Guide Pratique

Définir un processus de gestion des compétences de l'audit interne

Cas dans le secteur public

AVRIL 2015

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

The Institute of Internal Auditors

SOMMAIRE

Synthèse **4**

Introduction **5**

Enjeux sectoriels et risques associés 5

Définitions des concepts clés 6

Normes IIA en la matière 7

Planification **8**

Le processus de gestion des compétences de l'audit interne **8**

Développer une vision stratégique 9

Étape 1 – Évaluer l'équilibre des compétences au sein du Conseil 10

Étape 2 – Évaluer les besoins de l'organisation 10

Étape 3 – Identifier le niveau de maturité visé dans le Modèle IA-CM ainsi que les pouvoirs et responsabilités correspondants 10

Mettre en place une gouvernance appropriée 11

Étape 4 – Mettre en place un comité d'audit compétent 11

Étape 5 – Élaborer une charte du comité d'audit 11

Organiser le pilotage de la fonction 11

Étape 6 – Identifier et recruter un responsable de l'audit interne qualifié 11

Étape 7 – Élaborer une charte d'audit interne 11

Gérer les compétences 12

Étape 8 – Le responsable de l'audit interne élabore un plan stratégique de gestion des compétences 12

Étape 9 – Le responsable de l'audit interne identifie les compétences existantes 13

Étape 10 – Le responsable de l'audit interne identifie les lacunes de compétence 13

Assurer le suivi 15

Étape 11 – Le comité d'audit revoit le profil de compétence de l'audit 15

Étape 12 – Le comité d'audit valide et réalise un suivi du plan stratégique de gestion des compétences 15

Annexe A – Plan stratégique de gestion des compétences (cas de la ville d'Austin, Texas) **17**

Annexe B – Plan stratégique de gestion des compétences (agences gouvernementales australiennes) **20**

Annexe C – Références bibliographiques **24**

Auteurs, contributeurs, relecteurs et traducteurs **26**

ISBN : *978-2-915042-70-2*

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

SYNTHÈSE

A travers le monde, les entités du secteur public sont confrontées à des demandes et des attentes accrues de la société civile, des gouvernements et des autres parties prenantes. Cette évolution tient pour partie à la complexité, à l'importance, à l'étendue et à la nature des compétences transverses du secteur public. L'évaluation indépendante des responsabilités, de la gestion des risques et du contrôle interne du secteur public repose de plus en plus sur des activités d'audit structurées et clairement définies, réalisées par des auditeurs internes compétents. Le processus de gestion des compétences de l'audit interne vise à répondre à ces exigences. Il permet en outre d'étayer le Modèle de maturité des capacités de l'audit interne dans le secteur public[1].

Le processus de gestion des compétences proposé dans ce guide pratique est un processus flexible au bénéfice des activités de l'audit interne. Parmi les principaux acteurs de ce processus figurent le Conseil ou son comité spécialisé chargé du suivi de l'efficacité de l'audit interne[2], et le responsable de l'audit interne (RAI). Une planification efficace de l'audit – intégrant l'alignement du processus de gestion des compétences de l'audit interne avec le plan stratégique de l'entité – contribuera à optimiser les activités.

Le processus de gestion des compétences de l'audit interne comprend 5 phases, réparties en 12 étapes. Ces 5 phases sont les suivantes :

1. Vision stratégique – Évaluer le niveau actuel des compétences collectives de l'audit et fixer le niveau cible.
2. Gouvernance – Définir les objectifs de compétence de l'audit interne et identifier celles qui doivent être développées ou acquises.
3. Pilotage de la fonction – Déterminer les modalités optimales de développement des compétences requises ou d'obtention de ces compétences auprès de tiers.
4. Gestion des compétences – Définir et mettre en œuvre un plan stratégique de gestion des compétences.
5. Suivi – Évaluer l'efficacité du plan stratégique de gestion des compétences.

Chaque phase comporte plusieurs étapes à mettre en œuvre par le responsable de l'audit interne, le Conseil ou le comité d'audit. Ce guide donne une description détaillée de chacune de ces étapes, et présente deux études de cas (aux États-Unis et en Australie) qui illustrent les lignes directrices proposées.

[1] Fondation de la Recherche de l'IIA, *Internal Audit Capability Model* (IA-CM) for the Public Sector, 2009.

[2] Note du traducteur : La version originale fait référence à un « *Board Oversight Council* » dont les responsabilités correspondent à celles attendues d'un comité d'audit. Par simplification et pour être cohérent avec des traductions antérieures, nous utiliserons « comité d'audit » dans la suite du texte.

INTRODUCTION

Dans les entités publiques nationales, régionales et locales, l'audit interne interagit avec les élus, les Conseils, les directeurs généraux et le management au profit des contribuables, des usagers des services publics et, plus généralement, du grand public. Les caractéristiques propres au secteur public influent sur l'efficacité de l'audit, notamment :

- L'exigence de transparence et de performance ;
- L'absence de but lucratif ;
- La grande diversité des organisations (par exemple, des administrations nationales, régionales ou locales, et des organisations parapubliques ou internationales) ;
- Des organes de gouvernance régis par des cadres juridiques complexes.

En 2009, la Fondation de la Recherche de l'IIA a publié le Modèle de maturité des capacités de l'audit interne dans le secteur public *(Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector)*. Ce document expose les fondamentaux de l'efficacité de l'audit interne dans les administrations centrales et le secteur public au sens large. Il présente différents stades d'évolution dans la définition, la mise en œuvre, l'évaluation, le contrôle et l'amélioration des processus et des pratiques de l'audit interne.

- Le Modèle IA-CM permet de répondre à la question : QUELLES sont les capacités requises dans une fonction d'audit interne ?
- Le Modèle IA-CP (pour *Internal Audit- Competency Process*), proposé dans ce guide, permet de répondre à la question : COMMENT atteindre ces capacités grâce aux compétences de l'équipe d'audit ?

Le présent guide pratique complète le Modèle IA-CM en donnant des lignes directrices précises concernant la conception, la mise en œuvre et le maintien du processus de gestion des compétences de l'audit interne. Il s'agit, d'une part, de s'assurer que la fonction d'audit d'une organisation possède les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à la réalisation des missions planifiées ; d'autre part, de guider cette fonction au fur et à mesure de son évolution. Le processus de gestion des compétences de l'audit interne vise l'alignement du niveau de maturité de la fonction d'audit interne avec les compétences nécessaires à son bon fonctionnement.

Enjeux sectoriels et risques associés

En période de changement et d'incertitude, le risque politique s'intensifie, comme en témoignent la possibilité de pertes financières ou de récession, ou encore la pénurie de talents et de ressources humaines liée à des décisions ou des perturbations d'ordre politique. L'audit interne dans le secteur public a été restructuré sous l'influence des évolutions économiques et technologiques récentes.

Naturellement, cette évolution est source de risques et d'opportunités. La rapidité du changement, les nouvelles technologies et la complexité accrue des environnements économique, réglementaire et opérationnel peuvent accroître le risque d'audit – à savoir le risque de formuler des conclusions non valides et/ou des conseils erronés sur la base des travaux d'audit réalisés[3]. Ces circonstances incitent la fonction d'audit à définir un processus de gestion des compétences dans le but de renforcer et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis futurs. Faute d'investir suffisamment dans les compétences de l'audit interne, les organisations peuvent être davantage exposées à des risques tels que :

- Le non-respect des engagements des pouvoirs publics du fait d'une perte de contrôle, en particulier

[3] Kurt F. Reding et. al., *Internal Auditing Assurance & Advisory Services, Third Edition,* p. 10-3 (La Fondation de la Recherche de l'IIA, 2013). Version française, traduite par l'IFACI, à paraître en 2015 aux éditions Eyrolles.

lors d'évolutions majeures de politiques, de systèmes de prestation de services ou de gestion ;

- Une défaillance des services (par exemple, des problèmes en matière de coopération inter-institutionnelle, d'approvisionnement, d'opérations et de systèmes d'information) ;
- Une utilisation inefficace des ressources et une gestion déficiente ;
- Un manque de fiabilité des informations d'aide à la décision ;
- Une augmentation des risques de fraude et de corruption, en raison notamment de l'accroissement des services en ligne[4].

Définitions des concepts clés

Fonction d'audit – Voir la définition de l'Audit interne ci-après.

Risque d'audit – Le risque de formuler des conclusions non valides et/ou des conseils erronés sur la base des travaux d'audit réalisés[5].

Conseil – Le niveau le plus élevé des organes de gouvernance, responsable du pilotage, et/ou de la surveillance des activités et de la gestion de l'organisation. Habituellement, le Conseil (par exemple, un conseil d'administration, un conseil de surveillance ou un organe délibérant) comprend des administrateurs indépendants. Si une telle instance n'existe pas, le terme « Conseil », utilisé dans les *Normes*, peut désigner le dirigeant de l'organisation. Le terme « Conseil » peut renvoyer au comité d'audit auquel l'organe de gouvernance a délégué certaines fonctions[6]. Dans le présent guide, le « Conseil » désigne l'organe de gouvernance d'une entité du secteur public.
Compétence – La capacité d'une personne à assumer une fonction ou à accomplir une tâche correctement. C'est un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de comportements bien précis[7].

Audit interne – Activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Modèle de maturité des capacités de l'audit interne (IA-CM) – Référentiel qui définit les fondamentaux de l'efficacité de l'audit interne dans le secteur public[8].

Processus de gestion des compétences de l'audit interne (IA-CP pour *Internal Audit - Competency Process*) – Ensemble d'activités destinées à accroître la probabilité que les auditeurs internes possèdent collectivement les connaissances et les compétences nécessaires à leurs activités d'audit au fil de l'évolution progressive de leurs activités.

Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA – Référentiel qui définit les compétences requises pour répondre aux exigences du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (IPPF)® et contribuer ainsi au succès de l'audit interne[9]. Ce référentiel présente les dix domaines de compétences recommandés pour les principales fonctions, à savoir les auditeurs internes, les managers et les respon-

[4] *Review of Internal Audit Capacity in NSW Public Sector,* New South Wales Department of Premier and Cabinet, Performance Review Unit, 2008.

[5] Kurt F. Reding et. al., *Internal Auditing Assurance & Advisory Services, Third Edition,* p. 10-3 (La Fondation de la Recherche de l'IIA, 2013). Version française, traduite par l'IFACI, à paraître en 2015 aux éditions Eyrolles

[6] *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA *(Normes)*.

[7] *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA,* The Institute of Internal Auditors, Inc., 2013.

[8] Fondation de la Recherche de l'IIA, *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*, 2009.

[9] Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA, 2013

sables de l'audit interne. Ces dix domaines de compétences sont les suivants :

I. Déontologie : promouvoir et respecter la déontologie.

II. Gestion du service de l'audit interne : développer et gérer la fonction d'audit interne.

III. CRIPP : appliquer le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP).

IV. Gouvernance, gestion des risques et dispositifs de contrôle : acquérir une compréhension approfondie et appropriée par rapport à l'organisation, de la gouvernance, de la gestion des risques et des dispositifs de contrôle.

V. Connaissance de l'organisation et de son environnement : cultiver une expertise en lien avec l'environnement de l'organisation, les pratiques du secteur et des éléments organisationnels spécifiques.

VI. Communication : communiquer efficacement.

VII. Persuasion et collaboration : convaincre et motiver ses interlocuteurs dans un esprit de collaboration et de coopération.

VIII. Esprit critique : appliquer les techniques d'analyse des processus, de veille stratégique et de résolution des problèmes.

IX. Planification et réalisation des missions d'audit interne : réaliser les missions d'audit interne.

X. Amélioration et innovation : s'adapter aux changements, favoriser l'amélioration et l'innovation.

Normes IIA en la matière

Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) contient plusieurs *Normes* ayant trait aux compétences. Elles sont détaillées ci-après. L'Annexe C présente en outre d'autres documents de l'*IIA* portant sur le même thème.

Norme 1010 : Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des *Normes* dans la charte d'audit interne

Le caractère obligatoire de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des *Normes* doit être reconnu dans la charte d'audit interne.
Le responsable de l'audit interne présente la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi que les *Normes* à la direction générale et au Conseil.

Norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

Norme 1210 : Compétence

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

- 1210.A1 – Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.
- 1210.A2 – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.
- 1210.A3 – Les auditeurs internes doivent posséder une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles relatifs aux technologies de l'information,

et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs internes ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.

- 1210.C1 – Le responsable de l'audit interne doit décliner une mission de conseil ou obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

Norme 1220 : Conscience professionnelle

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

Norme 1230 : Formation professionnelle continue

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

PLANIFICATION

Une planification efficace est essentielle à l'élaboration et à la mise en œuvre réussie d'un processus de gestion des compétences de l'audit interne. Les étapes de planification suivantes contribueront à l'optimisation des activités.

- Définir l'alignement de l'audit interne avec les objectifs statutaires, les valeurs et le plan stratégique de l'organisation.
- Identifier les fondements réglementaires de la fonction d'audit dans le contexte géopolitique de l'entité.
- Évaluer la conformité de la fonction d'audit avec les politiques publiques relatives à l'audit interne.
- Se conformer aux *Normes* de l'IIA et aux autres normes applicables.
- Évaluer l'adéquation entre le mandat de l'audit interne et la charte du comité d'audit.
- Revoir les éléments existants :
  - La charte de l'audit interne ;
  - La structure organisationnelle de l'audit interne ;
  - Le plan d'audit ;
  - L'univers d'audit, qui prend en compte les menaces et les opportunités susceptibles d'évoluer rapidement ou d'émerger ;
  - Les descriptions de poste (responsable de l'audit interne, manager, auditeur, auditeur des SI, etc.).

LE PROCESSUS DE GESTION DES COMPÉTENCES DE L'AUDIT INTERNE

Le processus de gestion des compétences peut être mis en œuvre par les entités qui créent une fonction d'audit interne ou par celles qui cherchent à évoluer vers un niveau plus élevé du Modèle IA-CM. Le processus présenté dans ce guide comprend 5 phases, réparties en 12 étapes (cf. Tableau 1 : Processus de gestion des compétences de l'audit interne).

Tableau 1 : Processus de gestion des compétences de l'audit interne

FONCTION D'AUDIT EN COURS DE CRÉATION OU DE REPOSITIONNEMENT			FONCTION D'AUDIT EXISTANTE		
Vision stratégique	Gouvernance	Pilotage de la fonction	Gestion des compétences	Suivi	
Étape 1 – Évaluer l'équilibre des compétences au sein du Conseil.	**Étape 4 –** Mettre en place un comité d'audit compétent.	**Étape 6 –** Identifier et recruter un responsable de l'audit interne qualifié.	**Étape 8 –** Le responsable de l'audit interne élabore un plan stratégique de gestion des compétences.	**Étape 11 –** Le comité d'audit revoit le profil de compétences de la fonction d'audit.	La fonction d'audit interne possède les compétences nécessaires et opère en conformité avec les *Normes* de l'IIA. Elle s'est positionnée pour apporter une valeur ajoutée à l'organisation et l'aider à réaliser ses objectifs.
Étape 2 – Évaluer les besoins de l'organisation.	**Étape 5 –** Élaborer une charte du comité d'audit.	**Étape 7 –** Élaborer une charte d'audit interne.	**Étape 9 –** Le responsable de l'audit interne identifie les compétences existantes.	**Étape 12 –** Le comité d'audit valide et réalise un suivi du plan stratégique de gestion des compétences.	
Étape 3 – Identifier le niveau de maturité visé dans le Modèle IA-CM ainsi que les pouvoirs et responsabilités correspondants.			**Étape 10 –** Le responsable de l'audit interne identifie les lacunes de compétence.		

Note : Le processus de gestion des compétences de l'audit interne est un processus flexible. La mise en œuvre du processus peut démarrer à n'importe quelle phase. Les étapes d'une phase peuvent être mises en œuvre simultanément ou, si besoin, dans un ordre différent.

Développer une vision stratégique

Cette phase concerne la façon dont le Conseil envisage le positionnement futur de la fonction d'audit. Cette vision devrait être alignée avec les objectifs statutaires, les valeurs, le plan stratégique, les programmes d'activité *(business plans)* et le référentiel de contrôle de l'organisation ainsi que le mandat du Conseil. Elle devrait également prendre en compte les risques et les vulnérabilités connus et émergents. Les caractéristiques culturelles, sociales, économiques, politiques et juridiques propres à la juridiction de l'entité auront une incidence sur cette phase. Elle devrait être réalisée par le Conseil, ou pour le compte de ce dernier, et peut répondre à une obligation légale, une exigence réglementaire, une politique administrative ou une instruction du management[10]. Cette phase comprend trois étapes.

[10] Pour de plus amples informations, voir le document *Global Public Sector Insight: Policy Setting for Public Sector Internal Auditing in the Absence of Government Legislation*, IIA, 2014.

Tableau 2 : Compétences associées aux niveaux de maturité du Modèle IA-CM

Compétences associées aux niveaux de maturité du Modèle IA-CM	
Compétences professionnelles et spécialisées de haut niveau	Niveau 5 Optimisé
Compétences et savoir-faire requis en place ; plan de succession et de transmission des connaissances	Niveau 4 Géré
Collaborateurs qualifiés en audit interne et coordination au niveau de la fonction	Niveau 3 Intégré
Continu à reposer sur les compétences de chaque auditeur interne	Niveau 2 Structuré
Compétences individuelles des auditeurs internes	Niveau 1 Initial

Étape 1 – Évaluer l'équilibre des compétences au sein du Conseil

La première étape consiste à évaluer la capacité du Conseil à surveiller la création ou le repositionnement de la fonction d'audit interne. Les qualifications devraient être suffisamment diversifiées pour représenter un panel de compétences métiers, notamment dans les domaines comptable, juridique, des systèmes d'information et de l'administration publique. Cet éventail de compétences devrait englober des connaissances professionnelles à jour sur les cadres de gouvernance, de gestion des risques et de conformité, ainsi que les principaux référentiels de contrôle interne tels que celui du COSO *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* intitulé « Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mise en œuvre et de pilotage », les critères de contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (CoCo), le cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), le Code de gouvernance King, ou le Code de gouvernance britannique. L'expérience des membres du Conseil devrait être en adéquation avec le niveau de maturité de la fonction d'audit tel que défini dans le Modèle IA-CM, ainsi que la complexité et le niveau administratif de l'entité (par exemple, national, régional ou local).

Étape 2 – Évaluer les besoins de l'organisation

La deuxième étape de la phase de développement de la vision stratégique consiste à évaluer le niveau actuel des activités d'audit dans le Modèle IA-CM (cf. tableau 2) au regard des besoins de l'organisation. Les compétences requises à chaque niveau de l'équipe d'audit interne devraient être prises en compte ainsi que la complexité de l'entité. Par exemple, une fonction d'audit interne présente dans un secteur exposé à des risques spécifiques (comme le secteur de l'énergie nucléaire) devrait sans doute posséder des expertises particulières, différentes de celles d'une fonction d'audit exerçant dans un domaine moins spécialisé ou moins technique (tel que l'élaboration de politiques).

Étape 3 – Identifier le niveau de maturité visé dans le Modèle IA-CM ainsi que les pouvoirs et responsabilités correspondants

Le Conseil devrait clairement identifier le positionnement qu'il envisage pour la fonction d'audit interne au regard du Modèle IA-CM présenté dans le Tableau 2 : Compétences associées aux niveaux de maturité du Modèle IA-CM. Les facteurs à prendre en compte comprennent le périmètre d'audit, la structure de la fonction d'audit et l'éventail des compétences requises.

Le Conseil et le responsable de l'audit interne devraient coopérer autant que possible – les apports de chacun varieront en fonction de leurs compétences respectives et du positionnement actuel de la fonction d'audit.

Mettre en place une gouvernance appropriée

A l'issue de cette phase, les objectifs de l'audit en termes de compétences sont définis, et celles qui doivent être développées ou acquises sont identifiées.

Étape 4 – Mettre en place un comité d'audit compétent

Pour les nouveaux services d'audit interne, le Conseil devrait nommer un comité d'audit possédant les compétences décrites à l'étape 1. Si un tel comité existe déjà, l'organe de gouvernance devrait confirmer qu'il possède les qualifications requises. Voir le document *Global Public Sector Insight: Independent Audit Committees in Public Sector Organizations* pour de plus amples informations.

Étape 5 – Élaborer une charte du comité d'audit

Le comité d'audit devrait élaborer une charte détaillant les compétences requises pour ses membres afin d'atteindre le niveau de maturité souhaité dans le Modèle IA-CM, ainsi que les objectifs opérationnels, de *reporting* et de conformité de l'organisation. Voir le modèle de charte dans le document *Global Public Sector Insight: Independent Audit Committees in Public Sector Organizations*.

Organiser le pilotage de la fonction

La phase de pilotage comprend la désignation d'un responsable de l'audit interne qualifié qui engage des actions destinées à faire progresser la fonction.

Étape 6 – Identifier et recruter un responsable de l'audit interne qualifié

Le comité d'audit devrait définir les compétences requises du responsable de l'audit interne. Le comité d'audit, le directeur général et, le cas échéant, le responsable de l'audit interne, devraient participer à la création ou à l'actualisation de la description de poste du responsable de l'audit interne. Ensuite, il convient de déterminer si les compétences identifiées existent au sein de la fonction d'audit et, si ce n'est pas le cas, s'il est possible de les développer en interne, ou s'il faut recruter au sein de l'organisation ou faire appel à un tiers. Le responsable de l'audit interne doit posséder une bonne expérience du secteur public et avoir acquis des compétences d'un niveau équivalent ou supérieur à celui fixé par le comité d'audit à l'étape 3. Le responsable de l'audit interne devrait également posséder les compétences définies dans le Référentiel de compétences de l'audit interne de l'*IIA* (« Référentiel de compétences »). Pour plus d'informations, voir le guide pratique de l'*IIA* intitulé *Chief Audit Executives – Appointment, Performance, Evaluation, and Termination*.

Étape 7 – Élaborer une charte d'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit élaborer une charte d'audit interne conforme à la Norme 1010 de l'*IIA* : Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des *Normes* dans la charte d'audit interne. Cette charte devrait être cohérente avec la charte du comité d'audit, et prendre en compte le niveau de maturité cible du Modèle IA-CM ainsi que les compétences souhaitées conformément au Référentiel de compétences. Exemple :

> *Notre objectif est de continuer à faire évoluer l'audit interne en intégrant les éléments pertinents d'une fonction d'audit interne « de premier plan ». Ces éléments se fondent sur les interactions avec les audités, la planification des missions, l'optimisation des ressources, la stratégie et le périmètre de l'audit interne. En (année), l'audit interne sera, à l'issue d'une évaluation indépendante, reconnue comme ayant atteint le niveau « optimisé » du Modèle IA-CM.*

Gérer les compétences

Le plan stratégique de gestion des compétences est élaboré et mis en œuvre durant cette phase.

Étape 8 – Le responsable de l'audit interne élabore un plan stratégique de gestion des compétences

En complément du plan d'audit, le responsable de l'audit interne devrait définir un plan de gestion des compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan d'audit. Les points clés à prendre en compte sont notamment les suivants :

- La formulation d'une ambition. Par exemple : *D'ici (année), toute personne pratiquant l'audit interne au sein de l'entité possèdera les certifications requises ou sera rattachée à une personne possédant les certifications appropriées.*
- L'exploitation du Référentiel de gestion des compétences.
  > Il est par exemple possible de faire une distinction entre une sensibilisation aux fondamentaux et des niveaux de compétence plus élevés allant de la compréhension, à l'expertise sans oublier le savoir-faire.
  > La taille de la fonction d'audit, l'environnement d'audit et la complexité du plan d'audit doivent être pris en compte.

Tableau 3 : Exemple de matrice du Processus de gestion des compétences de l'audit interne

Partie prenante du Processus	Objectif	Ecart	Action
Conseil	Stable, bien équilibré, doté de compétences diversifiées et d'une grande expérience du secteur public. En adéquation avec les priorités des pouvoirs publics.	De nouvelles activités pilotées par les pouvoirs publics sont explorées et pourraient déboucher sur la création d'une entité commerciale pour des services d'utilité publique.	Nomination, au sein de l'organe de gouvernance, d'un membre possédant une expérience professionnelle étendue y compris en termes de conduite du changement.
Comité d'audit	Solides compétences dans les domaines de la gouvernance, des risques, du contrôle, de la finance et de l'audit.	L'entité est sur le point d'investir dans une solution technologique complexe de plusieurs millions. Le comité d'audit possède une expérience limitée des SI.	Nomination d'un membre de comité d'audit possédant des compétences approfondies en gouvernance des SI.
Responsable de l'audit interne	Respecté et très expérimenté dans les techniques d'audit classiques.	Le comité d'audit souhaite que l'audit apporte davantage de valeur, et considère que la fonction aurait besoin de progresser sur l'échelle de maturité.	Accompagnement personnalisé *(coaching)* pour aider le responsable de l'audit interne dans la transformation de la fonction d'audit.
Auditeur	Éventail de compétences pluridisciplinaires, solide expérience de l'audit dans le secteur public.	Les résultats d'enquêtes de satisfaction des parties prenantes indiquent que les auditeurs internes doivent améliorer leurs compétences dans le domaine de la communication.	Organisation d'une formation en communication pour tous les auditeurs internes, couvrant les capacités rédactionnelles, la prise de parole, le savoir-être, la conduite de réunions, l'écoute et le langage corporel.

- Si une entité dispose de son propre référentiel, il conviendra de relier les compétences fondamentales du Référentiel de gestion des compétences à celles du référentiel de l'entité.
- L'application du Référentiel de gestion des compétences aux prestataires externes de la fonction d'audit. Pour plus d'informations, voir la Prise de position de l'IIA sur les ressources de l'audit interne.
- L'identification des compétences techniques pointues et des connaissances sectorielles nécessaires pour anticiper l'éventuel impact, sur l'entité, de risques affectant d'autres secteurs.
- La révision des politiques, procédures et descriptions de poste concernées à la lumière des exigences du plan stratégique de gestion des compétences.

Étape 9 – Le responsable de l'audit interne identifie les compétences existantes

Le responsable de l'audit interne devrait recenser les compétences des auditeurs. Les procédures pour recueillir les informations sont notamment les suivantes :

- Benchmarking - Comparaison du profil global des auditeurs à celui de ceux d'entités ayant adopté les meilleures pratiques d'audit.
- Retour d'information - Analyse des résultats des enquêtes de satisfaction auprès des parties prenantes (par exemple, comité d'audit, audités, auditeurs).
- Renseignements - Entretiens avec des audités ou des tiers, ou demande d'auto-évaluation auprès des auditeurs internes.
- Observation - Observation des auditeurs internes dans leurs tâches quotidiennes.
- Inspection - Revue des évaluations des performances et des dossiers de formation.

Étape 10 – Le responsable de l'audit interne identifie les lacunes de compétence

Le responsable de l'audit interne devrait réaliser une analyse des compétences manquantes et définir un plan d'action pour combler ces lacunes. Différentes matrices peuvent être utilisées pour communiquer les conclusions, comme le montre le tableau 3 : Exemple de matrice du Processus de gestion des compétences de l'audit interne. Ainsi :

- Une matrice de compétences permet d'identifier les compétences existantes au sein de l'audit et celles apportées par des prestataires externes.
- Une matrice intégrée de compétences permet d'identifier les compétences « métier » propres à l'organisation et les compétences spécifiques à l'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait définir un plan d'action afin de combler les lacunes en utilisant trois axes de remédiation (Cf. tableau 4).
Il peut s'avérer difficile de parvenir au niveau de compétences requis si les auditeurs internes ne sont pas prêts à reprendre des études ou à se former. Il est donc important de favoriser un environnement d'apprentissage professionnel, dans lequel la réussite des collègues devient facteur de motivation.

Les organisations du secteur public doivent réduire leurs coûts et gérer efficacement les dépenses qui ne semblent pas nécessaires à leur fonctionnement - telles que celles liées à la formation et au développement des collaborateurs. Pour que le Conseil accepte de soutenir

Tableau 4 : Solutions : la triple approche

Favoriser un environnement d'apprentissage professionnel.	Tenir à jour un plan de développement professionnel structuré.	Effectuer un recrutement sélectif afin de constituer une équipe d'audit équilibrée.

Tableau 5 : Exemple de profils génériques

Cible	Indicateur	Résultat		
		Année 1	Année 2	Année 3
Objectifs spécifiques				
Augmenter la proportion d'auditeurs qualifiés	Pourcentage d'auditeurs diplômés des premier et deuxième cycles de l'enseignement supérieur	77 %	97 %	97 %
	Pourcentage d'auditeurs possédant un diplôme de troisième cycle	30 %	67 %	70 %
Augmenter le pourcentage d'auditeurs certifiés	Pourcentage d'auditeurs possédant une certification en audit interne (CIA-Certified Internal Auditor, CISA-Certified Information System Auditor, CGAP-Certified Government Auditing Professional)	10 %	21 %	23 %
	Pourcentage d'auditeurs possédant une certification en expertise comptable (CPA- Certified Public Accountant, CA-Chartered Accountant, D.S.C.G.-Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion, D.E.C- Diplôme d'Expertise Comptable))	37 %	39 %	40 %
Renforcer les liens avec les organismes professionnels	Pourcentage d'auditeurs affiliés à un organisme professionnel	70 %	91 %	100 %
Augmenter le nombre d'années d'expérience en audit	Nombre moyen d'années d'expérience en audit – global	9 ans	11,5 ans	12 ans
	Nombre moyen d'années d'expérience en audit – équipe dirigeante	18 ans	19 ans	20 ans
	Nombre moyen d'années d'expérience en audit – superviseurs	13,5 ans	14 ans	14 ans
	Nombre moyen d'années d'expérience en audit - autres auditeurs	5 ans	6,5 ans	7 ans
Développer les talents à fort potentiel	Pourcentage d'auditeurs recrutés dans le cadre d'un programme de recrutement de diplômés de grandes écoles et d'universités	7 %	18 %	18 %
Objectifs complémentaires				
Renforcer la parité hommes-femmes	Pourcentage d'auditrices	27 %	42 %	40 %
	Pourcentage de femmes occupant des postes de direction	23 %	50 %	47 %
Configuration de l'équipe d'audit - tendance à trois ans				
Equipe initiale				40 %
	Membres initiaux de l'équipe		31 %	
	Membres initiaux de l'équipe partis en détachement		9 %	
Recrutements				60 %
	Recrutements en externe		30 %	
	Recrutements dans d'autres services de l'entité		9 %	
	Embauchés dans le cadre du programme de recrutement de diplômés		18 %	
	Retours de détachement		3 %	
Total				100 %

ces investissements, l'élaboration d'un plan de développement professionnel constituera un élément décisif.

À eux seuls, les investissements dans la formation et le développement ne seront pas toujours suffisants pour améliorer toutes les compétences requises ; il est donc important de recruter des auditeurs internes possédant les compétences recherchées, comme le montre le tableau 5 : Exemple de profils génériques.

Assurer le suivi

Durant la phase de suivi, les résultats du plan stratégique de gestion des compétences sont évalués par rapport à des objectifs définis et des indicateurs clés de performance.

Étape 11 – Le comité d'audit revoit le profil de compétence de l'audit

Le comité d'audit joue un rôle clé dans le suivi des compétences, des performances et de la contribution de l'audit interne. Selon les meilleures pratiques, le profil des compétences collectives et individuelles des auditeurs internes est périodiquement revu (au moins une fois par an).

Le profil générique comprend la plupart du temps un benchmark des compétences collectives de l'audit par rapport à des références pertinentes telles que le Modèle de maturité des capacités de l'audit interne, les données de GAIN *(Global Audit Information Network)* de l'*IIA* et des organismes publics de premier plan. Il est alimenté par la collecte et l'analyse de profils détaillés qui donnent un aperçu des indicateurs clés tels que le nombre moyen d'années d'expérience en audit interne, les qualifications de base, les diplômes de troisième cycle, les certifications en audit interne ou d'autres certifications professionnelles. À l'issue de la première année, le responsable de l'audit interne devrait être en mesure d'établir des tendances et de les comparer aux objectifs et aux indicateurs clés de performance définis en accord avec le comité d'audit.

Les profils détaillés permettent de récapituler les expertises de la fonction d'audit interne en résumant le parcours professionnel (les compétences, la connaissance du secteur public et l'expérience professionnelle), l'ancienneté et le poste occupé actuellement dans l'organisation, les années d'expérience en audit (tant interne qu'externe), les qualifications (de premier, deuxième et troisième cycles universitaires) et les certifications professionnelles (en audit interne ou autres). Un exemple de profil partiellement détaillé est fourni dans le tableau 6 : Exemple de profils détaillés.

Étape 12 – Le comité d'audit valide et réalise un suivi du plan stratégique de gestion des compétences

Pour satisfaire aux exigences traditionnelles d'une charte d'audit interne en termes de compétences, de performance et de contribution de l'audit interne, les membres du comité d'audit revoient et procèdent à une analyse critique du plan stratégique de gestion des compétences proposé par le responsable de l'audit interne (y compris ses commentaires et ses conclusions). Le comité d'audit valide formellement ce plan stratégique après s'être assuré de son adéquation avec sa vision, ses orientations et ses attentes.

Des mesures devraient alors être prises pour que le comité d'audit puisse superviser la mise en œuvre du plan et que le responsable de l'audit interne produise des actualisations périodiques (semestrielles) à comparer avec les objectifs définis et les indicateurs clés de performance.

Voir les Annexes A et B des exemples d'application du Processus de gestion des compétences de l'audit interne.

Tableau 6 : Exemple de profils détaillés

Poste / nom	Expérience professionnelle antérieure	Ancienneté	Expérience en audit	Qualifications	Certifications
Responsable de l'audit interne					
Georges	25 années dans le secteur public après 10 années dans le secteur de la finance à Londres, New York et Sydney	7 ans	19 années, dont 12 ans d'audit interne et 7 ans d'audit externe, et 10 années à des postes de direction en audit	Licence en management Master en comptabilité	CIA, CISA, CGAP, CFSA, CFE
Direction de l'audit					
Ringo	6 années dans le marketing et le développement commercial ; 1 année en tant que directeur financier par intérim dans le secteur de l'énergie avant de rejoindre l'audit interne	17 ans	Audit financier et opérationnel durant 22 ans, dont 8 années à des postes de direction	Licence en comptabilité	CIA, CGAP
John	10 années dans le support et l'assistance aux utilisateurs des SI avant de rejoindre l'audit des SI	3 ans	Audit des SI pendant 16 ans	Licence en informatique Master en informatique	CISA
Superviseurs d'audit					
Paul	8 années dans un grand cabinet d'audit avant de rejoindre l'audit interne dans le secteur public	5 ans	15 années en audit interne, avec une spécialisation dans les référentiels d'amélioration et d'assurance qualité	Licence MBA	CIA, CGAP
Auditeurs					
Les informations sur chaque auditeur doivent être renseignées de la même manière.					
Synthèse		Moyenne de 8 ans	Moyenne de 18 ans	100 %	100 %

ANNEXE A

Plan stratégique de gestion des compétences (Austin, Texas)

Contexte

La ville d'Austin, au Texas, créée en 1839, est gouvernée par un conseil dirigé par un maire et composé de six membres. Le maire et les membres du conseil sont élus pour des mandats échelonnés de trois ans renouvelables une fois. Le secrétaire général, nommé par le conseil municipal, est chargé de gérer les employés municipaux et les affaires de la ville, exception faite de l'auditeur interne, du greffier, du tribunal municipal et du juge qui le préside.

Les services de la ville sont divers : administration financière, sécurité publique, transports, aviation civile, planification et développement, développement durable, santé et services sociaux, loisirs et culture, développement urbain, électricité, eau, traitement des eaux usées, protection des réserves d'eau, travaux publics, événementiels et services vétérinaires.

Service d'audit municipal

Le service d'audit municipal aide le conseil municipal, les citoyens et les services municipaux d'Austin à promouvoir le devoir de rendre compte et la transparence. Par son dynamisme, la ville continue de se développer et est sortie relativement indemne des récentes crises économiques.

Toutefois, des défis et des opportunités attendent la ville au cours des années futures. La crise financière mondiale et les inquiétudes persistantes quant à la stabilité des systèmes financiers mondiaux continuent d'affecter fortement les secteurs privé et public. Dans l'environnement actuel, marqué notamment par l'évolution rapide de l'univers des systèmes d'information et du numérique, des problématiques sous-jacentes peuvent vite devenir des menaces.

Le service d'audit municipal compte des auditeurs à temps plein et à temps partiel, ainsi que du personnel administratif.

Processus de compétences

Dans le service d'audit municipal, il est désormais admis qu'un auditeur doit posséder les connaissances, le savoir-faire et les capacités requis, ou les compétences lui permettant d'obtenir des informations clés sur son univers d'audit, et notamment sur les menaces et les opportunités existantes ou se profilant à l'horizon.

Face à cette problématique de gestion des compétences, le service d'audit municipal d'Austin réalise une auto-évaluation afin de déterminer la disponibilité des ressources critiques. Le plan stratégique de la ville fonde la planification entreprise par le service d'audit municipal, qui vise un alignement avec les idéaux et l'orientation du plan global de la ville d'Austin *(« Imagine Austin Comprehensive Plan »)*.

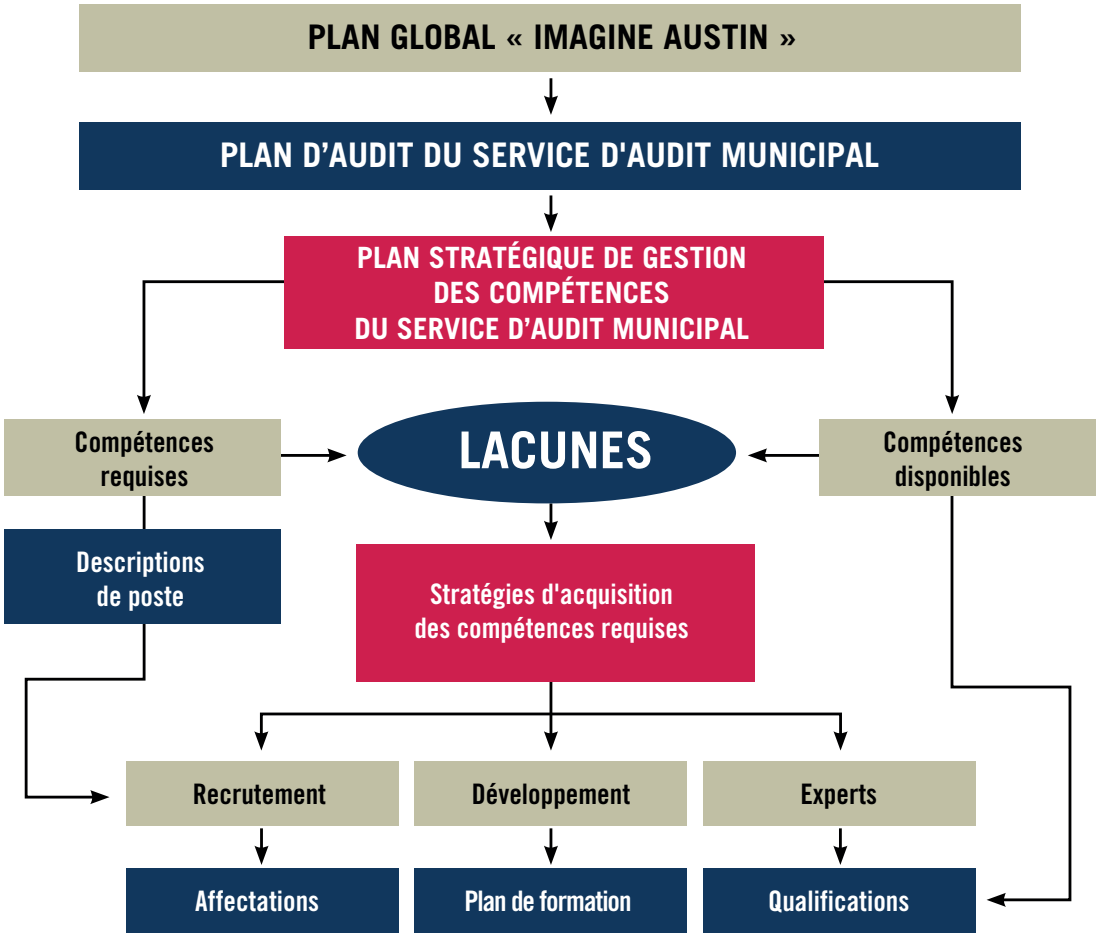
À partir de ce cadre, un plan stratégique de gestion des compétences est établi en identifiant les compétences qui sont requises et celles qui sont disponibles. Lorsque des lacunes sont identifiées, des actions sont mises en œuvre pour les combler en recrutant, en formant les collaborateurs existants ou en faisant appel à des experts.

Les domaines dans lesquels des compétences sont requises entraînent la modification des descriptions de postes et des affectations, orientent les plans de formation individuels et collectifs, et dictent les termes de référence pour les experts susceptibles d'apporter les compétences requises pour la réalisation de projets spécialisés, critiques ou pour lesquels le facteur temps est crucial (voir la Figure 1 : Diagramme – Plan stratégique de gestion des compétences du service d'audit municipal). Ce plan comporte de multiples facettes, car les compétences sont envisagées selon trois perspectives : au niveau de la profession, de l'entité d'audit et de l'auditeur individuel.

Le plan stratégique de gestion des compétences du service d'audit municipal identifie six domaines de compétences clés, et détaille les objectifs, l'approche et le plan d'action permettant des améliorations dans chaque domaine. Il favorisera le développement des capacités de chaque auditeur, et permettra donc au service d'audit municipal de fournir des audits et des services pertinents aux parties prenantes.

Les actions de formation et de développement de compétence identifiées dans le plan se focalisent sur le renforcement des compétences existantes grâce à une formation sur les fondamentaux, et sur le développement de compétences propres aux systèmes et aux fonctions municipales. Une amélioration continue des compétences sur les fondamentaux de l'audit interne sera systématiquement intégrée au plan d'action. L'un des objectifs est que les auditeurs internes acquièrent une bonne compréhension du *Référentiel intégré de contrôle interne* du COSO. En outre, le service d'audit municipal cherche à développer des expertises par des formations spécialisées et des recrutements.

Figure 1 : Diagramme des compétences stratégiques du service d'audit municipal



Le responsable de l'audit interne s'assure que la structure organisationnelle, les actions et les programmes de développement des compétences permettent de réaliser, de manière efficace et efficiente, les objectifs du service d'audit et plus particulièrement ceux du plan d'audit. À cette fin, des ressources hautement qualifiées sont requises, comme le montre le tableau 7 : Plan stratégique de gestion des compétences du service d'audit municipal.

Tableau 7 : Plan stratégique de gestion des compétences du service d'audit municipal

	PRINCIPAUX DOMAINES DE COMPÉTENCES					
	Fondamentaux	Construction	Cybersécurité	Finances	Aspects réglementaires	Développement durable
OBJECTIFS						
Veiller à ce que les auditeurs internes possèdent les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités conformément aux normes d'audit généralement admises dans le secteur public aux États-Unis *(U.S. Generally Accepted Government Auditing Standards - GAGAS)*.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Renforcer les capacités de l'audit à prendre en compte des domaines de risque spécifiques.		✓	✓	✓	✓	✓
COMPÉTENCES						
Méthodologies d'audit (y compris l'analyse causale, les principes du contrôle interne et l'analyse de données).	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Normes relatives à la recherche de preuves d'audit.	✓					
Communication (y compris la conduite des entretiens et la rédaction de rapports).	✓					
Gestion de projets.	✓					
Développer des capacités d'audit conformes aux normes d'audit interne et externe généralement admises et couvrir les risques opérationnels et stratégiques.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Renforcer chez les auditeurs l'identification des domaines de risque critiques et la compréhension des systèmes clés de la ville.		✓	✓	✓	✓	✓
STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE						
Exiger que les superviseurs ou les collaborateurs d'un niveau hiérarchique supérieur possèdent une certification en audit.	✓					
Dispenser une formation sur les fondamentaux de l'audit en recherchant le meilleur rapport coût/efficacité.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Identifier les auditeurs du service d'audit municipal qui pourront apporter des éclairages sur les domaines de risque critiques et les systèmes clés de la ville.		✓	✓	✓	✓	✓
Dispenser des formations sur les fondamentaux de l'audit et des formations plus approfondies sur les domaines de risque critiques et les priorités de la ville.		✓	✓	✓	✓	✓
Encourager la certification CISA.			✓			

ANNEXE B

Tableau 8 : Plan stratégique de gestion des compétences (agences gouvernementales australiennes)

ÉTAPES	ACTIONS
Étape 1 – Évaluer l'équilibre des compétences au sein du Conseil.	• Le Conseil disposait des compétences et de l'expérience suffisante. • Le Conseil a décidé qu'il fallait un responsable de l'audit interne expérimenté pour concrétiser son ambition pour l'audit. • Plus précisément, le Conseil recherchait une personne à même d'impulser la professionnalisation d'une fonction d'audit d'envergure dont les équipes étaient réparties dans quatre États.
Étape 2 – Évaluer les besoins de l'organisation.	• Le comité d'audit a pris connaissance des recommandations de meilleures pratiques publiées par le bureau de l'auditeur général d'Australie intitulées *Public Sector Audit Committees: Having the Right People is the Key.* • La contribution de l'audit a été comparée aux meilleures pratiques et des axes d'amélioration des dispositifs existants ont été identifiés. • Une évaluation fondée sur le Modèle de maturité des capacités de l'audit interne a révélé que la fonction, proche du Niveau 2 (Structuré), ne répondait pas aux attentes. • Les exigences minimales de la fonction d'audit ont été déterminées, et le comité d'audit a décidé, en accord avec le directeur général, de mettre en place un audit interne de premier plan.
Étape 3 – Identifier le niveau de maturité visé dans le Modèle IA-CM ainsi que les pouvoirs et responsabilités correspondants.	• En rapprochant ces exigences du Modèle de maturité des capacités de l'audit interne, le comité d'audit a conclu qu'il devrait définir un plan d'action permettant de faire évoluer le service vers le Niveau 3 (Intégré) puis du Niveau 4 (Géré), puis au Niveau 5 (Optimisé). • Au vu de la cartographie des risques, le comité d'audit a conclu que le champ d'action de l'audit devait être élargi pour couvrir les nouvelles technologies et des domaines de risque spécifiques de l'organisation, et a reconnu que cette évolution nécessitait des compétences d'audit différentes.
Étape 4 – Mettre en place un comité d'audit compétent.	• En Australie, la loi fédérale exige l'instauration d'un comité d'audit. • Le comité d'audit avait été bien établi et fonctionnait selon les meilleurs standards grâce à des membres très compétents et expérimentés. • Le comité d'audit comptait un éventail de compétences pluridisciplinaires, notamment dans les domaines financier, informatique, juridique, opérationnel et du secteur public.

ÉTAPES	ACTIONS
Étape 5 – Élaborer une charte du comité d'audit.	• La charte du comité d'audit a été revue et alignée sur le modèle de charte de l'Auditeur général d'Australie dans son ouvrage *Public Sector Audit Committees: Having the Right People is the Key.*
Étape 6 – Identifier et recruter un responsable de l'audit interne qualifié.	• La description de poste du responsable de l'audit interne a été actualisée en collaboration avec le comité d'audit et le directeur général. Un processus de recrutement rigoureux fondé sur le mérite a été engagé pour embaucher un profil expérimenté.
Étape 7 – Élaborer une charte d'audit interne.	• La charte d'audit interne a été revue et alignée sur le modèle de charte de l'Auditeur général d'Australie dans son ouvrage *Public Sector Internal Audit: An investment in Assurance and Business Improvement.* • La charte d'audit interne prévoyait différents types de mission, notamment des missions relatives à la performance, à l'assurance et au conseil.
Étape 8 – Le responsable de l'audit interne élabore un plan stratégique de gestion des compétences.	• Le responsable de l'audit interne a élaboré un programme triennal innovant, fondé sur les risques, baptisé *Forward Work.* • Outre la réalisation des missions prévues dans le plan triennal 20 % du temps était affecté à des domaines de risque émergents, à des activités nouvelles et aux demandes émanant du management (à la discrétion du responsable de l'audit interne et en accord avec le comité d'audit). • Un plan stratégique de gestion des compétences a été établi une fois le programme *Forward Work* approuvé. Le plan déclinait les compétences nécessaires à la réalisation des missions envisagées à trois ans.
Étape 9 – Le responsable de l'audit interne identifie les compétences existantes.	• Le responsable de l'audit interne a établi une matrice de compétences permettant d'identifier les compétences existantes au sein de la fonction et celles disponibles dans le cadre des contrats avec des prestataires externes spécialisés. • La matrice de compétences contenait une combinaison de compétences « métier » et de compétences professionnelles en audit.

ÉTAPES	ACTIONS
Étape 10 – Le responsable de l'audit interne identifie les lacunes de compétence.	À partir de l'analyse des compétences, le responsable de l'audit interne a identifié quatre catégories de lacunes : • Des compétences manquantes empêchaient de réaliser le programme *Forward Work* existant. Le responsable de l'audit interne a élaboré un plan de développement professionnel précisant les besoins individuels et collectifs en formation sur trois ans, et a organisé des formations sur mesure. Par exemple, la première phase du plan de développement professionnel partait du constat que les auditeurs ne possédaient pas de solides compétences en communication (par exemple, conduite des entretiens, prise de parole, écoute et langage corporel, capacités rédactionnelles ; ils n'avaient pas non plus des compétences relationnelles homogènes, et leur connaissance des normes d'audit était incomplète). • Les auditeurs étaient principalement diplômés en comptabilité, alors que le programme *Forward Work* prévoyait un éventail de compétences pluridisciplinaires. Le responsable de l'audit interne a entrepris une redéfinition des tâches qui a débouché sur des descriptions de poste exploitables dans le cadre d'un programme de recrutement ciblé. • Un faible pourcentage d'auditeurs possédait une certification en audit (par exemple, *Certified Internal Auditor, Certified Government Auditing Professional, Certified Information Systems Auditor, and Certified Fraud Examiner)*. Le responsable de l'audit interne souhaitait au moins doubler la proportion d'auditeurs certifiés sur trois ans, et à cette fin, des dispositifs et des mesures incitatives ont été mis en place. • Si 15 % du budget était affecté à des prestations externes spécialisées (lorsqu'il n'était pas pertinent, du point de vue financier, de maintenir des compétences en interne), l'éventail des contrats n'était pas suffisamment large pour couvrir les besoins futurs. Un nouvel ensemble de contrats a été établi.
Étape 11 – Le comité d'audit revoit le profil de compétences de la fonction d'audit.	• Au cours de la restructuration du service, le responsable de l'audit interne a dû identifier les talents existants en établissant un profil des compétences. Cette étape était importante pour renforcer la confiance du comité d'audit dans les compétences globales de la fonction d'audit. Le profil a tout d'abord été établi deux fois par an (au cours de la phase de restructuration), puis une fois par an (une fois que les effectifs ont été stabilisés). • Le profil présenté au comité d'audit comportait trois sections - l'équipe dirigeante, les directeurs de mission et les superviseurs, et les auditeurs internes. Le profil a constitué une base de discussion pour la planification des carrières. • Grâce au profil, le responsable de l'audit interne a pu dégager des tendances, notamment le nombre d'années d'expérience en audit, le pourcentage d'auditeurs qualifiés et le pourcentage d'auditeurs titulaires d'une certification.

ÉTAPES	ACTIONS
Étape 12 – Le comité d'audit valide et réalise un suivi du plan stratégique de gestion des compétences.	• Lors de la réunion du comité d'audit, le responsable de l'audit interne a discuté du plan stratégique de gestion des compétences et des autres plans, et a expliqué comment ils permettraient de concrétiser l'ambition, les exigences de la charte d'audit et le programme *Forward Work*. Le comité d'audit a validé la série de plans. • Les tableaux de bord prospectifs *(balanced scorecard)* utilisés par le responsable de l'audit interne indiquaient les objectifs et les indicateurs clés de performance associés à la série de plans, dont le plan de développement professionnel, l'éventail de compétences pluridisciplinaires, les certifications en audit et les prestations externes. Le comité d'audit a pu suivre, chaque trimestre, les tendances qui se dégageaient de ces tableaux de bord prospectifs.
Conclusion	Une évaluation externe de la qualité – réalisée dans les cinq années suivant le recrutement du responsable de l'audit interne et la mise en œuvre de la série de plans – a confirmé les réalisations. En particulier : • Il a été reconnu que les activités d'audit correspondaient à des pratiques de premier plan dans la plupart des domaines, concrétisant ainsi l'ambition du directeur général et du comité d'audit. • La plupart des éléments du Modèle de maturité des capacités de l'audit interne relevaient du niveau optimisé, deux éléments étaient notés comme gérés et en cours d'optimisation. • Les normes d'audit ont été systématiquement appliquées sur tous les sites. • Les principales parties prenantes, dont le comité d'audit et le responsable de l'audit interne, ont reconnu la transformation et noté que l'audit apportait une réelle valeur ajoutée.

ANNEXE C

Références bibliographiques

LIGNES DIRECTRICES DE L'IIA EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES

Le Code de Déontologie inclut des principes fondamentaux et des règles de conduite.

- Principe fondamental – Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.
- Règle de conduite – Les auditeurs internes :
  > Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.
  > Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.
  > Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Global Public Sector Insight: Independent Audit Committees in Public Sector Organizations (IIA, 2014)

Global Public Sector Insight: Policy Setting for Public Sector Internal Auditing in the Absence of Government Legislation (IIA, 2014)

Global Strategic Planning Document 2012–2016, IIA

Internal Auditor Competency Framework, IIA Australie, juillet 2010

Leading Practices: Transparency of the Internal Audit Report in the Public Sector (IIA, 2012)

Prise de position de l'IIA sur les ressources de l'audit interne (IIA, 2009)

Modalité Pratique d'Application 1200-1 : Compétence et conscience professionnelle

Modalité Pratique d'Application 1210-1 : Compétence

Modalité Pratique d'Application 1220-1 : Conscience professionnelle

Modalité Pratique d'Application 1230-1 : Formation professionnelle continue

Practice Guide: Chief Audit Executives – Appointment, Performance, Evaluation, and Termination (IIA,2010)

Guide pratique : Élaborer le plan stratégique de l'audit interne (IIA, 2012)

Supplemental Guidance: Implementing a New Internal Audit Function in the Public Sector (IIA, 2012)

Supplemental Guidance: Value Proposition of Internal Auditing and the Internal Audit Capability Model (IIA, 2012)

Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA

Fondation de la Recherche de l'IIA (The Institute of Internal Auditors Research Foundation – IIARF)

Insight: Delivering Value to Stakeholders

Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector

Nine Elements Required for Internal Audit Effectiveness in the Public Sector

The IIA's Global Internal Audit Survey: Core Competencies for Today's Internal Auditor

AUTEURS, CONTRIBUTEURS, RELECTEURS ET TRADUCTEURS

Auteurs :

Bruce Turner, *CGAP, CRMA, CISA, CFE, PFIIA* (Aus)
Kenneth J. Mory, *CIA, CPA, CISA, CRMA*
Audrey Donavan, *CIA, CRMA*

Contributeurs et relecteurs :

Christie J. O'Loughlin, *CGAP, CRMA*
Paul J. Duggan, *CA, CIA, CISA*
Elizabeth (Libby) MacRae, *CGAP*

Révision de la traduction :

Marie-Elisabeth Albert, *CIA, Direction audit et risques Groupe, La Poste*
Julien Cornuché, *CIA, Chargé de mission Audit Interne, MATMUT*
Benoît Harel, *CIA, Directeur, IFACI Certification*
Béatrice Ki-Zerbo, *CIA, Directrice de la recherche, IFACI*
Yann Le Bourthe, *CIA, Auditeur Senior, Banque Neuflize OBC*
Sébastien Lepers, *CGAP, CIA, CRMA, CFE, Centre d'audit des armées, Ministère de la défense*
Jacques Renard, *Consultant*

A PROPOS DE L'INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

Fondé en 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) est une organisation professionnelle internationale dont le siège mondial se situe à Altamonte Springs, en Floride, aux États-Unis. L'Institute of Internal Auditors est la voix mondiale, une autorité reconnue, un leader incontesté et le principal défenseur de la profession d'auditeur interne. C'est également un acteur de premier plan pour la formation des auditeurs internes. Il est représenté en France par l'IFACI.

A PROPOS DES GUIDES PRATIQUES

Les guides pratiques détaillent la réalisation des activités d'audit interne. Ils contiennent des processus et des procédures, tels que les outils et techniques, les programmes et les approches pas-à-pas, et donnent des exemples de livrables. Les guides pratiques s'inscrivent dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors. Ces guides pratiques relèvent de la catégorie des dispositions fortement recommandées. La conformité à ces guides pratiques n'est donc pas obligatoire, mais fortement recommandée. Ces guides ont été officiellement révisés et approuvés par l'IIA.

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'Institute, vous pouvez consulter notre site Web, www.theiia.org.guidance ou www.ifaci.com.

AVERTISSEMENT

L'*Institute of Internal Auditors* publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette ligne directrice n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des cas précis, et doit uniquement servir de guide. L'*Institute of Internal Auditors* vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'*Institute* dégage sa responsabilité pour les cas où des lecteurs se fieraient exclusivement à ce guide.

COPYRIGHT

Le copyright de ce guide pratique est détenu par l'*Institute of Internal Auditors* et par l'IFACI pour sa version française. Pour l'autorisation de reproduction, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* à l'adresse guidance@theiia.org ou l'IFACI à l'adresse recherche@ifaci.com

The Institute of Internal Auditors
247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701, États-Unis
Téléphone : +1 407 937 1100
Télécopie : 1 407 937 1101
Site Web : www.theiia.org
Courrier électronique : guidance@theiia.org

IFACI
98 bis, boulevard Haussmann
75008 PARIS, France
Téléphone : 01 40 08 48 00
Fax : 01 40 08 48 20