CRIPP

Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles

Lignes directrices complémentaires

Guide pratique

La gestion des talents

Recruter, accompagner, motiver et fidéliser

The Institute of Internal Auditors | Global

Table des matières

Synthèse 3
Introduction 5
Les enjeux professionnels et risques associés 5
La définition des concepts clés 5
Les *Normes* de l'IIA en la matière 6
Préalables 9
Comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes 9
Évaluer les compétences 9
Recruter les talents 11
Les recrutements internes 11
Les recrutements externes 12
La sélection des candidats 13
La sous-traitance et la co-traitance 13
Accompagner les talents 14
Les plans de développement professionnel 14
Les actions de formation et la formation continue 14
Le tutorat 16
Le plan de succession 16
Motiver et fidéliser les talents 17
Les mesures d'incitation 18
La flexibilité des conditions de travail 19
La gestion des talents et le programme d'assurance et d'amélioration qualité 20

Synthèse

Le recrutement, la motivation et la fidélisation des meilleurs collaborateurs figurent parmi les dix facteurs clés de réussite de l'audit interne dans un monde en perpétuelle transformation. Selon l'édition 2015 de l'étude mondiale du *Common Body of Knowledge* (CBOK), les services d'audit interne doivent se donner les moyens d'attirer, de motiver et de retenir ceux qui sont à même de comprendre et d'anticiper l'environnement économique en mutation rapide d'aujourd'hui. Les plans de développement professionnel jouent également un rôle important. Ils sont de la responsabilité partagée de l'auditeur interne et de son service[1].

La capacité de l'audit interne à gérer les risques prioritaires et à accroître la valeur de l'organisation dépend tout autant de la qualité de l'équipe que de sa taille.

Fondamentalement, la gestion des talents consiste à :

1. évaluer les besoins et les attentes des parties prenantes ;
2. développer un plan d'audit afin de satisfaire ces besoins et ces attentes, sans perdre de vue les objectifs, stratégies et risques de l'organisation ;
3. s'appuyer sur le *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA*[2] pour identifier les compétences nécessaires à la bonne exécution du plan d'audit ;
4. réaliser une analyse des écarts ;
5. définir une stratégie de gestion des talents ;
6. réévaluer régulièrement les compétences collectives de l'audit interne et combler les principales lacunes.

Après avoir évalué les besoins et attentes des parties prenantes, les managers et les responsables de l'audit interne (RAI) doivent s'investir dans quatre activités clés : le recrutement, l'accompagnement, la motivation et la fidélisation des talents.

Les responsables de l'audit interne pourront, en collaboration avec la direction des ressources humaines (DRH) de l'organisation, recruter des candidats en interne comme en externe. Les personnes recrutées en interne feront bénéficier l'audit interne de leur connaissance de l'organisation, mais peuvent ne pas disposer des compétences clés en audit interne. Celles recrutées en externe pourront renforcer les compétences collectives de l'audit interne et apporter un regard neuf, mais auront besoin de plus de temps pour s'intégrer, se former aux règles et aux procédures et se familiariser avec la culture de l'organisation. Combler les lacunes en recourant à de la sous-traitance ou à de la co-traitance constitue également une option lorsque certaines compétences spécifiques sont requises. Les responsables et les managers de l'audit interne pourront envisager ce type de prestations pour faciliter l'exécution d'une mission.

1 Larry Harrington et Arthur Piper, *Réussir dans un monde en mutation : 10 impératifs pour l'audit interne*, Fondation de la Recherche de l'IIA (IIARF), 2015.

2 *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA*, The Institute of Internal Auditors, Inc. (IIA), 2013.

Les responsables et les managers de l'audit interne doivent également motiver les membres de l'équipe et accompagner les talents de façon continue afin de combler les lacunes identifiées lors du processus d'évaluation. Le *e-learning* peut offrir à cet égard une solution plus souple et moins coûteuse que la formation présentielle classique. La formation sur le terrain constitue par ailleurs une approche traditionnelle en audit interne et fournit une expérience concrète aux individus issus d'horizons divers. Enfin, les programmes de tutorat, ainsi que les mesures d'incitation financière ou non, contribuent, avec les formations, à la motivation des membres de l'équipe.

Investir dans le recrutement, le développement et la motivation des meilleurs collaborateurs devrait se traduire par un taux de fidélisation plus élevé. Afin de renforcer davantage ces activités de gestion des talents, les managers et les responsables de l'audit interne doivent envisager la mise en place d'un plan d'amélioration continue de type PDCA (« plan, do, check, act »)[1] et veiller à ce que les meilleures pratiques soient intégrées dans le programme d'assurance et d'amélioration qualité.

1 http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle

Introduction

Les enjeux professionnels et risques associés

Les compétences collectives des auditeurs internes conditionnent directement l'efficacité et l'efficience de l'activité d'audit interne. Partant de ce constat, la Fondation de la recherche de l'IIA (IIARF) a publié en 2013 le *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA,* afin de définir les compétences clés nécessaires pour satisfaire aux exigences du *Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'audit interne* (CRIPP). Ainsi, les auditeurs internes compétents sont mieux à même d'aider l'audit interne et l'organisation dans son ensemble à atteindre leurs objectifs.

Des insuffisances dans la gestion des talents peuvent potentiellement exposer l'audit interne aux risques suivants :

- des ressources insuffisantes pour la mise en œuvre du plan d'audit, tel qu'approuvé par le Conseil ;
- un savoir-faire insuffisant pour mener à bien une mission avec le niveau requis de compétences et de conscience professionnelle ;
- une incapacité à se conformer aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*), avec un impact négatif sur l'image et la réputation de l'audit interne.

La définition des concepts clés

Conseil – 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 » peut désigner le dirigeant de l'organisation. Le terme « Conseil » peut également renvoyer au comité d'audit auquel l'organe de gouvernance a délégué certaines fonctions[1].

Compétences – Connaissances, savoir-faire et l'expérience requises pour la réalisation des travaux d'audit interne[2].

Gestion des talents – Désigne le recrutement, l'accompagnement, la motivation et la fidélisation des collaborateurs compétents.

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* (CRIPP) et ainsi contribuer à la réussite de la profession d'audit interne. Ce référentiel présente les dix domaines de compétences recommandés pour les trois principales fonctions, à savoir les auditeurs

1 *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) de l'IIA.

2 Kurt F. Reding *et al.*, *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services, Third Edition* p. 2-8 (IIARF, 2013).

internes, les managers et les responsables de l'audit interne. Ces domaines de compétences sont les suivants[1] :

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.

Les *Normes* de l'IIA en la matière

1200 – Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

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 éva-

1 *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA*, 2013.

luer 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.

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.

1220.A1 – Les auditeurs internes doivent apporter tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformité ;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

1220.A2 – Pour remplir ses fonctions avec conscience professionnelle, l'auditeur interne doit envisager l'utilisation de techniques informatiques d'audit et d'analyse des données.

1220.A3 – Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

1220.C1 – Les auditeurs internes doivent apporter à une mission de conseil toute leur conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

- les besoins et attentes des clients, y compris sur la nature, le calendrier et la communication des résultats de la mission ;

- la complexité de celle-ci et l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs fixés ;
- son coût par rapport aux avantages escomptés.

1230 – Formation professionnelle continue

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

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

1311 – Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

2030 – Gestion des ressources

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

Préalables

Avant de recruter de nouveaux talents, les responsables de l'audit interne doivent comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes, et évaluer les compétences existantes.

Comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes

Les besoins et les attentes des parties prenantes vis-à-vis de l'audit interne évoluent :

- Les auditeurs externes s'appuient davantage sur les travaux réalisés par l'audit interne.
- Les investisseurs exigent plus de transparence de la part des organisations.
- Les régulateurs portent une attention croissante à la gouvernance et aux pratiques de gestion des risques.

Répondre à de tels besoins et attentes requiert de la part de l'audit interne d'aller au-delà de sa mission traditionnelle d'évaluation ou de test des dispositifs de conformité et de contrôle pour jouer un rôle de conseiller stratégique au sein de l'organisation. Pour pouvoir jouer ce rôle, les auditeurs internes doivent faire la preuve tant d'esprit critique et analytique que de compétences en communication – compétences recherchées prioritairement par les responsables de l'audit interne[1].

Évaluer les compétences

Afin de répondre aux exigences et aux attentes des parties prenantes, le responsable de l'audit interne doit s'assurer qu'il peut avoir recours à toute la palette de compétences présentées dans le Référentiel de compétences. Il devrait évaluer si son équipe possède collectivement les compétences nécessaires pour mener à bien la mission de l'audit interne et répondre aux attentes des parties prenantes. Au-delà de la taille de l'équipe, une attention particulière doit être portée aux compétences indispensables pour faire face aux risques émergents, aux risques prioritaires, ainsi qu'aux principaux leviers de création de valeur.

L'évaluation des compétences devrait reposer sur une approche systématique et structurée, et comporter les étapes suivantes :

1. L'évaluation des besoins et attentes des principales parties prenantes comme le Conseil, la direction générale, les auditeurs externes, les investisseurs et les régulateurs. Cette étape est essentielle pour définir l'organisation de l'audit interne, les livrables, les méthodes de travail, les procédures de communication et le modèle de gestion des ressources.

2. Le développement d'un plan d'audit susceptible de répondre aux besoins et attentes des parties prenantes, et tenant compte des objectifs, stratégies et risques propres à l'organisation. Le plan

1 Larry Harrington et Arthur Piper, *Réussir dans un monde en mutation : 10 Imperatifs pour l'audit interne*, IIARF, 2015.

d'audit doit être en phase avec les objectifs opérationnels et les leviers de création de valeur de l'organisation. Les responsables de l'audit interne devraient s'appuyer sur l'information disponible, telle que les plans stratégiques des unités opérationnelles ou de l'organisation, pour évaluer le rôle futur de l'audit interne dans les missions d'assurance et de conseil, ainsi que ses besoins en matière de compétences.

3. L'application des *Normes* et l'utilisation du Référentiel de compétences pour identifier les compétences nécessaires à la bonne exécution du plan d'audit, comme disposer des connaissances élémentaires en matière de fraude et de systèmes d'information (SI) et être capable de mener à bien ses missions en faisant preuve de conscience professionnelle.

4. L'état des lieux des compétences collectives de l'audit interne et l'identification des lacunes par rapport aux compétences requises pour exécuter le plan d'audit et aux domaines de compétences de l'audit interne.

5. La définition d'une stratégie de gestion des talents. Les responsables de l'audit interne devraient, pour ce faire, s'appuyer sur l'analyse des lacunes. Afin de servir au mieux les intérêts de l'audit interne à long terme, les compétences clés devraient être acquises en misant sur les embauches et le développement professionnel. Les compétences *ad hoc* requises pour des missions spécifiques d'assurance ou de conseil peuvent être acquises par le biais de stratégies alternatives comme des programmes de mobilité transitoire ou d'auditeurs invités ou encore de la co-traitance. En outre, la stratégie de gestion des talents doit tenir compte des contraintes éventuelles, comme le budget, l'image ou la réputation de l'audit interne, le marché du travail et l'attrait de la localisation de l'organisation.

6. L'évaluation régulière des compétences de l'ensemble de l'équipe d'audit interne et la gestion des principales lacunes.

Recruter les talents

Les recrutements internes

Les recrutements de collaborateurs permanents à temps plein

Le recrutement interne peut se traduire par l'embauche de personnes dotées d'une très bonne compréhension de l'organisation et d'une connaissance solide des métiers. Toutefois, ces profils peuvent avoir besoin de formations supplémentaires pour acquérir les compétences clés d'audit. Par ailleurs, les personnes recrutées peuvent avoir l'inconvénient de manquer d'objectivité. Des programmes de formation et une supervision efficaces, ainsi qu'une planification judicieuse des missions peuvent contribuer à atténuer ces problèmes.

Les mobilités transitoires

Les programmes de mobilité transitoire permettent aux collaborateurs d'autres services de se former tout en palliant les lacunes au sein de l'audit interne. De tels programmes peuvent également concerner des collaborateurs du service d'audit interne :

- les auditeurs internes qui sont affectés dans des unités opérationnelles ont l'occasion de renforcer leur connaissance d'autres domaines opérationnels.
- les collaborateurs les plus performants d'autres unités opérationnelles qui sont affectés à l'audit interne pour une durée limitée ont l'opportunité de prendre connaissance des pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

Les programmes de mobilité ponctuelle favorisent le partage des bonnes pratiques et contribuent à sensibiliser les autres unités opérationnelles au contrôle interne et au rôle de l'audit interne.

Le risque d'atteinte à l'objectivité individuelle, la formation à l'audit des collaborateurs issus d'autres services et la planification constituent les principaux enjeux associés à ce type de programmes. L'éventuel bouleversement du plan de carrière et l'absence de soutien de la part de l'organisation peuvent également poser problème.

Ci-après quelques conseils pour réussir la mise en œuvre des programmes de mobilité ponctuelle vers le service d'audit interne :

- obtenir l'implication et le soutien des unités opérationnelles ;
- promouvoir les avantages du programme *via* l'intranet et les panneaux d'affichage de l'organisation ou d'autres supports de communication ;
- coopérer avec la direction des ressources humaines pour identifier les candidats potentiels ;
- évaluer les qualifications des candidats par rapport aux compétences requises. Sélectionner un vivier de candidats pour participer au programme ;
- développer un processus d'intégration des candidats sélectionnés. Celui-ci doit couvrir la présentation des éléments suivants : le programme de mobilité ; la vision, la mission et la charte de l''audit interne ; les *Normes* ; et les règles et procédures opérationnelles en vigueur.

Les programmes d'auditeurs invités

Un programme d'auditeurs invités peut être mis en place pour faire face aux lacunes de compétences dans le cadre de certaines missions d'audit spécifiques. Un tel programme offre à des collaborateurs issus d'autres branches de l'organisation l'occasion de participer ponctuellement à des travaux d'audit. En général, les auditeurs invités interviennent en qualité de spécialistes sur une seule mission d'audit interne, favorisant ainsi le partage des connaissances au sein de l'organisation.

Ci-après quelques conseils pour la mise en œuvre d'un programme d'auditeurs invités :

- favoriser les interactions entre l'auditeur invité et les auditeurs internes pour identifier collectivement les opportunités réciproques ;
- fournir à l'auditeur invité, en amont de la mission d'audit, de la documentation préparatoire (informations sur l'activité d'audit interne, les activités de l'organisation ou le marché, les risques inhérents), et toute autre information pertinente dans le cadre de la mission qui lui est confiée ;
- solliciter un retour d'expérience de l'auditeur invité et des autres auditeurs, pendant et après la mission ; évaluer la performance et le niveau d'intérêt du programme et communiquer ces informations à la direction des ressources humaines, aux auditeurs invités, à leurs responsables et à la direction de l'audit interne.

Les recrutements externes

Les compétences peuvent également être recherchées auprès de cabinets d'audit externe, de services d'audit interne d'autres organisations, d'universités et de grandes écoles, ainsi qu'en dehors de la sphère traditionnelle de l'audit interne.

- Les candidats issus de cabinets d'audit externe possèdent généralement un haut niveau d'expertise en matière d'audit, et disposent parfois d'une expérience dans un secteur donné. Néanmoins, des conflits d'intérêts peuvent apparaître si les candidats sont recrutés au sein du cabinet d'audit externe de l'organisation elle-même. Les responsables de l'audit interne doivent avoir connaissance de toutes les restrictions éventuellement applicables en la matière.
- Même s'ils possèdent les bonnes compétences en audit interne, les candidats issus des services d'audit interne d'autres organisations doivent néanmoins bénéficier d'une intégration et d'une formation pour se familiariser avec la culture, les procédures, les exigences réglementaires et la dynamique de la nouvelle organisation.
- Les candidats titulaires d'une licence ou d'un master en administration des affaires (MBA) peuvent avoir besoin d'une formation ou d'un encadrement plus spécifique, ainsi que d'une expérience de terrain pour atteindre le niveau de performance requis. Néanmoins, les jeunes diplômés offrent également aux collaborateurs en place l'occasion de développer leurs compétences en management, puisque ces derniers peuvent être amenés à former, accompagner et superviser les auditeurs moins expérimentés.

L'embauche de stagiaires ou les programmes d'apprentissage peuvent également représenter un précieux vivier de talents.

La sélection des candidats

Les descriptifs de postes devraient être clairement définis, et un questionnaire basé sur la recherche d'un ensemble de compétences de référence devrait être systématiquement utilisé pour les entretiens d'embauche. Cette formalisation et l'harmonisation de l'approche permettent en effet d'élaborer des critères de référence pour évaluer les candidats.

Ci-après quelques conseils pour la sélection des candidats :

- s'assurer que la direction des ressources humaines comprend bien le rôle et les besoins de recrutement de l'audit interne, et que l'offre de poste présente bien les compétences requises ;
- se coordonner, pour la recherche des candidats, avec la direction des ressources humaines pour exploiter l'intranet et les sites institutionnels de l'organisation, les sites d'emploi généralistes, ceux des associations professionnelles, ainsi que les cabinets de recrutement ;
- présélectionner les candidats en évaluant les compétences pertinentes au regard notamment des valeurs adoptées par l'organisation. Vérifier l'expérience et les qualifications des candidats, et le cas échéant, les références dans leur ensemble ;
- élaborer un questionnaire basé sur la recherche des compétences, s'assurer que les personnes chargées de mener les entretiens ont connaissance des contraintes juridiques (comme le type de questions ou de réponses à éviter) et sont formées à la conduite d'entretiens fondés, selon les cas, sur le comportement ou les compétences.

La sous-traitance et la co-traitance

L'audit interne peut être amené, dans le cadre de ses activités, à faire intervenir des personnes extérieures pour mener à bien des tâches nécessitant une expertise particulière. La sous-traitance et le co-traitance exigent une planification et une préparation accrues pour que les prestataires puissent comprendre le fonctionnement de l'organisation. Pour plus d'informations, voir *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*[1] et la Prise de position de l'IIA sur les ressources de l'audit interne.

1 Richard J. Anderson et J. Christopher Svare, *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*, Impératif 9, pp. 37-38, IIARF, 2011.

Accompagner les talents

Les responsables de l'audit interne devraient aligner leur stratégie de développement des talents sur les pratiques de développement professionnel de l'organisation. Parmi les stratégies mises en œuvre pour développer les compétences, on peut citer les plans de développement professionnel, les actions de formation et la formation continue, ou encore le tutorat.

Les plans de développement professionnel

Les plans individuels de développement professionnel exigent que les collaborateurs prennent en main leur avenir professionnel, et peuvent donner lieu à des accords formels définissant les activités spécifiques à entreprendre, les objectifs à atteindre et leurs échéances. Un plan de développement professionnel peut soutenir un projet de carrière particulier, tel que défini par l'organisation ou par l'auditeur interne lui-même. Par exemple :

- Auditeur interne de carrière : les auditeurs internes de carrière exercent cette profession sur le long terme, souvent dans l'objectif d'obtenir un poste de management au sein de l'audit interne, ou de développer leur expertise dans un domaine particulier comme la gestion des fraudes ou les SI. L'auditeur peut être amené, dans le cadre d'un tel parcours, à être détaché à titre transitoire hors du service d'audit interne afin de renforcer sa connaissance de l'organisation.
- Fonctions opérationnelles : les auditeurs internes peuvent travailler à l'audit pour acquérir une connaissance plus étendue et une meilleure compréhension des activités opérationnelles, de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle interne et de la gouvernance de l'organisation. Ils peuvent ensuite utiliser cette expérience pour rechercher des postes opérationnels.
- Direction générale : une mobilité ponctuelle au sein de l'audit interne peut entrer dans le cadre du programme de développement des dirigeants de l'organisation.

Les plans individuels de développement devraient favoriser l'accès aux certifications de sorte qu'un taux de référence d'auditeurs certifiés soit maintenu au niveau de l'équipe d'audit interne.

Il n' y a pas de méthode unique de développement professionnel qui conviendrait à tous les collaborateurs. Les pratiques doivent être adaptées selon la génération, les objectifs professionnels, la fonction, l'expérience et l'ancienneté de chacun. Les plans de développement professionnel doivent être réévalués et actualisés si nécessaire.

Les actions de formation et la formation continue

Les objectifs de développement professionnel de l'audit interne peuvent être atteints par le biais de différentes actions de formation et divers programmes de formation continue, comme la formation présentielle ou sur le terrain, le *e-learning* ou d'autres encore. Les responsables de l'audit interne doivent tenir compte des besoins individuels aussi bien que de ceux du service. C'est la combinaison de différents programmes qui donne généralement le meilleur résultat.

Le plan de formation devrait être élaboré à partir de l'évaluation des compétences de l'équipe au regard du Référentiel de compétences. Ce plan devrait viser la satisfaction des besoins collectifs du service, aussi bien que ceux de chacun des auditeurs internes en termes de développement professionnel.

La formation sur le terrain

Elle peut être très efficace, en particulier pour les nouveaux collaborateurs, à qui elle offre une expérience pratique de la réalisation des tâches d'audit interne. Ce type de formation permet en outre aux nouveaux arrivants de se familiariser avec les principaux processus métiers et les tâches effectuées par la deuxième ligne de maîtrise, comme la gestion des risques et la conformité.

L'audit interne devrait définir, communiquer et évaluer périodiquement ses attentes en matière de formation sur le terrain, laquelle devrait faire l'objet de retours d'expériences au fil de l'eau et d'un accompagnement de la part des membres expérimentés de l'équipe.

La formation présentielle

Il s'agit d'une méthode de formation classique. Bon nombre d'organisations proposent des programmes de formation en interne adaptés aux postes et aux responsabilités de chacun. La formation peut notamment porter sur l'organisation et ses processus, le cadre réglementaire régissant son activité, ou encore d'autres structures de gouvernance. Elle peut également apporter des compétences techniques spécifiques aux auditeurs internes, comme l'analyse de données et la gestion des fraudes. Les chapitres et instituts de l'IIA offrent souvent une formation technique à leurs membres.

Les ateliers constituent un type particulier de formation présentielle qui nécessite un niveau élevé de participation individuelle ou collective. Selon le niveau d'interactions entre participants, cette approche peut être plus efficace lorsque les participants possèdent un niveau d'expérience et de connaissance suffisant.

Le e-learning

Le *e-learning* peut être dispensé par des prestataires internes comme externes. Il offre une plus grande souplesse pour la planification, évite les déplacements et les absences du bureau. Le principal inconvénient reste les interactions limitées avec l'animateur et les autres participants.

L'évaluation des options de formation

Lire et rédiger des articles pour des publications professionnelles, assister à des conférences et renforcer son réseau constituent d'autres façons de développer les connaissances et les compétences de l'audit interne. Les coûts varient selon les actions de formation et les programmes de formation continue. Cartographier les plans de développement professionnel au regard du plan d'audit interne peut aider le responsable de l'audit interne à définir le budget de formation nécessaire à une gestion réussie des talents.

Le tutorat

Un programme de tutorat peut être essentiel au développement des talents, non seulement pour les nouvelles recrues mais également pour les collaborateurs plus expérimentés. De tels programmes devraient rester en grande partie informels, et prendre en compte des éléments suivants :

- le tuteur doit être plus expérimenté que le tutoré ;
- chaque auditeur peut se voir assigné un tuteur ;
- il est préférable que le tuteur soit distinct du supérieur hiérarchique ;
- les réunions entre le tuteur et le tutoré devraient être informelles, sans documentation spécifique.

Le plan de succession

Les plans de succession devraient être lancés bien en amont de tout départ éventuel. Il convient de repérer les candidats potentiels pour les postes existants, et de prendre en considération les besoins de l'organisation ainsi que les objectifs de carrière, les compétences et le potentiel de développement desdits candidats.

Les candidats potentiels peuvent être interrogés pour savoir s'ils sont intéressés par une opportunité. Les personnes intéressées peuvent ensuite être formées en vue de leurs postes et responsabilités futurs, et se voir offrir, le cas échéant, la possibilité d'occuper des postes d'un niveau de séniorité plus élevé dans le cadre de remplacements ponctuels.

Motiver et fidéliser les talents

Les facteurs potentiels de motivation peuvent être reliés à la pyramide des besoins de Maslow[1], comme illustré par le schéma ci-contre.

Schéma 1

Besoins d'accomplissement de soi	• Travail stimulant • Responsabilités individuelles • Possibilité de faire preuve de créativité • Atteinte des objectifs professionnels • Reconnaissance et valorisation • Promotions et primes
Besoins d'estime de soi	• Reconnaissance sociale • Intitulé du poste • Statut professionnel élevé • Appréciation du travail accompli
Besoins d'appartenance	• Équipes / groupes de travail • Supervision • Associations professionnelles
Besoins de sécurité	• Santé et sécurité • Sécurité de l'emploi • Contrat de travail
Besoins physiologiques	• Rémunération • Avantages • Conditions de travail

S'il est important de trouver la bonne combinaison de critères de motivation pour chaque individu, un travail stimulant, des opportunités de carrière, un environnement de travail de qualité et la reconnaissance – tout autant que la rémunération – restent les vecteurs de fidélisation les plus importants. Les mesures d'incitation et la reconnaissance, la flexibilité des méthodes de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peuvent également contribuer à retenir les collaborateurs. D'autres mesures d'incitation individuelles ou collectives peuvent aussi jouer sur la fidélisation.

Différents leviers de motivation peuvent être activés :

- aider les collaborateurs à donner un sens à leur travail et à « s'y retrouver ». S'assurer que le travail en tant que tel est en phase avec les attentes et les besoins des collaborateurs ;
- aider les collaborateurs à définir et à atteindre leurs objectifs ;
- miser sur le tutorat et le conseil ;
- développer des plans de gestion de carrière et de performances ;
- utiliser des techniques appropriées pour améliorer les comportements ;
- préciser les normes et les attentes, et concevoir des outils appropriés d'évaluation de la performance ;

1 A.H. A.H. Maslow, *A Theory of Human Motivation,* Psychological Review, 1943.

- expliquer les conséquences de toute erreur éventuelle ou tout comportement inapproprié ;
- réaliser régulièrement des évaluations de performance formelles ou informelles ;
- proposer des rémunérations et des avantages adaptés.

Les facteurs de motivation suivants peuvent également être envisagés :

- une vision commune et des stratégies bien comprises ;
- des objectifs clairement établis pour l'équipe ;
- des rôles et des responsabilités clairement définis pour l'équipe ;
- des règles et des processus explicites ;
- un esprit d'équipe ;
- des règles du jeu et des modalités de prises de décisions bien définies (ex. délégation des pouvoirs, responsabilisation de l'équipe) ;
- une participation équilibrée (répartition équitable des tâches au sein de l'équipe) ;
- une sensibilisation à la dynamique de groupe ;
- une image de marque ou une solide réputation de l'audit interne au sein de l'organisation.

Les mesures d'incitation

Les collaborateurs devraient se sentir reconnus pour leur contribution et soutenus dans leurs projets individuels. Des mécanismes transparents de récompense devraient être mis en place pour les collaborateurs, tels que :

- la définition de critères concernant les comportements ou actions qui seront reconnus/récompensés ;
- l'éligibilité de l'ensemble des collaborateurs aux gratifications ;
- l'attribution équitable des mesures d'incitation.

Le délai entre performance et reconnaissance doit être aussi court que possible afin de renforcer le comportement ainsi valorisé. Si la reconnaissance doit toujours précéder la récompense, cette dernière n'est pas nécessairement systématique.

Les récompenses peuvent être de nature financière et refléter le programme de rémunération, de primes et d'incitations de l'organisation. Néanmoins, toutes les organisations ne sont pas capables de garantir des primes, et certaines d'entre elles peuvent préférer d'autres formes de récompenses, comme :

- accroître les responsabilités du collaborateur qui fait la preuve de ses capacités, il convient néanmoins de s'assurer que les responsabilités supplémentaires ainsi attribuées ne sont pas perçues comme un fardeau mais bien comme une récompense ;
- désigner le collaborateur comme chef d'équipe ;
- proposer au collaborateur des missions d'audit qui exigent des compétences plus poussées ;
- inscrire le collaborateur à des programmes de certification professionnelle ;

- solliciter le collaborateur pour animer des réunions d'ouverture ou de clôture, faire une présentation au comité d'audit ou au Conseil, ou participer à un projet d'équipe particulier ;
- reconnaître publiquement la performance du collaborateur à l'occasion des réunions d'équipe ou de service.

La flexibilité des conditions de travail

La flexibilité des conditions de travail peut contribuer à la fidélisation des talents. Celle-ci peut être proposée de façon formelle ou informelle, en accord avec les pratiques locales et globales de l'organisation. Dans cette optique, les responsables de l'audit interne devraient veiller tout particulièrement à équilibrer la charge de travail du collaborateur en fonction de la mission et des besoins opérationnels. Ils devraient toujours attendre des auditeurs internes qu'ils se conforment aux règles internes et aux normes de confidentialité, notamment lorsqu'ils travaillent à distance.

- Une organisation flexible du travail peut être envisagée ponctuellement, au cas par cas, selon le rôle de l'auditeur interne (manager, chef d'équipe, collaborateur) et les impératifs de la mission.
    - Horaires flexibles – ils permettent au collaborateur de modifier temporairement son heure d'arrivée ou de départ, sur la base d'un besoin spécifique, afin de s'adapter au mieux à ses contraintes d'emploi du temps.
    - Télétravail – différents sites, y compris le domicile, peuvent être mieux adaptés pour réaliser certaines tâches ou missions. De telles conditions de travail devraient être examinées et convenues à l'avance avec le chef d'équipe ou le responsable de l'audit interne. Le travail à distance peut aider les auditeurs internes à trouver un meilleur équilibre entre leurs contraintes personnelles et professionnelles. Toutefois, le chef d'équipe ou le responsable de l'audit interne doivent s'assurer que les collaborateurs disposent des bons outils et les utilisent correctement, que le travail est de qualité et réalisé dans les délais, et que les normes professionnelles sont respectées.

- Organisation flexible du travail sur le long terme :
    - La modification à long terme des horaires de travail peut être bénéfique aux collaborateurs et les inciter à rester au sein de l'organisation. Néanmoins, les horaires de travail non conventionnels devraient correspondre aux besoins du service d'audit interne.
    - Le télétravail sur le long terme, lorsqu'il correspond aux besoins de l'audit interne, peut également favoriser la fidélisation des talents.
    - Le travail à temps partiel – autrement dit la réduction des horaires de travail assortie d'une réduction de la rémunération et des avantages – peut également être attractif pour certains collaborateurs.
    - L'aménagement du temps de travail, pour les personnes ayant des obligations familiales – un dispositif de temps partiel pour des collaborateurs qui doivent prendre soin d'un proche – peut constituer une mesure d'incitation intéressante pour les collaborateurs concernés.

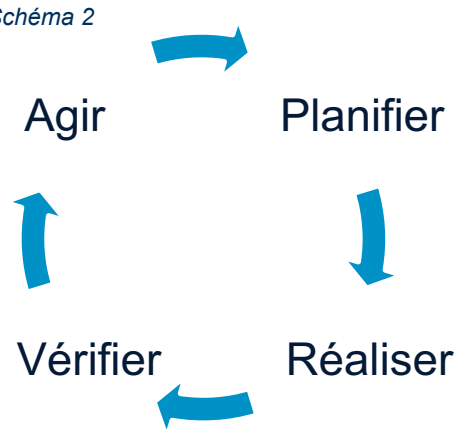
- Le congé sans solde ou sabbatique – mesure d'incitation pouvant être accordée dans la mesure où rien ne s'y oppose – peut séduire les collaborateurs qui apprécient le temps libre ou les congés prolongés.
- Le congé de solidarité – pour servir une cause sociale ou caritative par exemple – peut être accordé à titre optionnel aux collaborateurs par certaines organisations.

La gestion des talents et le programme d'assurance et d'amélioration qualité (PAAQ)

La gestion des talents est liée aux normes de la série 1200 de l'IIA sur la compétence et la conscience professionnelle, et devrait être prise en compte dans le cadre du programme d'assurance et d'amélioration qualité de l'audit interne. Un tel programme, basé sur l'évaluation permanente ou périodique de l'ensemble des prestations d'audit et de conseil réalisées par l'audit interne[1], favorise l'amélioration continue.

Rendue populaire par William Edwards Deming[2], la roue de Deming « PDCA » est un modèle d'amélioration continue en quatre phases – *« Plan »* (planifier), *« Do »* (réaliser), *« Check »* (vérifier) et *« Act »* (agir) – comme illustré dans le schéma ci-contre.

Schéma 2



La roue de Deming peut être appliquée à la gestion des talents dans le cadre du programme d'assurance et d'amélioration qualité. S'il incombe à chaque responsable de l'audit interne de déterminer comment évaluer au mieux la qualité des processus de gestion des talents de l'audit interne, on peut néanmoins fournir quelques exemples :

Planifier : définition des objectifs en matière de gestion des talents :

- Le service d'audit interne attire les candidats qui possèdent les compétences requises pour mener à bien le plan d'audit.
- Les auditeurs internes bénéficient d'une formation suffisante et appropriée.
- Le développement des compétences et la fidélisation des collaborateurs sont assurés à tous les niveaux.
- L'audit interne répond aux besoins et aux attentes des parties prenantes.

Réaliser : activités nécessaires pour définir la qualité et sensibiliser les collaborateurs :

- Toutes les activités de formation doivent être planifiées, autorisées et documentées. Les critères devraient être adaptés à l'activité spécifique de l'audit interne. Les facteurs à prendre en considé-

1 Modalité pratique d'application 1310-1°: Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité (PAAQ).

2 http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle

ration sont la taille et la complexité de l'organisation, le secteur d'activité, le niveau de maturité de l'audit interne et les enjeux spécifiques (ex. absence de renouvellement des effectifs au cours des deux dernières années, mauvaise évaluation des compétences par la direction générale).

Vérifier : évaluations et revues pour mesurer la qualité, y compris :

- suivi continu ;
- auto-évaluation périodique ;
- évaluation externe.

À titre d'exemple, le suivi continu peut passer par :

- le recensement trimestriel, par les managers, des activités de formation suivies par l'ensemble des membres de l'équipe, classées par nature, contenu, coût et durée ;
- la comparaison, avec des valeurs de référence connues, des indicateurs de performance, tels que le nombre de jours de formation par équipe, ou encore le nombre minimum et maximum de jours de formation suivis.

Le suivi continu devrait s'inscrire dans le cadre du système global de gestion de la performance de l'audit interne, sous la forme, par exemple, d'un *balanced scorecard* (tableau de bord équilibré ou prospectif). Les systèmes de gestion de la performance fournissent une base solide pour garantir l'efficacité des évaluations internes et externes.

Agir : initiatives d'amélioration et retours d'expérience.

La phase d'action est essentielle, dans la mesure où elle garantit l'amélioration continue de l'activité d'audit interne. Cette phase repose sur la mise en œuvre appropriée de chacune des autres phases, comme illustré dans l'exemple ci-dessous :

> Le suivi continu révèle que les auditeurs SI ont bénéficié de huit jours de formation en moyenne l'an dernier. Une analyse plus fine révèle que le coût est l'élément qui détermine le nombre de jours de formation suivis. Une évaluation réalisée en interne indique également que la direction des systèmes d'information n'est pas entièrement satisfaite de la couverture des nouvelles technologies par l'audit des SI, comme le *cloud computing* et les réseaux sociaux. Par conséquent, l'encadrement de l'audit interne a décidé de faire passer à 12 jours par an le nombre cible de jours de formation par auditeur SI pour les deux prochaines années. Le budget de formation restera inchangé. Le responsable de l'audit des SI devra étudier la possibilité de proposer une formation en interne peu coûteuse sur les sujets centraux et stratégiques comme la sécurité sur Internet. Pour le *cloud computing* et les réseaux sociaux, des formations approfondies seront dientifées auquelles participeront des auditeurs SI sélectionnés. Dans le même temps, le responsable de l'audit des SI devra organiser un atelier avec son équipe afin d'explorer les possibilités d'un développement professionnel efficace et à moindre coût (ex. formation en ligne, recherche Internet, participation accrue aux activités et séminaires consacrés aux SI et organisés par les chapitres et instituts de l'IIA).

Cet exemple illustre non seulement les divers programmes d'amélioration résultant de l'application de la roue de Deming, mais démontre également comment ceux-ci peuvent conduire à un nouveau cycle d'amélioration de la performance de l'activité d'audit interne. Dans ce cas précis, les objectifs formulés dans la phase « Planifier » devront être réévalués mais il ne sera probablement pas nécessaire de les modifier. Il conviendra en revanche de modifier les critères définis dans la phase « Réaliser ». Pour l'audit des SI, les critères devront être les suivants : *« En moyenne, les auditeurs SI reçoivent 12 jours de formation par an. »* Un critère supplémentaire devra également être ajouté : *« La direction des systèmes d'information est pleinement satisfaite de la couverture des nouvelles technologies, par l'audit des SI. »*

Auteurs :

Ana Figueiredo, CIA, CRMA

Fabiano Castello, CIA, CCSA, CRMA

Hans-Peter Lerchner, CIA

John Mickevice, CIA, CRMA

Max Haege

Ruxandra Billius, CIA, CRMA

Réviseurs :

Rune Johannessen, CIA , CCSA, CRMA

Sally-Anne Pitt, CIA, CGAP

Takuya Morita, CIA

Tuncay Efendioglu, CIA, CCSA, CFSA, CRMA

Bruce Turner, CGAP, CRMA

Réviseurs de la traduction :

Marie-Elisabeth Albert, CIA

Julien Cornuché, CIA

Didier Eyssartier, CIA

Béatrice Ki-Zerbo, CIA

Sebastien Lepers, CIA, CGAP, CRMA, CFE

À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'Institute of Internal Auditors (IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA, dont le siège mondial se situe à Altamonte Springs (Floride, États-Unis), compte actuellement quelque 180 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.globaliia.org / www.theiia.org.

À propos des lignes directrices complémentaires

Les lignes directrices complémentaires font partie intégrante du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) et proposent des dispositions complémentaires (facultatives) pour la réalisation des activités d'audit interne. Si elles reflètent les *Normes*, ces lignes directrices complémentaires ne visent pas directement la mise en conformité aux dites *Normes*. Elles couvrent au contraire des domaines particuliers, ainsi que des questions sectorielles, et contiennent des procédures et processus détaillés. Ces lignes directrices ont été officiellement révisées et approuvées par l'IIA.

Guides pratiques

Les guides pratiques constituent un type particulier de lignes directrices complémentaires et 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. Dans le cadre des dispositions du CRIPP, la conformité aux guides pratiques est recommandée (mais non obligatoire). Ces guides pratiques ont été officiellement révisés et approuvés par l'IIA.

Le Global Technologies Audit Guide (GTAG) est un type de guide pratique qui aborde, dans un langage courant, une question d'actualité liée à la gestion, au contrôle ou à la sécurité des technologies de l'information.

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'IIA, vous pouvez consulter notre site Web, www.globaliia.org/standards-guidance ou 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 est seulement destinée à servir de guide. L'*Institute of Internal Auditors* vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'IIA 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

Décembre 2015 - ISBN : 978-2-915042-76-4