéger les parties prenantes et servir l'intérêt public. Dans le cadre de ces services d'assurance, l'audit interne formule également des recommandations visant à renforcer les dispositifs de maîtrise internes et tient la direction responsable de la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer la gestion des risques. Ces deux actions sont requises par les Normes Internationales d'Audit Interne.

D'après les résultats de l'étude (se reporter à la Figure 12), les principaux domaines, dans le monde, dans lesquels les auditeurs internes fournissent des services d'assurance ou de conseil, soit individuellement, soit dans le cadre de leur fonction d'audit interne, sont les suivants :

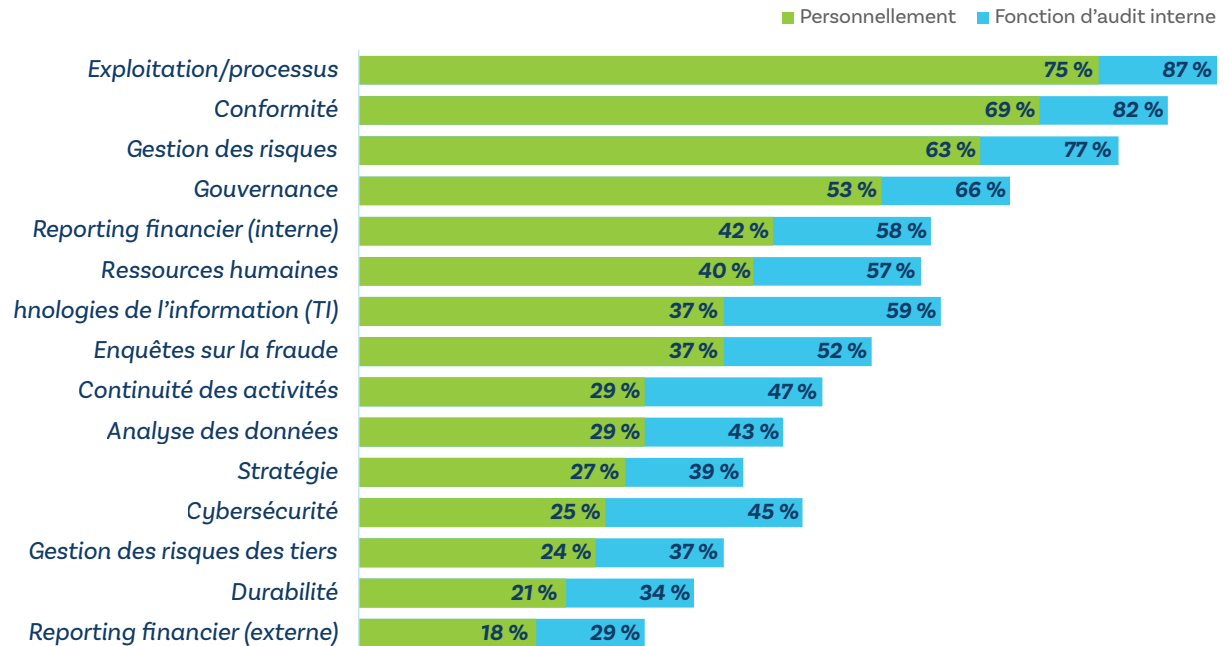
- n Exploitation/processus (75 % personnellement ; 87 % de par leur fonction).
- n Conformité (69 %, 82 %).
- n Gestion des risques (63 %, 77 %).

Les domaines dans lesquels les auditeurs internes sont moins susceptibles de fournir des services sont les suivants :

- n Reporting financier externe (18 % personnellement ; 29 % de par leur fonction).
- n Durabilité (21 %, 34 %).

**Figure 12**

**Principaux domaines dans lesquels les auditeurs internes fournissent des services d'audit**



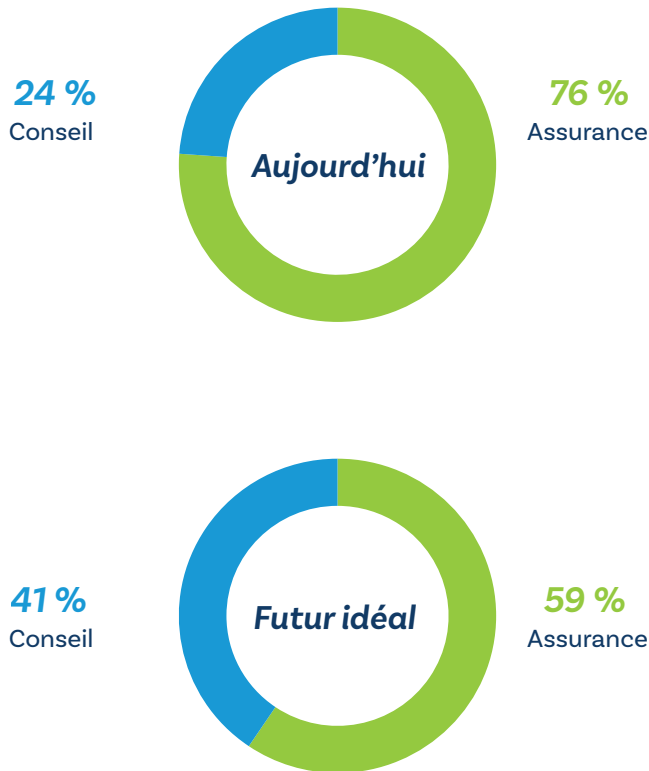
Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes] Q17a. Dans quels domaines avez-vous personnellement fourni des services d'audit interne (assurance ou conseil) au cours de l'année écoulée ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 5 273) [Auditeurs internes ; Comité audit/Conseil adm.] Q17b. Et dans quels domaines votre fonction d'audit interne a-t-elle fourni des services d'audit interne (assurance ou conseil) au cours de l'année écoulée ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 5 460)

L'une des principales conclusions du projet Vision 2035 est un avenir idéal qui met davantage l'accent sur les missions de conseil, modifiant ainsi l'équilibre actuel entre les missions de conseil et d'assurance pour davantage se concentrer sur les changements stratégiques et les mises en œuvre clés. Les participants à l'enquête, toutes régions et tous types d'organisations confondus, consacrent en moyenne un peu plus des trois quarts de leur temps à des missions d'assurance (se reporter à la Figure 13). Le temps consacré à l'assurance devrait toutefois à l'avenir être ramené à 59 %, les 41 % restants étant consacrés aux services de conseil. Cela représente une augmentation de 17 points de pourcentage par rapport à la situation actuelle de l'audit interne.



**Figure 13**

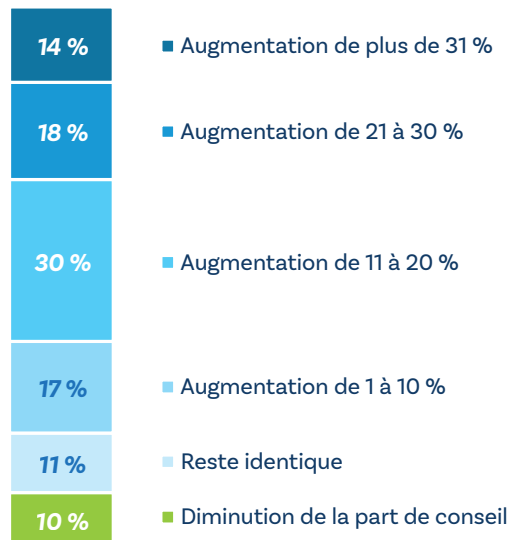
**Assurance par opposition au services de conseil : aujourd'hui et dans un avenir idéal**



Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes séniors ; Comité audit/Conseil adm.] Q42a. Quelle proportion du temps de l'audit interne de votre organisation est généralement consacrée aux services d'assurance\* par rapport aux services de conseil\* ? Q42b. Et idéalement, à l'avenir, combien de temps pensez-vous que l'audit interne devrait y consacrer ? (n = 3 670)

Dans leur vision d'un avenir idéal, 79 % des personnes interrogées estiment que le travail de conseil se développera (se reporter à la Figure 14). Les auditeurs internes sont manifestement prêts à assumer davantage de missions de conseil et prévoient que ces services deviendront de plus en plus essentiels, tant pour eux que pour leur organisation. Toutefois, même si l'on met davantage l'accent sur les services de conseil dans un avenir idéal, l'équilibre reste en faveur des services d'assurance (59 % contre 41 %, comme le montre la Figure 13). **Cela souligne la nécessité constante de fournir des services d'assurance qui donnent confiance au conseil d'administration et à la direction, et qui permettent de renforcer la gouvernance, la gestion des risques et les dispositifs de maîtrise.**

**Figure 14**  
**Changement dans le conseil, aujourd'hui par rapport au futur idéal**



Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes séniors ; Comité audit/Conseil adm.] Q42a. Quelle proportion du temps de l'audit interne de votre organisation est généralement consacrée aux services d'assurance\* par rapport aux services de conseil\* ? Q42b. Et idéalement, à l'avenir, combien de temps pensez-vous que l'audit interne devrait y consacrer ? (n = 3 670)

La mission de l'audit interne selon les Normes Internationales d'Audit Interne est de « renforcer la capacité de l'organisation à créer, protéger et maintenir de la valeur en fournissant au conseil d'administration et aux cadres dirigeants une vision, des perspectives, une assurance et des conseils indépendants, objectifs et fondés sur les risques ». Cette déclaration remplace l'ancienne mission de l'audit interne qui figurait dans les Normes de 2017, d'« améliorer et de protéger la valeur de l'organisation en fournissant une assurance, des conseils et des informations fondés sur les risques et objectifs ». La nouvelle déclaration d'intention fait le lien avec ce que les professionnels de l'audit interne et les parties prenantes envisagent pour l'avenir de la profession, en mettant l'accent sur une approche globale et tournée vers l'avenir. L'inclusion de la prospective indique une position proactive, visant à renforcer la capacité de l'organisation à créer de la valeur en anticipant les risques futurs.

L'évolution de la proportion des services d'assurance par rapport aux services de conseil entre le présent et l'avenir idéal offre l'occasion de réimaginer ce que signifie être un auditeur interne. « Les auditeurs qui sont uniquement habitués à effectuer des tests de conformité et de dispositifs de maîtrise internes du reporting financier doivent également avoir le sens des affaires », a déclaré Sandy Pundmann, vice-président exécutif, directeur de l'audit et des risques chez Warner Brothers, président du comité d'audit indépendant et membre du conseil d'administration. « Ils doivent véritablement comprendre comment décortiquer les informations, être curieux et comprendre ce qu'ils voient. Les compétences techniques seront importantes, mais elles doivent être combinées à un sens aigu des affaires. »

« Les compétences techniques seront importantes, mais elles doivent être combinées à un sens aigu des affaires. »

Les auditeurs internes sont bien placés pour offrir des conseils proactifs, des connaissances et une vision prospective qui étendent leur rôle au-delà de l'assurance pour en faire des conseillers stratégiques. Les organisations se tournent déjà vers les auditeurs internes, puisque 80 % des professionnels seniors, y compris les membres du comité d'audit et du conseil d'administration, déclarent que le conseil d'administration et la direction générale s'appuient sur l'audit interne pour atteindre les objectifs de l'organisation (se reporter à la Figure 15).

**Figure 15**

**Audit interne : lié à la stratégie et aux objectifs de l'organisation**

*Le conseil et la direction générale s'appuient sur l'audit interne pour atteindre les objectifs de l'organisation*



Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes seniors ; Seniors hors audit interne ; Comité audit/Conseil adm.] Q26. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes décrivant la relation de l'audit interne avec la direction de votre organisation. (n = 4 145)

Alors que la profession équilibre ses responsabilités en fournissant aux organisations des missions d'assurance et de conseil, chaque facette peut offrir des recommandations à valeur ajoutée pour renforcer la gouvernance, atténuer les risques et améliorer l'efficacité et l'efficience des dispositifs de maîtrise. « Nous attendons de l'audit interne qu'il nous donne l'assurance que le comité d'audit et le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité d'audit, ont une idée du niveau de risque conservé par l'entreprise », a déclaré Theo Bunting, membre du Conseil des comités d'audit, Centre pour la qualité de l'audit. Et d'ajouter : « À l'inverse, les services de conseil adoptent une approche prospective en évaluant les nouveaux systèmes, les organisations, les politiques et les changements de processus au cours de la phase de conception et de mise en œuvre. Cette approche proactive aide les organisations à anticiper les risques et les défis plutôt que de simplement y réagir après la mise en œuvre. »

## ÉVOLUTION DES PERSONA SUR LE PARCOURS DU CONSEILLER STRATÉGIQUE

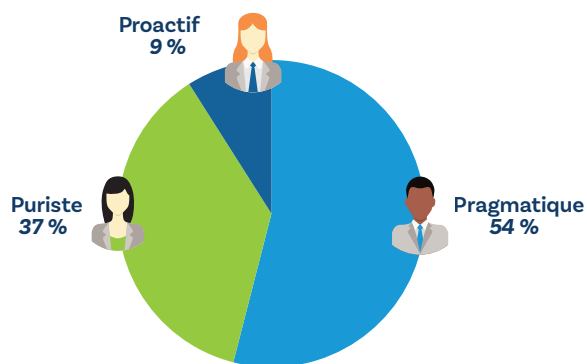
Au cours de la phase d'étude qualitative, il est devenu évident que des points de vue différents peuvent influencer la façon dont l'avenir de l'audit interne est envisagé. Les trois personas qui ont émergé au cours de cette phase sont le *Puriste*, le *Pragmatique* et le *Proactif*. **Dans cette étude, ces trois termes ont été définis comme suit :**

- n **Puriste** : personne qui insiste sur le respect des règles traditionnelles.
- n **Pragmatique** : personne qui préconise ou adhère à ce qui est pratique.
- n **Proactif** : personne qui adopte de nouvelles idées, de nouvelles méthodes de travail et qui conduit le changement pour créer de la valeur.

Comme le montre le graphique, 37 % des personnes interrogées sont classées dans la catégorie des Puristes, c'est-à-dire des personnes qui ont une vision traditionnelle de l'audit interne et qui sont moins susceptibles d'adopter des solutions technologiques avancées ou de s'orienter vers des activités de conseil à l'avenir. Comme indiqué précédemment, 54 % ont été identifiés comme des Pragmatiques, c'est-à-dire des personnes qui se concentrent principalement sur le rôle d'assurance, mais qui sont ouvertes à une combinaison de conseil et d'assurance à l'avenir, ainsi qu'au développement de l'utilisation des nouvelles technologies. Seuls 9 % ont été classés comme Proactifs, ce qui représente des personnes déjà engagées dans une combinaison de rôles de conseil et d'assurance. Ce groupe est le plus susceptible de rechercher de manière proactive des opportunités d'assumer davantage de travail de conseil (tout en offrant également les services d'assurance nécessaires) et de mettre en œuvre des technologies avancées à un rythme accéléré.

Une transition bénéfique pour la profession impliquerait la transformation de certains Puristes en Pragmatiques et de certains Pragmatiques en praticiens Proactifs. Il n'est pas nécessaire que tous les Puristes ou tous les Pragmatiques deviennent des Proactifs, mais un rééquilibrage aiderait à propulser la profession vers la vision souhaitée, telle qu'elle a été identifiée dans l'étude. Les équipes d'audit interne devraient également être composées de manière équilibrée.

Une analyse par groupes fait ressortir trois personas :

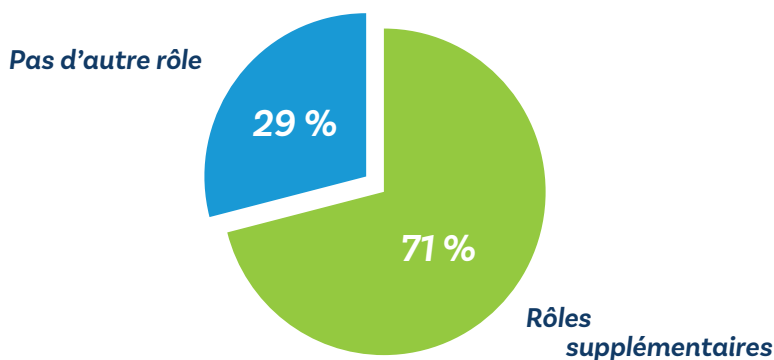


# Préserver l'indépendance : sensibiliser à son importance

Comme le définit la Norme 7.1 des Normes Internationales d'Audit Interne™, « le conseil doit établir un lien hiérarchique direct avec le responsable de l'audit interne et la fonction d'audit interne afin de permettre à cette dernière de remplir sa mission ». En même temps, l'audit interne doit faire partie de l'organisation. « L'audit interne doit être scrupuleusement indépendant, mais il ne peut pas vivre dans une bulle », a déclaré Stephen Bell, président d'un comité d'audit indépendant et directeur du risque et de la conformité au sein du Groupe exécutif de la Banque de Londres. « Il pourrait mieux s'adapter au contexte organisationnel environnemental étendu lors de la définition des objectifs pour la prochaine période, sans craindre de nuire à son indépendance en ayant une opinion trop tranchée sur ce qui doit se passer. »

Parmi les RAI et autres auditeurs internes séniors, 71 % ont déclaré avoir des responsabilités au-delà de leur rôle de responsable de l'audit interne (se reporter à la Figure 16).

**Figure 16**  
**Autres rôles et responsabilités**



Source : enquête Vision 2035. [RAI ; Autres auditeurs internes séniors] Outre votre rôle de responsable de l'audit interne, quels sont vos domaines de responsabilité ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 3 483)

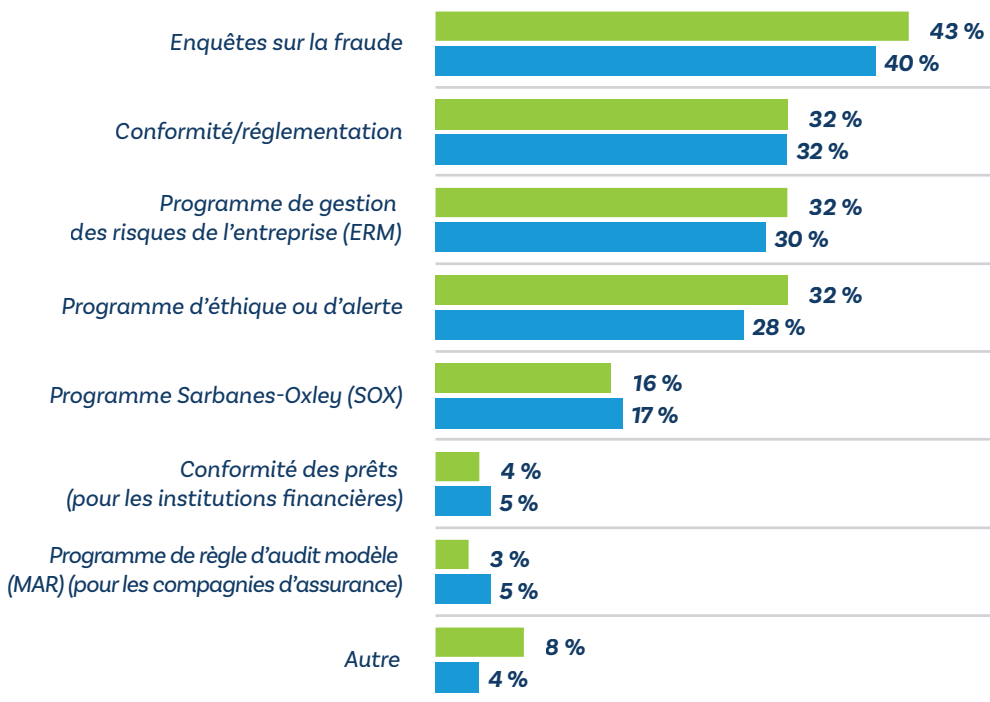
Malgré leurs responsabilités accrues, les dirigeants maintiennent l'indépendance de l'audit interne en adhérant aux Normes qui préconisent la mise en place de dispositifs de sécurité. Les responsabilités des RAI dépassant le cadre de l'audit interne ont été documentées dans les conclusions d'autres enquêtes de l'IIA au fil des ans. Par exemple, d'après les résultats de l'enquête *L'état de l'audit interne en Amérique du Nord* de l'IIA, les RAI ont déclaré, en particulier entre 2022 et 2024, devoir gérer des domaines tels que, entre autres, les enquêtes sur les fraudes, la gestion des risques d'entreprise. Parmi les 71 % de participants à l'enquête Vision 2035 qui ont déclaré avoir des fonctions en dehors de l'audit interne, les trois principaux domaines dont ils sont chargés sont les enquêtes sur les fraudes (43 %), les questions de conformité/réglementation (32 %) et la gestion des risques d'entreprise (32 %) (se reporter à la Figure 17).

Même si l'audit interne reste le seul fournisseur interne d'une assurance indépendante et objective sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques, certaines organisations continuent de constater des synergies en incluant un travail de seconde ligne dans le périmètre de l'audit interne en raison des besoins en compétences et des considérations de coût. Dans certains cas, les RAI gèrent l'audit interne et d'autres fonctions de seconde ligne comme le risque ou la conformité. Les besoins de la profession et des organisations continuent d'évoluer, ce qui pourrait inciter les chercheurs à réévaluer le Modèle en trois lignes de l'IIA. Certains types d'organisations et de secteurs, en particulier ceux qui sont fortement réglementés, devraient être pris en compte dans leur contexte métier spécifique. Veiller à ce que les organisations disposent d'un RAI doté d'une vision stratégique, de préférence titulaire de la désignation CIA®, contribue à maîtriser ces considérations complexes.



Veiller à ce que les organisations disposent d'un RAI doté d'une vision stratégique, de préférence titulaire de la désignation CIA®, contribue à maîtriser ces considérations complexes.

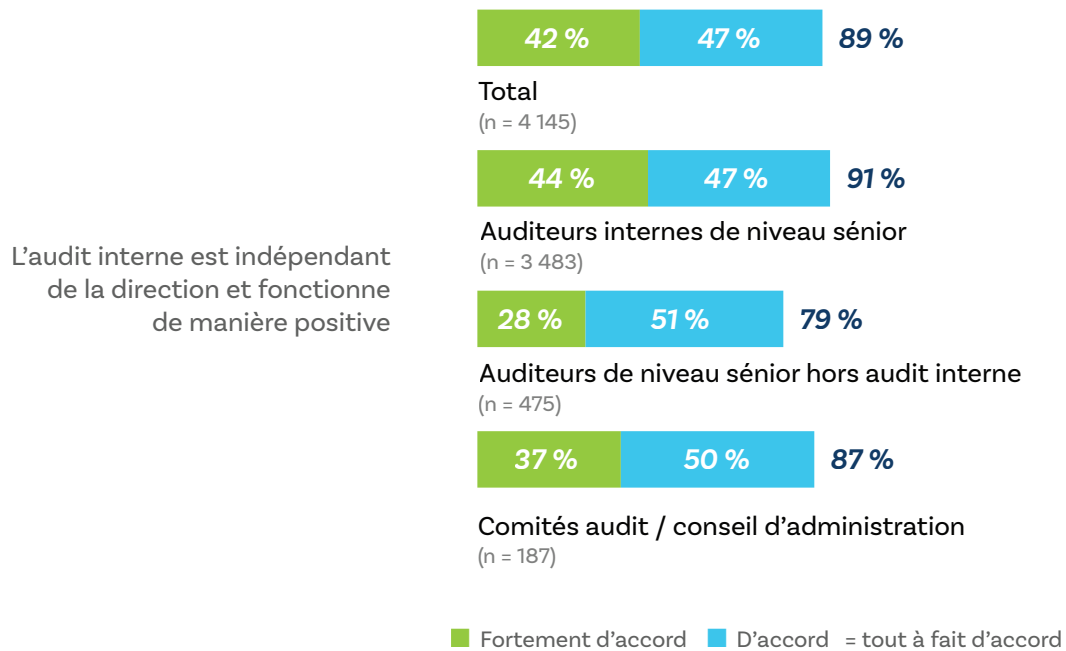
**Figure 17**  
Rôles au-delà de l'audit interne



Source : enquête Vision 2035. [RAI ; Autres auditeurs internes séniors] Outre votre rôle de responsable de l'audit interne, quels sont vos domaines de responsabilité ? (Choisissez toutes les réponses applicables.) (n = 3 483)

D'après les résultats de l'enquête, les fonctions d'audit interne conservent leur indépendance, puisque la quasi-totalité des professionnels seniors (89 %), qu'ils travaillent au sein ou en dehors de l'audit interne, conviennent que l'audit interne est indépendant de la direction, et ce de manière positive (se reporter à la Figure 18).

**Figure 18**  
**Relations entre l'audit interne et la direction**

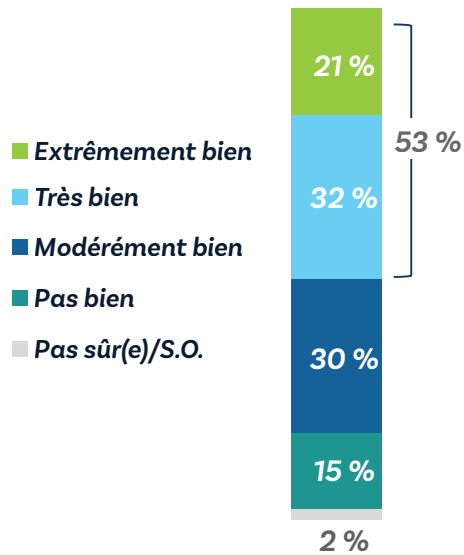


Source : enquête Vision 2035. [Auditeurs internes seniors ; Professionnels seniors hors audit ; Comité audit/Conseil adm.] Q26. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes décrivant la relation de l'audit interne avec la direction de votre organisation.

Malgré ces résultats, il est possible de sensibiliser davantage à l'importance de l'indépendance les personnes extérieures à la profession. Un peu plus de la moitié des participants à l'enquête (53 %) ont indiqué que leur organisation comprenait extrêmement bien ou très bien l'importance de l'indépendance de l'audit interne, tandis que 30 % estimaient que leur compréhension était moyennement bonne et 15 % qu'elle n'était pas bonne (se reporter à la Figure 19). Ces résultats suggèrent une possibilité d'amélioration.

**Figure 19**

**Dans quelle mesure l'importance de l'indépendance est-elle bien comprise par les organisations ?**



Source : enquête Vision 2035, [Professionnels] Q25a. Dans quelle mesure votre organisation comprend-elle l'importance de l'indépendance de l'audit interne ? [Éducateurs] Q25b. Selon vous, dans quelle mesure les organisations comprennent-elles l'importance de l'indépendance de l'audit interne ? (n = 6 277)

L'indépendance de l'audit interne est une caractéristique unique qui le distingue et peut renforcer la valeur de son rôle de conseiller. « La clé pour être un conseiller stratégique est de fournir des conseils objectifs, ce qui est possible en étant indépendant », a déclaré Harold Silverman, directeur sénior du Comité d'audit et de l'engagement en matière de gouvernance d'entreprise à l'IIA.

L'indépendance de l'audit interne est réalisée lorsque le responsable de l'audit interne rend compte directement au conseil d'administration, est qualifié et se situe à un niveau de l'organisation qui permet à la fonction d'audit interne de s'acquitter de ses services et de ses responsabilités sans interférence, conformément au Principe 7, Positionnement indépendant, des nouvelles Normes Internationales d'Audit Interne. Le Principe 2, Maintenir l'objectivité, exige des auditeurs qu'ils adoptent une attitude impartiale et sans préjugés lorsqu'ils fournissent des services d'audit interne.



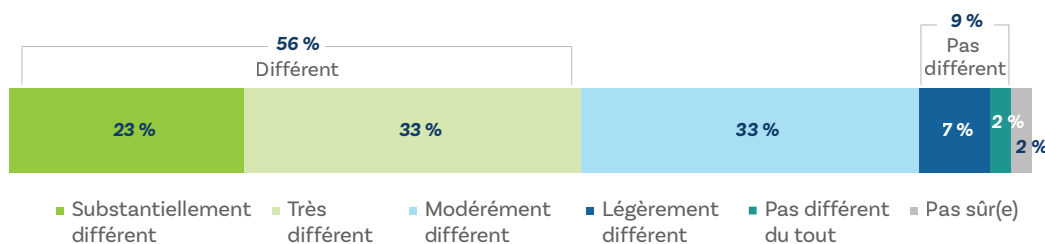
# D'une vision de l'avenir à la réalité

Il existe un large consensus sur l'ensemble des fonctions d'audit interne, des parties prenantes, des régions et des organisations, quant aux défis actuels de la profession et ses opportunités émergentes. Il s'agit d'une découverte positive, car elle garantit une vision cohérente capable de guider les professionnels de l'audit interne.

## Étapes clés pour l'avenir

Plus de la moitié des participants à l'enquête s'attendent à ce que la profession soit substantiellement différente ou très différente dans 10 ans (se reporter à la Figure 20). Travailler à la réalisation d'un avenir idéal permettra aux auditeurs internes de se positionner de manière crédible en tant que conseillers stratégiques, ce qui est la manière dont les auditeurs internes souhaitent idéalement être perçus.

**Figure 20**  
Attentes quant au degré de différence de l'audit interne




Source : enquête Vision 2035, Q28. Pensez-vous que le rôle de l'auditeur interne sera différent dans 10 ans ? (n = 6 506)

À mesure que la profession d'audit interne se projette dans l'avenir, une série d'actions interdépendantes doivent être entreprises pour faire de Vision 2035 une réalité.

**CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT.** La réalisation de Vision 2035 ne dépendra pas simplement de l'adaptation à quelques séries de lignes directrices spécifiques ou l'adoption d'actions simples. Il s'agira plutôt de développer une plus grande ouverture d'esprit au sein de la profession à l'égard des nouvelles technologies, des approches et des attitudes. Un changement de persona (état d'esprit) doit se produire là où le pourcentage de Puristes (37 %) diminue en raison de la transition vers les Pragmatiques (54 %) ou même vers les Proactifs (9 %), et certains Pragmatiques doivent devenir Proactifs. Pour réaliser les changements nécessaires d'ici 2035, la profession doit adopter davantage un état d'esprit de croissance caractérisé par l'adaptabilité, la flexibilité, la confiance et l'innovation. Cela implique d'être davantage tourné vers l'avenir en élargissant le spectre des services d'assurance et en augmentant la portion de missions de conseil qui apportent plus de connaissances et de perspectives. Il s'agit par ailleurs d'adopter les technologies émergentes pour veiller à ce que les processus d'audit interne restent en phase avec les changements spectaculaires qui interviennent dans le mode de fonctionnement des organisations. « La valeur de la prospective stratégique est d'être préparé aux perturbations inévitables », a déclaré Gabe Cervantes, directeur de Scalable Foresight, Institute for the Future. « Il ne s'agit pas de prédire comment se dérouleront ces perturbations. Il s'agit de susciter des possibilités et de se demander si notre mode de fonctionnement actuel y est préparé. »

« La valeur de la prospective stratégique est d'être préparé aux perturbations inévitables », a déclaré Gabe Cervantes, directeur de Scalable Foresight, Institute for the Future. « Il ne s'agit pas de prédire comment se dérouleront ces perturbations. Il s'agit de susciter des possibilités et de se demander si notre mode de fonctionnement actuel y est préparé. »




**ADOPTER LES TECHNOLOGIES ÉMERGENTES.** Pour réussir d'ici 2035, il est essentiel de se préparer à l'impact significatif ainsi qu'aux opportunités que les technologies émergentes et les risques émergents représenteront pour l'audit interne. Les RAI et leurs équipes, ainsi que les membres du conseil d'administration, la direction et les autres parties prenantes, devraient élaborer des stratégies proactives et se préparer à l'impact significatif que les technologies émergentes ainsi que les risques futurs auront sur l'audit interne et les organisations du monde entier. L'audit interne devra se concentrer sur l'impact opérationnel et sur la manière dont il peut, en toute indépendance et en toute objectivité, fournir à son organisation des conseils précieux, une vision et une anticipation sur ces risques, et améliorer la capacité de l'organisation à servir l'intérêt public. Les professionnels et les fonctions d'audit interne doivent faire preuve d'agilité et d'innovation dans les processus d'audit afin de s'adapter à l'évolution rapide des besoins, des risques et des attentes des entreprises, ainsi qu'aux bouleversements technologiques. Avec l'accélération de la numérisation et la mise en œuvre croissante des applications d'IA dans les organisations, les auditeurs internes doivent continuellement apprendre, et apprendre vite, pour comprendre rapidement l'impact des risques sur leur organisation ainsi que pour adopter de manière proactive les technologies émergentes telles que les mégadonnées (big data) et l'IA générative, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'audit. D'autres nouvelles technologies verront également le jour.

**INNOVER POUR APPORTER PLUS DE VALEUR AJOUTÉE.** Les fonctions d'audit interne devraient reconnaître que l'intégration de la stratégie de leur organisation dans leurs services est une activité fondamentale pour apporter de la valeur ajoutée. Toutefois, compte tenu des changements rapides auxquels les organisations seront confrontées au cours des dix prochaines années, la profession doit continuer d'innover et de s'adapter pour préserver et renforcer la valeur des parties prenantes et la capacité de l'organisation à servir l'intérêt public. « La valeur ajoutée consiste à fournir nos services au bon moment et dans le bon périmètre, de sorte qu'ils soient davantage tournés vers l'avenir, montrant uniquement ce qui s'est passé, en y ajoutant également ce que nous pouvons améliorer à l'avenir », a déclaré Ann-Katrin Harringer, responsable de l'audit interne de l'Agence suédoise des impôts.


Les participants à l'enquête prévoient que les auditeurs internes se concentreront de plus en plus sur les services de conseil au cours de la prochaine décennie. Pour passer d'un rôle traditionnel d'assurance à un rôle de conseil, la profession devrait mettre l'accent sur le rôle actuel et futur des auditeurs internes en tant que conseillers stratégiques et agents du changement. Warren Stippich, président de l'Internal Audit Foundation, et responsable national de la qualité et du risque des services de conseil chez Grant Thornton Advisors LLC, commente : « Nos parties prenantes attendent déjà davantage de la fonction d'audit interne, notamment qu'elle soit polyvalente et agile afin de soutenir l'organisation de façon plus étendue, au-delà de l'assurance traditionnelle. La profession a besoin que les fonctions d'audit interne relèvent le défi d'être en mesure d'atteindre les objectifs de base de leurs plans d'audit interne annuels tout en ayant la capacité de fournir un soutien dans une optique de conseil. » Les services d'assurance resteront nécessaires et constitueront la base de la prestation de conseil, de connaissances et de perspectives. Cependant, pour apporter encore plus de valeur ajoutée, il est possible d'étendre la nature et le périmètre des services d'assurance en incluant une plus grande variété d'examen d'audit liés à la stratégie d'une organisation.



**Les professionnels et les fonctions d'audit interne doivent faire preuve d'agilité et d'innovation dans les processus d'audit afin de s'adapter à l'évolution rapide des besoins, des risques et des attentes des entreprises, ainsi qu'aux bouleversements technologiques.**



« Nos parties prenantes attendent déjà davantage de la fonction d'audit interne, notamment qu'elle soit polyvalente et agile afin de soutenir l'organisation de façon plus étendue, au-delà de l'assurance traditionnelle. La profession a besoin que les fonctions d'audit interne relèvent le défi d'être en mesure d'atteindre les objectifs de base de leurs plans d'audit interne annuels tout en ayant la capacité de fournir un soutien dans une optique de conseil. »



**OBTENIR LE SOUTIEN DE L'ORGANISATION.** La profession d'audit interne ne peut pas réaliser ces changements transformationnels seule ; elle aura besoin du soutien total des membres du conseil d'administration, de la direction de l'organisation et des parties prenantes externes. Les RAI doivent avoir des interactions efficaces avec le conseil d'administration et la direction générale afin de démontrer la valeur ajoutée de l'audit interne. Comme l'exige la Norme 9.2, les RAI devraient élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique axé sur le long terme. Ce plan devrait comprendre des objectifs axés sur les résultats, exploitables, mesurables et significatifs, centrés sur l'amélioration continue. Il devrait également être relié aux objectifs stratégiques de l'organisation et prendre en compte les apports du conseil d'administration et de la direction générale. Un plan stratégique qui accorde la priorité à l'augmentation de la valeur apportée par l'audit interne grâce à des services de conseil et d'assurance obtiendra le soutien du conseil d'administration et de la direction générale. Ces investissements permettent à l'audit interne de remplir sa mission : renforcer la capacité de l'organisation à créer, protéger et maintenir de la valeur tout en servant l'intérêt public. Outre le plan stratégique, les RAI devraient communiquer et démontrer que les auditeurs internes peuvent apporter une valeur ajoutée à l'organisation grâce aux résultats des missions de conseil et d'assurance.


Il est essentiel que les membres du conseil d'administration et les cadres dirigeants communiquent la valeur offerte par l'audit interne dans l'ensemble de l'organisation afin d'accroître le soutien pour, et la collaboration avec, l'audit interne à tous les niveaux de l'organisation. Ce type de communication est nécessaire pour éliminer la définition de l'audit interne comme étant « focalisé sur la conformité » ou « la police ». Compte tenu de la vitesse croissante des changements et de l'accélération des risques émergents, le soutien de la direction générale à la participation (sans droit de vote) des RAI aux principales réunions de la direction et du comité directeur (un siège à la table) permettra à l'audit interne de se tenir au courant des dernières initiatives en matière d'activités ou d'opérations, et de fournir des conseils et des connaissances, voire des prévisions, en temps réel. Un soutien accru de la part de la direction générale et du conseil d'administration permettra également à l'audit interne de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, et de mettre en œuvre avec succès les mesures décrites dans le présent rapport afin de concrétiser la vision de la profession à l'horizon 2035. Enfin, les parties prenantes externes devront mieux apprécier l'audit interne en soutenant activement les efforts visant à renforcer le rôle de l'audit interne au sein des organisations.



**Un plan stratégique qui accorde la priorité à l'augmentation de la valeur apportée par l'audit interne grâce à des services de conseil et d'assurance obtiendra le soutien du conseil d'administration et de la direction générale.**


**RÉVOLUTIONNER LA GESTION DES TALENTS.** Compte tenu de sa portée organisationnelle plus étendue et de son orientation sur la maîtrise des risques, la fonction d'audit interne est un excellent terrain d'entraînement pour développer le leadership exécutif. Pour les jeunes talents qui rejoignent la profession, l'audit interne constitue également une passerelle pratique pour comprendre les différentes unités fonctionnelles. La gestion moderne des talents exige de repenser l'audit interne comme n'étant pas seulement une carrière, mais également comme fournissant des compétences fondamentales pour les carrières dans l'ensemble de l'organisation.

Les éducateurs des universités devront continuer d'étudier les moyens d'améliorer le développement de compétences adaptées à l'emploi pour la future génération d'auditeurs internes. « Je pense à tous les outils d'échantillonnage et aux outils de gouvernance et de conformité qui sont utilisés dans l'audit interne », a déclaré Kimberly Ellison-Taylor, ancienne présidente de Beta Alpha Psi, et fondatrice et PDG de KET Solutions LLC. « Ils établissent des seuils de risque et déterminent quelles transactions devraient être échantillonnées ou non. Les étudiants devront utiliser ces outils afin d'être préparés lorsqu'ils quitteront la salle de classe. »



Pour les personnes déjà en poste, l'ampleur des connaissances des équipes d'audit interne peut être élargie grâce à des programmes de rotation au sein de l'organisation, tels que le détachement d'auditeurs internes dans des rôles fonctionnels afin d'acquérir une compréhension plus approfondie des processus métiers, et la mise en œuvre de programmes d'audit invité dans le cadre desquels le personnel opérationnel participe à des missions spécifiques. Ces initiatives contribuent à renforcer la sensibilisation à la gouvernance et aux dispositifs de maîtrise dans l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, un programme de formation ou d'éducation devrait être préparé pour permettre une rotation au sein d'une équipe d'audit interne. « Il serait certainement avantageux pour un commercial débutant de faire un passage à l'audit interne, puis revenir aux ventes et devenir directeur régional des ventes, avant de revenir à l'audit », a déclaré Paola Bonomo, directrice non exécutive du FAAC et membre du conseil scientifique de la Fondation internationale Big Data et intelligence artificielle pour le développement humain. « Je n'ai pas vu cela se produire souvent dans la vie réelle. Les choses sont plus compartimentées. » Certaines fonctions d'audit interne ont intégré ces programmes de rotation dans leurs initiatives de gestion des talents à l'échelle de l'organisation, ce qui nécessite le soutien de la direction générale.

Enfin, les RAI devront veiller à ce que leur inventaire de compétences soit continuellement enrichi des compétences nécessaires et de la diversité requise pour répondre à l'évolution de la demande. Les responsables du recrutement doivent reconsidérer les préférences en matière de formation et les exigences en matière d'expérience pour une fonction d'audit interne aux multiples facettes, y compris le sens des affaires, la maîtrise des technologies et des données, et les compétences relationnelles. Les processus de gestion des ressources doivent être plus flexibles. Il s'agit notamment d'envisager le recours à des ressources externes, comme l'externalisation partielle (aussi appelée « co-sourcing ») avec des prestataires de services d'audit interne. Des efforts devraient également être faits pour attirer les jeunes talents afin qu'ils rejoignent la profession. Les RAI et leurs équipes de direction devraient s'engager davantage auprès des éducateurs et des étudiants pour les sensibiliser aux carrières de l'audit interne et les aider à les apprécier. Cet objectif peut être atteint en invitant des intervenants, en proposant un mentorat et en offrant des possibilités de stage dans la perspective d'un emploi à temps plein après l'obtention du diplôme.



Les RAI et leurs équipes de direction devraient s'engager davantage auprès des éducateurs et des étudiants pour les sensibiliser aux carrières de l'audit interne et les aider à les apprécier.

**LE RÉSEAU DE L'IIA : EN PREMIÈRE LIGNE POUR RÉALISER LA VISION 2035.** L'une des principales recommandations des parties prenantes était que l'IIA joue un rôle de premier plan dans la formulation claire de la vision future de la profession. Ces parties prenantes demandent à l'IIA de se concentrer sur les actions suivantes, qu'il s'engage à réaliser dans le cadre de son processus de planification stratégique :

- n **Défendre** la profession en tant qu'élément indispensable d'une bonne gouvernance auprès des législateurs et d'autres groupes de parties prenantes clés.
- n **Promouvoir** la profession grâce au projet Évolution IPPF, y compris les Normes Internationales d'Audit Interne™ et améliorer la visibilité de l'accréditation Certified Internal Auditor® (auditeur interne certifié) afin qu'elles deviennent une désignation bien connue pour les personnes travaillant en dehors de la profession.
- n **Éduquer** les praticiens et les parties prenantes en offrant des possibilités d'apprentissage et des événements de haut niveau, et en fournissant des publications de recherche et de leadership éclairé.
- n **Collaborer** avec les éducateurs, les étudiants et les organisations universitaires connexes afin de mieux faire connaître la profession et sa proposition de valeur.

# Conclusion

Les résultats du projet Vision 2035 offrent à la profession d'audit interne un point de vue unique sur la situation actuelle de la profession et sur ce qu'elle devrait concrétiser d'ici 2035 pour atteindre son avenir idéal. La profession se trouve véritablement à la croisée des chemins, maintenant qu'elle a créé une base solide fondée sur l'expertise dans la fourniture d'une assurance indépendante et objective qui permet aux entreprises de prendre de meilleures décisions et de protéger la valeur pour les parties prenantes.

Si elle choisit de ne pas relever ses défis et de se concentrer exclusivement sur ses responsabilités traditionnelles, ou si elle progresse lentement sans suivre le rythme d'un paysage mondial en rapide évolution, la profession d'audit interne ne sera pas en mesure de maintenir voire d'augmenter son influence ou sa pertinence.

Selon la vision des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes, la profession doit prendre des mesures proactives dès maintenant pour améliorer l'utilisation des technologies, et pour développer et élargir les compétences. La nature et l'étendue des audits évoluant parallèlement à l'apparition de nouveaux risques, la capacité de l'audit interne à renforcer l'aptitude d'une organisation à créer, protéger et pérenniser la valeur doit également s'adapter en conséquence. La conformité aux Normes Internationales d'Audit Interne™ par les fonctions d'audit interne contribuera à la réalisation de la vision de la profession.

Les constats du projet montrent que les auditeurs internes sont enthousiastes quant à la possibilité d'insuffler plus d'agilité et d'innovation dans leur travail. Cependant, les étapes permettant d'atteindre l'avenir idéal de la profession, tel qu'il a été défini par les participants au projet Vision 2035, sont entre les mains de la communauté de l'audit interne et de ses parties prenantes via leur soutien. Cet effort ambitieux nécessitera une collaboration entre les professionnels de l'audit interne à tous les niveaux, un fort soutien de la part des parties prenantes externes, un état d'esprit tourné vers l'avenir pour conduire la transformation de l'ensemble de la profession, une capacité d'adaptation et une agilité permettant de relever des défis imprévus, ainsi qu'une volonté inébranlable de réussir. Les RAI et le réseau de l'IIA doivent montrer la voie.

Si les auditeurs internes n'assument pas dès maintenant la responsabilité de guider la trajectoire future de la profession, qui le fera et à quoi ressemblera cet avenir ?



**Les étapes qui permettent d'atteindre l'avenir idéal de la profession, tel qu'il a été défini par les participants au projet Vision 2035, sont entre les mains de la communauté de l'audit interne et de ses parties prenantes via leur soutien.**

# Collaborateurs au projet

Outre les personnes qui ont répondu à l'enquête et participé aux groupes de discussion et aux entretiens, l'Internal Audit Fondation remercie sincèrement le personnel de l'IIA et les groupes et personnes suivants pour leur collaboration et leur dévouement à projet Audit interne : Vision 2035.

## Comité spécial Audit interne : Vision 2035

**Warren Stippich, Jr.**, CIA, CRMA (Président)  
**Farah Alruwaily**, CIA  
**Maria Craig**, CIA, QIAL  
**Marthin Grobler**, CIA, CRMA  
**Yulia Gurman**, CIA  
**Helen Li**, CIA  
**Philippe Mocquard**, CIA  
**Ruth Doreen Mutebe**, CIA  
**Jim Romero**, CIA, CCSA, CRMA  
**Stephen Tiley**, CIA  
**Massimiliano Turconi**

## Partenaires de recherche et d'analyse

**Bauman Research & Consulting**  
**Dennis Communications**  
**Knapp & Associates International**

## Conseil d'administration de l'Internal Audit Fondation

2023-2024 et 2024-2025

**Warren Stippich, Jr.**, CIA, CRMA (Président)  
**Subramanian Bhaskar**  
**Hossam El Shaffeï**, CCSA, CRMA  
**Sarah Fedele**, CIA, CRMA  
**Reyes Fuentes Ortea**, CIA, CCSA, CRMA  
**Jose Gabriel Calderon**, CIA, CRMA  
**Yulia Gurman**, CIA  
**Susan Haseley**, CIA  
**Glenn Ho**, CIA, CRMA  
**Dawn Jones**, CIA, CRMA  
**Nora Kelani**, CIA, CRMA  
**Shirley Machaba**, CCSA, CRMA  
**Raoul Ménès**, CIA, CCSA, CRMA  
**Hiroshi Naka**, CIA  
**Anthony Pugliese**, CIA  
**Mike Smith**

## Personnel de l'IIA et conseillers techniques

**Anthony Pugliese**, CIA  
**Javier Faleato**, CIA, CCSA, CRMA  
**Nicole Huie**  
**Keith Kahl**, CIA, CRMA  
**Laura LeBlanc**  
**Nicole Narkiewicz**, PhD  
**Deborah Poulalion**  
**Benito Ybarra**, CIA

## Conseil d'administration mondial de l'IIA

2023-2024 et 2024-2025

**Sally-Anne Pitt**, CIA, CGAP (Présidente, 2023-2024)  
**Terry Grafenstine**, CIA, CGAP (Présidente, 2024-2025)  
**Son Excellence le Dr Hussam Alangari**  
**Jorge Badillo Ayala**, CIA, QIAL, CCSA, CGAP, CRMA  
**Karen Brady**, CIA, CRMA  
**Larry Herzog Butler**, CIA, CRMA  
**Stefano Comotti**, CIA, CRMA  
**Emmanuel Johannes Chacha**, CIA, CCSA, CFSA, CGAP  
**Isabel Derison**, CIA, CCSA, CRMA  
**Yulia Gurman**, CIA  
**Elizabeth Honer**  
**Michael Levy**, CIA, CRMA  
**Huibo Liu**, CIA  
**Hiroshi Naka**, CIA  
**Reyes Fuentes Ortea**, CIA, CCSA, CRMA  
**Anthony Pugliese**, CIA  
**Stacey Schabel**, CIA  
**Elizabeth Sullivan**, CIA, CCSA, CRMA  
**R. Michael Varney**, CIA  
**Beili Wong**, CIA, QIAL  
**Benito Ybarra**, CIA

# Collaborateurs au projet

## Conseil d'administration d'Amérique du Nord de l'IIA

2023-2024 et 2024-2025

**Michael Levy**, CIA, CRMA (Président, 2023-2024)  
**R. Michael Varney**, CIA (Président, 2024-2025)  
**Ernest Anunciacion**, CIA  
**Laura Chalhoub**, CIA  
**Yulia Gurman**, CIA  
**David Helberg**, CIA, CRMA  
**Michael J. Lynn**, CIA, CRMA  
**Raoul Ménès**, CIA, CCSA, CRMA  
**Anthony Pugliese**, CIA  
**Adnan Rahim**, CIA  
**Jessica Rodgers**, CIA  
**Thomas C. Sanglier, II**, CIA, CRMA  
**Stacey Schabel**, CIA  
**Elizabeth Sullivan**, CIA, CCSA, CRMA

## Examineurs des conseillers en éducation et comité de recherche

**Christopher Calvin**, CIA  
**Ruth Doreen Mutebe**, CIA  
**Brian Tremblay**, CIA

## Participants à la session de prospective

**Farah Alruwaily**, CIA  
**Jorge Badillo**, CIA, QIAL, CCSA, CGAP, CRMA  
**Lily Bi**, CIA, QIAL, CRMA  
**Maria Craig**, CIA, QIAL  
**Javier Faleato**, CIA, CCSA, CRMA  
**Sarah Fandrey**  
**Sarah Fedele**, CIA, CRMA  
**Audrey Gramling**, CIA  
**Marthin Grobler**, CIA, CRMA  
**Keith Kahl**, CIA, CRMA  
**Olivia Kirtley**  
**Laura LeBlanc**  
**Rainer Lenz**, CIA, QIAL  
**Helen Li**, CIA  
**Raoul Ménès**, CIA, CCSA, CRMA  
**Phillipe Mocquard**, CIA  
**Brad Monterio**  
**Ruth Doreen Mutebe**, CIA  
**Nicole Narkiewicz**, PhD  
**Abdulqader Obaid Ali**, QIAL, CRMA  
**Alta Prinsloo**  
**Anthony Pugliese**, CIA  
**Jim Romero**, CIA, CCSA, CRMA  
**Warren Stippich, Jr.**, CIA, CRMA  
**Stephen Tiley**, CIA  
**Massimiliano Turconi**  
**Jay Yanes**  
**Benito Ybarra**, CIA  
**Mat Young**

# Partenaires de Vision 2035

L'Internal Audit Fondation remercie les partenaires suivants pour leur soutien généreux :

## Partenaires d'argent



## Partenaire de l'Institut et des Sections de l'IIA

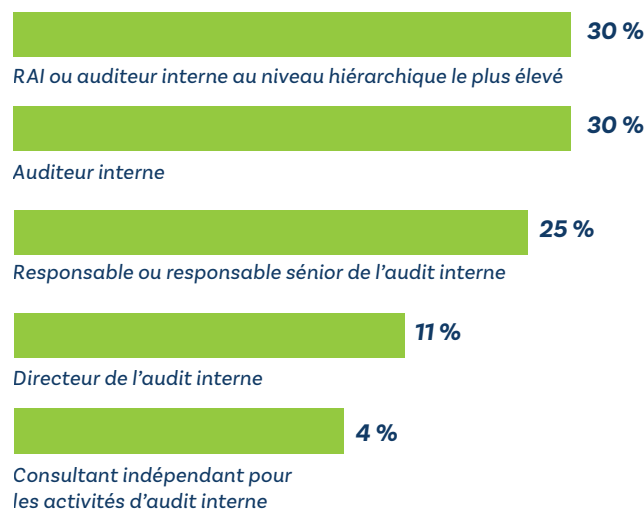


# Annexe : Profils des participants à l'enquête

Sur l'ensemble des participants à l'enquête, 80 % travaillaient dans le domaine de l'audit interne (se reporter à la Figure 1), dont 30 % en tant que responsables de l'audit interne (RAI), 36 % en tant que directeurs ou responsables et 34 % en tant qu'auditeurs salariés ou prestataires (se reporter à la Figure 21).

**Figure 21**

## Postes des auditeurs internes

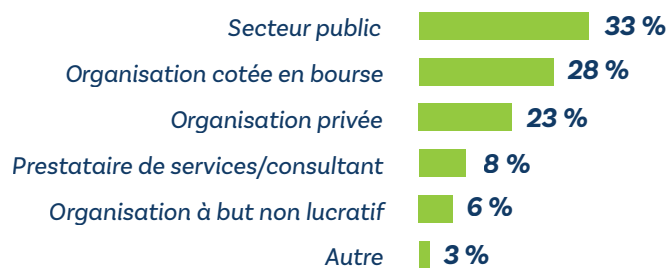


Source : enquête Vision 2035. Q4. Laquelle des propositions suivantes correspond le mieux à votre fonction d'auditeur interne ? (Si vous êtes un prestataire de services, veuillez choisir le niveau équivalent.) (n = 5 273)

Le profil des professionnels de l'audit interne qui ont répondu à l'enquête comprenait ceux qui travaillent principalement dans le secteur public (33 %), dans des sociétés cotées en bourse (28 %) ou dans des organisations privées (23 %) (se reporter à la Figure 22).

**Figure 22**

## Type d'organisation des auditeurs internes



Source : enquête Vision 2035. Q47. Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ? (n = 5 273)



En outre, les trois principaux secteurs d'origine des professionnels de l'audit sont la finance et l'assurance (30 %), le secteur public (17 %) et l'industrie manufacturière (9 %) (se reporter à la Figure 23).

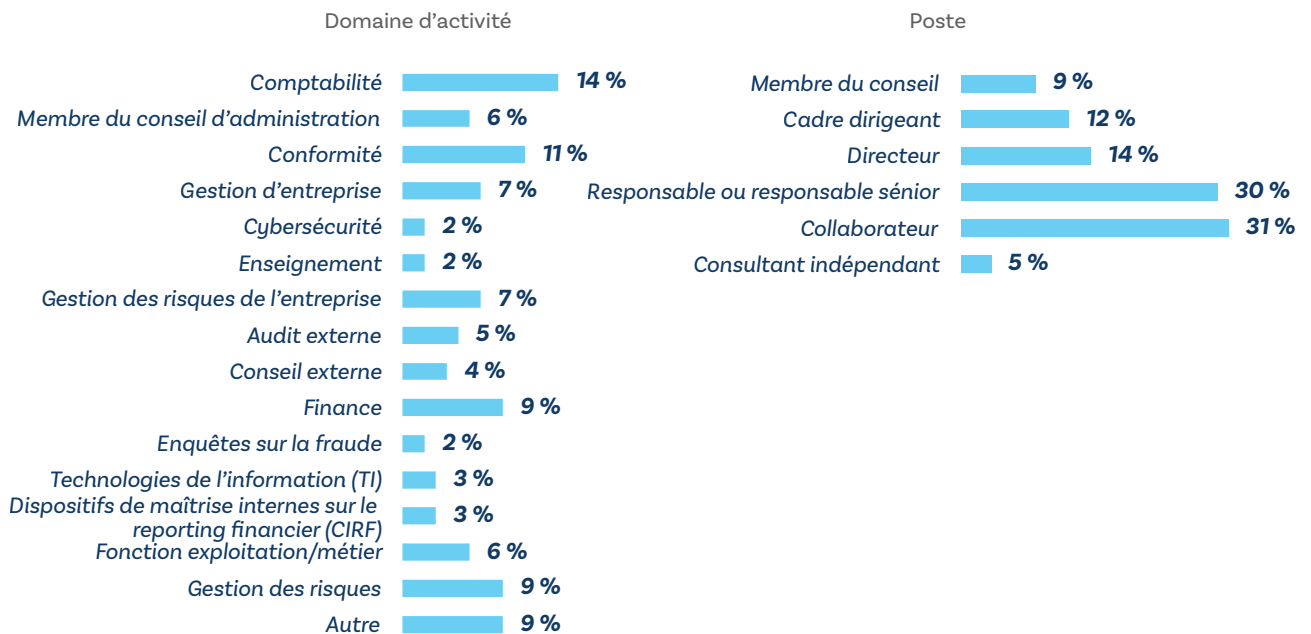
**Figure 23**  
Les 3 principaux secteurs d'activité des auditeurs internes



Source : enquête Vision 2035. Q48. Quelle est la classification sectorielle principale de l'organisation pour laquelle vous travaillez (ou de votre client principal si vous êtes un prestataire de services) ? (n = 5 273)

De plus, 16 % des participants à l'enquête représentaient des parties prenantes, dont 3 % étaient membres d'un comité d'audit ou d'un conseil d'administration, et 13 % occupaient des fonctions autres que l'audit interne. Leur domaine d'activité comprenait la comptabilité (14 %), la conformité (11 %), la gestion des risques (9 %) et la finance (9 %) (se reporter à la Figure 24).

**Figure 24**  
Domaine d'activité et rôle des professionnels : professionnels autres que l'audit interne, y compris les membres du comité d'audit ou du conseil d'administration



Source : enquête Vision 2035. Q5. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre domaine d'activité actuel ? (Choisissez une réponse.) Q6. Lequel des énoncés suivants représente le mieux votre poste au sein de votre organisation ? (n = 1 004)

# Partenaires et donateurs de l'Internal Audit Fondation

## Partenaires de diamant



**ARABCIIA**  
الاتحاد العربي لجمعيات المراجعين الداخليين  
Arab Confederation for Institutes of Internal Auditors



**AUDITBOARD**

**Deloitte.**



**Grant Thornton**



The Institute of  
**Internal Auditors**  
Chicago



The Institute of  
**Internal Auditors**



**Wolters Kluwer**

## Partenaires de platine



African Federation of  
**Institutes of Internal Auditors**



**Crowe**

## Partenaires d'or

- Fondation latino-américaine des auditeurs internes
- L'Institut des auditeurs internes, Grèce
- L'Institut des auditeurs internes, Houston Chapter
- L'Institut des auditeurs internes, Japon
- L'Institut des auditeurs internes, New York Chapter
- L'Institut des auditeurs internes, Singapour
- Université d'audit de Nankin

## Cercle du Président (donateurs individuels)

**Larry Harrington**, CIA, QIAL, CRMA

**Stacey Schabel**, CIA

**Warren Stippich, Jr.**, CIA, CRMA

**Soutenez la recherche sur l'audit interne et le Fonds universitaire.**

Investir dans l'Internal Audit Fondation, c'est investir dans l'avenir de la profession.

FAITES UN DON MAINTENANT. [theiia.org/IAFdonate](https://theiia.org/IAFdonate)



**Internal Audit  
FOUNDATION**



## À propos de l’IIA

L’Institut des auditeurs internes (l’IIA) est une association professionnelle internationale qui compte plus de 245 000 membres, et qui a décerné plus de 195 000 certifications Certified Internal Auditor® (CIA®) (Auditeur interne certifié) dans le monde entier. Fondé en 1941, l’IIA est reconnu dans le monde entier comme le leader de la profession d’audit interne en ce qui concerne les normes, les certifications, l’éducation, la recherche et les conseils techniques. Pour plus d’informations, consultez le site [theiia.org](https://theiia.org).

## À propos de l’Internal Audit Fondation

L’Internal Audit Fondation est une ressource mondiale essentielle pour faire progresser la profession d’audit interne. Les recherches financées par la Fondation permettent aux praticiens de l’audit interne et à leurs parties prenantes d’avoir une visibilité sur les sujets émergents et de promouvoir la valeur de la profession d’audit interne à l’échelle mondiale. La Fondation soutient également l’avenir de la profession grâce à son Fonds universitaire en accordant des bourses à des étudiants, à des éducateurs et à des établissements universitaires du monde entier qui participent aux programmes universitaires de l’Institut des auditeurs internes. Pour plus d’informations, consultez le site [theiia.org/Foundation](https://theiia.org/Foundation).

## Clause de non-responsabilité

L’Internal Audit Fondation publie ce document à des fins d’information et d’éducation. Ce support n’est pas destiné à fournir des réponses définitives à des situations individuelles spécifiques et, en tant que tel, il est uniquement destiné à être utilisé comme un guide. L’Internal Audit Fondation recommande de demander l’avis d’un expert indépendant pour toute situation spécifique. L’Internal Audit Fondation n’assume aucune responsabilité à l’égard des personnes qui se fient exclusivement à ce support.

## Droits d’auteur

Copyright © 2024 par l’Internal Audit Fondation. Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction, veuillez prendre contact avec [Copyright@theiia.org](mailto:Copyright@theiia.org).



Internal Audit  
**FOUNDATION**

1035 Greenwood Blvd., Ste. 149  
Lake Mary FL 32746 USA

[theiia.org](http://theiia.org) | [Copyright@theiia.org](mailto:Copyright@theiia.org)

2024-9112