MEILLEURES PRATIQUES

LES CAHIERS DE LA RECHERCHE

Evaluer et développer les compétences des collaborateurs...

un enjeu majeur pour les services d'audit interne

Cahier de la Recherche réalisé par l'antenne régionale Aquitaine de l'IFACI

IFACI Institut de l'Audit Interne

MEILLEURES PRATIQUES

Evaluer et développer les compétences des collaborateurs...

un enjeu majeur pour les services d'audit interne

Cahier de la Recherche réalisé par
l'antenne régionale Aquitaine de l'IFACI

IFACI Institut de l'Audit Interne

IFACI – Paris – novembre 2007

ISBN : 978-2-915042-09-2
ISSN : 1778-7327

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.

REMERCIEMENTS DE L'IFACI

L'IFACI tient à remercier :

- Les membres de l'équipe projet :
  - **Véronique DUMONTELLE,** *Auditeur Interne à la Caisse d'Epargne Aquitaine Nord, et Chef de projet de ce cahier de la Recherche*
  - **Stéphanie SOUVERAIN,** *Auditeur Interne Stagiaire à la Caisse d'Epargne Aquitaine Nord, Master II Contrôle de Gestion et Audit Interne à l'IAE de Bordeaux*

- Les membres du bureau de l'antenne régionale Aquitaine de l'IFACI :
  - **Jean-Michel LARRONDE,** *Président de l'antenne, et Directeur de l'Audit à la Caisse d'Epargne Aquitaine Nord*
  - **Christine DIARD,** *Vice-présidente de l'antenne, et Professeur agrégé – IAE et IEP Bordeaux*
  - **Elodie PORTELLI,** *Vice-présidente de l'antenne, et Chef du Centre Audit Interne à la Communauté Urbaine de Bordeaux*

- Les autres membres de l'antenne régionale Aquitaine de l'IFACI :
  - **Catherine BENITEZ,** *Superviseur Audit Interne, groupe LaSer (Cofinoga)*
  - **Emmanuel BUREAU,** *Auditeur Interne à La Banque Postale*
  - **Jean-Claude GRATIOLET,** *Responsable de l'Audit Interne au Crédit Agricole d'Aquitaine*
  - **Sylvie LAMBERT,** *Consultante, Cabinet ALTURIA*
  - **Laurent MONESMA,** *Cadre Audit et Contrôle Interne à Gaz de Bordeaux*
  - **Yves NOUVEL,** *Directeur Département Organisation à la Caisse d'Epargne Aquitaine Nord, diplômé CIA*

- Ainsi que, pour leurs contributions actives aux travaux :
  - **Didier LALANDE,** *Consultant, Psychothérapeute et Neuro-thérapeute à Talence (33400)*
  - **Stéphane TREBUCQ,** *Maître de conférence à l'IAE Bordeaux*
  - *L'ensemble des professionnels qui ont répondu au questionnaire.*

- Et pour leur relecture avisée :
  - **Florence Bergeret,** *Manager, IFACI certification*
  - **Béatrice Ki-Zerbo,** *Directeur de la recherche, IFACI*
  - **Philippe Mocquard,** *Directeur pédagogique, IFACI*

Louis VAURS, *Délégué Général*

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 3

INTRODUCTION 7

I. LES COMPÉTENCES REQUISES EN AUDIT INTERNE 9

1. Exigences professionnelles 9
2. Les 4 familles de fonctions de l'audit interne 13
   - Auditeur interne 13
   - Chef de mission 14
   - Superviseur 14
   - Responsable de l'audit interne (RAI) 15
3. Recruter des profils complémentaires pour une meilleure efficacité 16
   - Critères d'appréciation du profil 17
   - Le recrutement des profils adéquats 18
4. Proposition d'un référentiel de compétences par fonction 20
   - Une classification des compétences selon les critères de savoir/savoir faire/savoir être 20
   - Le référentiel de compétences 21

II. L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES 27

1. Recensement des bonnes pratiques 27
   - Objectifs des systèmes d'évaluation 27
   - Caractéristiques des systèmes d'évaluation 30
2. Proposition d'outils d'évaluation 36
   - Evaluation post-mission des compétences mises en œuvre 36
   - Evaluation annuelle ou biannuelle des compétences 41
3. Le prolongement de l'évaluation : la cartographie des compétences 46

III. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PAR LA FORMATION 50

1. Une culture commune à forger au moment de la prise de poste 51
   - La formation à la méthodologie de l'audit interne 51
   - Les formations spécifiques à l'organisation 53
2. Les formations destinées aux Responsables de services d'audit 54

3. La formation continue comme réponse au besoin d'adaptabilité de l'auditeur ... 55
- Développement des savoirs fondamentaux ... 55
- Apprentissage des savoir-faire ... 55
- Les formations liées aux savoir être ... 56

4. De la reconnaissance du métier d'auditeur à la certification ... 57
- Les diplômes d'audit interne des Universités et Ecoles de commerce ... 58
- Le Diplôme Professionnel d'Audit Interne (DPAI) ... 58
- Les certifications individuelles (CIA, CISA) ... 58

IV. CONCLUSION GÉNÉRALE ... 61

ANNEXES ... 63

BIBLIOGRAPHIE ... 73

INTRODUCTION

Au fil des ans, le périmètre d'intervention de l'audit interne s'est fortement développé et touche aujourd'hui tous les systèmes, tous les processus, toutes les fonctions d'une organisation. Rattaché idéalement à la direction générale avec un lien fort avec le comité d'audit lorsqu'il existe, il a pour mission essentielle d'évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et de faire toutes propositions pour améliorer leur efficacité.

Parfaitement intégré à l'organisation au sein de laquelle il exerce ses responsabilités, l'audit interne apporte aux organes dirigeants une information non biaisée sur la réalité des risques majeurs encourus et sur la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place pour y faire face.

Afin de répondre pleinement aux attentes des dirigeants comme aux exigences des régulateurs, l'audit interne se doit d'améliorer sans cesse son professionnalisme. A cet effet, la norme professionnelle 1200 précise que les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle. En conséquence :

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

S'agissant de la maîtrise des compétences, le code de déontologie précise que 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 toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.***

Le respect des normes édictées par l'IIA/IFACI est essentiel car il favorise l'efficacité de l'audit interne. Mais ce cadre de référence n'est pas suffisant. Ainsi pour le Responsable d'Audit Interne se pose tout particulièrement la problématique de la gestion des compétences au sein de son service, au travers de trois questions fondamentales :

- Quelles sont les compétences nécessaires pour un auditeur ?
- Comment et quand apprécier les compétences des auditeurs ?
- Quelles sont les réponses en matière de formation pour améliorer ces compétences ?

Pour répondre à ces questions et être en mesure de proposer des outils pratiques, l'antenne régionale Aquitaine de l'IFACI s'est appuyée sur les échanges d'expériences entre ses membres, sur des publications, mais aussi sur l'exploitation d'un questionnaire envoyé aux responsables d'audit interne. Sur un total de 500 questionnaires envoyés, 78 réponses exploitables ont été obtenues. Ces résultats mettent en évidence des bonnes pratiques en matière d'identification, d'évaluation, et de développement des compétences au sein des services d'audit interne.

I. Les compétences requises en audit interne

L'objectif de cette première partie est de présenter un référentiel des compétences adapté aux différentes fonctions exercées au sein des services d'audit interne.
Pour cela, il nous faut d'abord identifier les compétences exigées par les normes de la profession et caractériser les différentes catégories d'emploi des auditeurs internes. Ensuite, seront abordées les questions relatives aux profils des auditeurs internes. Enfin, en lien avec les éléments précédents, est proposé un référentiel des compétences nécessaires à l'exercice de l'audit interne.

1. *Exigences professionnelles*

De manière préalable aux développements réalisés dans cet ouvrage, il apparaît nécessaire :
- de faire un rappel sur le cadre de référence des pratiques professionnelles en matière d'audit interne, qui constitue le socle commun de la profession et est mondialement partagé,
- de mettre en évidence les textes, normes et modalités pratiques qui traitent de la compétence des auditeurs, tant sur le plan individuel que collectif au niveau d'un service.

Le cadre de référence sur lequel s'appuie la profession comprend la définition de l'Audit Interne[1], le code de déontologie, les normes professionnelles pour la pratique de l'Audit Interne, et les modalités pratiques d'application (MPA) ainsi que l'accompagnement au développement professionnel (ouvrages, prises de position, actes des colloques).

La connaissance et l'application de ce cadre de référence donnent aux organisations et aux organismes de régulation une assurance sur le degré de professionnalisme des auditeurs internes.
Les principes et règles édictés par le code de déontologie et les normes ont un caractère obligatoire tandis que les modalités pratiques d'application correspondent à des conseils ou des meilleures pratiques qui sont fortement recommandées mais ont une force exécutoire moindre.

Le caractère plus ou moins normatif du cadre de référence pourrait être perçu comme une contrainte. Le groupe de recherche préfère insister sur le fait que ce cadre constitue un moyen pour atteindre des objectifs. En effet, nos pratiques et expériences diverses ont montré combien ces « normes » constituent en réalité des conditions indispensables au bon accomplissement des missions et enjeux de la fonction d'audit interne.

Ceci étant posé, quels sont les textes de référence touchant à la compétence des auditeurs et/ou des services d'audit ?

[1] *Adoptée en juin 1999 par le Conseil d'Administration de l'IIA (The Institute of Internal Auditors)*

Tout d'abord, la définition de l'audit interne, dont la version traduite en français par l'IFACI date du 21 mars 2000 est la suivante :

> ***« L'audit interne est une 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 ».***

Cette définition marque le haut niveau de responsabilité de l'audit interne. Donner une assurance sur le degré de maîtrise des opérations et apporter des conseils ou propositions constituent des missions qui ne peuvent pas être réalisées sans moyens adaptés et en particulier, sans compétences appropriées. Cette définition pose également des exigences sur les modalités d'accomplissement des missions (méthode, objectivité). Enfin, nous retiendrons le caractère indépendant de l'audit interne, qui concourt à renforcer l'objectivité de ses travaux.

Sur ce dernier aspect, les normes 1100 -sur l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur- et 1110 -sur l'indépendance dans l'organisation- indiquent :

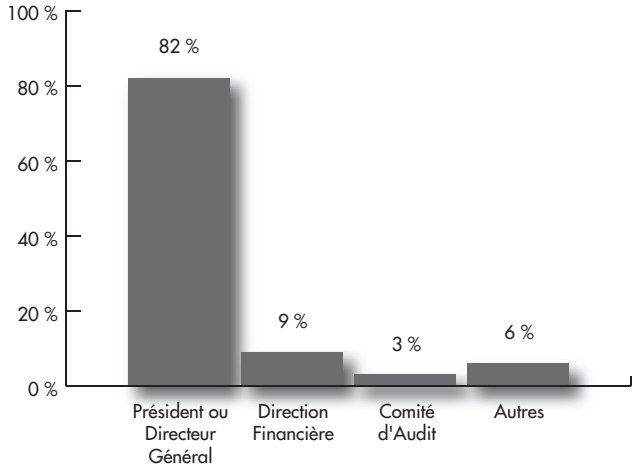
> ***« L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leur travail avec objectivité (1100) ».***
> ***« Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités (1110) ».***

La MPA 1110-1 précise notamment que :

> ***« Idéalement, le responsable de l'audit interne doit être rattaché, sur le plan fonctionnel, au comité d'audit, au Conseil ou à tout autre organe délibérant compétent et, administrativement, au Directeur Général de l'organisation ».***

Sur le positionnement des services d'audit au sein de leurs organisations, l'enquête réalisée par l'antenne régionale Aquitaine donne les résultats suivants :

Rattachement hiérarchique des services d'audit interne



Dans près de 4 cas sur 10, le service fait l'objet d'un rattachement fonctionnel. C'est plus particulièrement le cas pour les grands groupes qui ont des filiales, des entités régionales, avec des services d'audit propres qui sont rattachés au service général du groupe ou du siège (direction de l'audit interne du groupe, inspection générale par exemple).

Plus directement, la norme principale concernant la compétence est la norme 1200, composée de deux parties, l'une portant sur la compétence (1210) et l'autre sur la conscience professionnelle (1220) :

> ***« Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités (1210) ».***
>
> ***« 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) ».***

Les normes montrent que ce qui est demandé porte sur l'adéquation de connaissances et savoir-faire mais également sur un niveau attendu de diligence et de conscience professionnelle. Ces exigences s'appliquent individuellement à chaque auditeur interne mais également d'une façon collective au service d'audit interne.

Ainsi au travers de ces normes, se dessine un besoin qui va au-delà des aspects techniques et méthodologiques : les compétences comportementales. Le groupe de recherche insiste sur le fait que pour l'exercice de l'audit interne les compétences comportementales (de savoir être) comptent tout autant que les savoirs et savoir-faire.

Pour en revenir aux compétences techniques et méthodologiques, les normes de mise en œuvre précisent notamment que l'auditeur

> ***« doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude (1210.A2) ». « Il doit également posséder une bonne connaissance des principaux risques et contrôles liés aux technologies de l'information et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux […] confiés (1210.A3) ». De manière complémentaire, la MPA 1210-1 recommande à tout auditeur de posséder des compétences précises dans les domaines suivants :***
>
> - ***Application des normes, procédures et techniques d'audit.***
> - ***Principes et techniques comptables, pour les auditeurs travaillant beaucoup sur des documents et rapports financiers.***
> - ***Compréhension des principes de management.***
> - ***Connaissance des principes de base en comptabilité, économie, droit commercial, fiscalité, finance, méthodes quantitatives et technologies de l'information.***
> - ***Qualités relationnelles et de communication.***
> - ***Capacité à communiquer clairement et efficacement à l'oral et par écrit.***

Cette MPA précise également que

> ***« Le personnel d'audit interne doit posséder collectivement les connaissances et le savoir-faire indispensables à la pratique de la profession dans l'organisation. Il convient de procéder à une analyse annuelle des connaissances et des compétences des membres du service d'audit interne, de façon à mieux identifier les points à améliorer grâce à des programmes de formation continue, à des recrutements ou par la mise en œuvre de ressources externes partagées ».***

Nous retrouvons ici la notion de programme de formation continue. Les acquisitions individuelles de chaque auditeur interne permettent d'avoir la gamme de compétences nécessaire au niveau collectif.

La MPA 1210-1 indique que

> ***« la formation continue est essentielle pour s'assurer que le personnel du service d'audit interne demeure parfaitement compétent ».***

La formation continue fait elle-même l'objet d'une norme spécifique, la norme 1230, qui statue sur le fait que

> ***« les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue ».***

La MPA correspondante, MPA 1230-1, suggère que

> ***« les auditeurs ont la responsabilité de maintenir à jour leurs connaissances. Ils doivent se tenir informés des progrès accomplis et des développements en cours dans le domaine des normes, procédures et techniques d'audit ».***

Les moyens possibles sont par exemple,

> ***« la participation à des associations professionnelles, l'assistance à des conférences, séminaires, sessions d'études, et la participation aux actions internes de formation, ainsi que la participation à des programmes de recherche ».***

Enfin, sur le savoir être, le code de déontologie édicte les quatre principes fondamentaux et les règles de conduite associées, qui doivent être respectées par tout auditeur et tout service d'audit.

> ***A titre de rappel, il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :***
> - ***<u>Intégrité</u> : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordée à leur jugement.***
> - ***<u>Objectivité</u> : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.***
> - ***<u>Confidentialité</u> : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.***
> - ***<u>Compétence</u> : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, le savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.***

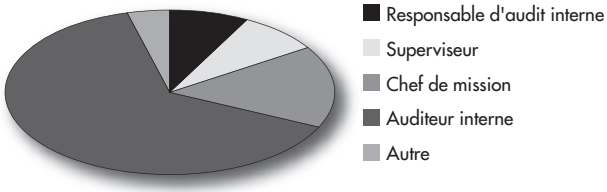
Force est de constater que l'ensemble de ces textes donne une palette importante de compétences nécessaires à l'auditeur. C'est sur ces bases et à partir des pratiques relevées dans les organisations participantes au groupe de recherche qu'a été construit le référentiel de compétences présenté au paragraphe « Proposition d'un référentiel de compétences par fonction » (cf. §4, p.20).
Ce référentiel est décliné selon les différentes fonctions de l'audit, il est donc nécessaire de décrire au préalable ces fonctions, ainsi que les profils des auditeurs composant les services d'audit.

2. *Les 4 familles de fonctions de l'audit interne*

L'objectif de ce chapitre est de décrire les fonctions de l'audit interne en présentant leurs responsabilités ainsi que les principales différences qui les caractérisent.

D'une façon générale, les missions d'audit sont assurées par des équipes d'audit composées de différentes fonctions, auxquelles sont associés des rôles bien définis et un certain niveau d'exigence.
A partir des résultats de l'enquête, le groupe de recherche a identifié quatre grandes familles de fonctions :
- auditeur interne,
- chef de mission,
- superviseur,
- responsable d'audit interne (RAI).

Composition moyenne d'un service d'audit interne



A partir des résultats de l'enquête, le service-type d'audit est composé en moyenne de 12 personnes : un responsable d'audit interne, un superviseur, 2 chefs de mission et 8 auditeurs internes.
L'enquête fait également ressortir le métier de superviseur, cité le plus souvent dans les services d'audit interne du secteur bancaire.

• *Auditeur interne*

L'auditeur interne participe à toutes les phases d'une mission d'audit avec plus ou moins d'autonomie, à savoir :
- contribuer à élaborer la cartographie des risques,
- évaluer la qualité et la pertinence du dispositif de contrôle interne à travers des tests de vérification,
- s'assurer que les risques liés à un processus ou à une entité sont correctement maîtrisés,
- proposer des améliorations le cas échéant,
- rédiger les recommandations et contribuer à la rédaction des rapports d'audit.

Le périmètre d'intervention et l'autonomie d'un auditeur dépend de son expérience. Ainsi, l'auditeur junior sera accompagné dans son travail par un auditeur senior ou par le chef de mission qui lui fera partager son savoir-faire.

Dans le cadre de sa mission, l'auditeur joue également un rôle pédagogique auprès des audités, en apportant des explications sur les objectifs, les intérêts et le déroulement de la mission et en validant les constats et recommandations. Il s'agit d'une étape tout à fait essentielle dans l'exercice du métier d'auditeur.

- *Chef de mission*

Selon les résultats de l'enquête réalisée par l'antenne régionale Aquitaine, il y a en moyenne 4 auditeurs pour 1 chef de mission. Notons que cette moyenne recouvre des cas très disparates, comme par exemple une équipe constituée d'un seul chef de mission et un seul auditeur ou, à l'inverse, une organisation comprenant un chef de mission pour 6 auditeurs.

Le chef de mission prend ponctuellement la direction d'une équipe d'auditeurs dans le cadre d'une mission déterminée. A ce titre, il a un double objectif de « production » et d'encadrement opérationnel des auditeurs composant son équipe.

D'une part, il doit garantir la bonne fin des travaux et la qualité des livrables en prenant en charge le pilotage et l'organisation de la mission (objectif de production). Il pilote notamment voire réalise intégralement la cartographie des risques du périmètre à auditer afin de prioriser les investigations. Ensuite, il doit optimiser les programmes de tests par rapport aux moyens dont il dispose et aux risques identifiés. A chaque phase de la mission - préparation, réalisation, rapport -, il est responsable de la qualité des travaux d'audit de ses collaborateurs qu'il revoit et de la tenue des délais. Il assume également la responsabilité de la pertinence des recommandations qui doivent avoir été partagées avec les audités et assure la cohérence de l'ensemble du rapport de fin de mission. De plus, suivant la taille de l'équipe et l'organisation du service d'audit, le chef de mission réalise un certain nombre de travaux sur le terrain au même titre que les auditeurs de son équipe.

D'autre part, il est responsable de l'encadrement opérationnel des auditeurs composant son équipe. Animateur, accompagnateur, il doit veiller à la motivation de son équipe au cours de la mission et au développement des compétences des auditeurs. A ce titre, il est également chargé d'évaluer les contributions des auditeurs au travers des évaluations de fin de mission (cf. partie II, §2, p.36). Il est important de noter que le management d'une équipe d'auditeurs est spécifique dans la mesure où l'équipe est temporaire et regroupe des profils variés d'auditeurs qui sont des personnes autonomes mais néanmoins particulièrement « demandeuses » par rapport à l'acquisition de nouvelles compétences, par rapport à l'intérêt de leur travail…

Malgré les contraintes de délai, il est important pour le chef de mission de ne pas négliger sa mission d'encadrement / accompagnement par rapport à ses objectifs de production. Le chef de mission consacre en moyenne 10 % de son temps au management opérationnel de chaque personne encadrée.

- *Superviseur*

D'une manière générale, le superviseur doit, d'une part, s'assurer que la réalisation des missions est conforme aux exigences de la profession et, d'autre part, assister le Responsable d'audit interne dans le cadre de la planification et du suivi des missions et dans ses fonctions transverses. Toutefois, le contenu de sa fonction reste très différencié d'une organisation à l'autre.

La position prise par l'antenne régionale lors de ses travaux de recherche est la suivante :
Idéalement la principale contribution du superviseur doit consister à la mise en place d'un « contrôle interne » de l'audit portant notamment sur :
- **le respect de la charte d'audit,**
- **le respect de la méthodologie,**
- **le respect des délais,**
- **la vérification que les constats s'appuient sur des faits incontestables.**

A ce titre, il est donc le garant du respect des méthodes et de l'objectivité des missions.

Le superviseur, référent expert en audit, agit de manière « complémentaire » au Responsable d'audit interne, ses activités dépendant de la délégation donnée par ce dernier. Les missions suivantes peuvent notamment lui être confiées :
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations et reporting à la Direction Générale, en s'appuyant notamment sur le taux de mise en œuvre des recommandations.
- Contribution à l'élaboration du plan de mission pluri-annuel et suivi de sa mise en œuvre.
- Suivi des missions et des collaborateurs. Dans certaines organisations, il a un rôle d'accompagnement des jeunes auditeurs et jeunes chefs de mission, tandis que dans d'autres il est même un manager d'équipe qui prend en charge les appréciations des collaborateurs et le programme de formation.
- Coordination entre les différents services d'audit du groupe. Dans ce cas, il est responsable fonctionnel.

• *Responsable de l'audit interne (RAI)*

En tant que Responsable de service, le RAI - comme tout manager - a un rôle de relais d'information de la Direction Générale ; il transmet les objectifs à l'ensemble de son service et en vérifie l'atteinte. De plus, il doit lui rendre périodiquement des comptes sur la réalisation des missions.

D'après la norme 2000,

> ***« le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ».***

Plus particulièrement, il doit garantir que :
- la couverture du périmètre auditable est exhaustive,
- le cycle d'audit optimise les moyens qui lui sont donnés (en terme de ressources humaines notamment) par rapport aux risques de l'entité.

Pour cela, il doit planifier et organiser l'activité à travers le plan d'audit pluriannuel.

Au-delà du pilotage de son service, il a une responsabilité dans l'élaboration du cadre de l'activité, en établissant les méthodes de travail et outils. Il se base sur un ensemble de bonnes pratiques qu'il va développer dans son service.
D'autre part, une dimension importante du rôle du RAI est l'animation des « hommes » et la gestion des équipes.
Il a la responsabilité de gérer les compétences et le professionnalisme des auditeurs et de motiver ses équipes. Pour ce faire, il est en charge des entretiens annuels d'évaluation et doit s'assurer de l'adéquation des programmes de formation des équipes.

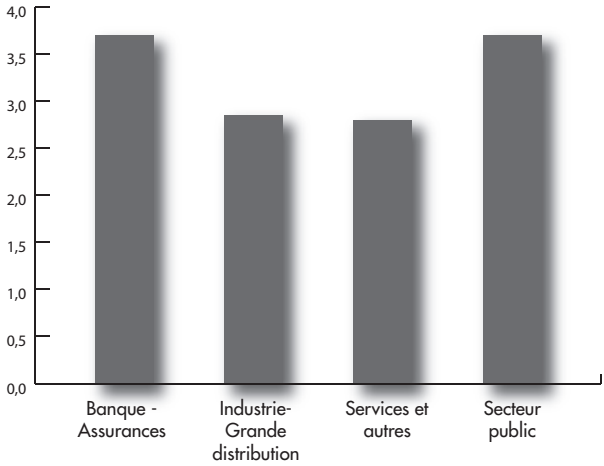
Sur le plan de l'organisation des missions, la composition des équipes pour les missions est très souvent déléguée au superviseur.
Certaines autres tâches relèvent également de la responsabilité du RAI, notamment en ce qui concerne les obligations réglementaires. Notons par exemple le cas du secteur bancaire où il pilote la rédaction de rapports annuels exigés par les Autorités de Tutelle (notamment le rapport sur le contrôle interne pour la Commission Bancaire).
De plus, il doit jouer un rôle particulier par rapport à la gouvernance et ce, à plusieurs niveaux :

- Il est souhaitable que le RAI participe aux différents comités stratégiques de l'organisation, afin d'être au cœur de l'information et des décisions qui sont prises. Son rôle n'est évidemment pas décisionnel, mais simplement informatif, voire consultatif.
- Il entretient des relations récurrentes avec les organes délibérants et les organes exécutifs. A titre d'exemple on peut citer le Président, le Directeur Général, le Président du Comité d'audit, les Directeurs opérationnels.
- Il rend compte aux différentes instances du résultat de ses missions d'audit, de l'évaluation qu'il fait des risques de l'organisation, de la qualité du contrôle interne, des principales recommandations qu'il convient de mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements relevés et communique sur le suivi des actions correctrices.

3. *Recruter des profils complémentaires pour une meilleure efficacité*

Dans le cadre de leurs missions, les auditeurs sont amenés à évaluer le dispositif de maîtrise des risques d'activités qu'ils n'ont, généralement, pas exercées. La diversité des profils est l'une des réponses à cette problématique et constitue à ce titre la véritable richesse d'un service d'audit.
Dans un contexte de turn over élevé, la gestion des compétences est un véritable défi que le service d'audit interne se doit de relever afin de disposer continuellement des compétences adéquates.

Turnover dans les services d'audit interne



Selon les résultats du questionnaire, les auditeurs restent en moyenne un peu plus de trois ans dans le service d'audit.

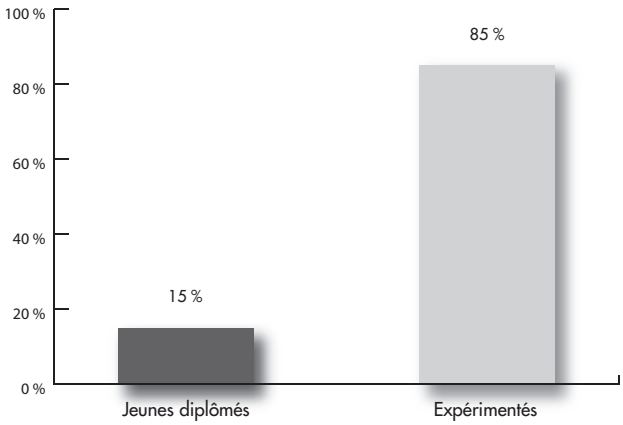
• *Critères d'appréciation du profil*

L'enquête montre que de nombreux facteurs sont pris en compte dans le choix de la composition du service, comme l'ancienneté du service, les finalités de l'audit (audit généraliste ou spécialisé…) ou encore les entités à auditer (filiales à l'étranger…). Par exemple, les profils d'auditeurs choisis sont différents selon que l'organisation effectue des missions à l'étranger ou au niveau national, puisque dans le premier cas, une des compétences attendues sera la maîtrise d'une ou plusieurs langues.

Le profil des auditeurs peut s'apprécier au travers des critères suivants :
- l'expérience, les diplômes et la formation initiale
- la spécialité

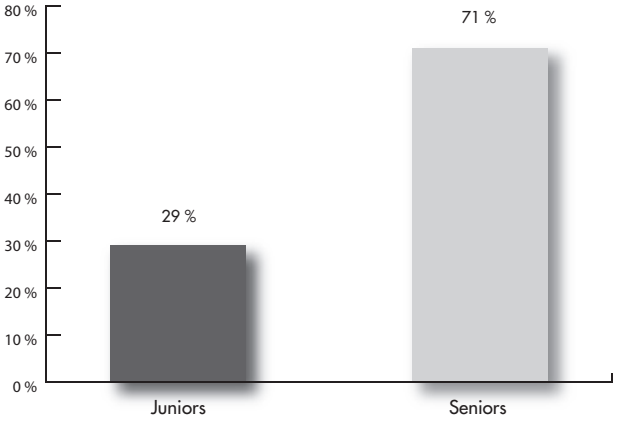
> *Jeunes diplômés / Expérimentés*

Profil des nouveaux auditeurs



Les résultats de l'enquête montrent que les services d'audit interne sont composés à 85% en moyenne de personnes expérimentées. La moitié d'entre elles n'a pas d'expérience en audit ce qui traduit bien l'intérêt porté aux personnes ayant une autre expérience professionnelle (interne ou externe à l'entreprise). En effet, ce type de profil permet d'apporter une expertise différente par la maîtrise d'un ou plusieurs processus de l'entreprise.
Les jeunes diplômés, qui représentent 15% en moyenne de l'effectif des services d'audit sont très largement recrutés à BAC + 5 et proviennent des écoles de commerce (29%), des universités (25%) et des IEP (19%).

Répartition Juniors / Seniors



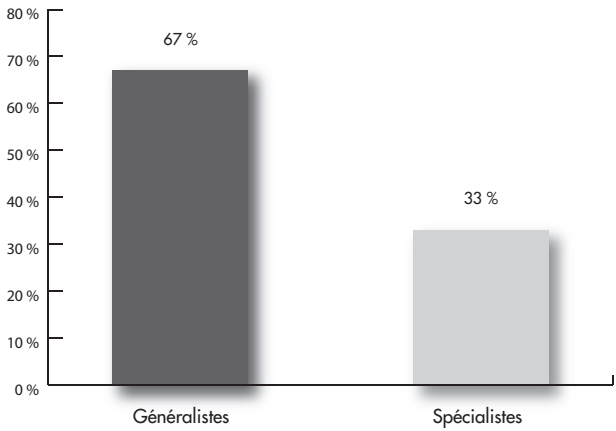
La distinction junior/senior a été fréquemment évoquée dans les résultats du questionnaire. En effet, 71% des auditeurs sont des seniors, ce qui traduit encore une fois l'importance accordée à l'expérience.

Notons qu'en moyenne, le junior devient senior après 2 à 3 ans d'expérience. Toutefois, ce chiffre ne constitue pas une norme et dépend des pratiques propres à chaque service d'audit.

> *Généralistes / spécialistes*

La pondération au sein des services d'audit entre auditeurs généralistes et auditeurs spécialistes est un débat actuel dans les organisations. En effet, de nombreux articles abordent ce thème, comme en témoigne le numéro 176 de la revue Audit Interne publiée par l'IFACI.

Profil du recrutement des seniors : Répartition généralistes / spécialistes



D'après les résultats de l'enquête, les services interrogés sont composés à 67% de généralistes, ce qui correspond à l'exigence de polyvalence attendue pour ces métiers.

Pour autant, la part des auditeurs spécialistes reste significative avec 33% des personnes expérimentées recrutées. Les spécialités majoritairement citées dans notre étude sont les suivantes :
- Comptabilité
- Informatique
- Aspects réglementaires, juridiques etc.

Si la polyvalence est majoritairement de mise dans les services d'audit, la connaissance d'un domaine technique précis peut faciliter la pertinence de l'analyse du dispositif de maîtrise des risques. Il s'agit des spécialités liées notamment à des profils techniques cohérents avec l'activité de l'organisation. Par exemple, certains travaux d'audit sur les systèmes d'information exigent des compétences techniques bien spécifiques qu'un auditeur généraliste ne maîtrise pas forcément.

D'une manière générale, il est indispensable de disposer de généralistes d'un très bon niveau capables de s'adapter aux domaines audités ; l'équipe devant, selon les besoins de l'organisation, être complétée par des spécialistes.

• *Le recrutement des profils adéquats*

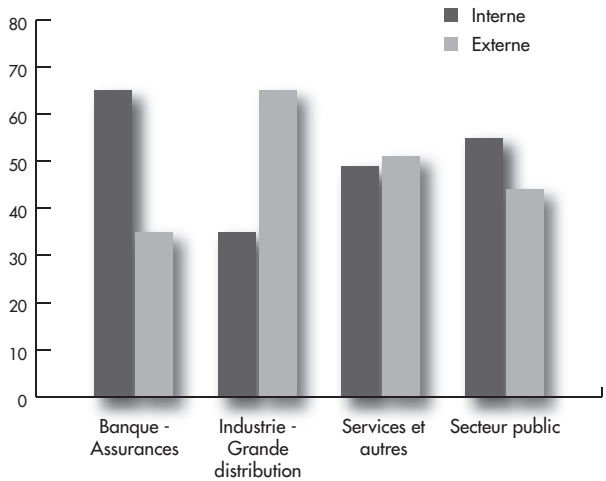
Pour réunir les compétences indispensables à l'équipe d'audit, deux choix se présentent au RAI :
- recruter un collaborateur qui fera partie intégrante du service,
- faire appel à une ressource externe qui fera ponctuellement partie de l'équipe d'audit.

> *Recrutement interne / externe*

Le recrutement d'un collaborateur peut être réalisé soit en interne soit en externe à l'organisation.

L'arbitrage se fait en fonction du profil recherché, de la constitution de l'équipe au moment du choix mais également en fonction de la culture d'entreprise.

Origine des auditeurs lors des recrutements



L'analyse des réponses au questionnaire montre que le recrutement se fait en moyenne à 51% en interne.

Toutefois, des disparités importantes existent entre les différents secteurs d'activité. Ainsi, dans la banque-assurance, la majorité des recrutements se fait en interne (plus de 65%) alors que dans le secteur industrie/grande distribution ce mode de recrutement est plus faible (34%).

> *Utilisation éventuelle de ressources externes au service d'audit*

En se référant à la norme 1210 déjà évoquée,

> ***« le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission ».***

Les normes professionnelles encadrent donc cette pratique. La MPA 1210.A1-1 fait même des suggestions précises dans le cas où le service d'audit envisage de recourir à des prestataires externes.

D'après les résultats du questionnaire, 49% des personnes interrogées utilisent ponctuellement du personnel extérieur au service d'audit interne pour la réalisation de certaines missions.
Il s'agit à la fois de consultants externes et de collaborateurs internes, auxquels il est fait appel pour des besoins ponctuels.

Le recours à des personnes extérieures au service peut s'expliquer par plusieurs raisons :
- **un besoin dans le cadre de missions très techniques (informatique par exemple) : 64% des recours**
- **un besoin dans le cadre de missions spécifiques (une nouvelle obligation réglementaire par exemple) : 32%**
- **un besoin résultant d'un manque de moyens en interne (manque de personnel par exemple) : 22%**

En tout état de cause, le choix de recourir de façon ponctuelle à du personnel extérieur dépend des pratiques de l'organisation en la matière (courant ou non) et de la volonté du Responsable de l'audit interne.

Après avoir pris en compte les exigences normatives et apporté un éclairage sur les profils présents dans les services d'audit interne, nous sommes désormais en mesure d'identifier de façon détaillée les compétences requises dans l'exercice du métier d'auditeur interne.

4. *Proposition d'un référentiel de compétences par fonction*

- ***Une classification des compétences selon les critères de savoir/savoir faire/savoir être***

La compétence est définie dans la MPA 1210-1 comme

> ***« la capacité à utiliser des connaissances dans les diverses situations susceptibles de se présenter et d'y faire face sans recourir de façon excessive à des recherches et à une assistance technique ».***

Dans la pratique, les fiches métier[1] recensant les compétences distinguent la plupart du temps les compétences techniques des compétences comportementales. Certaines fiches collectées dans le cadre de l'unité de recherche proposent une classification plus fine en identifiant les trois catégories qui apparaissent dans la définition précédente :

- Savoir,
- Savoir-faire,
- Savoir être.

Cette classification en savoir, savoir-faire, et savoir être nous a semblé la plus pertinente pour faire le lien avec l'évaluation et les réponses en matière de formation.

> *Compétences de savoir et savoir-faire*

La notion de savoir correspond aux connaissances théoriques et procédurales acquises par l'étude ou l'expérience (connaître les techniques d'audit par exemple), tandis que les savoir-faire sont assimilables aux habiletés, s'agissant plutôt de la capacité à accomplir une tâche (application des techniques d'audit par exemple).

En fait, la plupart des savoirs se déclinent en savoir-faire par la pratique du métier. En effet, les savoirs renvoient aux connaissances liées au métier (que ce soit en termes techniques ou réglementaires) tandis que les savoir-faire qualifient l'aptitude méthodologique qui va permettre d'utiliser à bon escient et avec une certaine aisance ces éléments de connaissance.

> *Compétences de savoir être*

Le savoir être quant à lui a une dimension comportementale. Il a trait aux attitudes et à la conduite de l'individu dans son travail (par exemple capacité à recadrer un échange ou

[1] *Autrement dénommées fiches de poste, référentiels de compétences par poste. Notons que 84% des services interrogés dans le cadre de l'enquête disposent de fiches de poste.*

une situation avec bienveillance, capacité à gérer ses propres émotions et son stress). Ces compétences de savoir être sont essentielles dans la pratique de l'audit interne dans la mesure où l'auditeur est confronté à des situations bien spécifiques. En effet, il se trouve en permanence en situation d'écouter, de négocier, de faire adhérer, voire de gérer les conflits.

Les compétences de savoir être sont particulières à plusieurs titres :

D'une part, certains savoir être relèvent plutôt des traits de personnalité comme par exemple : curiosité et volonté d'apprendre, sens de l'initiative ou encore rigueur et fiabilité. La personnalité renvoie au comportement naturel, spontané. Il s'agit en fait des qualités humaines intrinsèques (la manière d'être, de penser et d'agir) qui s'avèrent difficiles à acquérir a posteriori lorsqu'elles ne sont pas préexistantes. A ce titre, il est important d'identifier les traits de personnalité qui ont un impact sur le comportement d'un individu dans les diverses situations professionnelles. Ces traits de personnalité doivent être notamment identifiés lors du recrutement.

D'autre part, le savoir être impacte directement le savoir-faire. Par exemple, l'aptitude à mener un entretien, essentielle en audit interne, met en jeu des compétences de savoir être telles que la qualité d'écoute, la capacité à créer un climat de confiance ou encore l'adaptabilité. Pour autant, la capacité à mener un entretien est un savoir-faire à part entière dans la mesure où des techniques d'entretien bien spécifiques peuvent être utilisées.

De façon plus générale, les compétences de savoir, savoir-faire et savoir être sont complémentaires et réciproquement profitables les unes aux autres. Ainsi, négliger l'une de ces trois dimensions risquera d'occasionner des difficultés dans l'exercice du métier d'auditeur à plus ou moins long terme.

- ***Le référentiel de compétences***

La démarche d'élaboration d'un référentiel de compétences s'inscrit dans une véritable stratégie de gestion des compétences. En effet, le référentiel correspond à la liste des compétences requises pour un emploi et c'est sur cette base que les écarts entre compétences requises et compétences disponibles vont être évalués.

Le référentiel proposé par l'antenne régionale Aquitaine reprend les compétences essentielles pour chaque poste, l'objectif étant de bâtir un outil relativement simple à utiliser. Ainsi, les compétences référencées ne tiennent pas compte d'éventuelles spécificités liées aux secteurs d'activité. En conséquence, cet outil doit être adapté en fonction des exigences propres à chaque organisation et à son secteur d'activité.

Ce référentiel a été bâti sur la base des normes IFACI et des fiches de poste recueillies auprès de professionnels de l'audit interne.
Par ailleurs, les premiers résultats de l'enquête internationale CBOK 2006 (Common Body of Knowledge[1]) sur les pratiques des auditeurs internes, dont une partie concerne leurs compétences, ont été analysés. Il ressort de cette analyse que les compétences identifiées

[1] *Enquête diligentée par l'IIARF (The Institute if Internal Auditors Research Foundation) auprès de membres de l'IIA de 91 pays -dont la France- et qui a obtenu 9366 réponses exploitables.*

dans cette enquête se recoupent avec celles qui ont été choisies par l'Antenne régionale. Au final, les résultats de l'enquête ne remettent pas en cause les propositions faites dans ce cahier.

Le référentiel est composé de trois tableaux relatifs aux trois dimensions de compétences de savoir, savoir-faire et savoir être.

> *Compétences de savoir*

Les compétences de savoir sont applicables aux quatre fonctions identifiées précédemment (auditeur, chef de mission, superviseur, responsable de l'audit). Il ressort de l'analyse des fiches de poste que des nuances peuvent être apportées en terme de niveau requis selon les fonctions. Ces nuances ont été traduites dans le référentiel par la notion de compétence « centrale » ou « complémentaire » à l'exercice des fonctions. Dans la pratique, il appartient aux organisations d'adapter ces deux niveaux à leurs spécificités.

Parmi les compétences de savoir, deux catégories ont été identifiées :
- les connaissances générales qui ne sont pas spécifiques au domaine de l'audit interne,
- les connaissances spécifiques propres aux métiers de l'audit.

> *Compétences de savoir-faire*

Les compétences de savoir-faire ont été déclinées suivant les quatre fonctions et avec des niveaux de contribution différents exprimés de façon qualitative.
D'une part, la déclinaison par fonction permet d'avoir une vision synthétique des compétences à acquérir pour évoluer dans le service.
D'autre part, les niveaux de savoir-faire attendus pour chaque fonction sont qualifiés plus finement que pour les compétences de savoir, ce qui permet une approche à la fois plus ciblée et réellement opérationnelle. A titre d'exemple, concernant l'élaboration de la cartographie des risques utile à la démarche d'audit :
- l'auditeur fait des propositions au niveau de son domaine d'investigation,
- le chef de mission élabore la cartographie au niveau de l'entité auditée,
- le superviseur a pour mission de vérifier et garantir ces cartographies,
- le responsable de l'audit élabore la cartographie complète dans le cadre de la planification.

Concernant la fonction de RAI, seules les compétences liées à l'audit interne ont été reprises, à l'exclusion de celles liées à sa fonction de direction (à titre d'exemple, l'adéquation des moyens humains et matériels à la mission du service n'apparaît pas dans le tableau).

Parmi les compétences de savoir-faire, deux catégories ont été identifiées :
- les savoir-faire transverses quelque soit l'étape de la mission d'audit,
- les savoir-faire déroulés selon les étapes d'une mission d'audit afin d'être en mesure de faire un lien direct avec le système d'évaluation.

> *Compétences de savoir être*

Pour les compétences de savoir être, il n'apparaît pas pertinent de proposer des niveaux d'exigence différents suivant les fonctions. Ce qui diffère selon les postes est plutôt le

contexte relationnel (par exemple, le RAI sera en contact avec la Direction générale, le Comité d'audit). D'une manière générale, un ensemble de compétences comportementales sont requises en audit mais ne s'appliquent pas dans le même contexte selon les métiers.

Parmi ces compétences, trois catégories ont été identifiées :
- la dimension relationnelle,
- la dimension personnelle qui correspond aux traits de personnalité évoqués supra,
- la dimension éthique spécifique à l'audit et issue du Code de Déontologie de la profession.

SAVOIRS	Auditeur	Chef de mission	Superviseur	Responsable Audit Interne
Connaissances Générales				
Cadre législatif, réglementaire, économique et juridique du secteur	Central	Central	Central	Central
Stratégie, objectifs et plans d'actions de l'organisation	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Central
Organisation et environnement de l'entreprise et du groupe	Complémentaire	Central	Central	Central
Grands processus et procédures de l'entreprise	Central	Central	Central	Central
Outils bureautiques	Central	Central	Central	Complémentaire
Gestion de bases de données et requêtes informatiques	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire
Langues étrangères utilisées dans les zones d'implantation de l'entreprise	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire
Techniques de management	Complémentaire	Central	Central	Central
Connaissances spécifiques				
Règles déontologiques du métier	Central	Central	Central	Central
Notions de comptabilité, finance, systèmes d'information, fraude	Central	Central	Central	Complémentaire
Processus support (RH, comptabilité, organisation, finances…)	Central	Central	Central	Central
Domaines spécifiques au cœur de métier de l'organisation	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire
Méthodologie et techniques d'audit (dont analyse des risques d'une organisation/ dispositif de maîtrise des risques)	Central	Central	Central	Central

SAVOIR-FAIRE	Auditeur	Chef de mission	Superviseur	Responsable Audit Interne
Savoir-faire transverses				
Dégager l'essentiel d'un dossier, d'un entretien, d'un test	Rédiger	Rédiger / Vérifier	Vérifier / Garantir	Valider
Appliquer les normes, procédures, et techniques d'audit	Appliquer	Appliquer / Garantir	Vérifier / Faire évoluer	Valider
Manager une équipe	Savoir-faire secondaire	Savoir-faire essentiel	Savoir-faire essentiel	Savoir-faire essentiel
Animer une réunion d'équipe	Savoir-faire secondaire	Savoir-faire essentiel	Savoir-faire essentiel	Savoir-faire essentiel
Accompagner / Coacher un collaborateur	Aider les autres	Accompagner / Former	Etre le tuteur / Coacher	Coacher
Décider, arbitrer	Savoir-faire secondaire	Savoir-faire essentiel	Savoir-faire essentiel	Savoir-faire essentiel
Préparer une mission d'audit				
Recueillir l'information utile	Contribuer à la recherche	Définir les recherches	Conseiller / Valider	Orienter / Valider
Préparer les guides d'entretien	Contribuer à la rédaction	Contribuer / Valider	Enrichir / Valider	Orienter / Valider
Mener les entretiens	Réaliser les entretiens	Réaliser / Conseiller	Conseiller / Coacher	Conseiller / coacher
Planifier la mission	Planifier ses activités	Organiser les travaux de l'équipe	Conseiller / Valider	Orienter / Valider
Cartographier les risques dans le cadre des travaux d'audit				
Identifier et comprendre les processus (flow chart)	Au niveau de son domaine	Au niveau de l'entité auditée	Vérifier / Garantir	Au niveau de l'organisation
Recenser les risques majeurs	Au niveau de son domaine	Au niveau de l'entité auditée	Vérifier / Garantir	Au niveau de l'organisation
Hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité	Au niveau de son domaine	Au niveau de l'entité auditée	Vérifier / Garantir	Au niveau de l'organisation
Apprécier le Dispositif de Maîtrise des Risques (DMR)				
Élaborer un programme de tests adapté aux risques majeurs encourus	Proposer	Définir / Optimiser	Conseiller / Valider	Orienter / Valider
Utiliser les outils et techniques permettant de déterminer la méthode de test la plus efficiente	Proposer / Appliquer	Définir / Optimiser	Conseiller / Valider	Orienter / Valider
Appliquer la méthode de test retenue avec efficacité	Appliquer	Contrôler	Garantir	Valider
Dégager les causes et conséquences des dysfonctionnements constatés	Proposer	Valider	Conseiller / Valider	Orienter / Valider
Exploiter les résultats des tests pour apprécier le DMR	Proposer	Valider	Conseiller / Valider	Orienter / Valider
Rédiger et présenter un rapport d'audit				
Communiquer à l'écrit (qualité rédactionnelle du rapport)	Rédiger	Rédiger / Coordonner	Garantir	Valider
Communiquer à l'oral (qualité de la restitution orale de la mission)	Savoir-faire secondaire	Savoir faire essentiel	Savoir faire essentiel	Savoir faire essentiel
Formuler des recommandations pertinentes	Proposer	Valider	Conseiller / Valider	Orienter / Valider

SAVOIR ETRE	Auditeur Chef de Mission Superviseur Responsable Audit Interne
Dimension relationnelle	
Qualité d'écoute	
Capacité à créer un climat de confiance favorisant l'échange	
Capacité à repérer les émotions/stress des autres	
Capacité à gérer ses propres émotions et son stress	
Capacité à recadrer un échange ou une situation, dans le respect	
Souci de rechercher le consensus, tout en restant ferme à bon escient	
Esprit d'équipe, de coopération, et de partage des connaissances	
Capacité à construire des relations qui font progresser les autres	
Dimension personnelle	
Sens du résultat, volonté de dépasser ses objectifs	
Rigueur, fiabilité	
Adaptabilité	
Autonomie et sens de l'initiative	
Curiosité et volonté d'apprendre	
Dimension déontologique	
Intégrité	
Indépendance du jugement	
Objectivité, Sens de l'équité, de la mesure	
Confidentialité	

II. L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

C'est sur la base des compétences requises pour chaque fonction, telles qu'elles ont été identifiées dans le référentiel que les collaborateurs vont être évalués.

L'évaluation des compétences ne doit pas être considérée comme une fin en soi mais comme un outil de pilotage pour l'organisation, reposant sur des critères objectifs et suivant une logique précise. Il s'agit non pas d'une évaluation de la personne elle-même, mais bien des compétences mises en œuvre dans le cadre de son travail au quotidien.

Une telle démarche peut être mise en place dans tous les services de l'organisation. Toutefois, cette tendance est particulièrement développée au sein des services d'audit. Rappelons que la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des compétences est préconisée et sa fréquence doit être a minima annuelle (MPA 1210-1).

En revanche, les normes ne définissent pas de cadre précis d'évaluation et les organisations peuvent choisir le type dévaluation et sa formalisation.

Selon notre enquête, plus de 84% des services d'audit ayant répondu au questionnaire sont dotés d'un système d'évaluation des compétences formalisé.

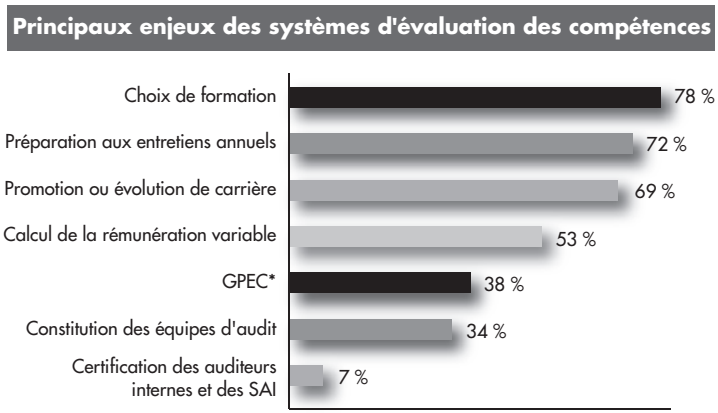
Cette partie a pour objectifs de présenter les pratiques actuelles en matière d'évaluation des compétences, puis de proposer un système d'évaluation issu des travaux du groupe. Enfin, seront abordées les questions relatives à la cartographie des compétences d'un service d'audit.

1. *Recensement des bonnes pratiques*

• *Objectifs des systèmes d'évaluation*

a) Résultats de l'enquête

Le graphique suivant présente les différents enjeux des évaluations de compétences dans les services d'audit, classés en fonction de leurs taux de citation.



** Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*

Les résultats de l'enquête montrent clairement que le système d'évaluation est majoritairement utilisé pour identifier les formations nécessaires et envisager les évolutions professionnelles, notamment dans le cadre des entretiens annuels.
Toutefois, des disparités subsistent entre les secteurs :
- pour le secteur public et les services, c'est avant tout un élément permettant de choisir les formations nécessaires à l'évolution des compétences de l'auditeur,
- dans le secteur bancaire, le système d'évaluation sert avant tout à la promotion interne (cité à 76%),
- dans le secteur industrie/grande distribution, l'objectif de préparation aux entretiens annuels a été majoritairement cité.

D'autre part, même s'il est courant d'associer une rémunération variable à un système d'évaluation individuel, cet objectif n'apparaît pas comme prédominant. Seul le secteur de l'industrie souligne particulièrement cette tendance (72% de taux de citation). Dans tous les autres secteurs, les résultats oscillent entre 40 et 47%.

b) Enjeux pour les différentes parties prenantes

> Pour le collaborateur

La compétence est un constituant essentiel de l'identité professionnelle. Pour l'auditeur, comme pour tout individu, l'évaluation est un outil de reconnaissance de ses propres performances et est à ce titre un élément incontestable de la motivation individuelle. L'évaluation des compétences est la comparaison entre l'attendu et le disponible.

Le résultat de l'évaluation aura des conséquences différentes pour le collaborateur selon qu'il fait apparaître des lacunes ou des points forts. En voici l'illustration :

	Cas 1	**Cas 2**
Situation observée	Compétences attendues > compétences disponibles ⇨ un manque sur certaines compétences est décelé	Compétences attendues < compétences disponibles ⇨ le collaborateur détient un plus haut niveau de compétence que celui attendu.
Constat	⇨ LACUNE	⇨ POINT FORT
Exemple	Compétences en informatique insuffisantes	Expert en analyse financière
Suite donnée	Formation, tutorat / coaching…	Promotion ou évolution de carrière, prise en charge d'un tutorat, amélioration de la rémunération…

Dans les deux cas, l'évaluation peut constituer un facteur de motivation.

Lorsque le collaborateur détient des compétences plus élevées que celles attendues pour le poste, l'évaluation permet de révéler un potentiel d'évolution de carrière, impactant ainsi son parcours professionnel. Elle peut également constituer un levier d'amélioration de la rémunération.

A contrario, si des lacunes sont mises en évidence, cela peut conduire à la mise en œuvre d'actions de formation ou de coaching du collaborateur pour lui permettre d'accroître ses compétences.

Une bonne pratique consiste à faire préparer l'évaluation par l'auditeur afin qu'il se positionne lui-même sur le niveau de maîtrise de ses compétences.

> Pour le service et l'organisation d'une manière plus générale

Grâce à l'agrégation des évaluations individuelles, il est possible de mettre en évidence les compétences qui ne sont pas suffisamment maîtrisées dans le service. L'évaluation des compétences est en cela une démarche indispensable pour avoir une vision consolidée du potentiel d'une équipe, d'un service et plus généralement de l'entreprise elle-même. Rappelons que la MPA 1210-1 sur la compétence préconise de

> ***« procéder à une analyse annuelle des connaissances et des compétences des membres du service d'audit interne, de façon à mieux identifier les points à améliorer grâce à des programmes de formation continue… ».***

L'évaluation des compétences est un véritable outil d'aide à la décision contribuant à la performance de l'organisation dans la mesure où elle permet le suivi et la gestion des compétences disponibles.

A ce titre, les évaluations de compétences sont utiles à la Direction des Ressources Humaines (DRH), puisqu'elle a un rôle de centralisation des informations dans le cadre de sa démarche propre de gestion « globale » des compétences. Son rôle est particulièrement important dans le cas de la GPEC[1] (cité à 38%), qui est une démarche globale à toute l'entreprise et que la DRH pilote.

De plus, le service d'audit constitue dans la plupart des organisations une pépinière de collaborateurs susceptibles d'occuper des fonctions managériales ou des postes clés après quelques années dans le service d'audit. L'évaluation est alors un moyen de faire le point sur les compétences de chaque personne et sur son orientation possible.

c) Des conditions d'évaluation bien spécifiques à l'audit

D'après les travaux de recherche, les services d'audit interne bénéficient d'évaluations plus systématiques (notamment après chaque mission) que la plupart des autres services (soumis en général à une seule évaluation annuelle).

[1] *GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

Le groupe de recherche explique cela par la nécessité de tenir compte des conditions d'exercice spécifiques à l'audit. Notamment, la composition des équipes étant différente à chaque mission, le chef de mission est le seul à même d'évaluer les compétences d'un auditeur sur une mission donnée. Au-delà de cette contrainte technique, l'évaluation régulière des auditeurs témoigne d'une volonté de professionnalisation et de pérennisation de la fonction d'audit interne au sein des organisations. Par l'évaluation des compétences des auditeurs, le service atteste de son engagement d'amélioration continue, au profit de l'organisation.

• *Caractéristiques des systèmes d'évaluation*

> Types d'évaluation

Les deux types d'évaluation les plus couramment cités sont les suivants :
- l'évaluation « post mission » à l'issue de chaque mission,
- l'entretien annuel ou biannuel, alimenté par les évaluations post mission et qui couvre un champ de compétence plus large.

C'est le Responsable de l'audit qui prend généralement en charge l'évaluation annuelle et l'évaluation post mission des chefs de mission. Ceux-ci se voient confier plutôt l'évaluation post-mission des auditeurs, avec dans la majorité des cas une validation par le superviseur et / ou le RAI.

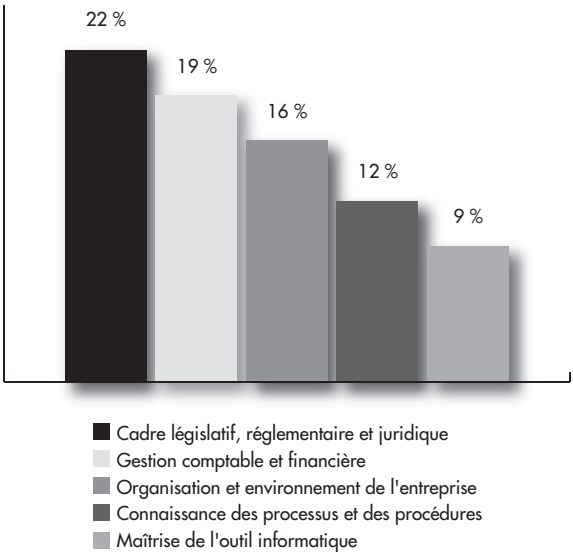
En revanche, la pratique de l'évaluation par les audités est relativement peu répandue. Quand elle est utilisée, elle est réalisée dans la plupart des cas au travers d'un questionnaire de fin de mission, qui ne traite pas forcément de la compétence individuelle des auditeurs.

> Objet de l'évaluation

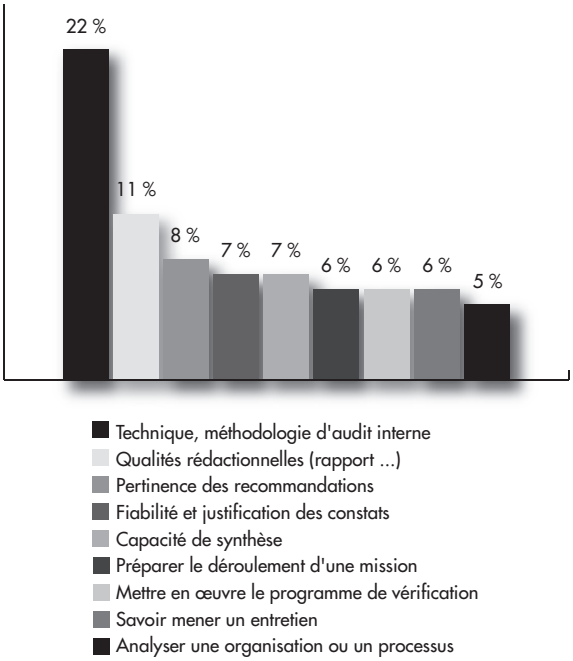
Pour mettre en place un système d'évaluation des compétences, il faut définir les compétences sur lesquelles portera l'appréciation. L'objectif est de vérifier la disponibilité des compétences requises pour chaque poste préalablement listées dans le référentiel ; les compétences évaluées doivent donc correspondre à celles que l'on attend du collaborateur.

Les graphiques ci-après présentent les compétences citées spontanément par les répondants au questionnaire.

Compétences de savoirs évaluées



Compétences de savoir-faire évaluées



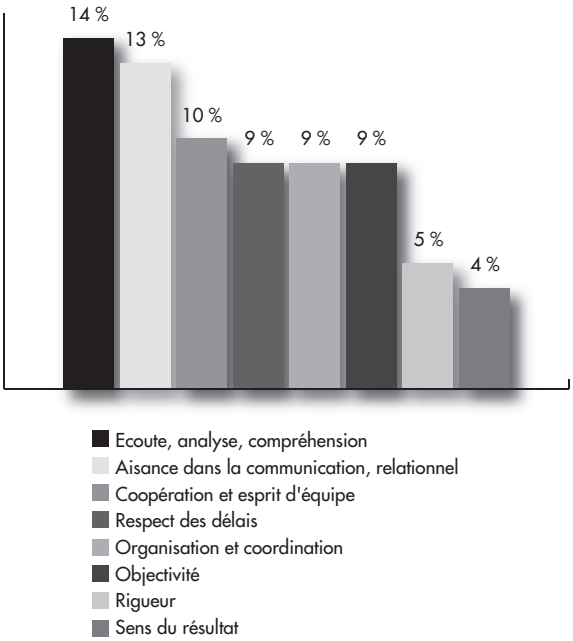
L'auditeur est évalué à la fois sur ses connaissances générales (surtout dans le domaine réglementaire) mais également sur ses connaissances liées à l'organisation. Cela concorde bien avec les exigences du métier qui sont de s'assurer du respect des normes et obligations réglementaires et du respect des procédures propres à l'organisation ou au groupe.

Quelques divergences sont à noter entre les secteurs d'activité des organisations interrogées :

- l'évaluation de la connaissance du cadre réglementaire a été, sans surprise, majoritairement citée (29%) par le secteur de la banque, soumis à un environnement très réglementé,
- dans le secteur des services, on s'intéresse dans la même proportion à la connaissance de l'organisation et de l'environnement de l'entreprise et au cadre législatif, réglementaire et juridique (27% chacun),
- pour le secteur public, arrivent en première position à égalité la déontologie et la connaissance des grands processus (33% chacun).

Les critères les plus souvent cités, tous secteurs confondus, relèvent sans surprise de la technicité de l'auditeur et de l'application de la méthodologie d'audit qui sont les principaux savoir-faire transverses identifiés dans le référentiel. Ils sont au cœur de la réussite d'un auditeur interne qui doit agir en professionnel et donc maîtriser la méthodologie, communiquer et apporter de la valeur ajoutée.

Compétences de savoir être évaluées



S'agissant des compétences de savoir être, c'est la dimension relationnelle qui est majoritairement évaluée. Les critères d'évaluation les plus cités portent en effet sur les relations avec les audités et l'équipe mais également sur l'aptitude à comprendre et à se faire comprendre.

En conclusion et de manière plus large, l'antenne régionale souligne que les compétences évaluées doivent être <u>adaptées en fonction de l'environnement</u> dans lequel évolue l'organisation et aussi de son secteur d'activité. Pour une banque par exemple, on portera une attention toute particulière à la connaissance du cadre réglementaire.

> *Types d'observables*

Afin d'évaluer avec le maximum d'objectivité les compétences, il est indispensable de se baser sur des observables.

Les cinq observables proposés dans le questionnaire ont tous été très souvent choisis :
- Rapport d'audit (cité par 97% des répondants)
- Pertinence et acceptation des recommandations (85%)
- Respect des délais (81%)
- Contributions de chacun aux travaux d'audit (73%)
- Présentation orale des conclusions aux audités (69%)

Les évaluations s'appuient majoritairement sur des éléments factuels, ce qui va dans le sens de la culture de l'audit et de la volonté d'objectiver toute appréciation portée sur une activité. Il est donc tout à fait logique de constater que le rapport d'audit est majoritairement plébiscité comme premier observable (cité par 83% des répondants pour le secteur public et par 100% des répondants pour la banque et l'industrie).

L'évaluation est aussi couramment basée sur la pertinence et l'acceptation des recommandations par les audités, dans la mesure où cet observable permet d'apprécier la valeur ajoutée apportée par la mission d'audit

Quant au respect des délais, il est également cité comme un élément important, particulièrement dans le secteur public (100% de citation).

> *Echelle de notation*

Une fois les critères d'évaluation définis, il convient de qualifier le niveau de détention des compétences par la détermination d'une échelle de notation. Le nombre de niveaux est à déterminer en fonction du degré de précision souhaité, de la non maîtrise jusqu'à l'expertise. Dans la pratique entre 2 et 6 niveaux sont utilisés.

> *Pratiques en matière d'outils d'évaluation*

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques des principaux systèmes d'évaluation :

Caractéristiques des principaux systèmes d'évaluation :

Intitulé	Fréquence	Evaluateur	Objet de l'évaluation	Echelle de notation	Remarques et mises en garde sur l'utilisation de l'outil
Evaluation post-mission des compé-tences mises en œuvre	Après chaque mission	Chef de mission pour les auditeurs Responsable ou superviseur pour les chefs de mission	Compétences des auditeurs au travers de leurs contributions	4 à 5 niveaux en moyenne	> le lien avec des observables (factuels) garantit une meilleure objectivité > les différentes évaluations peuvent être compilées pour servir de base à l'appréciation annuelle des compétences > elle permet un suivi régulier des contributions de chaque auditeur ⚠ choisir un nombre de critères limité sinon l'évaluation après chaque mission est lourde (entre 15 et 30 maxi) ⚠ les niveaux d'évaluation (maîtrise, non maîtrise par exemple) doivent être qualifiés de manière claire, précise et ne pas être source de démotivation pour le collaborateur ⚠ nécessite que le chef de mission assiste à quelques entretiens avec les audités pour qu'il soit en mesure d'évaluer la plupart des compétences de savoir être ⚠ concerne plutôt des missions d'une durée suffisante pour être réellement pertinente
Evaluation des compé-tences	Périodique : annuelle ou biannuelle	Responsable de l'audit	Compétences des auditeurs		> relève plutôt de la responsabilité du Responsable du service avec la présence possible d'une personne de la DRH > fait souvent partie intégrante d'un dispositif plus complet en lien avec la DRH (fixation des objectifs annuels, fixation des compétences à renforcer prioritairement, fixation du plan de formation ou plan d'actions) > permet la mise en évidence de l'évolution des compétences d'une année sur l'autre > elle est alimentée par les évaluations post mission mais doit intégrer aussi d'autres compétences qui s'évaluent annuellement ⚠ l'évaluateur doit être différent de celui qui prend en charge l'évaluation post mission
Evaluation post mission par les audités	Après chaque mission	Ensemble des personnes auditées ou responsable des audités et / ou commanditaire de la mission	Déroulement de la mission		> permet d'avoir un retour sur le déroulement de la mission et donc sur la qualité des travaux du service au-delà de l'évaluation individuelle ⚠ nécessite d'avoir un bon système d'exploitation des réponses ⚠ veiller à bien définir les critères d'évaluation pour ne pas fausser l'indépendance de jugement des auditeurs ⚠ bien définir les objectifs du questionnaire et les destinataires : l'audité rencontré et/ou son responsable

> *les évaluations après chaque mission*

Cette évaluation vise à faire le point sur les compétences de l'auditeur et du chef de mission telles qu'elles ont été mises en oeuvre à l'occasion d'une mission donnée et en fonction des compétences attendues. L'intérêt de cet outil est d'évaluer non pas le niveau de maîtrise des compétences mais bien leur mise en œuvre par rapport aux attentes, sur la base de critères d'observation assortis d'observables factuels. Ce type d'évaluation permet de tenir compte d'éléments de contexte propres à chaque mission et ayant un impact sur la démonstration des compétences (complexité de la mission par exemple).

A partir des informations recueillies auprès des professionnels de l'audit, ce sont les compétences de savoir-faire et de savoir être qui sont majoritairement évaluées (en moyenne 60% pour le savoir-faire et 40% pour le savoir être).

Ces résultats confortent l'avis du groupe de travail sur le fait qu'il n'est pas pertinent d'évaluer les compétences de savoir après chaque mission, celles-ci n'évoluant pas aussi systématiquement. Elles seront plutôt appréciées lors de l'évaluation annuelle ou biannuelle (sauf dans le cas où une mission spécifique permet de tester certaines connaissances acquises au cours d'une formation).

> *les évaluations annuelles ou biannuelles*

Cette évaluation vise à faire le point sur le niveau de maîtrise de l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) à partir de la compilation de toutes les évaluations post mission. En effet, la maîtrise d'une compétence ne peut réellement s'apprécier que dans la durée et en prenant du recul par rapport aux missions.

> *les évaluations faites par les audités*

L'utilisation de ce type d'évaluation peut -à notre avis- se révéler périlleuse, puisque cela peut influencer négativement la manière dont l'auditeur va mener sa mission, s'il sait qu'il va être évalué par la personne qu'il audite.

Toutefois, certains membres de l'antenne régionale ayant pratiqué ce type d'évaluation y voient un côté positif dans la mesure où les évaluations portent principalement sur le déroulement de la mission et le comportement des auditeurs et non pas directement sur leurs contributions et leurs compétences. A ce titre, elles peuvent permettre d'évaluer la qualité des travaux dans le cadre des missions et constituer un outil intéressant de gestion globale des compétences dans le cadre du service. Elles peuvent également permettre d'avoir un retour sur la perception du service d'audit interne au sein de l'organisation.

D'une manière générale, l'évaluation est structurée en fonction des étapes de la mission (phase de lancement, terrain et de conclusion). Plus précisément, un point important de l'évaluation est la qualité de l'information donnée à chaque étape, tout particulièrement en début de mission, lors des entretiens et dans le rapport final.

> *autres systèmes d'évaluation*

D'autres systèmes sont moins couramment utilisés, comme les questionnaires d'autoévaluation adressés aux auditeurs.
Il existe aussi des évaluations ascendantes, pour lesquelles l'auditeur évalue le chef de mission, mais la pratique reste très marginale.

2. *Proposition d'outils d'évaluation*

Au vu des pratiques décrites ci-dessus, l'antenne régionale Aquitaine a élaboré des outils d'évaluation pour les deux systèmes d'évaluation les plus courants, à savoir :
- l'évaluation post mission,
- l'évaluation annuelle.

Les deux outils proposés ci-après visent à donner un cadre pour la mise en place des deux types d'évaluations les plus pratiquées. Il s'agit en quelque sorte d'une boîte à outils que les organisations doivent adapter et peuvent simplifier en fonction de leurs besoins.

• *Evaluation post-mission des compétences mises en œuvre*

Deux types d'appréciation sont proposés :
- l'évaluation des compétences pour un auditeur,
- l'évaluation des compétences pour un chef de mission.

Les compétences de savoir-faire et savoir être reprises sont celles du référentiel afin d'assurer la cohérence entre les outils d'identification et d'évaluation des compétences.

Par ailleurs, des critères d'observation, assortis d'observables à chaque fois que c'est possible, sont proposés pour chaque compétence évaluée afin de garantir l'objectivité de l'évaluation et la rendre réellement opérationnelle. Par exemple, pour la compétence « hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité », les critères d'observation peuvent être la hiérarchisation et la justification du niveau de criticité observés à partir de la cartographie des risques.

Quant à l'échelle de notation proposée, elle a volontairement été limitée à quatre niveaux afin d'inciter l'évaluateur à prendre position :
- 1 : Contribution très en deçà des attentes
- 2 : Contribution en deçà des attentes
- 3 : Contribution conformément aux attentes
- 4 : Contribution au-delà des attentes
- so : Sans objet dans le cas où la mission n'a pas nécessité la mise en œuvre de la compétence.

Auditeur
Evaluation post mission des compétences mises en oeuvre

Date de l'évaluation :

Auditeur : **Evaluateur :**

Mission :

Echelle d'évaluation
1 Contribution très en deçà des attentes
2 Contribution en deçà des attentes
3 Contribution conformément aux attentes
4 Contribution au-delà des attentes
so Sans objet dans le cas où la mission n'a pas necessité la mise en peuvre de la compétence

	COMPETENCES	Critères d'observation	Notation					Commentaires
			so	1	2	3	4	
SAVOIR-FAIRE								
Savoir-faire transverses	Dégager l'essentiel d'un dossier, d'un entretien, d'un test	*Qualité d'analyse des compte-rendus d'entretien, des papiers de travail*						
	Appliquer les normes, procédures, et techniques d'audit	*Conformité des supports écrits de la mission (format, structure, contenu...)*						
Préparer une mission d'audit	Recueillir l'information utile	*Pertinence de la documentation recueillie et du programme de travail*						
	Préparer les guides d'entretien	*Exhaustivité des thèmes abordés dans le guide d'entretien, fil conducteur clair*						
	Mener les entretiens	*Qualité des informations recueillies (formulation des questions, reformulation...), adaptation à l'audité...*						
Cartographier les risques dans le cadre des travaux d'audit	Identifier et comprendre les processus (flow chart)	*Complétude et qualité d'analyse de la cartographie des processus*						
	Recenser les risques liés au sujet d'audit	*Capacité à intégrer les cartographies provenant d'autres services* *Complétude de la cartographie des risques et justification de la qualification du risque*						
	Hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité	*Hiérarchisation et justification du niveau de criticité dans la cartographie des risques, partage avec les audités*						
Apprécier le Dispositif de Maîtrise des Risques	Appliquer la méthode de test retenue avec efficacité	*Respect des délais prévisionnels, pertinence des cas remontés*						
	Dégager les causes et conséquences des dysfonctionnements constatés	*Qualité des constats, evaluation de l'impact*						
	Exploiter les résultats des tests pour apprécier le DMR	*Adéquation de l'appréciation du DMR avec les résultats des tests*						
Rédiger et présenter un rapport d'audit	Communiquer à l'écrit (qualité rédactionnelle du rapport)	*Pertinence du plan du rapport et qualité de la rédaction (style correct et propos clairs)*						
	Formuler des recommandations pertinentes	*Argumentation factuelle et étayée (les recommandations s'appuient sur des constats étayés de preuves)* *Impact des recommandations mesuré, constats et recommandations partagés avec les audités, suivi de la mise en œuvre des recommandations possible*						

SAVOIR ETRE								
Dimension relationnelle	Qualité d'écoute	*Reformule les propos tout en laissant l'autre s'exprimer, qualité des informations recueillies (lors des entretiens, de la restitution orale..)*						
	Capacité à créer un climat de confiance favorisant l'échange	*Favorise l'expression de l'autre, qualité des informations recueillies (lors des entretiens)*						
	Capacité à repérer les émotions/stress des autres	*Réajustement d'une présentation orale en fonction du comportement de l'auditoire (lors des entretiens, de la restitution orale...)*						
	Capacité à gérer ses propres émotions et son stress	*Capacité à canaliser ses émotions pour le bon déroulement de la mission, garde un comportement professionnel*						
	Capacité à recadrer un échange ou une situation, dans le respect	*Gestion des digressions en restant centré sur les objectifs de la mission. Qualité de l'échange après le "recadrage"*						
	Souci de rechercher le consensus, tout en restant ferme à bon escient	*Partage des constats et recommandations avec les audités, recherche de solutions tout en maintenant des positions argumentées*						
	Esprit d'équipe, de coopération, et de partage des connaissances	*Aide ses collègues à réussir et progresser en partageant ses informations et ses compétences, se rend disponible*						
	Capacité à construire des relations qui font progresser les autres	*Justifie de façon objective ses choix et prises de position auprès de son équipe et des audités, n'abuse pas du pouvoir conféré par son statut, a le soucis de faire progresser ses collaborateurs (charisme naturel)*						
Dimension personnelle	Sens du résultat, volonté de dépasser ses objectifs	*Va jusqu'au bout des tâches confiées voire au-delà, respecte les délais et les jalons fixés*						
	Rigueur, fiabilité	*Fiable et rigoureux dans ses constats et recommandations, remonte les informations nécessaires*						
	Adaptabilité	*Aisance dans le traitement de sujets nouveaux. Adaptabilité intellectuelle (compréhension des enjeux de la mission, des activités auditées) et relationnelle (adaptation aux audités lors des entretiens)*						
	Autonomie et sens de l'initiative	*Autonomie, force de proposition (lors de l'élaboration des tests, des recommandations...)*						
	Curiosité et volonté d'apprendre	*Investissement personnel pour approfondir les sujets et se documenter (pose des questions, creuse les sujets...)*						
Dimension déontologique	Intégrité	*Accomplit sa mission avec honnêteté et responsabilité, fait les révélations requises, respecte et contribue aux objectifs de l'organisation*						
	Indépendance du jugement	*Ne se laisse pas manipuler (pertinence des recommandations formulées, complétude des anomalies décelées...)*						
	Objectivité, sens de l'équité et de la mesure	*A une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, se base sur des éléments factuels pour ses constats*						
	Confidentialité	*Ne divulgue les informations en sa possession qu'avec les autorisations requises (sauf obligation légale)*						

Commentaires du chef de mission

Appréciation générale, contexte et compétences spécifiques éventuelles pour cette mission, axes d'amélioration...

Commentaires de l'auditeur évalué

Commentaires du superviseur et / ou du responsable d'audit interne

Signature du chef de mission | Signature de l'auditeur | Signature du superviseur / responsable

Chef de mission
Evaluation post mission des compétences mises en œuvre

Date de l'évaluation :

Chef de mission : **Evaluateur :**

Mission :

Echelle d'évaulation
1 Contribution très en deçà des attentes
2 Contribution en deçà des attentes
3 Contribution conformément aux attentes
4 Contribution au-delà des attentes
so Sans objet dans le cas où la mission n'a pas necessité la mise en peuvre de la compétence

	COMPETENCES	*Critères d'observation*	Notation					Commentaires
			so	1	2	3	4	
SAVOIR-FAIRE								
Savoir-faire transverses	Dégager l'essentiel d'un dossier, d'un entretien, d'un test	*Qualité d'analyse des compte-rendus d'entretien, des papiers de travail...*						
	Appliquer les normes, procédures, et techniques d'audit	*Conformité des supports écrits de la mission (format, structure, contenu...)*						
	Manager une équipe	*Favorise la dynamique collective de l'équipe en mission (favorise la communication, fixe les points d'étape individuels et collectifs nécessaires) et entretient la motivation (renvoie de la reconnaissance, fait des critiques constructives, donne un sens aux travaux confiés)*						
	Animer une réunion d'équipe	*Qualité de l'animation des réunions avec l'équipe (plan, préparation, clarté des informations, expression de l'équipe encouragée...)*						
	Accompagner / coacher un collaborateur	*Encourage l'autonomie et le développement des compétences des collaborateurs (debriefing des situations observées pour expliquer, corriger, fixation d'objectifs individuels...)*						
	Décider / arbitrer	*Sait prendre position, arbitrer, hiérarchiser (cartographie des risques, recommandations, profondeur des travaux en fonction des délais et réajustement de la planification)*						
Préparer une mission d'audit	Recueillir l'information utile	*Pertinence de la documentation recueillie et du rapport d'orientation / plan d'approche*						
	Préparer les guides d'entretien	*Exhaustivité des thèmes abordés dans le guide d'entretien, fil conducteur clair*						
	Mener les entretiens	*Qualité des informations recueillies (formulation des questions, reformulation...), adaptation à l'audité...*						
	Planifier la mission	*Planification efficace des activités (délais, jalons...) et correcte intégration des contraintes, répartition et coordination des travaux*						
Cartographier les risques dans le cadre des travaux d'audit	Identifier et comprendre les processus (flow chart)	*Complétude et qualité d'analyse de la cartographie des processus*						
	Recenser les risques majeurs	*Capacité à intégrer les cartographies provenant d'autres services* *Complétude de la cartographie des risques et justification de la qualification du risque*						
	Hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité	*Hiérarchisation et justification du niveau de criticité dans la cartographie des risques, partage avec les audités*						
Apprécier le Dispositif de Maîtrise des Risques	Elaborer un programme de tests adapté aux risques majeurs encourus	*Adéquation du programme de vérifications à la cartographie des risques* *Exploitation des moyens existants*						
	Utiliser les outils et techniques permettant de déterminer la méthode de test la plus efficiente	*Efficience du test (atteinte des objectifs, pertinence du résultat et économie des moyens)*						
	Appliquer la méthode de test retenue avec efficacité	*Respect des délais prévisionnels, pertinence des cas remontés*						
	Dégager les causes et conséquences des dysfonctionnements constatés	*Qualité des constats, evaluation de l'impact*						
	Exploiter les résultats des tests pour apprécier le DMR	*Adéquation de l'appréciation du DMR avec les résultats des tests*						
Rédiger et présenter un rapport d'audit	Communiquer à l'écrit (qualité rédactionnelle du rapport)	*Argumentation factuelle et étayée (les recommandations s'appuient sur des constats étayés de preuves)* *Impact des recommandations mesuré, constats et recommandations partagés avec les audités, suivi de la mise en œuvre des recommandations possible* *Capacité à réviser les travaux des auditeurs internes*						
	Communiquer à l'oral (qualité de la restitution orale de la mission)	*Pertinence du plan du rapport et qualité de la rédaction (style correct et propos clairs)*						
	Formuler des recommandations pertinentes	*Qualité de l'argumentation, présentation synthétique, adaptation à l'auditoire, échanges constructifs, fluidité de l'élocution, pertinence des réponses aux questions*						

SAVOIR ETRE							
Dimension relationnelle	Qualité d'écoute	*Reformule les propos tout en laissant l'autre s'exprimer, qualité des informations recueillies (lors des entretiens, de la restitution orale..)*					
	Capacité à créer un climat de confiance favorisant l'échange	*Favorise l'expression de l'autre, qualité des informations recueillies (lors des entretiens)*					
	Capacité à repérer les émotions/stress des autres	*Réajustement d'une présentation orale en fonction du comportement de l'auditoire (lors des entretiens, de la restitution orale ...)*					
	Capacité à gérer ses propres émotions et son stress	*Capacité à canaliser ses émotions pour le bon déroulement de la mission, garde un comportement professionnel*					
	Capacité à recadrer un échange ou une situation, dans le respect	*Gestion des digressions en restant centré sur les objectifs de la mission. Qualité de l'échange après le "recadrage"*					
	Souci de rechercher le consensus, tout en restant ferme à bon escient	*Partage des constats et recommandations avec les audités, recherche de solutions tout en maintenant des positions argumentées*					
	Esprit d'équipe, de coopération, et de partage des connaissances	*Aide ses collègues à réussir et progresser en partageant ses informations et ses compétences, se rend disponible*					
	Capacité à construire des relations qui font progresser les autres	*Justifie de façon objective ses choix et prises de position auprès de son équipe et des audités, n'abuse pas de son statut, a le soucis de faire progresser ses collaborateurs (charisme nature)*					
Dimension personnelle	Sens du résultat, volonté de dépasser ses objectifs	*Va jusqu'au bout des tâches confiées voire au-delà, respecte les délais et les jalons fixés*					
	Rigueur, fiabilité	*Fiable et rigoureux dans ses constats et recommandations, remonte les informations nécessaires*					
	Adaptabilité	*Aisance dans le traitement de sujets nouveaux. Adaptabilité intellectuelle (compréhension des enjeux de la mission, des activités auditées) et relationnelle (adaptation aux audités lors des*					
	Autonomie et sens de l'initiative	*Autonomie, force de proposition (lors de l'élaboration des tests, des recommandations...)*					
	Curiosité et volonté d'apprendre	*Investissement personnel pour approfondir les sujets et se documenter (pose des questions, creuse les sujets ...)*					
Dimension déontologique	Intégrité	*Accomplit sa mission avec honnêteté et responsabilité, fait les révélations requises, respecte et contribue aux objectifs de l'organisation*					
	Indépendance du jugement	*Ne se laisse pas manipuler (pertinence des recommandations formulées, complétude des anomalies décelées...)*					
	Objectivité, sens de l'équité et de la mesure	*A une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, se base sur des éléments factuels pour ses constats*					
	Confidentialité	*Ne divulgue les informations en sa possession qu'avec les autorisations requises (sauf obligation légale)*					

Commentaires de l'évaluateur

Appréciation générale, contexte et compétences spécifiques éventuelles pour cette mission, axes d'amélioration...

Commentaires du chef de mission

Signature du chef de mission

Signature de l'évaluateur

- ***Evaluation annuelle ou biannuelle des compétences***

Deux types d'évaluation sont proposés :
- l'évaluation des compétences pour un auditeur,
- l'évaluation des compétences pour un chef de mission.

De même que pour l'évaluation post mission, les compétences reprises sont celles du référentiel et l'échelle de notation comporte quatre niveaux :
- 1 : Compétence non maîtrisée
- 2 : Compétence partiellement maîtrisée
- 3 : Compétence maîtrisée
- 4 : Expertise

Le report des notations de toutes les évaluations post mission de l'année contribue à forger l'appréciation annuelle et permet par ailleurs de faire un point sur l'évolution des compétences.

Entretien annuel d'évaluation des compétences - Auditeur

Nom	Ancienneté dans le poste
Prénom	Date d'embauche dans l'organisation
Service	Manager N+1
Direction	Manager N+2
Niveau de fonction	Intitulé du poste

Echelle d'évaluation
1 Compétence non maîtrisée
2 Compétence partiellement maîtrisée
3 Compétence maîtrisée
4 Expertise

	COMPETENCES		Rappel des évaluations post mission						Niveau de compétence				Commentaires
			Mission 1	Mission 2	Mission 3	Mission 4	Mission 5		1	2	3	4	
SAVOIR													
Connaissances Générales	Cadre législatif, réglementaire, économique et juridique du secteur												
	Stratégie, objectifs et plans d'actions de l'organisation												
	Organisation et environnement de l'entreprise et du groupe												
	Grands processus et procédures de l'entreprise												
	Outils bureautiques												
	Gestion de bases de données et requêtes informatiques												
	Langues étrangères utilisées dans les zones d'implantation de l'entreprise												
	Techniques de management												
Connaissances spécifiques	Règles déontologiques du métier												
	Notions de comptabilité, finance, systèmes d'informations, fraude												
	Processus support (RH, comptabilité, organisation, finances...)												
	Domaines spécifiques au cœur de métier de l'organisation												
	Méthodologies et techniques d'audit (dont analyse des risques d'une organisation / dispositif de maîtrise des risques)												
SAVOIR-FAIRE													
Savoir-faire transverses	Dégager l'essentiel d'un dossier, d'un entretien, d'un test												
	Appliquer les normes, procédures, et techniques d'audit												
Préparer une mission d'audit	Recueillir l'information utile												
	Préparer les guides d'entretien												
	Mener les entretiens												
Cartographier les risques dans le cadre des travaux d'audit	Identifier et comprendre les processus (flow chart)												
	Recenser les risques majeurs de l'organisation												
	Hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité												
Apprécier le Dispositif de Maîtrise des Risques	Appliquer la méthode de test retenue avec efficacité												
	Dégager les causes et conséquences des dysfonctionnements constatés												
	Exploiter les résultats des tests pour apprécier le DMR												
Rédiger et présenter un rapport d'audit	Communiquer à l'écrit (qualité rédactionnelle du rapport)												
	Formuler des recommandations pertinentes												

SAVOIR ETRE					
Dimension relationnelle	Qualité d'écoute				
	Capacité à créer un climat de confiance favorisant l'échange				
	Capacité à repérer les émotions/stress des autres				
	Capacité à gérer ses propres émotions et son stress				
	Capacité à recadrer un échange ou une situation, dans le respect				
	Souci de rechercher le consensus, tout en restant ferme à bon escient				
	Esprit d'équipe, de coopération, et de partage des connaissances				
	Capacité à construire des relations qui font progresser les autres				
Dimension personnelle	Sens du résultat, volonté de dépasser ses objectifs				
	Rigueur, fiabilité				
	Adaptabilité				
	Autonomie et sens de l'initiative				
	Curiosité et volonté d'apprendre				
Dimension déontologique	Intégrité				
	Indépendance du jugement				
	Objectivité, sens de l'équité et de la mesure				
	Confidentialité				

Commentaires de l'appréciateur

Appréciation générale, axes d'amélioration, formations nécessaires etc...

Nom, prénom **Date** **Signature**

Commentaires de l'auditeur

Nom, prénom **Date** **Signature**

Entretien annuel d'évaluation des compétences - Chef de mission

Nom	Ancienneté dans le poste
Prénom	Date d'embauche dans l'organisation
Service	Manager N+1
Direction	Manager N+2
Niveau de fonction	Intitulé du poste

Echelle d'évaluation

1 Compétence non maîtrisée
2 Compétence partiellement maîtrisée
3 Compétence maîtrisée
4 Expertise

	COMPETENCES		*Rappel des évaluations post*						Niveau de compétence				Commentaires
			Mission 1	Mission 2	Mission 3	Mission 4	Mission 5		1	2	3	4	
SAVOIR													
Connaissances Générales	Cadre législatif, réglementaire, économique et juridique du secteur												
	Stratégie, objectifs et plans d'actions de l'organisation												
	Organisation et environnement de l'entreprise et du groupe												
	Grands processus et procédures de l'entreprise												
	Outils bureautiques												
	Gestion de bases de données et requêtes informatiques												
	Langues étrangères utilisées dans les zones d'implantation de l'entreprise												
	Techniques de management												
Connaissances spécifiques	Règles déontologiques du métier												
	Notions de comptabilité, finance, systèmes d'informations, fraude												
	Processus support (RH, comptabilité, organisation, finances...)												
	Domaines spécifiques au cœur de métier de l'organisation												
	Méthodologies et techniques d'audit (dont analyse des risques d'une organisation / dispositif de maîtrise des risques)												
SAVOIR-FAIRE													
Savoir-faire transverses	Dégager l'essentiel d'un dossier, d'un entretien, d'un test												
	Appliquer les normes, procédures, et techniques d'audit												
	Manager une équipe												
	Animer une réunion d'équipe												
	Accompagner / coacher un collaborateur												
	Décider, arbitrer												
Préparer une mission d'audit	Recueillir l'information utile												
	Préparer les guides d'entretien												
	Mener les entretiens												
	Planifier la mission												
Cartographier les risques dans le cadre des travaux d'audit	Identifier et comprendre les processus (flow chart)												
	Recenser les risques majeurs												
	Hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité												
Apprécier le Dispositif de Maîtrise des Risques	Elaborer un programme de tests adapté aux risques majeurs encourus												
	Utiliser les outils et techniques permettant de déterminer la méthode de test la plus efficace												
	Appliquer la méthode de test retenue avec efficacité												
	Dégager les causes et conséquences des dysfonctionnements constatés												
	Exploiter les résultats des tests pour apprécier le DMR												
Rédiger et présenter un rapport d'audit	Communiquer à l'écrit (qualité rédactionnelle du rapport)												
	Communiquer à l'oral (qualité de la restitution orale de la mission)												
	Formuler des recommandations pertinentes												

SAVOIR ETRE				
Dimension relationnelle	Qualité d'écoute			
	Capacité à créer un climat de confiance favorisant l'échange			
	Capacité à repérer les émotions/stress des autres			
	Capacité à gérer ses propres émotions et son stress			
	Capacité à recadrer un échange ou une situation, dans le respect			
	Souci de rechercher le consensus, tout en restant ferme à bon escient			
	Esprit d'équipe, de coopération, et de partage des connaissances			
	Capacité à construire des relations qui font progresser les autres			
Dimension personnelle	Sens du résultat, volonté de dépasser ses objectifs			
	Rigueur, fiabilité			
	Adaptabilité			
	Autonomie et sens de l'initiative			
	Curiosité et volonté d'apprendre			
Dimension éthique	Intégrité			
	Indépendance du jugement			
	Objectivité, sens de l'équité et de la mesure			
	Confidentialité			

Commentaires de l'appréciateur
Appréciation générale, axes d'amélioration, formations nécessaires etc...

Nom, prénom **Date** **Signature**

Commentaires du chef de mission

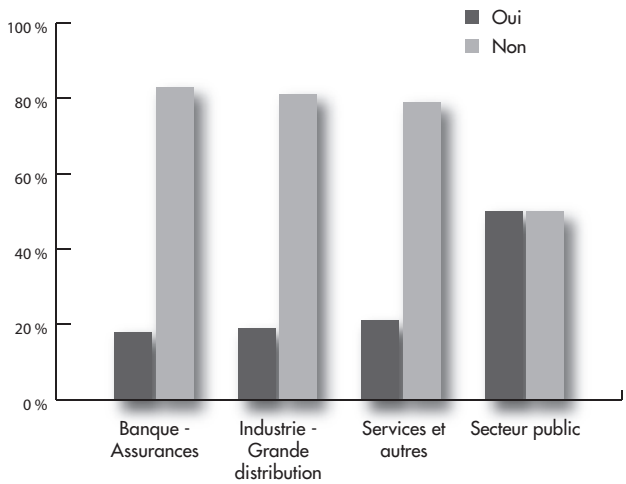
Nom, prénom **Date** **Signature**

3. *Le prolongement de l'évaluation : la cartographie des compétences*

Dans la pratique, le référentiel de compétences (cf. partie I, §4, P.20) peut être décliné individuellement en remplaçant les fonctions en colonne par les noms des collaborateurs et en indiquant si la compétence est maîtrisée ou non.

L'outil devient alors une véritable cartographie des compétences du service d'audit, dont seulement 21% des répondants au questionnaire disposent. Cet outil a principalement son intérêt au niveau du service d'audit interne afin d'apprécier le niveau de maîtrise des compétences sur le plan individuel et collectif, mais il est également utile au chef de mission pour préparer ses missions (pour répartir les travaux, proposer à un auditeur le développement de ses compétences dans un domaine…).

Exigence d'une cartographie des compétences (selon les secteurs d'activité)

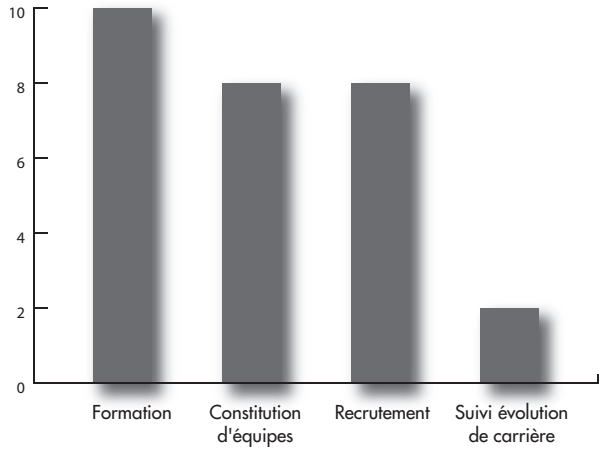


D'après les réponses obtenues, il semble que le secteur public soit plus habitué à utiliser ce type d'outil.

Les étapes préalables à l'élaboration d'une cartographie sont les suivantes :

1. Etablir un référentiel listant les compétences attendues.
2. Procéder à l'évaluation des collaborateurs et faire le point sur les compétences effectivement détenues.
3. Agréger les résultats dans une cartographie.

Les utilisations d'une cartographie des compétences



Les résultats sont exprimés en nombre d'utilisations sélectionnées par les répondants, plusieurs réponses étant possibles par personne.

Parmi les différents outils de cartographie des compétences existants, l'un d'entre eux est particulièrement intéressant du fait de son caractère éminemment opérationnel.

Dans leur ouvrage intitulé « Ingénierie stratégique du roseau »[1], Henri Savall et Véronique Zardet de l'Institut Socio-Economique des Organisations (ISEOR), développent ce qu'ils appellent une grille de compétences et d'évaluation des potentiels d'un service.

La définition qu'ils en donnent est la suivante :

« Une grille de compétences est un synoptique qui visualise pour un service, le degré de compétences effectives des différentes personnes qui contribuent à l'activité d'un service et l'organisation concrète du travail. Les compétences sont définies par le couplage d'une connaissance théorique (acquise de façon didactique ou par apprentissage structurant) et d'une pratique observable de l'opération. C'est un indicateur de tableau de bord de pilotage fortement visualisé puisque les symboles utilisés pour la cotation illustrent, par leur degré de noircissement, le plus ou moins grand degré de compétences au sein de l'unité. La grille de compétences, établie par chaque supérieur hiérarchique, permet de recenser les compétences tant sur les opérations liées aux activités de l'unité ou de l'équipe que sur des savoir-faire particuliers des personnes qui y travaillent ».

Grâce à cet outil, les managers seront en mesure de connaître les zones de vulnérabilité de leur unité, les marges de progression individuelles de leurs collaborateurs et les domaines stratégiques de développement de leur unité, en utilisant la grille pour les recrutements par exemple.

[1] *Ingénierie et stratégie du roseau, Henri Savall, Véronique Zardet, Economica, 1995, p.394-398.*

Cet outil peut donc être appliqué aux services d'audit interne, à partir des référentiels de compétences mis en place, alimentés régulièrement par les évaluations et servant par la suite d'outil de programmation des formations.

Un exemple de cette grille de compétences est disponible page suivante.

Grille de compétences d'un service

ACTIVITÉ / ACTEURS (NOMS)	DANS L'ORGANISATION, EN DÉBUT DE PÉRIODE													OPÉRATIONS ET SAVOIR-FAIRE NOUVEAUX À CRÉER DANS LA PÉRIODE (évolution de l'organisation)					Polyvalence	FORMATIONS À PRÉVOIR DANS LA PÉRIODE (plan de formation personnalisé)	OBSERVATIONS
	OPÉRATIONS EXISTANTES										SAVOIR-FAIRE EXISTANTS										
	DE GESTION - SÉCURITÉ							DE GESTION - DÉVELOPPEMENT													
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	D1	D2	D3	SFE1	SFE2	SFE3	ON1	ON2	ON3	SFN1	SFN2			
1	■	■	◪	■	◪	◪	◪	■	■	◪	■			○	○				Forte	- Micro-informatique - Compte-rendus de réunions	
2	■	◪	■	■	■	□	□	□	—	—	—								Moyenne		
3	■	◪	■	■	□	—	—	—	—	—	—			○	○				Moyenne	- Micro-informatique - Compte-rendus de réunions	
4	■	◪	■	■	□	—	—	□	—	—	—								Moyenne		
5	■	◪	■	■	□	□	—	—	—	—	—								Moyenne		
6	■	□	—	◪	□	—	—	—	—	—	—								Faible		
7	■	—	—	◪	—	—	—	—	—	—	—								Très faible		Capacité d'évolution limitée ?
8	■	—	□	◪	—	—	—	—	—	—	—								Très faible		
Vulnérabilité	nulle	forte	moyenne	faible	très forte	...															

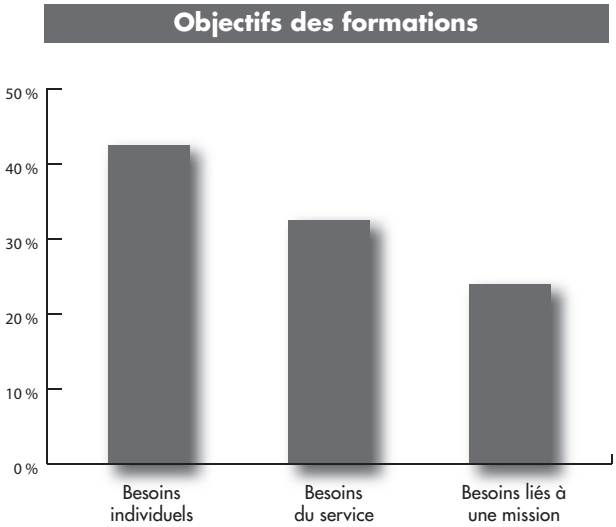
© Savall-Zardet - ISEOR 1985

Légende :

■ Bonne connaissance théorique et pratique courante ou occasionnelle
◪ Connaissance des principes avec pratique occasionnelle ou bonne connaissance mais sans pratique
□ Connaissance des principes sans pratique
— Ni connaissance théorique ni pratique
○ A réaliser

III. Le développement des compétences par la formation

Les réponses au questionnaire montrent que la gestion et le développement des compétences passe par des formations choisies à partir d'un processus d'évaluation des compétences, tant au niveau de l'individu qu'au niveau du service.



L'évaluation cherchant à cerner, à un instant donné, les compétences de l'auditeur, elle détermine forcément une marge de progression à atteindre, sous forme de nouvelles compétences à acquérir. La formation apparaît ainsi comme le premier moyen d'acquérir ces compétences.

La formation est un thème central dans l'exercice du métier d'auditeur. Ainsi l'enquête de l'IFACI réalisée en 2005 montre que 91% des auditeurs internes disposent de 1 à 10 jours de formation par an.

En effet, les normes exigent un niveau de compétence adapté pour les missions qui couvrent l'ensemble des activités de l'organisation (y compris les filiales éventuelles). De plus, la définition même de la fonction d'audit interne et ses exigences en terme de méthode, d'objectivité et d'indépendance suppose le développement de formations adaptées.

Les questions qui se posent sont alors les suivantes : quelles sont les formations nécessaires pour acquérir ou renforcer les compétences identifiées dans le référentiel ? Et à quel moment dans le parcours de l'auditeur ? L'idéal étant bien évidemment d'allier besoins individuels et collectifs.

Pour répondre aux besoins de formation, le responsable d'audit interne aura aussi à choisir entre différentes solutions :
1. formations internes dispensées par des employés de l'organisation,
2. formations intra réalisées au sein de l'entreprise par des prestataires externes,
3. formations externes.

Il est possible de regrouper les besoins de formation exprimés par les services d'audit en quatre grandes tendances :
- pour les nouveaux auditeurs internes : formation à la méthodologie d'audit interne lorsqu'ils ne l'ont pas reçu dans le cadre d'une formation diplômante et aux outils spécifiques de l'organisation,
- pour les managers (RAI, Superviseur voire chef de mission) : formation au management, à la fixation d'objectifs, à l'évaluation des résultats ou encore à l'établissement d'un programme d'audit,
- pour certaines missions : développement de compétences spécifiques à la carte, selon les mission à réaliser : audit sur la fraude, hygiène et sécurité, mise en place d'une cartographie des risques…,
- pour viser une certification ou une reconnaissance métier.

1. *Une culture commune à forger au moment de la prise de poste*

La prise de poste d'un auditeur interne s'accompagne souvent d'une vague de formations. Celles-ci portent en majorité sur deux domaines : la méthodologie d'audit interne et l'utilisation d'outils spécifiques de type logiciels. L'objectif est l'intégration de l'auditeur dans une double culture commune, celle de l'audit et celle de son organisation.

• *La formation à la méthodologie de l'audit interne*

Connaître la méthodologie de l'audit interne est un préalable essentiel à l'exercice du métier sur le terrain.
Lorsque cette méthodologie n'a pas été assimilée au cours d'une formation initiale notamment dans des troisièmes cycles de type Master en audit interne, il faut s'interroger sur les modalités de formation existantes.
Plusieurs solutions existent, les deux principales étant :
- Le suivi de la formation de l'IFACI dédiée à la conduite d'une mission d'audit interne et à la découverte de l'environnement de l'audit interne. Ces formations sont de type « ouvert » dans la mesure où elles s'adressent à tous les auditeurs quels que soient leurs secteurs d'activité. L'IFACI propose également des formations sur mesure dispensées en intra dans l'organisation.
- Le suivi d'une formation interne, dispensée par l'entité, le groupe…

a) Formations IFACI

> Formation inter

La formation se déroule à Paris. L'auditeur est mis en situation avec d'autres auditeurs d'horizons divers, ce qui lui permet de découvrir le métier tout en profitant des principes

théoriques indispensables pour conduire une mission d'audit interne. Cette formation peut être suivie dès les premiers jours de la prise de poste. Cependant, il ressort de l'enquête qu'elle sera d'autant plus profitable que l'auditeur aura déjà expérimenté la pratique d'une mission d'audit sur le terrain. Ces formations donnent les bases et grands principes à respecter dans l'exercice du métier d'auditeur ainsi que des outils-type. Outre le partage d'expérience du formateur, les échanges entre les participants font également partie de la formation.

> Formation intra

Il est également possible de faire venir l'IFACI au sein de l'organisation pour dispenser à des auditeurs juniors la formation à la méthodologie d'audit interne structurée autour des normes professionnelles. Ces formations favorisent l'échange entre les auditeurs et leur permet de se baser sur un référentiel commun dans le cadre des missions menées par la suite. Un avantage non négligeable est la minimisation des coûts. Elle sera d'autant plus notable que le nombre d'individus à former est important. A contrario, cette solution n'offre pas l'avantage du partage d'expériences et de pratiques sectorielles que l'on peut avoir dans des stages « ouverts ».

b) Formations « maison »

> Formation groupe

Il arrive aussi que la formation à la méthodologie d'audit interne soit réalisée par le groupe d'appartenance du service d'Audit, qui souhaite voir appliquer ses propres méthodes de travail. Ces formations, si elles intègrent les bases ainsi que les principes et les normes du métier d'auditeur, seront souvent plus pratiques ou opérationnelles dans la mesure où les outils, méthodes et organisations présentés correspondent aux standards définis par le groupe. Dans ce cas, il convient de s'assurer de l'alignement du contenu de ces formations vis-à-vis des normes et bonnes pratiques professionnelles.

> Formation par un senior

Une variante consiste à organiser une formation en interne par les auditeurs les plus expérimentés du service. Cette solution présente plusieurs avantages : d'une part, elle permet de valoriser les auditeurs seniors, en leur confiant cette responsabilité et, d'autre part, elle est très souple à mettre en place. A l'instar des formations dispensées par le groupe, les outils et méthodes présentés seront directement applicables par les auditeurs juniors. Enfin, cette solution permet de forger une culture et un référentiel communs aux collaborateurs du service d'audit. En revanche, elle ne permet pas de se confronter aux méthodes et expériences d'autres auditeurs et reste consommatrice de temps pour les auditeurs seniors, détachés momentanément des travaux liés aux missions définies au plan annuel.

> Formation sur le terrain

En 1999, dans son ouvrage intitulé « Créer, organiser et développer l'audit interne », Olivier Lemant décrivait avec réalisme les premiers jours d'un auditeur interne :
« Il y a une vertu symbolique à envoyer très vite le nouvel arrivant sur le terrain – dès le deuxième jour, au pire dès la deuxième semaine (les garder quinze jours au Siège les ramollit et les ennuie !) –

soit en stage, soit en participation à une mission, éventuellement avec les auditeurs externes quand ils effectuent leur revue des procédures d'une unité du Groupe. Cela a aussi un effet pédagogique. ».

La formation interne sur le terrain se caractérise par une immersion directe de l'auditeur junior dans une mission. Deux possibilités sont à envisager :
- soit intégrer l'auditeur dans une équipe plus étoffée pour une mission plus importante, dans laquelle on prévoira un système de binôme avec un autre auditeur plus expérimenté, notamment sur les méthodes.
- soit affecter l'auditeur sur une mission à mener seul mais avec l'accompagnement ou le coaching d'un auditeur expérimenté ou du responsable de la mission.

Dans les deux cas, il est fortement souhaitable, dans la mesure où il s'agit d'une première expérience, de veiller à ce que le ou les domaines d'investigation soient connus sinon familiers de l'auditeur en question et, à défaut, soient relativement simples à appréhender.

Cette solution présente l'avantage d'être très souple à mettre en place et permet, tout comme la précédente, de valoriser les auditeurs seniors, en leur confiant une responsabilité d'accompagnement. De plus, les outils et méthodes seront rapidement intégrés et assimilés puisque directement utilisés dans le cadre des travaux confiés pour la mission. En revanche, cette intégration par immersion totale nécessite, pour être efficace, un accompagnement de qualité, ce qui peut être consommateur de temps. Le calibrage des ressources et/ou du délai affecté à la mission support de formation devra être adapté à cette exigence au risque de ne pas atteindre les objectifs soit de la mission elle-même (délais, qualité, couverture), soit de la formation du collaborateur.

• *Les formations spécifiques à l'organisation*

Toute prise de poste nécessite l'apprentissage des us et coutumes d'une organisation. L'auditeur nouvellement recruté n'échappe pas à cette règle. Deux types de formations seront rapidement intégrés à son parcours de formation : les formations liées aux outils informatiques et les formations ou séminaires visant à l'acquisition d'une culture commune au sein de l'organisation.

a) Outils informatiques

Un volet de formation fréquemment suivi par l'auditeur nouvellement recruté est celui consacré aux outils « maisons ». On entendra sous ce terme l'apprentissage de l'utilisation de l'ensemble des logiciels comptables, financiers, RH… mais aussi de logiciels spécifiques dédiés à l'audit interne.

Ce type de formation permet à l'auditeur d'accéder à l'information qu'il aura besoin de récupérer et d'analyser dans le cadre de ses missions d'audit. Si le service d'audit interne dispose d'outils informatisés de traitement des données relatives au contrôle interne, à la cartographie des risques ou aux processus de son organisation, l'auditeur sera aussi amené à se former rapidement à ces outils.

Deux possibilités s'offrent alors aux responsables qui souhaitent développer les savoir-faire pour l'utilisation des outils informatiques :
- traiter la formation par les autres auditeurs ou d'autres spécialistes internes à l'organisation,

- profiter de la formation dispensée par l'éditeur du logiciel, lorsque celle-ci est prévue au moment de son acquisition.

b) Culture de l'organisation

Enfin, cette formation sur les outils pourra être complétée par une formation relative à la culture de l'organisation.

Certaines organisations prévoient des séminaires d'intégration pour les nouveaux cadres recrutés. Ces formations consistent à présenter l'organisation, ses éventuelles filiales, prestataires externes, satellites dédiés, directions nationales, secteur d'activité…

2. *Les formations destinées aux Responsables de services d'audit*

Parmi les différentes compétences liées aux métiers de l'audit interne, il existe une catégorie spécifique à l'encadrement, celle des compétences relatives au management d'un service ou d'une équipe. Et les réponses en terme de formations peuvent être de deux ordres : des formations « tronc commun » pour tout cadre d'une organisation en situation d'encadrement d'une équipe et des formations spécifiques pour les Responsables de services d'audit interne.

En ce qui concerne les méthodes de management, dites « tronc commun », les modules de formation suivants peuvent être cités :
- savoir fixer des objectifs,
- savoir évaluer ses collaborateurs,
- savoir prendre des décisions,
- savoir gérer des conflits,
- savoir négocier.

Il ressort des échanges au sein de l'unité de recherche que ces formations générales sont dispensées la plupart du temps par des prestataires externes à l'organisation.

De plus, des formations complémentaires aux formations classiques et adaptées au métier de l'audit devront être mises en œuvre :
- manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission,
- savoir conduire une mission d'audit interne,
- savoir réaliser un plan d'audit,
- savoir valider un rapport d'audit,
- savoir piloter un service d'audit.

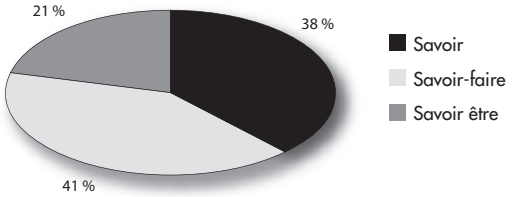
Pour cette dernière catégorie de besoins de formation, l'IFACI apporte des réponses, au travers de stages ou de séminaires et autres échanges d'expériences entre différents services d'audit.

3. *La formation continue comme réponse au besoin d'adaptabilité de l'auditeur*

La gestion des compétences d'un service d'audit interne couplée à la préparation d'un programme d'audit peut faire naître des besoins individuels ou collectifs de formation. On retrouvera le plus souvent ces besoins dans le plan de formation de l'organisation.

Rappelons que la formation continue fait l'objet d'une norme spécifique (cf. partie I, §1, p.12).
D'après les Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne (Norme 1230), cette exigence de formation continue concerne l'ensemble des compétences de savoir, savoir-faire et savoir être, même si les formations en matière de savoir être sont moins répandues comme le montrent les résultats de l'enquête.

Répartition des formations entre Savoir, Savoir-faire et Savoir être



- ***Développement des savoirs fondamentaux***

D'après les résultats de l'enquête, les quatre formations liées aux acquisitions de savoirs les plus fréquemment suivies et citées sont :
- Formation aux techniques et à la méthodologie d'audit (38 % des répondants)
- Formations liées aux réglementations spécifiques (23%) les thèmes cités selon les secteurs d'activités sont : règlement CRBF n°97-02, Bâle 2 - Banque - ; International Financial Reporting Standards (IFRS) - Industrie -; code des marchés publics, Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) - Secteur public -…
- Formations liées aux techniques d'audit comptable et financier (20 %)
- Formations relatives aux outils informatiques (15 %)

Ces formations permettent en quelque sorte une remise à niveau des auditeurs sur l'ensemble des savoirs fondamentaux nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

- ***Apprentissage des savoir-faire***

Les responsables des services d'audit qui ont répondu au questionnaire investissent le plus souvent dans des formations relatives au savoir-faire. En effet, elles représentent 41 % du nombre total des formations.

Deux types de formations en terme de savoir-faire peuvent être distingués :

> *Les formations liées aux savoir-faire « généraux »*

- Les outils : savoir mettre en œuvre des techniques de sondages, savoir réaliser un entretien…
- Savoir faire une analyse financière
- Savoir communiquer à l'oral et à l'écrit

> *Les formations liées aux savoir-faire « spécifiques à l'audit »*

- Savoir rédiger des écrits d'audit
- Savoir réaliser une cartographie des risques
- Savoir réaliser un audit de fonction ou de processus : par exemple, audit comptable, des achats, de la sécurité informatique, de la continuité des activités.

• *Les formations liées aux savoir être*

Comme nous l'avons déjà évoqué dans les parties précédentes, le savoir être est au cœur du métier d'auditeur et est à ce titre fréquemment évalué. Pour autant, les formations en matière de savoir être sont les moins répandues dans les organisations.

Les résultats de l'enquête attestent de cette réalité, d'autant que le pourcentage de formation en matière de savoir être (21%) est vraisemblablement surévalué. En effet, certaines compétences de savoir-faire ont été classées en savoir être, comme par exemple la communication à l'écrit.

Cette insuffisance de formation peut poser problème, dans la mesure où de nombreuses situations vécues par les auditeurs traduisent des besoins de formation réels qui mériteraient de trouver une réponse. On peut citer par exemple les cas suivants :

- ➪ un jeune auditeur impressionné face à un responsable de l'organisation, ou encore un chef de mission qui perd ses moyens lors des restitutions orales,
- ➪ un auditeur face à un audité qu'il connaît bien, avec lequel un passé relationnel existe,
- ➪ un auditeur face à un audité en situation de stress ou encore face à un audité manipulateur,
- ➪ un auditeur trop sûr de lui ou ayant un comportement générant des relations difficiles avec les audités voire avec l'équipe.

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive, mais elle démontre que l'auditeur doit être préparé à affronter un certain nombre de situations particulières, afin de gérer au mieux la relation avec les autres.

Pour répondre à ces interrogations en terme d'apprentissage des savoir être, l'antenne régionale Aquitaine de l'IFACI a souhaité rencontrer un expert des relations humaines, en la personne de M. Didier Lalande, consultant à la tête de la société D.E.C-L.I.C (Développement et Efficacité personnelle – Communication interpersonnelle. Liaison Inter-professionnelles de Compétences). (Cf. annexe 2 , p.71).

Des formations susceptibles de répondre aux problématiques évoquées ont pu être identifiées. Elles abordent notamment les thématiques suivantes :
- Formation permettant de créer le rapport et d'adopter un comportement favorisant une réelle communication.
- Formation liée à la gestion du stress et de l'émotivité : cette formation permet d'envisager sereinement sa relation à l'autre, de désamorcer des situations bloquantes pour l'auditeur interne.
- Formation liée à l'écoute active : celle-ci permet à l'auditeur, en situation d'entretien, de rester objectif et impartial vis-à-vis de la personne qu'il audite…

4. *De la reconnaissance du métier d'auditeur à la certification*

La reconnaissance du professionnalisme de l'auditeur est essentielle car elle conforte sa légitimité et le rend visible des audités comme des autres interlocuteurs du service d'audit interne.

En se référant à la norme 1230, « ***les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue*** ». Ils doivent donc s'efforcer, comme le préconise la MPA 1230-1, « ***d'obtenir une certification attestant de leur compétence, telle que le titre d'auditeur interne Certifié (CIA) ou tout autre titre délivré par l'IFACI au nom de l'IIA*** ».

Et ce qui est vrai individuellement l'est aussi collectivement, car la certification est une démarche du service d'audit interne dans son ensemble. En effet l'objet de la certification des directions d'audit est double :
- donner une assurance sur la qualité de leurs prestations et le respect des Normes Professionnelles de l'audit interne,
- les accompagner dans une démarche d'amélioration continue (renforcer leur efficacité, accroître la satisfaction des clients de l'audit interne et la reconnaissance de l'audit interne par l'ensemble des parties prenantes et intéressées).

La certification revient donc à attester que le service d'audit interne, dans son périmètre de responsabilité, exerce son activité professionnelle conformément aux exigences d'un référentiel qui se fonde sur les Normes Professionnelles de l'audit interne. Les exigences portent à la fois sur les prestations du service d'audit interne et sur les moyens pour assurer ces prestations.
C'est pour ces raisons que la formation trouve là encore une place importante dans ce dispositif visant à la certification.

A cet égard, la norme 1210 nous rappelle que l'audit interne possède ou acquiert collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités. Cela correspond à une exigence de moyens. Afin de s'en assurer, le responsable d'audit interne doit définir des critères appropriés de formation générale et d'expérience.

Concrètement, il s'agit de toute formation diplômante telles que les formations délivrées par les Universités ou les Ecoles de commerce, ou encore le DPAI et les certifications (CIA, CISA).

- ***Les diplômes d'audit interne des Universités et les Ecoles de commerce***

A l'heure actuelle les principaux acteurs de la formation initiale en audit interne sont les Universités et les Ecoles de commerce.
Toutes deux délivrent des diplômes de niveau Master permettant de qualifier des étudiants en audit interne.
Dans le cas des Universités, un certain nombre d'Instituts d'Administration des Entreprises -IAE- et notamment Lille, Tours, Bordeaux, Aix en Provence, ont engagé des partenariats avec l'IFACI pour permettre l'apprentissage de la méthodologie d'audit interne aux étudiants.

- ***Le Diplôme Professionnel d'Audit Interne (DPAI)***

Le DPAI a été instauré par l'IFACI depuis 2006 pour permettre aux professionnels francophones de l'audit d'attester de leurs compétences en audit interne.

Le diplôme permet notamment de valider les compétences relatives à :
- la méthodologie et aux outils pour la conduite d'une mission d'audit interne,
- la communication orale de l'auditeur et aux écrits de l'audit interne,
- la compréhension des états financiers,
- les systèmes d'informations.

L'enquête réalisée par l'IFACI en 2005 faisait ressortir que 10 % des responsables d'audit interne envisageaient de présenter le DPAI et 31 % d'inciter leurs collaborateurs à s'y présenter.

- ***Les certifications individuelles (CIA, CISA)***

Deux types de certifications sont les plus courantes en audit interne : le CIA et le CISA.

a) Certified Internal Auditor (CIA)

Parce que le CIA est la seule certification en audit interne mondialement reconnue, il est un véritable passeport international reconnaissant l'expertise en audit interne. Il atteste les connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice du métier d'audit interne.

Comme le rappelle l'IFACI, les certifiés CIA sont des professionnels qui se sont distingués, qui ont franchi une étape importante dans leur développement professionnel. Etre certifié CIA procure un avantage concurrentiel certain, notamment pour des postes internationaux.

Actuellement, 60 000 personnes sont diplômées CIA dans le monde dont 500 en France.

L'obtention du CIA peut donc devenir un objectif exprimé lors des évaluations annuelles des auditeurs, à titre individuel, ou dans le cas d'objectifs communs au service d'audit interne.

La formation joue là aussi un double rôle :

En premier lieu, elle sera tout d'abord présente dans la préparation du CIA. En effet, l'examen porte sur quatre grands thèmes :
- Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance, les risques et le contrôle
- La conduite d'une mission d'audit interne
- L'analyse de l'activité des entreprises et technologies de l'information
- Les compétences en management

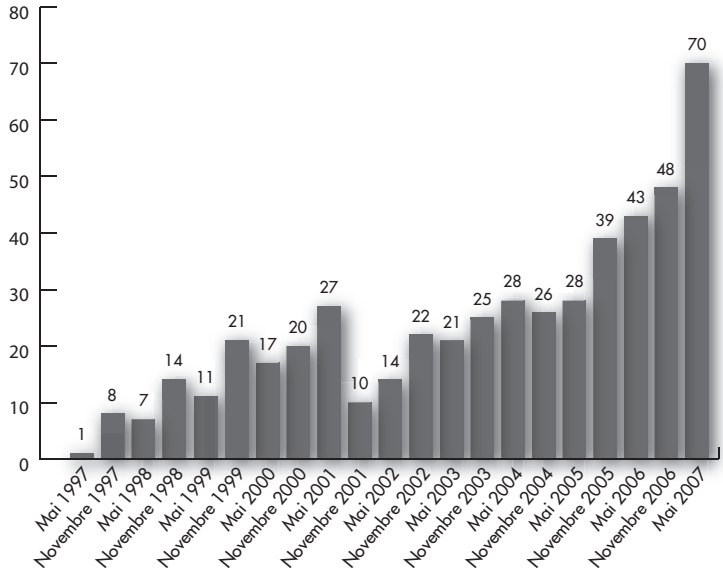
Pour préparer l'examen, l'IFACI organise chaque année des séminaires comportant de nombreux exercices similaires à ceux proposés à l'examen. De plus, ces séminaires sont aussi conçus pour donner la formation de base exigée par le programme.

En second lieu, il est exigé des certifiés CIA qu'ils maintiennent leur niveau de connaissance et qu'ils soient informés des améliorations et réflexions en cours sur les Normes pour la pratique professionnelle. Cette nécessité de formation permanente doit se traduire, pour les certifiés CIA en fonction d'auditeur interne, par la déclaration de 80 heures de formation tous les 2 ans (ces 80h de formation prennent en compte la participation et l'animation des colloques et des réunions d'échanges bonnes pratiques).

Ces formations pourront donc être aussi choisies pour répondre aux besoins de développement des compétences exprimés lors de l'évaluation des auditeurs internes.

En 2005, selon une enquête menée par l'IFACI, 6% des responsables d'audit interne répondant avaient le CIA, 22% envisageaient de le passer et 46,4 % souhaitaient inciter leurs collaborateurs à s'y présenter.

500 CIAs en France - juillet 2007



b) Le CISA

Le CISA, Certified Information Systems Auditor (de l'ISACA), est le certificat d'Audit des Systèmes d'Information. Il sanctionne à la fois la réussite à l'examen du CISA et la validation de cinq années d'expérience.

L'examen du CISA couvre tous les domaines de l'Audit des Systèmes d'Information, des aspects les plus techniques aux aspects les plus organisationnels.

C'est un certificat dont la préparation est assurée en France par l'AFAI (Association Française de l'Audit et du conseil Informatique). Il est connu et reconnu dans le monde entier.
Le CISA est un certificat de qualité, tant du point de vue des connaissances techniques, que méthodologiques et déontologiques et nécessite des compétences à la fois étendues, approfondies et actualisées.

Actuellement, 50 000 auditeurs sont certifiés CISA à travers le monde, dont 250 en France.

Notons qu'en complément des différentes actions de formation développées dans ce chapitre, il est possible d'ajouter la participation aux conférences ou manifestations organisées par l'IFACI, tant à Paris qu'au niveau des antennes régionales.

Pour approfondir ou échanger sur des sujets ou domaines plus précis, il est également possible de collaborer à des travaux de recherche en vue par exemple de publier un Cahier de la Recherche.

L'IFACI organise aussi des groupes de réflexion appelés « groupes professionnels », traitant notamment de points spécifiques à un secteur d'activité. Enfin, l'accompagnement au développement personnel peut utilement être apporté par la lecture d'ouvrages et d'articles professionnels.

IV. Conclusion générale

L'exercice des métiers de l'audit interne exige de nombreuses compétences, précises et indispensables.
Les connaissances des auditeurs, ainsi que leur savoir-faire et leur savoir être impactent en effet directement la qualité des travaux d'audit et au-delà, l'amélioration de la qualité des processus opérationnels et stratégiques évalués.
L'enjeu est désormais au sein des services d'audit d'identifier ces compétences et d'en assurer le suivi pour garantir efficacité et efficience dans la réalisation des missions. Au final, c'est la performance de l'organisation toute entière qui est impactée.

Ce cahier de la Recherche fait le point sur les compétences nécessaires, sur les moyens pour les évaluer et sur les réponses existantes en matière de formation.
Basés sur les normes professionnelles et sur une enquête permettant un relevé des pratiques du secteur, les outils proposés dans ce cahier doivent être adaptés par chaque organisation en fonction de son environnement et de ses besoins en matière de gestion des compétences.
Ces outils peuvent d'ailleurs servir :
- à la mise en place d'un système de gestion des compétences dans un service d'audit
- à la revue du système existant avec pour objectif d'y apporter des améliorations.

Les outils d'identification et d'évaluation des compétences, construits à partir des meilleures pratiques identifiées, se caractérisent par leur simplicité d'adaptation et leur cohérence.
A titre d'exemple, la liste des compétences est très détaillée dans le référentiel et reprise à l'identique dans les fiches d'évaluation.
Ainsi, on évalue la maîtrise par chaque collaborateur des compétences requises pour son métier.

Au-delà de ces outils, le lecteur dispose également d'un ensemble de pratiques et de conseils liés, à adapter à sa structure et ses besoins.

Le service d'audit interne peut aller encore au-delà dans sa gestion des compétences en adoptant une démarche de management des connaissances, également appelée Knowledge Management. Il s'agit d'«une démarche stratégique pluridisciplinaire, visant à améliorer les performances d'une entité grâce à une utilisation systématique et organisée des savoirs et savoir-faire internes et externes à l'entité et grâce à la création de nouvelles connaissances »[1].
Cette démarche est axée sur l'identification, l'organisation et le partage des connaissances.

Il reste à la communauté des auditeurs le soin de s'approprier ces méthodes et ces conclusions, de les valider ou de les amender si cela est nécessaire, appliquant ainsi le principe d'amélioration continue mis en avant par les Normes.

[1] *Qu'est-ce que la gestion des connaissances ? / Jean-Loup Rouff. Revue Audit Interne N° Février 2007, p. 10-11.*

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : Eclairage sur les compétences de savoir être

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

Institut de l'Audit Interne

I ENVIRONNEMENT DE LA STRUCTURE INTERROGEE

1 A quel secteur appartient votre organisation?

- Banque-Assurance ☐
- Industrie-Grande distribution ☐
- Services ☐
- Entreprise publique ☐
- Organisme public ☐
- Services de l'Etat ☐
- Collectivité ou établissement public local ☐
- Autre (préciser) :

_____

2 Combien de salariés y a-t-il dans votre organisation?

_____

3 A qui est hiérarchiquement rattaché le service d'audit interne?

- Président ☐
- Directeur Général ☐
- Autre (préciser) :

_____

4 Existe-t-il un rattachement fonctionnel du service d'audit?

- Oui ☐
- Non ☐

5 Si oui, à qui?

_____

6 Combien de personnes y a-t-il dans le service d'audit interne?

_____

7 Quelle est l'ancienneté du service d'audit interne?

_____

8 Votre service d'audit interne est-il engagé dans une démarche spécifique de certification?

- Oui ☐
- Non ☐

9 Si oui, quel est le nom de l'organisme certificateur?
(exemples : IFACI, ISO, AFAQ...)

_____

10 Quelle est la répartition des fonctions au sein du service d'audit interne? (indiquer l'effectif)

- Directeur de l'audit/Responsable du service d'audit ☐
- Superviseur ☐
- Chef de mission ☐
- Auditeur interne ☐
- Autre (préciser) :

_____

- Pourcentage de juniors (expérience □ 2 ans) ☐
- Pourcentage de séniors (expérience > 2 ans) ☐

11 Quel est le turn over de l'équipe (hors directeur et assistante)? (exprimé en années)

_____

12 Quel est le profil des collaborateurs dans votre service d'audit interne?
(indiquer le nombre pour chaque catégorie)

Jeunes diplômés ☐
Personnes ayant déjà eu une ou plusieurs expérience(s) professionnelle(s) ☐
dont *expérience en audit* ☐

Recrutement interne ☐
Recrutement externe ☐

13 Quel est le profil des jeunes diplômés recrutés? (indiquer le nombre pour chaque catégorie)

NIVEAU

Bac+ 5 et plus ☐
Bac+ 4 ☐
Bac+ 3 ☐
Bac+ 2 ☐
Bac/Bac+ 1 ☐

ORIGINE

Universités ☐
IEP ☐
Ecoles de commerce ☐
Ecoles d'ingénieur ☐
Autres grandes écoles ☐
Autre (préciser) :

_____

14 Quel est le profil des personnes expérimentées recrutées? (indiquer le nombre pour chaque catégorie)

TYPE

Généralistes ☐
Spécialistes ☐

dont
Informatique ☐
Comptabilité ☐
Autre (préciser) :

_____

_____

15 Quel est le nombre de collaborateurs possédant les diplômes suivants ?
(indiquer le nombre pour chaque catégorie)

CIA ☐
DPAI ☐
Master audit interne ☐
Expertise comptable ☐
CISA ☐
Autre (préciser) :

_____

16 Utilisez-vous ponctuellement des personnels exterieurs au service d'audit interne pour la réalisation de certaines missions ?

Non ☐
Oui ☐

Quels profils?
Collaborateurs internes ☐
Consultants externes ☐

Pourquoi?
Généralement pour quel type de compétences particulières?

_____

Institut de l'Audit Interne

II METHODES ET OUTILS D'EVALUATION DES COMPETENCES

17 Une évaluation des compétences des auditeurs a-t-elle été mise en place dans votre structure?

Oui ☐
Non ☐

18 Si oui, qui est chargé d'évaluer les compétences des auditeurs ? (merci de renseigner le tableau)

Evaluateurs possibles	**Qui évalue?** Liste déroulante	**Fréquence** Ex:mensuel, après chaque mission	**Existence d'un support formalisé** Liste déroulante
Le supérieur hiérarchique			
Les audités			
La DRH			
Un organisme extérieur			
Autre (préciser) :			

OUI
NON

19 Sur quels types et critères de compétences porte l'évaluation?

Savoir ☐
(les connaissances, exemples:savoir calculer un ratio financier)
Merci de citer trois de vos principaux critères:

_____
_____
_____

Savoir-faire ☐
(l'utilisation faite des connaissances, exemples:savoir effectuer une analyse financière)
Merci de citer trois de vos principaux critères:

_____
_____
_____

Savoir être ☐
(compétences liées au comportement, exemples:objectivité, écoute, organisation)
Merci de citer trois de vos principaux critères:

_____
_____
_____

Autre (préciser) :
_____

20 Sur quels types d'observables vous basez-vous pour l'évaluation des compétences?

Rapport d'audit ☐
Contributions de chacun aux travaux ☐
Pertinence et acceptation des recommandations ☐
Respect des délais ☐
Présentation orale des conclusions aux audités ☐
Autre (préciser) :
_____

21 Y-a-t-il des critères d'évaluation différents selon les types de métiers de l'audit ? Si oui, précisez

Type de métiers	Critères différenciants
Directeur de l'audit	
Responsable du service audit	
Superviseur	
Chef de mission	
Auditeur interne	
Autre (préciser) :	

22 A quoi servent les évaluations des compétences? (plusieurs réponses possibles)

- Rémunération variable ☐
- Promotion ☐
- Formation ☐
- Constitution des équipes d'audit ☐
- Certification (mentionnée aux questions 8 et 9) ☐
- Préparation aux entretiens annuels ☐
- GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) ☐
- Autre (préciser) : _____

Institut de l'Audit Interne

III GESTION DES COMPETENCES

23 Votre service d'audit interne dispose-t-il de fiches pour chacune des fonctions identifiées à la question 10 (fiches de poste / définitions d'emploi…)

Oui ☐
Non ☐

24 A partir de quels critères décidez-vous des actions de formation?
(si plusieurs réponses, merci de hiérarchiser vos réponses en numérotant chaque critère)

En fonction des besoins individuels ☐
En fonction des besoins du service ☐
En fonction du plan de missions ☐
Autre (préciser) :

_____

25 De quelle manière répondez-vous aux besoins de formation de vos auditeurs internes? (plusieurs réponses possibles)

Développement d'une formation en interne ☐
Formations IFACI ☐
Autres formations externes (merci de détailler) :

_____

_____

26 Disposez-vous d'une cartographie des compétences de votre service d'audit ?

Oui ☐
Non ☐

Si non, passer directement à la question 29

27 Si oui, disposez-vous d'un outil spécifique pour la gérer ?

Développement d'un outil interne ☐
Outil proposé par un cabinet extérieur (précisez lequel) ☐
Autre (préciser) :

_____

28 Cet outil de cartographie des compétences vous sert-il ……

à déterminer les formations ☐
à constituer les équipes pour les missions ☐
à recruter ☐
autre (préciser) :

_____

29 Comment se répartissent globalement les formations?

	%
Savoir	
Savoir faire	
Savoir être	
Autre (préciser) :	

Lister les principales formations récemment suivies :

30 Quel est le budget annuel formation dédié au service d'audit? (en K€)

31 Combien de jour/homme par an consacrez-vous à la formation?

32 Avez- vous un système d'évaluation de l'efficacité des formations?

Oui	
Non	

33 Si oui, comment appréciez-vous l'efficacité des formations?

A "chaud"	
Après mise en pratique dans le travail	
Autre (préciser) :	

Pour améliorer la qualité de nos travaux, nous vous remercions de nous transmettre, dans la mesure du possible, tout document pouvant enrichir vos réponses

Exemples de documents utiles à l'exploitation des réponses :

. Définitions d'emplois
. Outils d'évaluation (contenant par exemple les observables utilisés pour l'évaluation)
. Liste des formations suivies
. Cartographie, référentiel des compétences que vous utilisez
. Système d'évaluation des formations
. ……..

ANNEXE 2

ECLAIRAGE SUR LES COMPÉTENCES DE SAVOIR ÊTRE

L'antenne régionale a souhaité rencontrer Monsieur Didier Lalande, coach et formateur pour les entreprises nationales et internationales depuis 22 ans, et qui dirige la société D.E.C-L.I.C. (Développement et Efficacité personnelle – Communication inter-personnelle. Liaison Inter-professionnelle de Compétences), afin d'avoir un éclairage concernant les compétences de savoir être et les possibilités de les développer.

> *Les compétences de savoir être*

Le savoir être renvoie aux dimensions personnelles et relationnelles d'un individu, la façon dont il aborde et vit la relation à l'autre. C'est une composante essentielle en audit interne dans la mesure où la capacité à créer un climat d'échange comme l'aptitude à travailler en équipe, mais aussi l'aptitude à manager une équipe pour les chefs de mission, sont des facteurs clés de succès.

La qualification et la classification des compétences de savoir être nécessitent une vigilance particulière.
D'une part, certaines compétences qui pourraient spontanément être considérées comme du savoir être relèvent en réalité d'un savoir-faire. On peut citer notamment « Mener un entretien » qui fait plutôt appel à des techniques d'entretien (reformuler, ne pas finir les phrases de l'audité, utiliser la technique du silence pour encourager l'autre à développer une idée, mixer les questions ouvertes et les questions fermées…). De même « savoir animer une équipe » ou « accompagner / coacher un collaborateur » sont des savoir-faire à part entière bien qu'ils mettent directement en jeu des compétences de savoir être.
D'autre part, il est important de distinguer dans le savoir être les compétences relevant plutôt de traits de personnalité (par exemple rigueur et souci de la précision, curiosité…) qui ont un impact important sur le comportement de la personne dans son travail. Dans la mesure où ces traits de personnalité s'avèrent difficiles à faire évoluer en dehors d'un travail personnel sur soi, ils doivent être identifiés en premier lieu lors du recrutement.

> *Exemples de situations nécessitant des compétences de savoir être particulières*

Parmi les situations spécifiques qui peuvent s'avérer délicates à gérer par l'auditeur et par sa hiérarchie, les cas suivants peuvent être cités :
- un jeune auditeur impressionné face à un responsable de l'organisation, ou encore un chef de mission qui perd ses moyens lors des restitutions orales,

- un auditeur face à un audité en situation de stress ou encore face à un audité manipulateur,
- un auditeur face à un audité qu'il connaît, avec lequel un passé relationnel existe,
- un auditeur trop sûr de lui, ou ayant un comportement générant des relations difficiles avec les audités voire avec l'équipe.

Par ailleurs, certaines compétences s'avèrent plus difficiles que d'autres à apprendre, comme par exemple :

- savoir reconnaître le stress que l'on provoque et savoir désamorcer ces situations,
- savoir faire passer à l'oral des conclusions d'audit difficiles, sans braquer son auditoire.

> ***Réponses possibles pour développer les compétences de savoir être***

Plusieurs outils de développement peuvent répondre aux situations évoquées supra. Par exemple, des formations abordant le thème de la création du rapport avec l'autre peuvent être proposées. L'objectif de ce type de formation est de savoir créer un climat de confiance, notamment en observant le comportement de l'autre afin de mieux comprendre ses réactions et ainsi d'adopter un comportement favorisant une communication efficace.

Dans le cas d' une personne stressée qui se livre sur le plan professionnel ou sur le plan privé et sort du cadre de l'entretien, ou bien une personne qui tente de manipuler l'auditeur, comme dans le cas d'un auditeur qui appréhende les conséquences de ses constats vis-à-vis d'un audité, la solution consiste à bien poser le cadre de son intervention (c'est le dispositif de maîtrise des risques qui est apprécié et non pas la prestation d'une personne en particulier), et de rester factuel (appréciation basée sur des faits incontestables). L'écoute active ainsi que la capacité à recadrer peuvent également être utilisées.

S'agissant d'un passé relationnel avec un audité qui risque de nuire au bon déroulement de la mission, la solution consiste à affecter un autre collaborateur à la mission d'audit dans la mesure du possible. Sinon, la première chose à faire est de bien poser le cadre de son intervention et de rester sur du factuel.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- **Créer, organiser et développer l'audit interne** - Olivier Lemant, Maxima, Collection IFACI.

- **Mieux piloter et mieux utiliser l'audit** - Etienne Barbier, Maxima, Collection IFACI.

- **Normes Professionnelles de l'Audit Interne** - IFACI, mise à jour 2006.

- **Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne** , Les Cahiers de la Recherche, IFACI, 2006.

- **Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne** - Les Cahiers de la Recherche, IFACI, 2001.

- A **global summary on the common body of knowledge (CBOK 2006) Preview** - Edition IIA, juillet 2007.

- **Résultats, pour la France, de l'enquête mondiale sur la pratique de l'Audit Interne (CBOK)** - IFACI (à paraître).

2. Articles de revues

- **The effects of senior internal auditor behaviour on staff performance and satisfaction** - Barbara Apostolou, William R. Pasewark, Jerry Srawser - Accounting and Business Research, Vol. 23, n° 90, pp.110-122, 1993

- **Practitioners' and users' perceptions of the benefits of certification of internal auditors** - Audrey A. Gramling, Patricia M. Myers - Amecican Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 11, n°1, pp. 39-53, march 1997

- **Echanges** - hors série n°2, décembre 2003
  . **Comment évaluer les compétences et les performances ?** - Anne-Carole Delhommeau.

- **Revue Audit Interne** - n°183, février 2007
  . **Qu'est-ce que la gestion des connaissances ?** - Jean-Loup Rouff.

BIBLIOGRAPHIE

- **Revue Audit Interne** - n°176, septembre 2005
  . **Libres propos sur un métier singulier** - Marc Jouffroy.
  . **La professionnalisation De la formation à la certification** - Florence Fradin.

- **Revue Audit Interne** - n°167, décembre 2003
  . **Le professionnalisme des auditeurs internes** - Florence Bergeret.

- **Revue Audit Interne** - n°163, février 2003
  . **Le métier de l'auditeur interne doit désormais s'adapter aux métiers de l'entreprise** - Valérie Kolloffel-Clavert.

- **Revue Audit Interne** - n°160, juin 2002
  . **Briguer la certification à l'audit interne, c'est s'engager dans un processus de formation continue** - Dominique Vincenti.
  . **La formation : Un moyen majeur qui requiert une offre évolutive et des participants motivés** - Jean-Loup Rouff.
  . **Le CIA : une opportunité dans une véritable réflexion de l'auditeur interne sur son métier** - Philippe Deregel.
  . **Quatre démarches autonomes pour atteindre un même but : la formation, la certification à l'audit interne, la revue d'assurance qualité, la certification ISO** - Jean-Loup Rouff.

- **Revue Audit Interne** - n°159, avril 2002
  . **Le professionnalisme de l'auditeur interne Une complémentarité du savoir-faire et du savoir être** - Jean-Loup Rouff.

Réalisation : Ebzone Communication (ebzone@ebzone.fr)
Impression : Compédit Beauregard S.A. - 61600 La Ferté-Macé
N° d'imprimeur : 4475

L'activité **Recherche de l'IFACI,** ouverte à tous les adhérents, est l'expression du caractère associatif de l'Institut et traduit en actes la devise de l'IIA : *« Le Progrès par le Partage »*.

La Recherche s'organise autour de **groupes de travail** qui mettent en commun et formalisent leurs réflexions et leurs pratiques sur un thème ou un sujet propre à un secteur d'activité.

Les travaux de ces groupes sont destinés à être diffusés sous de multiples formes auprès du plus grand nombre.

Telle est précisément la vocation de la Collection :

« Les Cahiers de la Recherche »

qui met à la disposition des auditeurs quatre types d'outils :

- les **« Prises de Position »** publiées par des instances professionnelles,
- les **« Notes Professionnelles »** qui explicitent et commentent ces prises de position,
- les « **Meilleures Pratiques** », en France ou à l'international,
- les **« Guides d'Audit »** qui définissent un cadre pratique pour la conduite des missions.

IFACI Institut de l'Audit Interne

12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00, Fax : 01 40 08 48 20
Internet : www.ifaci.com - Mel : institut@ifaci.com
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes. Association Loi 1901 - Siret 775 667 231 000 77
L'IFACI est affilié à The Institute of Internal Auditors

ISBN : 978-2-915042-09-2 - ISSN : 1778-7327