Evolution de carrière des responsables de l'audit interne

LA GESTION DU SERVICE

Rapport principal

Profils et compétences de l'encadrement de l'audit interne

Venkataraman Iyer
PhD, CPA

The IIA Research Foundation

CBOK
The Global Internal Audit Common Body of Knowledge

Sponsorisé par
The Institute of Internal Auditors Greater Boston Chapter

À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants

166 pays

23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne	26%
Directeurs de missions ou *senior managers*	13%
Superviseurs ou *managers*	17%
Auditeurs internes	44%

*Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK *(Common Body of Knowledge)* est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

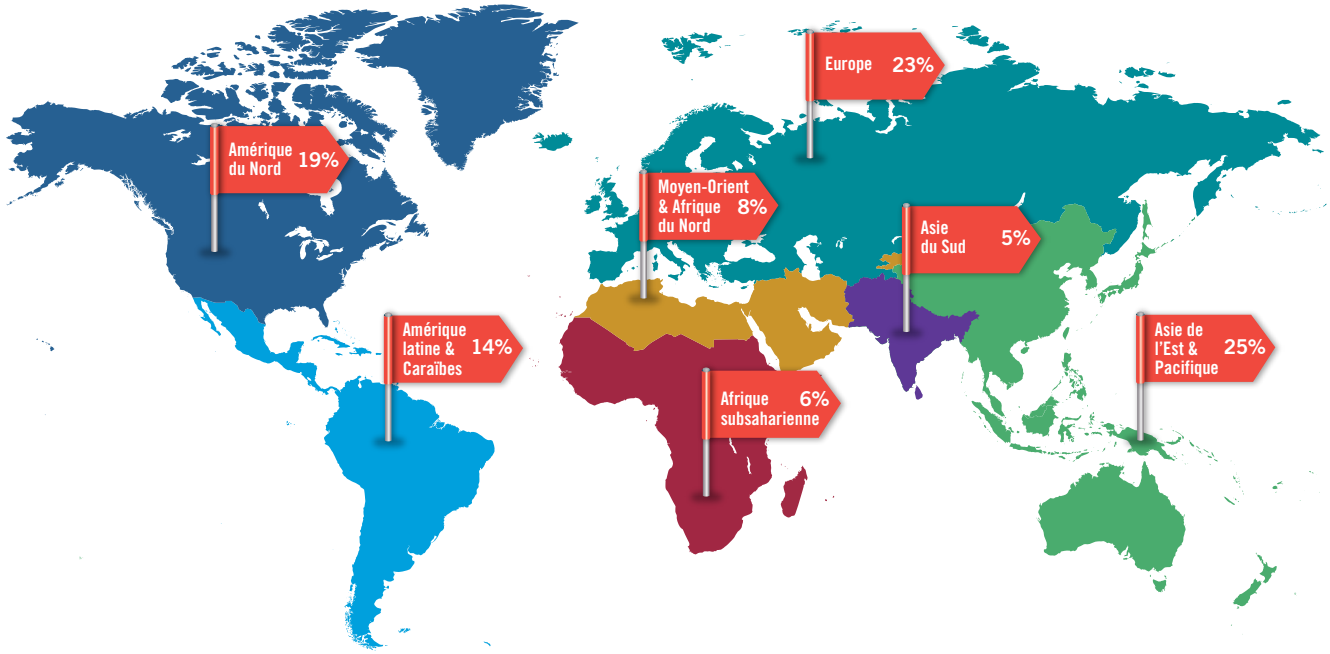
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous trois formes :

- des rapports portant sur des thématiques générales ;
- des gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- des faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse www.theiia.org/goto/CBOK pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1er avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

Les thèmes du CBOK

Le futur

Les perspectives internationales

La gouvernance

La gestion du service

Les risques

Normes et certifications

La gestion des talents

Les technologies

Table des matières

Synthèse 4

Introduction 5

1 Les responsables de l'audit interne : qui sont-ils et quel est leur parcours ? 6

- Âge et genre 6
- Formation initiale 7
- Expérience en audit interne 7
- Certification 9

2 Les responsables de l'audit interne : leurs connaissances et leurs perspectives 12

- Compétences 12
- Formation continue 12
- Profils et compétences requis pour devenir responsable de l'audit interne 15
- Projets professionnels 17

Conclusion 18

Synthèse

En tant que chef de file de la fonction d'audit interne, le responsable de l'audit interne en assure l'efficacité et l'efficience. Bien que les responsabilités traditionnelles d'assurance et de veille interne fassent toujours partie des principales priorités du responsable de l'audit interne, ce dernier est de plus en plus appelé à jouer le rôle de partenaire des métiers, voire de consultant[1]. Ce champ de responsabilités étendu exige du responsable de l'audit interne qu'il acquière et développe certaines compétences générales en sus des compétences techniques d'audit qui sont nécessaires pour assumer son rôle classique.

Quelles sont ces compétences ? Quel type de cursus, d'expérience et de certifications peuvent conduire au poste de responsable de l'audit interne ? Les organisations souhaitent obtenir des réponses à ces questions afin d'identifier et de former leurs futurs responsables de l'audit interne. C'est également le cas des auditeurs internes qui aspirent à cette fonction, afin de pouvoir orienter précisément leur parcours professionnel en conséquent. L'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne aborde nombre de ces questions. Des données ont été recueillies sur la démographie des responsables de l'audit interne, et des entretiens ont été réalisés avec certains d'entre eux en vue d'identifier les types de compétences pouvant favoriser l'accès à la fonction.

Les données montrent que les responsables de l'audit interne interrogés sont principalement des hommes âgés de 40 à 49 ans, titulaires d'au moins une licence, dont la comptabilité est souvent la principale spécialisation. Ils ont environ treize années d'expérience en audit interne, dont sept au poste de responsable. La plupart ont obtenu une certification en audit interne, en général le titre d'auditeur interne certifié (CIA).

Ces profils varient évidemment selon la zone géographique, la catégorie et la taille de l'organisation. Par exemple, les responsables de l'audit interne en Amérique du Nord sont généralement plus âgés que dans les autres régions, et le taux de CIA y est plus élevé.

Outre l'analyse de la démographie actuelle, les données des études antérieures du CBOK sont comparées aux résultats de 2015 pour dévoiler les grandes tendances. Par exemple, le pourcentage de responsables de l'audit interne ayant une certification en audit interne a augmenté, passant de 41 % en 2006 à 53 % en 2015.

Bien que le cursus, l'expérience et les certifications soient important(e)s, elles ne suffisent pas à elles seules à propulser une personne au rang de responsable de l'audit interne. Les compétences et qualités personnelles sont également évaluées par les organisations qui souhaitent nommer un responsable de l'audit interne. Ce rapport traite de ces compétences générales en se faisant l'écho des observations recueillies au cours des entretiens avec un certain nombre de responsables de l'audit interne. Ces derniers nous font part de certains des profils et compétences qu'ils estiment être indispensables pour les aspirants à la fonction.

[1] Richard F. Chambers et al., *The Relationship Advantage: Maximizing Chief Audit Executive Success* (le Korn/Ferry Institute et l'Institute of Internal Auditors), 2011.

Introduction

> *La formation initiale, l'expérience professionnelle, la certification professionnelle, les programmes de formation et de développement, les compétences personnelles et techniques, et les qualifications des auditeurs internes ont une influence sur la qualité de l'audit interne.*

– Gerrit Sarens, « Internal Auditing Research: Where Are We Going? » International Journal of Auditing, volume 13, numéro 1, mars 2009

Exceller en tant que responsable de l'audit interne exige la maîtrise d'un large éventail de compétences et de qualités. Le responsable de l'audit interne doit planifier, organiser, pourvoir en collaborateurs, piloter et contrôler la fonction d'audit interne[2]. Certains sont appelés à étendre leur supervision au-delà de l'audit interne et à assumer la responsabilité principale ou partagée de la fonction de gestion des risques et des activités de conformité de leur organisation[3]. Outre la réalisation des tâches attendues, le responsable de l'audit interne doit incarner les comportements souhaités – donner le « la » qui façonnera une culture à valeur ajoutée[4]. Le succès de l'audit interne dépend des orientations fixées par son responsable et par l'équipe dirigeante de l'organisation. Trouver un responsable de l'audit interne doté des qualités requises est par conséquent essentiel pour toutes les organisations.

L'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne a permis de sonder des responsables de l'audit interne et de recueillir des données ainsi qu'un éclairage sur le parcours professionnel des personnes occupant ce poste. Ce rapport analyse les principaux constats concernant l'âge et le genre, la formation initiale, les certifications, les qualifications, la formation continue, les profils, les compétences et les projets. Il fournit un point de comparaison concernant les diplômes, les certifications et l'expérience qui sont généralement nécessaires pour devenir responsable de l'audit interne. Lorsque cela est possible, les résultats de l'enquête de 2015 sont présentés sous différents angles démographiques, par exemple par zone géographique, et sont comparés à ceux des enquêtes antérieures du CBOK.

Les compétences techniques en matière d'audit et l'expérience sont certes nécessaires pour devenir responsable de l'audit interne, mais elles sont rarement suffisantes. Les données de l'enquête présentées dans ce rapport sont complétées par des entretiens avec des responsables de l'audit interne, au cours desquels ces derniers ont fait part de leurs observations sur les différentes compétences générales que les organisations recherchent pour une personne à ce poste. Les futurs responsables de l'audit interne pourront les utiliser à bon escient.

---

[2] Andrew Carmichael, *The Chief Audit Executive: Understanding the Role and Professional Obligations of a CAE,* essai présenté pour le Esther R. Sawyer Award (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors), 2014.

[3] Margaret H. Christ et Michael A. Ricci, *The Evolving Role of the CAE: Taking on Compliance and ERM* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA), 2015.

[4] James Roth, « How Do Internal Auditors Add Value? », *Internal Auditor,* février 2003.

1 Responsables de l'audit interne : qui sont-ils et quel est leur parcours ?

POINT D'ATTENTION

L'âge médian des responsables de l'audit interne se situe entre 40 et 49 ans.

"Compte tenu de l'antérioté de l'audit interne en Amérique du Nord, les services d'audit interne de nombreuses organisations y sont plus développés et matures nécessitant plus d'ancienneté pour devenir responsables de l'audit interne."

– Bing Wang, PhD, Associate Professor, Department of accounting, Nanjing University, Chine

Âge et genre

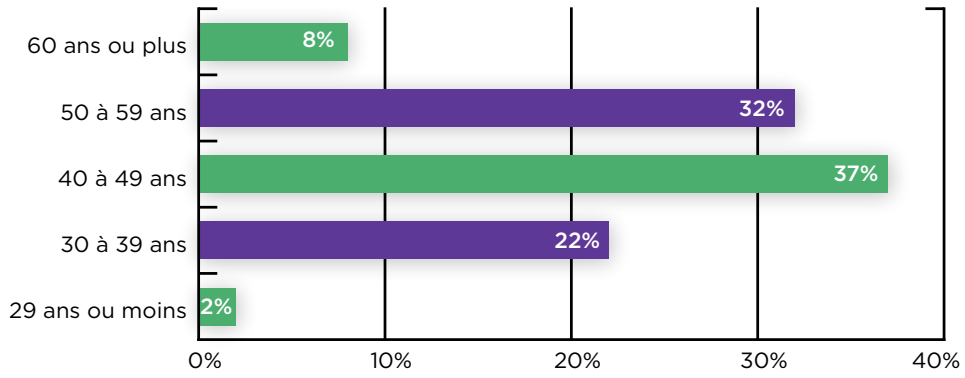
Le poste de responsable de l'audit interne n'est pas un poste de début de carrière. Des années d'expérience et de formation sont nécessaires pour être prêt à assumer les larges et diverse responsabilités de la fonction. Il n'est donc pas surprenant que la majorité des responsables de l'audit interne soient actifs depuis environ 15 ans. La **Figure 1** montre que 77 % des répondants responsables de l'audit interne sont âgés de 40 ans ou plus, ce qui reflète un léger vieillissement depuis l'enquête de 2010 : seulement 70 % étaient alors âgés de 41 ans ou plus.

C'est en Amérique du Nord que l'âge moyen des responsables de l'audit interne est le plus élevé, suivie de l'Asie de l'Est & Pacifique (voir **Figure 2**). Environ 84 % des responsables de l'audit interne en Amérique du Nord sont âgés de 40 ans ou plus, et 55 % sont âgés de 50 ans ou plus. L'Afrique subsaharienne présente le pourcentage le plus important de responsables de l'audit interne de moins de 40 ans (39 %), suivie du Moyen-Orient & Afrique du Nord (33 %).

Il s'agit d'une profession essentiellement masculine. La part des femmes responsables de l'audit interne dans le monde est passée de 28 % en 2010 à 31 % en 2015. Le ratio homme-femme varie d'une région à l'autre. Le pourcentage d'hommes responsables de l'audit interne est nettement supérieur en Asie du Sud (93 %) et au Moyen-Orient & Afrique du Nord (92 %). C'est en Amérique du Nord que la part de femmes responsables de l'audit interne est la plus importante (39 %), suivie de l'Europe (36 %).

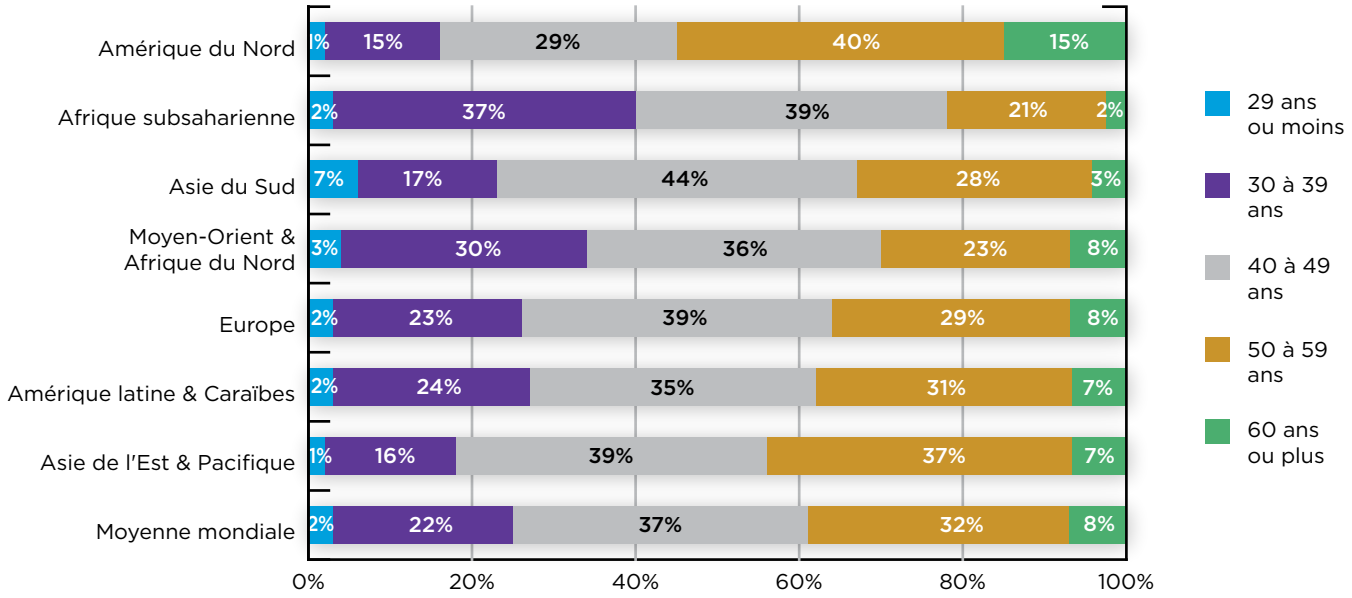
Ce ratio diffère également selon le secteur d'activité. La part des femmes responsables de l'audit interne est considérablement plus élevée dans le secteur public et les organisations à but non lucratif (37 %) que dans les autres types d'organisations.

Figure 1 **Âge des responsables de l'audit interne**



Note : Q502 : Âge. (Q3) Votre âge. n = 2 969.

Figure 2 **Âge des responsables de l'audit interne (disparités régionales)**



Note : Q502 : Âge. (Q3) Votre âge, combinée avec la Q501 : Zone géographique. (Q6a à Q6h, réparties selon les zones géographiques définies par la Banque mondiale) Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ?

POINT D'ATTENTION

Les responsables de l'audit interne du CBOK 2015 ont plus d'expérience que leurs homologues des éditions 2006 et 2010.

Formation initiale

Une formation initiale minimale est nécessaire pour endosser efficacement les diverses responsabilités de l'audit interne, ainsi qu'en témoignent les 94 % de responsables de l'audit interne titulaires d'au moins une licence. La comptabilité reste la spécialisation principale (64 %). Dans l'étude de 2006, cette proportion était légèrement inférieure, avec 60 %. En 2015, la comptabilité est suivie par les spécialisations en audit interne (44 %) et en administration des affaires (43 %).

La **Figure 3** illustre les disparités régionales selon les spécialisations. En Europe, seuls 45 % des responsables de l'audit interne indiquent une formation initiale à dominante comptable ; mais ils sont plus nombreux que dans les autres régions à s'être spécialisés en économie.

Expérience en audit interne

Les organisations attendent de leur responsable de l'audit interne qu'ils disposent d'un portefeuille de compétences diversifié : des compétences acquises et affinées par des années d'expérience. Une solide expérience de l'audit interne et du secteur d'activité concerné est un atout pour les candidats au poste de responsable de l'audit interne.

Les responsables de l'audit interne ayant participé à l'enquête occupent cette fonction depuis 6,8 ans en moyenne. Ils ont auparavant été directeur de mission pendant en moyenne 2,1 ans, superviseur ou manager pendant 1,6 an, et auditeur interne pendant 2,9 ans, sur un total de 13,4 ans d'expérience en audit interne (voir **Figure 4**).

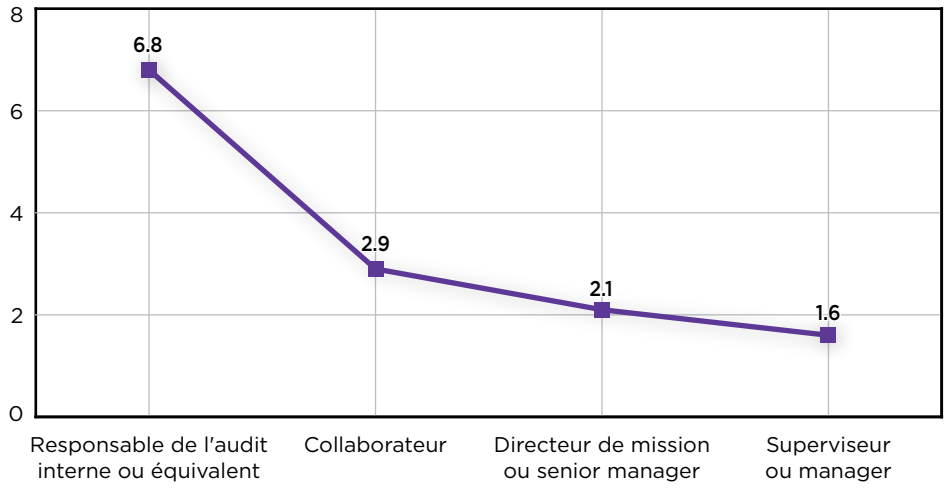
Le nombre d'années d'expérience en tant que responsable de l'audit interne a augmenté par rapport aux résultats des

Figure 3 **Spécialisation des responsables de l'audit interne au cours de leur formation initiale**

Matière principale ou significatif spécialisation	Amérique latine & Caraïbes	Asie de l'Est & Pacifique	Moyen-Orient & Afrique du Nord	Europe	Afrique sub-saharienne	Asie du Sud	Amérique du Nord	Résultat net
Comptabilité	72%	57%	71%	45%	87%	84%	80%	64%
Arts ou sciences humaines	4%	4%	1%	4%	0%	2%	7%	4%
Audit (externe)	49%	20%	39%	26%	40%	60%	16%	29%
Audit (interne)	74%	58%	52%	33%	54%	74%	12%	44%
Gestion et administration des affaires	44%	38%	47%	50%	50%	46%	34%	44%
Informatique informatique ou système d'information	16%	10%	15%	10%	15%	16%	8%	11%
Économie	15%	16%	33%	45%	26%	43%	10%	26%
Ingénierie	7%	5%	5%	7%	1%	3%	1%	5%
Finance	44%	22%	41%	39%	49%	59%	20%	34%
Droit	10%	12%	13%	17%	20%	35%	2%	12%
Mathématiques/ statistiques	8%	4%	7%	9%	13%	18%	3%	7%

Note : Q5_ [5a] Matière(s) principale(s) ou spécialisation(s) que vous avez étudiée(s) (Plusieurs choix possibles) combinée avec la Q501 : Zone géographique. (Q6a à Q6h, réparties selon les zones géographiques définies par la Banque mondiale) Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ? Base n = 3 225; total n = 3 344; 119 réponses manquantes; éliminations 77 %.

Figure 4 **Années d'expérience selon le niveau hiérarchique**



Note : Q10 : Combien d'années d'expérience professionnelle environ avez-vous acquis en tant qu'auditeur interne dans les fonctions suivantes ? n = 3 343.

“Ce n’est pas le nombre d’années qui est le plus important mais les responsabilités que vous avez eu.. Quellles que soient l’étendue et la complexité de ces activités, ce qui importe c’est qu’elles aient été critiques.”

– Robert Rudloff,
Senior VP-Internal Audit,
MGM Resorts

POINT D’ATTENTION

Le nombre de responsables de l’audit interne titulaires d’une certification en audit interne est plus élevé en Amérique du Nord que dans toutes les autres régions.

enquêtes précédentes. Les 6,8 ans de l’édition 2015 sont à rapprocher de l’étude de 2010, à l’occasion de laquelle 62 % des responsables avaient indiqué avoir moins de 6 ans d’expérience à ce poste. En 2006, 56 % des responsables indiquaient être en poste depuis au maximum 5 ans, et seulement un quart depuis 6 à 10 ans.

Les responsables de l’audit interne ont 5 ans d’expérience supplémentaires par rapport aux autres répondants (collaborateurs, superviseurs ou managers, senior managers et directeurs de mission). Ces derniers ont en moyenne 8,3 ans d’expérience en audit interne, alors que plus de la moitié (55 %) des responsables de l’audit interne ont une expérience de plus de 10 ans, en moyenne 13,4 ans.

L’expérience cumulée en audit interne des responsables de l’audit interne varie considérablement selon les régions, de 9,7 ans en Asie de l’Est & Pacifique à 17,6 ans en Amérique du Nord (voir **Figure 5**).

Certification

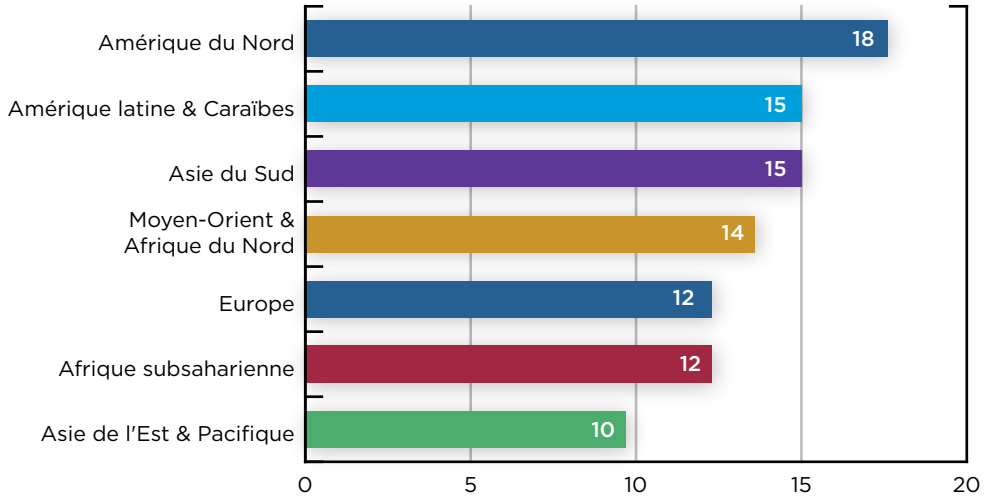
Une certification en audit interne permet d’améliorer ses compétences et ses connaissances en audit interne et renforce la crédibilité et la légitimité professionnelle. Elle ouvre également des perspectives d’évolution. En particulier, le titre de CIA est perçu comme un indicateur d’un niveau élevé de compétence qui offre un véritable coup de pouce dans l’évolution d’une carrière en audit interne[5]. L’IIA recommande à tous responsables de l’audit interne d’obtenir le titre de CIA afin de pouvoir faire preuve d’une excellente compréhension des rôles et responsabilités de l’audit interne, du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP), et des compétences techniques en matière d’audit[6].

Les organisations recherchent des responsables de l’audit interne compétents et qui connaissent les dernières évolutions de la

[5] Patricia M. Myers et Audrey A. Gramling, « The perceived benefits of certified internal auditor designation », *Managerial Auditing Journal*, volume 12, numéro 2.

[6] Guides pratiques de l’IIA : *Chief Audit Executives – Appointment, Performance, Evaluation, and Termination* (Altamonte Springs, Floride, The Institute of Internal Auditors), 2010.

Figure 5 Nombre total d’années d’expérience



Note : Q520 : Nombre total d’années d’expérience en audit interne_moyennes numériques (Q10) combinée avec la Q501 : Zone géographique. (Q6a à Q6h, réparties selon les zones géographiques définies par la Banque mondiale) Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ?

“La certification renforce la crédibilité de la fonction, en particulier lors de l’évaluation externe. Le responsable de l’audit interne fait preuve d’exemplarité en disposant d’une certification qui reflète un certain niveau de connaissance et expérience. Elle influe positivement sur la fonction d’audit.”

– Mike Kidd, responsable de l’audit interne, NewBridge Bank

profession, il n’est donc pas surprenant que l’obtention d’une certification en audit interne (quelle qu’elle soit) augmente les chances d’accéder à cette fonction. Selon les données de l’enquête, ce constat semble se vérifier pour tous les types d’organisation et quel soit le genre. Plus de la moitié (53 %) des responsables de l’audit interne sont titulaires d’une certification, contre 40 % des autres catégories de répondants. Par ailleurs, seuls 41 % des responsables de l’audit interne ayant participé à l’enquête de 2006 étaient certifiés.

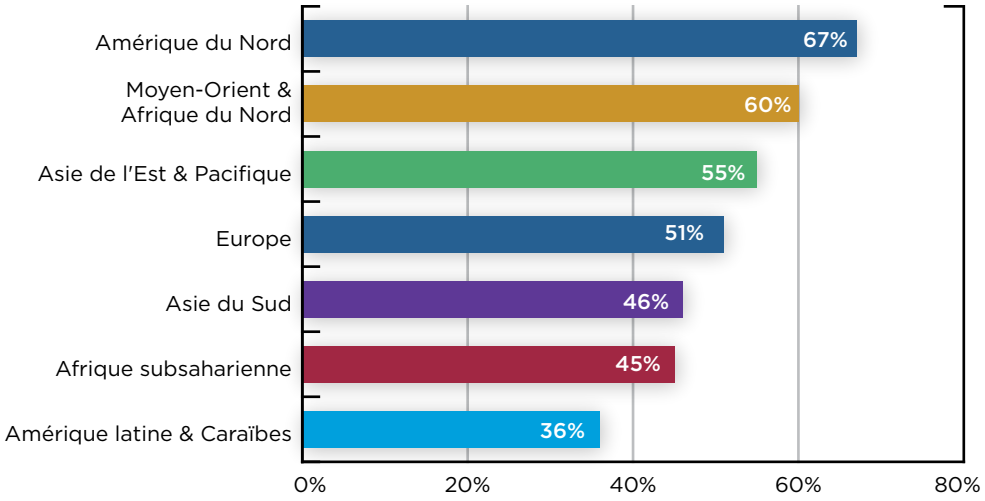
Détenir une certification en audit interne semble constituer un atout particulier pour les futurs responsables de l’audit interne en Amérique du Nord. En effet, les deux tiers des responsables de l’audit interne de cette région ont une certification : il s’agit du pourcentage le plus élevé toutes régions confondues. La région Amérique latine & Caraïbes est celle où la part de responsables de l’audit interne titulaires d’une qualification est la plus faible (36 %) (voir **figure 6**).

Parmi les responsables de l’audit interne ayant une certification, environ les deux tiers ont le titre de CIA, 29 % celui de Certification in Risk Management Assurance (CRMA, certification en assurance sur la gestion des risques), et 23 % une autre certification en audit interne (voir **figure 7**).

L’Amérique du Nord présente un taux des responsables de l’audit interne CIA de 55 %, soit 14 points de plus que la région occupant la deuxième place, l’Asie de l’Est & Pacifique (41 %). C’est en Amérique latine & Caraïbes que cette part est la plus faible (19 %) (voir **figure 8**).

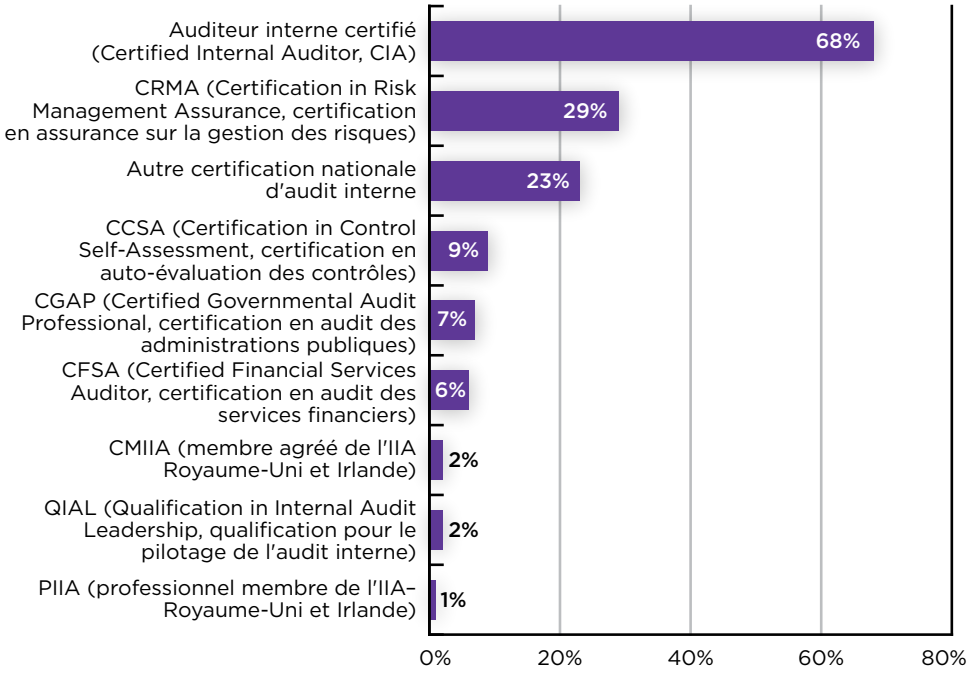
Globalement, environ 36 % des responsables de l’audit interne interrogés ont obtenu la certification CIA. Cela représente une légère augmentation par rapport à 2010, 33 % des responsables de l’audit interne indiquaient alors avoir le titre de CIA.

Figure 6 Disparités régionales en matière de certification



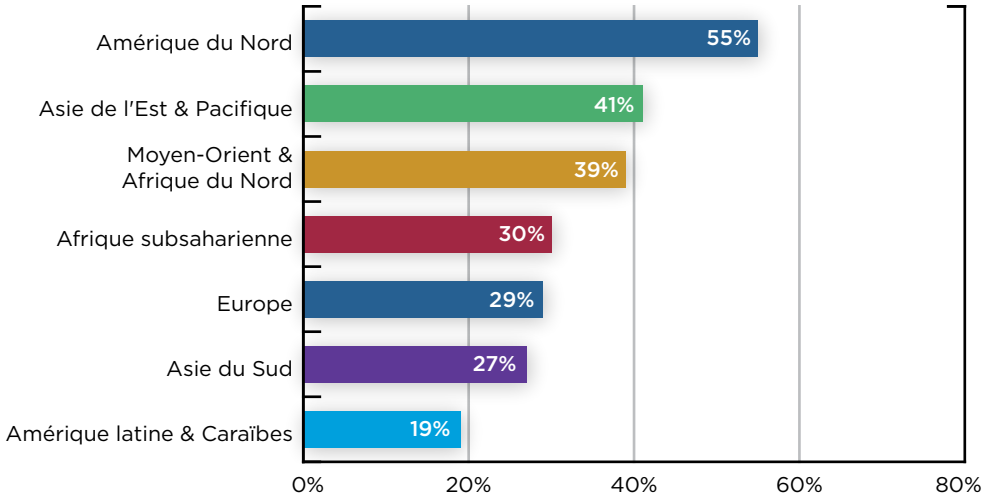
Note : Q501 : Zone géographique et certification : Est titulaire d’une certification en audit interne (quelle qu’elle soit), Q21 [Q12].

Figure 7 Certifications en audit interne des responsables de l'audit interne



Note : Q21 : [Q12] Quelles certifications et/ou qualifications professionnelles possédez-vous dans le domaine de l'audit interne ? (Plusieurs choix possibles).

Figure 8 Certification de CIA (disparités régionales)



Note : Q21 : [Q12] Quelles certifications et/ou qualifications professionnelles possédez-vous dans le domaine de l'audit interne ? (Plusieurs choix possibles.) combinée avec la Q501 : Zone géographique. (Q6a à Q6h, réparties selon les zones géographiques définies par la Banque mondiale) Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ?

2 Responsables de l'audit interne: leurs connaissances et leurs perspectives

POINT D'ATTENTION

Les responsables de l'audit interne font état d'un haut niveau de compétence dans leur auto-évaluation des 10 compétences clés proposées par l'IIA.

"Au Moyen-Orient en particulier, un responsable de l'audit interne devrait maîtriser le référentiel de l'IIA, les normes internationales et tous les aspects relatifs à la gouvernance, aux risques et aux contrôles. La connaissance et l'expérience sont absolument essentielles, et surtout l'expérience liée à la gouvernance."

– Javier Garcia Cuadrado, responsable de l'audit interne d'Etisalat Group

Compétences

En 2013, l'IIA a conçu et publié un référentiel de compétences professionnelles, qui comporte 10 compétences clés[7]. Alors que le référentiel de l'IIA les répartit en 163 domaines de connaissances, compétences et capacités, l'étude du CBOK les regroupe en 42 afin de les exploiter plus facilement aux fins de l'enquête. Dans le cadre du CBOK 2015, des responsables de l'audit interne du monde entier ont été invités à évaluer leur niveau perçu de compétences en utilisant l'échelle suivante : 1 = Novice ; 2 = Formé ; 3 = Compétent ; 4 = Confirmé ; 5 = Expert.

Ils estiment être compétents dans 40 domaines, avec une note moyenne de 4 pour chaque élément, ce qui indique un haut niveau de compétence. Les scores s'échelonnent de 4,3 pour la déontologie, à 3,5 pour le CRIPP (qui contient les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*). Les responsables de l'audit interne obtiennent des scores nettement supérieurs dans tous les domaines par rapport aux autres catégories de répondants (voir **Figure 9**).

Les niveaux de compétences cités sont positivement corrélés à la taille de l'entreprise. Les responsables de l'audit interne des entreprises dont les actifs sont inférieurs à 100 millions USD présentent un score combiné de 38,7, contre 42,1 pour les entreprises plus importantes (actifs compris entre 10 et 50 milliards USD).

Les responsables de l'audit interne titulaires d'une certification en audit interne font état d'un niveau de compétences nettement plus élevé que ceux n'ayant pas de certification et ce, dans tous les domaines.

Formation continue

La formation est importante pour les auditeurs internes à tous les niveaux, du plus novice au responsable de l'audit interne. En effet, d'après les résultats de l'enquête 2015, ces derniers consacrent une part plus importante de leur temps à la formation : 46,1 heures par an soit un volume horaire similaire à celui des autres catégories d'auditeurs internes.

Les responsables de l'audit interne des sociétés cotées (hors secteur financier) bénéficient d'environ 40,5 heures de formation chaque année, c'est-à-dire nettement moins que dans les autres secteurs.

D'un point de vue géographique, c'est dans la région Amérique latine & Caraïbes que les responsables de l'audit interne reçoivent le plus important volume annuel de formation (56,7 heures) et dans la région Asie de l'Est & Pacifique qu'ils en reçoivent le moins (38,1 heures) (voir **figure 10**).

L'auto-évaluation des responsables de l'audit interne tend à s'améliorer à mesure que le volume horaire de formation reçue s'accroît.

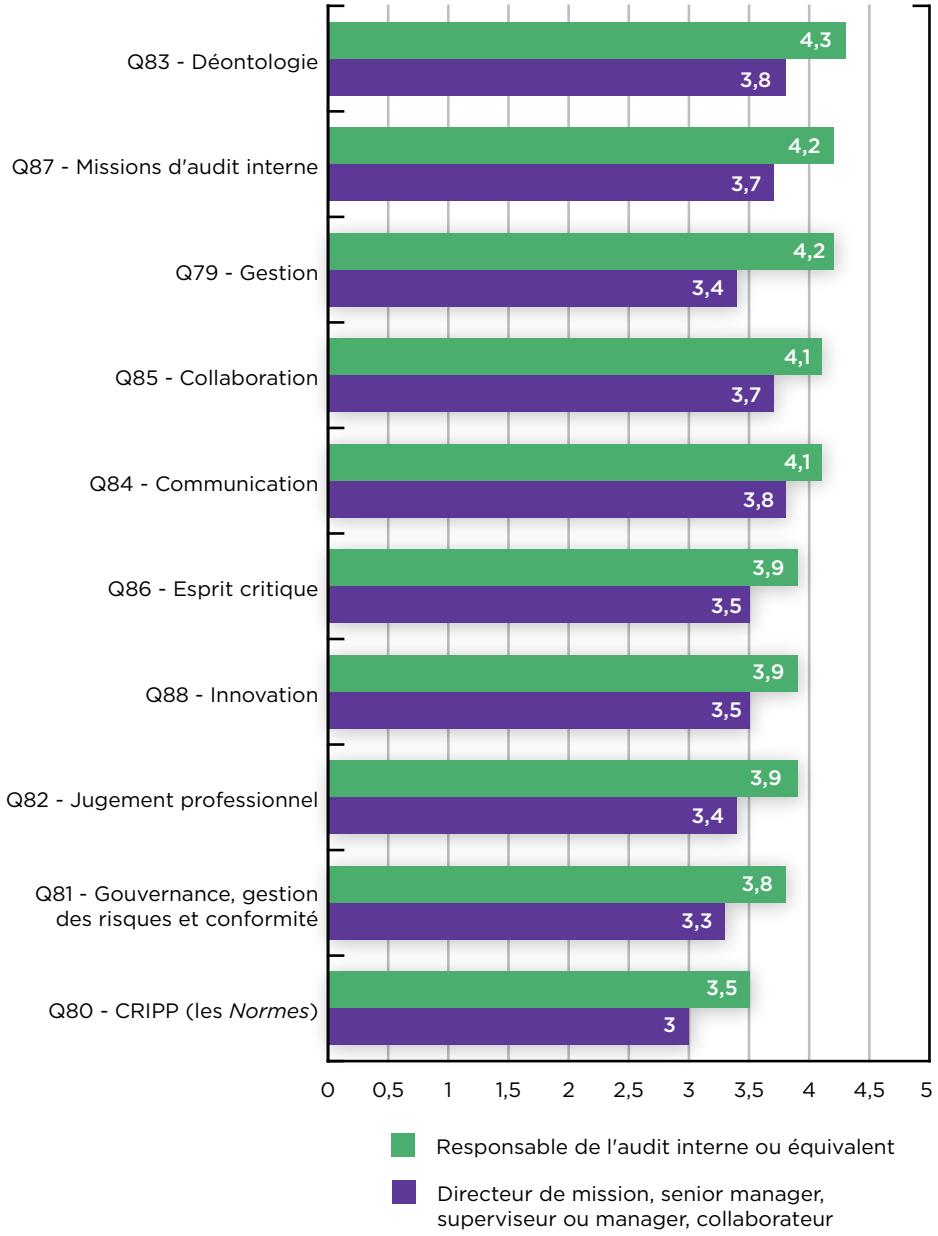
[7] *Référentiel de compétences de l'audit interne* de l'IIA (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors) / IFACI, 2013.

OPPORTUNITES DE FORMATION DE L'IIA POUR LES RESPONSABLES DE L'AUDIT INTERNE ASPIRANTS OU EN POSTE

1. L'IIA et certains instituts nationaux proposent des programmes de formation destinés aux responsables de l'audit interne. Ils leur permettent de s'imprégner rapidement et efficacement de l'ensemble des enjeux liés au métier. Stages en immersion ou série d'ateliers, animation par des expert-formateurs, témoignages de parties prenantes, les modalités proposées sont spécifiquement adaptées aux attentes des responsables de l'audit interne.

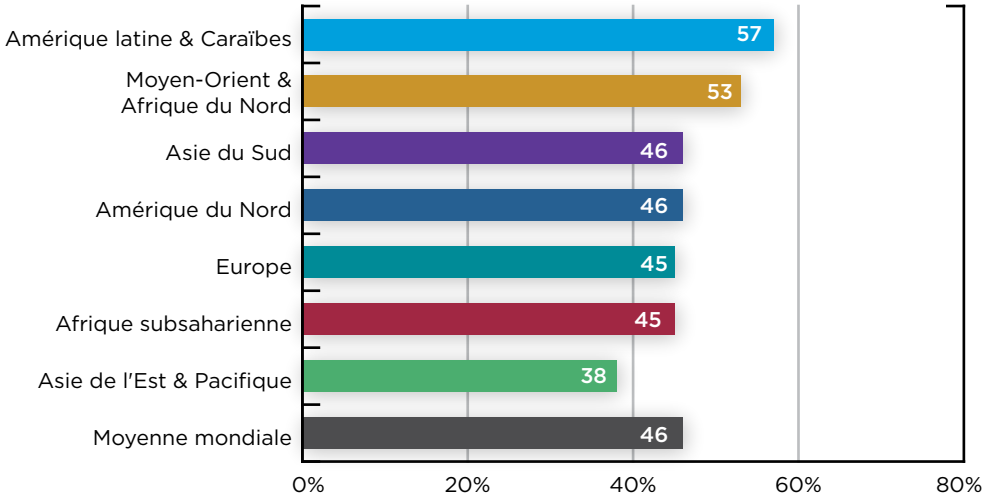
2. La certification QIAL (Qualification in Internal Audit Leadership, qualification pour le pilotage de l'audit interne) de l'IIA est conçue pour aider les auditeurs internes à acquérir et améliorer leurs capacités à construire leur crédibilité en tant que responsable de demain. Elle commence à susciter l'intérêt des responsables de l'audit interne, et 1% d'entre eux l'avait obtenue au moment de l'enquête 2015.

Figure 9 Auto-évaluation des compétences des responsables de l'audit interne



Note : [Q79-Q88] Auto-évaluation des compétences_10 Domaines, combinée avec la Q503 : Niveau hiérarchique. (Q9a, Q9b, Q9d, Q9h, Q9i) Quelle est votre fonction en tant qu'auditeur interne au sein de votre organisation ?

Figure 10 **Heures de formation en audit interne (en %)**



Note : Q823_1 : Q14. Combien d'heures de formation sur l'audit interne suivez-vous chaque année ? Nombre d'heures par an : (utilisé pour la Q504) combinée avec la Q501 : Zone géographique. (Q6a à Q6h, réparties selon les zones géographiques définies par la Banque mondiale) Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ?

PLAN D'ACTION

Si les responsables de l'audit interne ont des besoins en formation même après leur entrée en fonction, il est évident qu'ils ont également des besoins en début de carrière. Pour les organisations, il est utile de disposer parmi l'encadrement de l'audit interne d'un solide vivier de talents susceptibles de piloter un jour ou l'autre l'activité d'audit interne. Selon Dick Anderson, co-président du CBOK, les pratiques ci-après peuvent être utilisées par les responsables de l'audit interne pour renforcer les compétences et l'expérience de leurs plus proches collaborateurs :

1. Solliciter les dirigeants n'appartenant pas à l'audit interne à des fins de tutorat ou de coaching dans des circonstances particulières. Indépendamment de la personne qui l'incarne, il est démontré que la fonction de tuteur est essentielle pour les jeunes auditeurs souhaitant évoluer. Le tutorat peut être formel ou informel tant que son objectif ultime est le transfert de la connaissance et de l'expérience. Il est particulièrement utile dans le développement de compétences générales (C. Guillot, *« Mentoring That Matters »*, Internal Auditor, 4 avril 2014).

2. Offrir aux auditeurs internes une possibilité d'assister au comité d'audit.

3. Accorder aux collaborateurs senior plus de responsabilités en matière d'audit afin qu'ils puissent mieux connaître l'organisation.

4. Donner aux collaborateurs senior l'occasion de participer à des comités ou des groupes de travail traitant de questions plus larges dépassant l'audit interne, afin qu'ils puissent acquérir de l'expérience et se familiariser avec des niveaux de direction plus élevés.

QU'EST-CE QUI CARACTERISE UN RESPONSABLE DE L'AUDIT INTERNE ACCOMPLI ?

En 2010, Richard Chambers, président et délégué général de l'IIA, a identifié les caractéristiques d'un responsable de l'audit interne accompli : sens aigu des affaires, solides capacités de communication, intégrité et déontologie indéfectibles, expériences, excellente perception des risques opérationnels, sens inné de la gestion des talents et courage à toute épreuve.

En 2011, Chambers et Korn Ferry ont identifié une caractéristique supplémentaire qu'ils estiment être un préalable au succès des responsables de l'audit interne : le sens du relationnel, c'est-à-dire la capacité d'instaurer et d'entretenir des liens solides avec les principales parties prenantes.

Sources : Richard F. Chambers et Paul McDonald, « Top 7 Attributes of Effective Internal Auditors » (BankInfo Security, 14 décembre 2010). Richard F. Chambers et al., The Relationship *Advantage: Maximizing Chief Audit Executive Success* (The Korn/Ferry Institute et The Institute of Internal Auditors), 2011.

5. Créer des intitulés de poste nouveaux ou temporaires permettant aux candidats potentiels de bénéficier de responsabilités plus larges.

6. Avoir un plan de succession et le transmettre au comité d'audit pour démontrer l'existence d'une planification adaptée, et s'assurer que le comité identifie et forme un successeur.

Profils et compétences requises pour devenir responsable de l'audit interne

Dans le cadre des recherches menées pour cette publication, des entretiens ont été réalisés avec plusieurs responsables de l'audit interne, qui ont apporté un éclairage sur les compétences recherchées par une organisation lors de la nomination d'un responsable de l'audit interne. Il ressort clairement de leurs observations que, même si les connaissances techniques sont importantes, elles ne suffisent pas à elles seules pour devenir responsable de l'audit interne. Les qualités citées lors de ces entretiens sont présentées ci-après.

Compréhension de l'activité et des risques

Les responsables de l'audit interne devraient disposer d'une excellente compréhension de l'activité et la capacité à évaluer les risques auxquels l'entité est confrontée. En 2009, PricewaterhouseCoopers a publié un livre blanc sur la nécessité pour l'audit interne d'appréhender les risques inhérents à une économie mondialisée en constante évolution et d'y répondre. Cette publication considérait *« l'expérience et les connaissances accumulées par les responsables de l'audit interne profondément familiarisés avec les entités au sein desquelles ils ont effectué leur carrière »* comme un atout majeur[8].

Leadership et déontologie

Le responsable de l'audit interne est le chef de file de l'audit interne et devrait donner le ton et faire preuve d'exemplarité. *« En Europe, il est plus fréquent pour la fonction d'audit interne d'avoir une structure horizontale, plutôt que verticale et composée du responsable de l'audit interne, du senior manager, du superviseur, et des collaborateurs »,* explique Peter Funck (CIA, Administration suédoise des transports). *« Une structure horizontale se compose d'un responsable de l'audit interne, puis des membres de l'équipe tous situés au même niveau. Dans ce cas, le responsable devrait jouer davantage le rôle de coach. Il s'agit d'un profil différent. »* Pour Robert Rudloff, Senior VP-Internal Audit de MGM Resorts, *« il faut faire preuve d'exemplarité. Il faut veiller à agir en permanence dans le respect des normes de déontologie les plus exigeantes. »*

Vision stratégique

Le responsable de l'audit interne doit être capable d'adopter une approche globale de l'organisation, de visualiser les opportunités et les risques à venir, et d'anticiper le rôle que devra jouer l'audit interne.

[8] « Business upheaval: Internal audit weighs its role amid the recession and evolving enterprise risks », Enquête sur l'état de la profession d'audit interne, PricewaterhouseCoopers, 2009.

Selon Mike Kidd, responsable de l'audit interne de NewBridge Bank, *« un responsable de l'audit interne devrait être capable de mener une réflexion stratégique, d'être au fait de la mission et de la vision de l'organisation. Il devrait également être capable de collaborer. Nous ne sommes plus dans un rôle accusateur. »*

Esprit critique

Les responsables de l'audit interne se heurtent fréquemment à des problèmes essentiels et complexes. Ils doivent pouvoir les analyser de façon objective pour faire en sorte que les décisions qui s'y rapportent soient judicieuses, concrètes et efficaces. Selon Carlos Ibañez Herrera, senior manager, chargé de l'audit interne pour l'Amérique du Sud à la Newmont Mining Corporation et directeur de l'IIA-Pérou, *« un responsable de l'audit interne devrait avoir les compétences nécessaires pour piloter l'équipe d'audit mais aussi les relations avec le management. Une connaissance approfondie du CRIPP est indispensable pour conduire les missions et traiter avec le management, mais le jugement professionnel est l'une des principales compétences dont devrait être doté un responsable de l'audit interne. Il doit également faire preuve d'un grand sens moral et d'esprit critique. L'esprit critique est nécessaire pour identifier les questions stratégiques au sein de notre équipe et de notre organisation ainsi que pour y répondre. »*

Étendue des connaissances

Les responsables de l'audit interne devraient comprendre toutes les facettes de l'activité. *« Il vous faut parler la même langue que le directeur général, le responsable des systèmes d'information, le conseiller juridique. Seuls la spécialisation et le développement personnel vous permettront d'atteindre cet objectif »,* déclare Javier Garcia Cuadrado, responsable de l'audit interne d'Etisalat Group. Pour Robert Rudloff, *« les responsables de l'audit interne devraient avoir une vision très large de l'entreprise à laquelle ils appartiennent ; ils devraient être capables de comprendre ce qu'elle fait, quels sont ses secteurs d'activité, et où se situent les risques, sans se perdre dans les détails. »*

La carrure d'un dirigeant

Un responsable de l'audit interne devrait, dans l'approche, l'attitude et le mode de communication, être semblable aux dirigeants de l'organisation. En d'autres termes, il devrait être « l'un d'entre eux ». *« Il vous faut avoir la carrure d'un dirigeant pour devenir un responsable de l'audit interne, car vous devrez assister à des réunions avec le Conseil et le comité d'audit ; si cela vous met mal à l'aise, vos compétences d'auditeur, aussi bonnes soient-elles, ne vous seront d'aucune utilité »,* précise Robert Rudloff.

Excellente communication

Les responsables de l'audit interne font le lien entre la fonction d'audit interne et la direction générale, et devraient être capables de communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes. Les qualités abordées par les responsables de l'audit interne au cours des entretiens recoupent largement les compétences pour lesquelles les responsables de l'audit interne répondant à l'enquête se sont auto-évalués, qui sont présentées dans la **Figure 9**. Cela indique que les qualités relatives à la déontologie, à la communication, à l'aptitude à établir des relations, aux capacités managériales et aux connaissances techniques sont très largement reconnues en tant que composantes nécessaires du portefeuille d'un responsable de l'audit interne. Les aspirants responsables de l'audit interne devraient examiner cette liste au regard de leurs propres qualités et combler les lacunes.

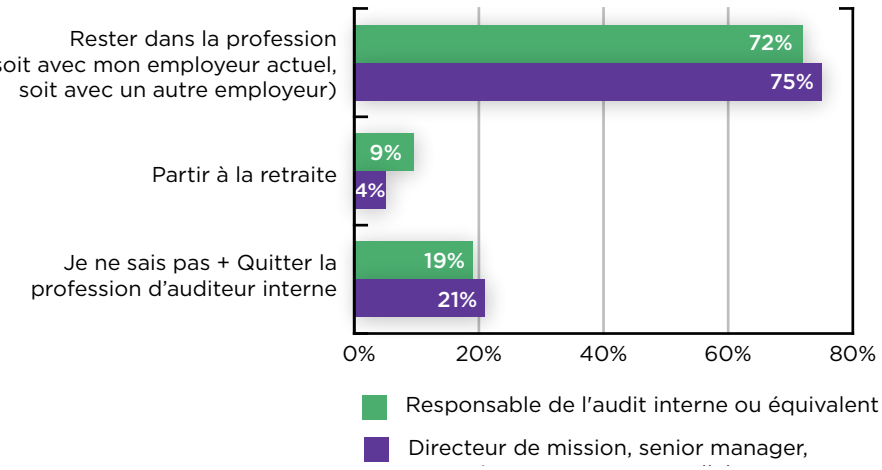
Il n'existe évidemment aucun chemin tout tracé pour accéder au poste de responsable de l'audit interne. Comme pour toute autre fonction, il n'est pas possible

> *Devenir responsable de l'audit interne est le projet professionnel de la plupart des collaborateurs de l'audit interne, mais certains excellents auditeurs internes devraient également intégrer la direction générale de l'entreprise après avoir assumé les fonctions de responsable de l'audit interne.*
>
> – Bing Wang, PhD, Associate Professor, Department of Accounting, Nanjing University, Chine

POINT D'ATTENTION

La plupart des répondants responsables de l'audit interne ont l'intention de rester dans la profession d'audit interne.

Figure 11 Projets professionnels des responsables de l'audit interne



Note : Q83 : [Q36] Au cours des cinq années à venir, quels sont vos projets professionnels en audit interne ? Niveau hiérarchique. (Q9a, Q9b, Q9d, Q9h, Q9i) Quelle est votre fonction en tant qu'auditeur interne au sein de votre organisation ?

de cocher les éléments d'une liste puis de s'estimer qualifié. Des facteurs intangibles, comme les compétences générales, peuvent faire obstacle aux projets les mieux échafaudés. Ainsi, pour Rudloff, *« si vous ne cadrez pas avec l'organisation, avec sa culture, votre diplôme et votre expérience n'ont pas d'importance. Il est peu probable que vous accédiez au poste de responsable de l'audit interne. »*

Projets professionnels

Les responsables de l'audit interne se révèlent engagés à l'égard de leur profession et de leur fonction. La **Figure 11** illustre leurs projets pour l'avenir, et fait apparaître que près des trois quarts d'entre eux ont l'intention de rester dans la profession, dans la structure à laquelle ils appartiennent ou dans une autre organisation.

Il existe certaines disparités régionales. Parmi les responsables de l'audit interne d'Amérique du Nord, 15 % ont l'intention de prendre leur retraite dans les cinq prochaines années, ce qui représente un pourcentage nettement plus important que dans le reste du monde. L'Asie de l'Est & Pacifique présente le taux le plus faible de responsables de l'audit interne envisageant de rester dans la profession d'auditeur interne (63 %), suivie de l'Amérique du Nord (67 %). C'est dans la région Amérique latine & Caraïbes que ce taux est le plus élevé, avec 85 %. Seulement 67 % des responsables de l'audit interne des sociétés cotées ont l'intention de rester dans l'audit interne.

Conclusion

Les responsables de l'audit interne occupent une place à haute responsabilité, respectée et exigeante. Ils gèrent l'activité d'audit interne et transmettent les attentes du management aux auditeurs. Dans le même temps, ils interagissent avec la direction générale et le comité d'audit lorsqu'ils leur communiquent les recommandations de l'audit.

Il n'existe pas de déroulement de carrière type pour devenir responsable de l'audit interne ou pour s'acquitter pleinement de ses fonctions une fois en poste. Les clés du succès sont différentes selon les régions et les catégories et tailles d'organisations. Certaines qualifications fondamentales semblent toutefois s'imposer. Un cursus adapté, l'expérience et la certification professionnelle en audit interne sont important(e)s, mais ne permettent pas à elles seules de pouvoir prétendre devenir responsable de l'audit interne. Les organisations recherchent également des qualités personnelles telles que la capacité d'établir et d'entretenir des liens solides avec les principales parties prenantes, et des compétences générales comme l'aptitude au leadership, l'esprit critique et la capacité de communiquer efficacement.

Les organisations comme les auditeurs internes tirent parti d'une formation adaptée dispensée aux futurs responsables de l'audit interne, y compris le tutorat. Les auditeurs internes développent leurs compétences et leurs connaissances, et donc la valeur ajoutée pour leur organisation, lesquelles créent un vivier de candidats pour donner naissance à la génération suivante de responsables de l'audit interne.

Bibliographie

1. Carmichael, Andrew. *The Chief Audit Executive: Understanding the Role and Professional Obligations of a CAE.* Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2014.
2. Christ, Margaret H., et Michael A. Ricci. *The Evolving Role of the CAE: Taking on Compliance and ERM.* Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2015.
3. « Continually Evolving to Achieve Stakeholder Expectations » Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, Pulse of the Profession, Rapport pour l'Amérique du Nord, mars 2014.
4. Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA Global Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2013.
5. Guides pratiques de l'IIA : *Chief Audit Executives – Appointment, Performance, Evaluation, and Termination*. Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2010.
6. Model Internal Audit Activity Charter. Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2013.

À propos de l'auteur

Venkat Iyer, PhD, CPA, est professeur de comptabilité à la Bryan School of Business and Economics, Université de Caroline du Nord à Greensboro, États-Unis. Il a travaillé comme auditeur externe dans un grand cabinet comptable en Inde, et comme auditeur interne dans une importante société cotée. Il contribue activement à l'IIA - Triad Chapter. Il a récemment rédigé un rapport intitulé *Job Satisfaction for Internal Auditors: How to Retain Top Talent*, publié par l'IIARF.

Équipe du projet

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :
Dick Anderson (États-Unis)
Jean Coroller (France)
Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :
Michael Parkinson (Australie)
Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell
Vice-présidente de l'IIARF :
Bonnie Ulmer
Analyste principal des données :
Dr. Po-ju Chen
Développeur de contenu :
Deborah Poulalion
Gestionnaires du projet :
Selma Kuurstra et Kayla Manning

Comité de revue

Özge Aşcıoğlu (Turquie)
John Brackett (États-Unis)
Peter Funck (Suède)
Javier Garcia Cuadrado (Émirats arabes unis)
Steve Goodson (États-Unis)
Carlos Ibañez (Pérou)
Sandra Johnson (États-Unis)

Vos dons en action

Les rapports du CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de branches et d'instituts de l'IIA du monde entier.

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

À propos de la Fondation de la recherche de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de la recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

Limite de responsabilité

L'IIARF publie ce document à titre informatif et pédagogique uniquement. La Fondation ne fournit aucun service juridique ou de conseil, et ne garantit, par la publication de ce document, aucun résultat juridique ou comptable. En cas de problèmes juridiques ou comptables, il convient de recourir à l'assistance de professionnels.

Contacts

The Institute of Internal Auditors (siège mondial)
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis

Copyright © 2016 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation,* IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID # 2016-1490