

Orienter son parcours professionnel

LA GESTION
DES TALENTS



Rapport principal

Quelles compétences au service
de l'excellence ?

James Rose
CIA, CRMA, CPA, CISA



À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants
166 pays
23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne	26 %
Directeurs de mission ou <i>senior managers</i>	13 %
Superviseurs ou <i>managers</i>	17 %
Auditeurs internes	44 %

* Le taux de réponse varie selon les questions.

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

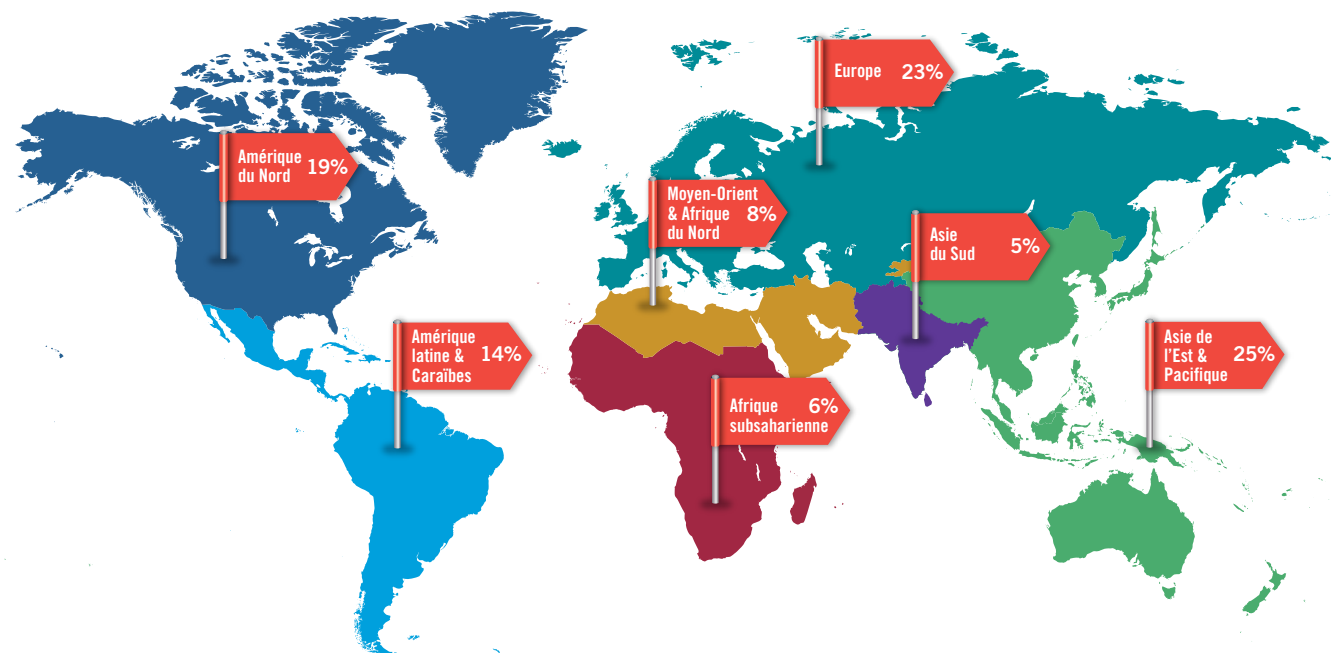
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour,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

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

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

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

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



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

Les thèmes du CBOK

Le futur



Les perspectives internationales



La gouvernance



La gestion du service



Les risques



Normes et certifications



La gestion des talents



Les technologies



Table des matières

Synthèse	4
1 Compétences essentielles pour les auditeurs internes	5
2 Compétences les mieux et les moins bien cotées	9
3 Comparer votre auto-évaluation aux résultats de votre région	13
4 Importance d'une formation ciblée	15
5 Composante individuelle	19
6 Investir dans ses propres compétences	23

Synthèse

Souhaitez-vous travailler plus efficacement et créer davantage de valeur pour votre organisation ? Une meilleure compréhension des compétences présentées dans le *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA* peut vous aider à relever ce défi.

Cette publication vous permettra de :

1. connaître les compétences-clés qui sont les facteurs de succès des auditeurs internes ;
2. comparer l'évaluation de vos compétences à celle d'autres professionnels ;
3. évaluer vos forces et vos faiblesses dans les différents domaines évalués ;
4. sélectionner les aptitudes que vous souhaitez améliorer ;
5. définir un plan de développement personnel.

Si vous faites partie de l'encadrement de l'audit interne, ce rapport vous aidera également à :

1. doter le service d'audit interne d'une combinaison appropriée de compétences ;
2. informer les parties prenantes des compétences nécessaires pour optimiser la performance de votre service.

Ce rapport repose sur quelque 10 000 auto-évaluations d'auditeurs internes à travers le monde. Ce socle de connaissances offre un éclairage précieux sur les meilleures stratégies à mettre en œuvre pour progresser professionnellement et gérer un service d'audit interne.

1 Compétences essentielles pour les auditeurs internes

Intrinsèquement, l'excellence de chaque service d'audit interne et de la profession dans son ensemble dépend des connaissances, des compétences, des activités et des comportements des auditeurs internes. Compte tenu de l'importance du capital humain dans la réussite de l'organisation, l'évaluation du développement des compétences est essentielle tant à la crédibilité de la profession qu'à la réussite de chaque auditeur.

Qu'est-ce qu'une compétence ?

On entend par compétence les connaissances, le savoir-faire, les capacités et les autres caractéristiques nécessaires de l'accomplissement d'une responsabilité donnée. En 2013, l'IIA a publié un référentiel de compétences de l'audit interne, qui comporte dix domaines de compétences. La **figure 1** illustre la structure de ce référentiel et les relations entre les différents domaines de compétences.

Figure 1 Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA (structure générale)



Source : The Institute of Internal Auditors, 2013. Reproduction autorisée. Pour plus d'informations : <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Competency-Framework.aspx>. Le CRIPP fait référence au *Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles de l'audit interne* de l'IIA.

Le *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA* doit, pour plus de clarté, être lu à partir du socle (de la Déontologie vers l'amélioration et l'innovation).

Compétences fondamentales

- La déontologie définit les attentes fondamentales concernant le comportement attendu d'un professionnel de l'audit interne.
- La gestion judicieuse des ressources et activités d'audit interne est également fondamentale, quel que soit l'effectif du service.

Expertise technique

- L'expertise technique (CRIPP, gouvernance, gestion des risques et contrôle, connaissance de l'organisation et de son environnement) est nécessaire pour réussir la réalisation des activités d'audit interne.

Compétences personnelles

- Les compétences personnelles (communication, persuasion et collaboration, et esprit critique) sont importantes pour s'assurer que les informations, observations et recommandations fondées sur l'expertise technique ont un impact approprié sur l'organisation.

Planification et réalisation des missions d'audit interne / Amélioration et innovation

- La réalisation des missions d'audit interne nécessite des compétences en termes de planification, d'objectivité, de gestion des ressources et d'analyse stratégique.
- Enfin, l'amélioration et l'innovation créent une dynamique positive en préparant l'organisation au changement vers un avenir durable et prospère.

Normes et Principes de l'IIA

Le référentiel de compétences est conforme aux Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne publiés par l'IIA en 2015 (voir **figure 2**). Rappelons que, conformément aux *Normes* 1210 et 1230, les auditeurs internes doivent maintenir leurs compétences. Le référentiel de compétences peut aider les auditeurs à se conformer aux *Normes* et à développer les compétences requises pour la mise en œuvre des Principes fondamentaux de la profession.

Rapide auto-évaluation

Avant de poursuivre la lecture de ce rapport, nous vous invitons à vous évaluer rapidement au regard des dix domaines de compétences. Cette évaluation ne prend que cinq minutes et vous permet de vous comparer aux répondants à l'enquête (voir **figure 3**). Chaque aptitude décrite doit faire l'objet d'une note comprise entre 1 et 5.

Figure 2 Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne

1. Faire preuve d'intégrité.
2. Faire preuve de compétence et de conscience professionnelle.
3. Être objectif et libre de toute influence indue (indépendant).
4. Être en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation.
5. Être positionné de manière appropriée et disposer des ressources adéquates.
6. Démontrer la qualité de l'audit interne et son amélioration continue.
7. Communiquer de manière efficace.
8. Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques.
9. Être perspicace, proactif et orienté vers le futur.
10. Encourager le progrès au sein de l'organisation.

Source : The Institute of Internal Auditors, 2015. Pour plus d'informations : [theiia.org/https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principlesfor-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx](https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principlesfor-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx)

Vous pouvez vous interroger sur l'impact de critères tels que l'expérience, le genre, la culture, etc. Les auto-évaluations sont liées à des caractéristiques personnelles telles que la connaissance de soi, les préjugés et perceptions ainsi que la culture. Néanmoins, elles constituent un excellent moyen de juger du niveau de confiance des individus en leurs compétences. Globalement, les résultats des auto-évaluations offrent un éclairage précieux sur la façon dont les auditeurs internes, à l'échelle régionale ou mondiale, évaluent leurs compétences.

Il convient, dans le cadre du présent rapport, de tenir compte du fait que les résultats des auto-évaluations n'ont pas été

pondérés selon le poste occupé, le pays, la région ou d'autres caractéristiques.

Enfin, si le référentiel compte 163 domaines de connaissances, compétences et aptitudes, cette liste a été ramenée à 42 pour la rendre plus facilement exploitable dans le cadre de l'enquête du CBOK. Le *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA* est disponible dans son intégralité sur le site de l'IIA (<https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Competency-Framework.aspx>).

Figure 3 Formulaire d'auto-évaluation des domaines de compétences (Version du CBOK)

Instructions : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante :

1 = Novice : Je peux réaliser des tâches routinières en étant directement supervisé

2 = Formé : Je peux réaliser des tâches routinières avec une supervision limitée

3 = Compétent : Je peux réaliser des tâches routinières de façon indépendante

4 = Confirmé : Je peux réaliser des tâches avancées de façon indépendante

5 = Expert : Je peux réaliser des tâches complexes de façon indépendante

Sans objet : Cette compétence ne s'applique pas à ma fonction.

Gestion de l'audit interne

Moyenne _____

- ___ Promouvoir la valeur de l'activité d'audit interne.
- ___ Gérer les ressources de l'audit interne (individuellement ou en tant que manager).
- ___ Favoriser le développement professionnel des auditeurs internes.
- ___ Développer et mettre en œuvre un plan de gestion des ressources humaines du département d'audit interne.

CRIPP

Moyenne _____

- ___ Entretenir sa connaissance du *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne* de l'IIA.
- ___ Mettre en application le *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne* de l'IIA.
- ___ Gérer un programme d'assurance et d'amélioration qualité pour l'audit interne.

Gouvernement d'entreprise, gestion des risques et contrôle interne

Moyenne _____

- ___ Appliquer le référentiel de contrôle interne adopté par l'organisation lors des missions d'audit.
- ___ Appliquer le référentiel de gestion des risques adopté par l'organisation lors des missions d'audit.
- ___ Entretenir sa connaissance de la réglementation à laquelle l'organisation est soumise.
- ___ Appliquer le référentiel de gouvernement d'entreprise adopté par l'organisation lors des missions d'audit.
- ___ Favoriser la sensibilisation au risque de fraude.

Connaissance de l'organisation et de son environnement

Moyenne _____

- ___ Exploiter la compréhension des risques liés au contrôle interne de l'organisation.
- ___ Exploiter la compréhension des objectifs opérationnels de l'organisation.
- ___ Exploiter la compréhension des risques liés au gouvernement d'entreprise de l'organisation.
- ___ Exploiter la compréhension des risques stratégiques de l'organisation.
- ___ Exploiter la compréhension du secteur de

l'organisation et des facteurs économiques qui l'affectent.

Déontologie

Moyenne _____

- ___ Préserver la confidentialité.
- ___ Préserver l'objectivité.
- ___ Respecter le Code de déontologie de l'IIA.
- ___ Intégrer la déontologie et les aspects liés à la fraude dans les missions d'audit.

Communication

Moyenne _____

- ___ Utiliser efficacement sa capacité d'écoute.
- ___ Utiliser efficacement les compétences en communication écrite.
- ___ Utiliser efficacement les compétences en communication orale.

Persuasion et collaboration

Moyenne _____

- ___ Collaborer avec les autres.
- ___ Établir des relations.
- ___ Persuader et favoriser le consensus.
- ___ Faire preuve de leadership.

Esprit critique

Moyenne _____

- ___ Exploiter la compréhension des objectifs opérationnels et de la stratégie de l'organisation.
- ___ Appliquer des techniques de résolution de problèmes.
- ___ Utiliser les outils de collecte de données appropriés pour assurer l'efficacité de l'audit.
- ___ Utiliser les outils d'analyse de données pour parvenir à des conclusions pertinentes.

Missions d'audit interne

Moyenne _____

- ___ Collecter les preuves afin d'atteindre efficacement les objectifs d'audit.
- ___ Documenter et organiser les preuves d'audit à l'appui des résultats de la mission d'audit.
- ___ Formuler efficacement les constats d'audit.
- ___ Procéder à une analyse causale des problématiques identifiées au cours de la mission d'audit.
- ___ Planifier le programme de travail de la mission et le calendrier des travaux.
- ___ Identifier et hiérarchiser les risques clés pour préparer une mission d'audit de qualité.
- ___ Mettre en place un processus de suivi des plans d'actions du management.

Amélioration et innovation

Moyenne _____

- ___ Poursuivre des objectifs de développement personnel et professionnel.
- ___ Adapter les plans d'audit pour faciliter les changements au niveau de l'organisation.
- ___ Développer des approches novatrices pour renforcer l'activité d'audit interne.

Source : Édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne, section 12 (publiée par la Fondation de la recherche de l'IIA). Les domaines de compétences sont énumérés dans le même ordre que dans l'enquête. Les copies sont autorisées à des fins non commerciales d'auto-évaluation.

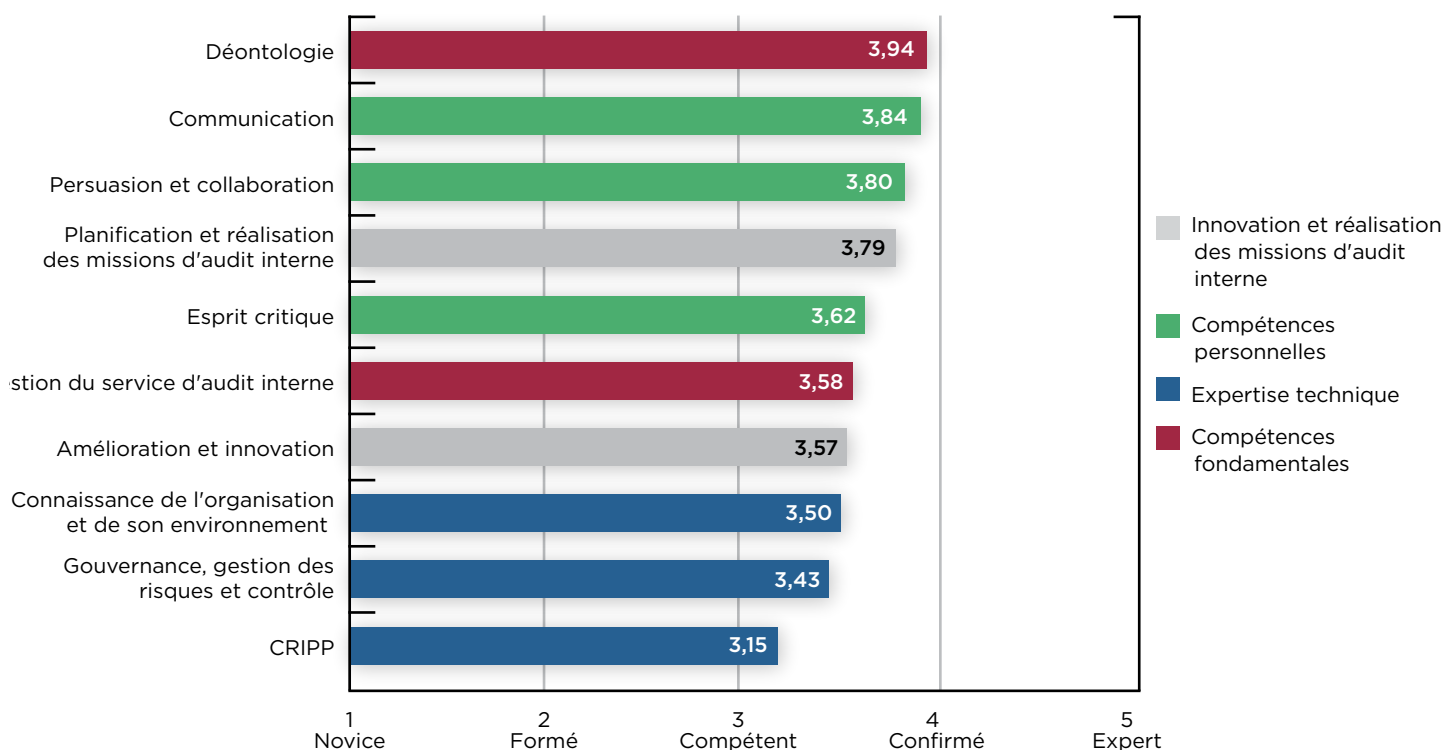
2 Compétences les mieux et les moins bien cotées

Confucius aurait dit : « *La véritable connaissance c'est de savoir que l'on sait ce que l'on sait, et savoir que l'on ignore ce que l'on ignore.* » Les réponses à l'enquête du CBOK fournissent un bon aperçu des domaines de compétences que les auditeurs internes estiment connaître, et ne pas connaître.

Dans la **figure 4**, les dix domaines de compétences sont classés selon la moyenne

globale des auto-évaluations. Afin de faciliter l'analyse des résultats, les domaines de compétences sont assortis d'un code couleur par souci de cohérence avec le *Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA*. Un rapide coup d'œil montre que c'est la déontologie, qui compte parmi les aptitudes fondamentales, qui recueille les meilleures notes. Les compétences personnelles sont également très

Figure 4 Classement des compétences issues des auto-évaluations, de la mieux cotée à la moins bonne



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence. Les notes indiquées sont une moyenne des différents indicateurs utilisés pour chacun des dix domaines de compétences. Le CRIIP fait référence au *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne de l'IIA*. n = de 10 366 à 11 350.

bien notées. Néanmoins, il est surprenant que la connaissance du CRIPP, pourtant essentielle pour assumer ses responsabilités professionnelles, obtienne la note la plus faible. De plus, la connaissance de l'organisation et de son environnement, la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle, qui permettent véritablement de percevoir les organisations auditées, sont également mal notées. Ces résultats mettent clairement en lumière les zones de faiblesse qui doivent être au cœur des programmes de développement des compétences.

Compétences fondamentales

La déontologie est la compétence qui recueille la meilleure note d'auto-évaluation.

La **déontologie** est essentielle à la réputation de la profession, à sa crédibilité vis-à-vis des parties prenantes, ainsi qu'à sa capacité au service de l'intérêt général. Si cette compétence est globalement très bien notée dans les auto-évaluations, il est intéressant d'analyser les écarts d'une aptitude à l'autre au sein d'une même compétence.

On peut s'attendre, en matière de déontologie, à ce qu'une grande partie de la profession ait confiance en sa capacité à réaliser des tâches avancées et complexes (niveaux 4 et 5). C'est le cas pour ce qui est de préserver la confidentialité et l'objectivité, aptitudes dans lesquelles respectivement 73 % et 72 % des répondants se jugent confirmés ou experts. Cet indice de confiance chute néanmoins à respectivement 64 % et 60 % pour ce qui est du respect du Code de déontologie de l'IIA et l'intégration de la déontologie et des aspects liés à la fraude dans les missions d'audit (Q83, n = 11 324). Qui plus est,

pour ces deux aptitudes, un peu plus de 10 % des professionnels indiquent avoir besoin d'un certain niveau de supervision pour mener à bien même des tâches routinières (niveaux 1 et 2). La déontologie et les aspects liés à la fraude devraient être dans la ligne de mire de toute mission d'audit. La nécessité d'une compréhension approfondie du Code de déontologie est encore plus indiscutable. Les auditeurs internes et leurs managers peuvent par conséquent envisager des formations dans ces domaines.

Les compétences en matière de gestion du service d'audit interne affectent l'ensemble du service.

La seconde compétence fondamentale, **la gestion du service d'audit interne**, se situe au milieu du classement. La performance des responsables de l'audit interne et des managers dans ce domaine est essentielle à la réussite de l'ensemble du service d'audit interne. Il est notamment essentiel de développer les compétences suivantes :

- Promouvoir la valeur de l'activité d'audit interne
- Gérer les ressources
- Favoriser le développement des auditeurs internes
- Élaborer un plan de développement des ressources humaines

Les résultats de l'enquête du CBOK peuvent s'avérer très précieux pour le développement des compétences nécessaires et l'obtention de la combinaison idéale pour répondre aux besoins de l'organisation. Le Guide pratique de l'IIA intitulé *Définir un processus de gestion des compétences de l'audit interne - cas dans*

le secteur public constitue également une excellente référence.

Expertise technique

La connaissance du CRIPP est la compétence la moins bien auto-évaluée.

La connaissance du CRIPP, qui contient les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) est la moins bien classée. Selon différents responsables de l'audit interne interrogés, les professionnels peuvent ne pas appliquer directement les *Normes* au cours des missions, mais se référer aux procédures du service d'audit interne qui sont sous-tendues par les concepts du CRIPP. Tania Stegemann, responsable de l'audit de CIMIC Group Ltd. à Melbourne (Australie), indique que « *les équipes d'audit doivent savoir faire le lien entre leurs travaux et les Normes mais également les dispositions recommandées du CRIPP* ».

La compétence « *Gérer un programme d'assurance et d'amélioration qualité pour l'audit interne* » est l'aptitude la moins bien notée, puisque seulement 35 % des répondants se considèrent comme confirmés ou experts dans ce domaine (Q80, n = 10 227). Javier Garcia Cuadrado, responsable de l'audit interne chez Etisalat aux Émirats arabes unis, fait remarquer que « *les résultats en termes d'amélioration et de qualité sont inquiétants pour une profession qui évalue les autres* ».

Si vous estimez que vos compétences concernant le CRIPP sont limitées, le plus simple consiste à prendre connaissance des *Normes*. Pour mieux comprendre un programme d'assurance et d'amélioration qualité, vous pouvez également consulter

l'ouvrage « *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity* » publié par l'IIA (voir theiia.org/bookstore). Ce manuel vous aidera à tester les processus d'audit interne aux regards des exigences des *Normes* correspondantes. Un tel rapprochement est utile même si votre organisation n'a pas planifié une évaluation formelle de la qualité.

L'ensemble des aptitudes relatives à l'expertise technique sont celles qui recueillent la plus faible note.

Outre la connaissance du CRIPP, l'expertise technique regroupe la **connaissance de l'organisation et de son environnement** et la connaissance de la **gouvernance**, de la **gestion des risques et du contrôle**. Le fait que ce domaine soit le moins bien auto-évalué peut s'expliquer en partie par la nature changeante de l'environnement économique, ainsi que par le besoin constant de mettre à jour ses connaissances dans ces domaines. Toutefois, ces aptitudes sont essentielles pour le développement de points de vue pertinents.

Les responsables de l'audit interne doivent probablement faire davantage pour former leurs collaborateurs dans ces domaines, et partager constamment les informations relatives à la stratégie de l'organisation et aux initiatives opérationnelles. Seuls 53 % d'entre eux déclarent que leurs programmes de formation intègrent des « *connaissances sur le secteur d'activité et l'organisation* ». Dans l'idéal, les programmes de formation devraient couvrir la stratégie de l'organisation et la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et mettre l'accent sur les risques spécifiques à l'organisation dans chaque mission.

POINT D'ATTENTION



La capacité à prendre en compte les objectifs de l'organisation, ses risques stratégiques, son référentiel de contrôle interne et le risque de fraude font partie des compétences les moins bien notées.

Compétences personnelles

Selon l'auto-évaluation, les aptitudes à communiquer, à convaincre et à collaborer sont élevées. Ces aptitudes talonnent la déontologie dans le classement.

Les compétences personnelles sont des caractéristiques comportementales qui peuvent s'appliquer à de nombreuses fonctions. Dans ce domaine, les répondants sont plutôt confiants en ce qui concerne leurs aptitudes en matière de **communication** et de **persuasion** et **collaboration**. Ils le sont moins pour ce qui est de **l'esprit critique**. L'accès à des formations et autres séminaires peut aider les collaborateurs à améliorer leurs outils et techniques de travail en équipe.

POINT D'ATTENTION

L'innovation devrait être valorisée par les responsables de l'audit interne et leurs parties prenantes, en tant que levier d'excellence des services d'audit interne.

L'esprit critique est la compétence la plus recherchée, mais elle s'acquiert généralement sur le terrain grâce aux commentaires et au coaching de l'encadrement de l'audit interne.

Au total, 64 % des responsables de l'audit interne classent l'esprit critique parmi les cinq compétences les plus importantes lors du recrutement, ce qui le classe au premier rang des compétences les plus prisées à travers le monde.

« La formation n'est pas une baguette magique, il faut miser sur les retours d'expérience au fil des missions », indique Mike White, responsable de l'audit interne chez Standard Bank en Afrique du Sud. Tomáš Pivoňka, responsable de l'audit interne chez CEZ en République tchèque, explique qu'il s'entretient avec ses managers *« après chaque mission, pour évaluer son succès et en tirer des leçons »*. Pour développer ces compétences, rien de mieux que l'apprentissage sur le tas et *« il*

faut plusieurs années pour y arriver », précise-t-il. Seulement 30 % des responsables de l'audit interne interrogés indiquent que l'esprit critique compte au nombre des compétences incluses dans leurs programmes de formation (Q46, n = 3 099).

Les compétences en la matière sont essentielles pour progresser au sein de la fonction d'audit interne, précise Mike White. L'acquisition de ces compétences passe en premier lieu par l'expérience couplée à des commentaires et un *coaching* sensés et réfléchis. Il s'agit donc d'un processus au long cours susceptible, parfois, de décourager les jeunes professionnels, qui peuvent s'estimer prêts à franchir les étapes bien plus rapidement.

Planification et réalisation des missions d'audit interne / Amélioration et innovation

Sur les dix domaines de compétences, la **planification et la réalisation des missions d'audit interne et l'amélioration et l'innovation** sont les deux les plus fortement corrélées. En d'autres termes, ceux qui s'attribuent les meilleures notes dans le domaine de l'amélioration et de l'innovation se disent également plus compétents dans la planification et la réalisation des missions d'audit interne. Il est vrai que la capacité à innover aide à définir des méthodologies, approches et points de vue novateurs, et à créer ainsi plus de valeur pour l'organisation. Les professionnels qui recherchent des opportunités de développement dans ces domaines peuvent tirer profit des ateliers de gestion de projet et des formations spécialisées en Lean Six Sigma ou méthodologies d'amélioration des processus. De telles aptitudes correspondent aux aspects de planification et d'innovation de ce domaine de compétence.

3 Comparez votre auto-évaluation aux résultats de votre région

Vous avez fait votre propre auto-évaluation en vous appuyant sur le questionnaire **figure 3** ? Il est donc temps de comparer vos réponses à celles des autres répondants de votre région (voir la

figure 5, qui ventile par région les notes enregistrées pour chaque compétence) d'autant plus qu'il y a des écarts importants (notamment dans les zones Asie de l'Est et Pacifique et Asie du Sud).

Figure 5 Auto-évaluation des compétences : différences régionales

Les dix domaines de compétences	Europe	Amérique du Nord	Afrique subsaharienne	Amérique latine et Caraïbes	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Asie du Sud	Asie de l'Est et Pacifique	Moyenne mondiale
Déontologie	4,26	4,20	4,04	4,12	4,05	3,57	3,32	3,94
Communication	4,14	4,04	3,97	3,95	4,04	3,77	3,29	3,84
Persuasion et collaboration	4,05	4,00	3,87	4,02	4,01	3,66	3,24	3,80
Planification et réalisation des missions	4,10	3,94	3,93	3,97	3,89	3,62	3,24	3,79
Esprit critique	3,89	3,73	3,65	3,80	3,80	3,53	3,13	3,62
Gestion du service d'audit interne	3,85	3,73	3,72	3,75	3,72	3,46	3,07	3,58
Amélioration et innovation	3,83	3,71	3,70	3,75	3,71	3,40	3,08	3,57
Connaissance de l'organisation et de son environnement	3,84	3,64	3,71	3,52	3,50	3,31	3,01	3,50
Gouvernance, gestion des risques et contrôle	3,75	3,53	3,56	3,50	3,48	3,30	2,97	3,43
CRIPP	3,46	3,27	3,35	3,04	3,35	2,79	2,73	3,15

Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Les notes indiquées sont une moyenne des différents indicateurs utilisés pour chacun des dix domaines de compétences. Le CRIPP fait référence au Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne de l'IIA. Les chiffres les plus élevés sont indiqués par des couleurs sombres, les plus faibles par des couleurs claires. n = 10 238 à 11 205.

POINT D'ATTENTION



Les instituts devraient mettre l'accent sur les compétences liées au CRIPP, à la gouvernance, à la gestion des risques et au contrôle, ainsi que celles relatives à la connaissance de l'organisation et de son environnement.

Compétences les mieux, et les moins bien, cotées

Le classement des dix domaines de compétences est pratiquement identique pour toutes les régions du monde.

Cette similitude est étonnante, surtout au vu des différences entre les régions. La **figure 5** contribue à illustrer ce résultat, les zones sombres soulignant les notes les plus élevées, les plus claires les notes les plus basses. La cohérence des résultats entre les régions doit conduire les instituts à mettre collectivement l'accent sur l'amélioration des domaines de compétences suivants : CRIPP, gouvernance, gestion des risques et contrôle, et connaissance de l'organisation et de son environnement.

Variables culturelles et influence de l'âge selon les régions

Deux régions affichent des notes plus faibles que le reste du monde, ce qui peut s'expliquer par des variables culturelles et l'âge des répondants.

Ces régions sont : l'Asie du Sud, d'une part, et l'Asie de l'Est et le Pacifique d'autre part (voir **figure 5**). S'il n'est pas possible d'expliquer entièrement ces différences, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

- comme l'explique Bing Wang, maître de conférences à l'école de commerce de l'Université de Nanjing, il peut y avoir des différences culturelles vis-à-vis des questionnaires d'auto-évaluation dans la zone Asie de l'Est et Pacifique ;
- les répondants sont en moyenne plus jeunes en Asie du Sud (34 ans en moyenne contre 41,2 à travers le monde. Cf. Q3, n = 3 650).

4 Importance d'une formation ciblée

POINT D'ATTENTION

La possession d'une certification en audit interne est associée à des meilleures autoévaluation.

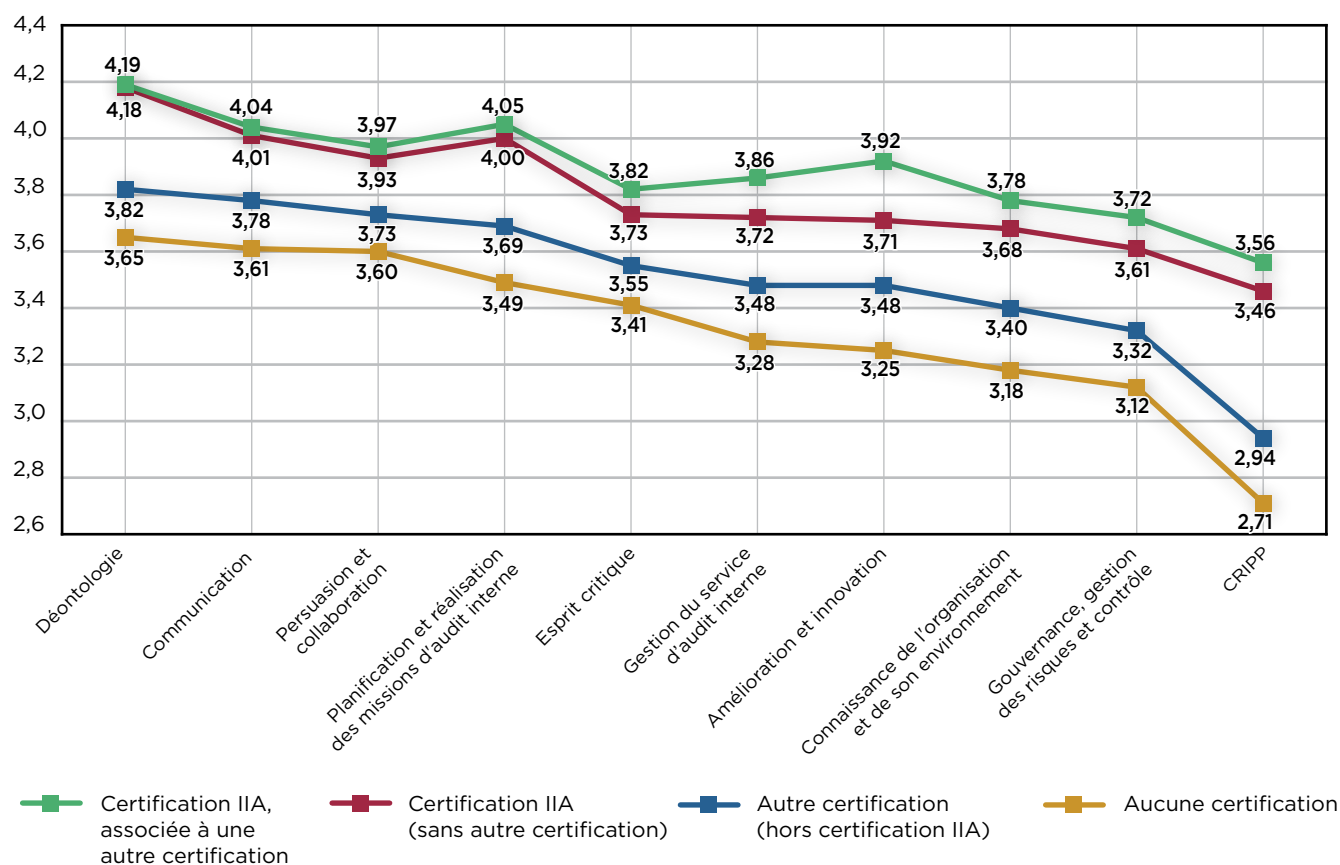
Si l'on ne peut pas, d'un coup de baguette magique, accroître son expérience, il est possible d'investir dans le développement de ses compétences. Or, la bonne nouvelle, c'est que ces deux activités sont associées à de meilleures auto-évaluations. Le présent chapitre s'intéresse aux écarts observés entre les différents domaines de compétences.

Certifications

Les répondants dotés d'une certification professionnelle ont de meilleures notes dans leur auto-évaluation des compétences.

L'investissement en temps, énergie et discipline requis pour obtenir une certification en audit interne peut s'avérer très utile lorsqu'il s'agit des compétences

Figure 6 Auto-évaluation des compétences : comparaison entre les répondants certifiés et les non certifiés



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Par « autre certification » on entend les certifications non délivrées par l'IIA (CPA, CISA et autres). Les notes indiquées sont une moyenne des différents indicateurs utilisés pour chacun des dix domaines de compétences. Le CRIPP fait référence au Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne de l'IIA. n = 10 366.

POINT D'ATTENTION



La connaissance du CRIPP et autres domaines d'expertise technique sont ceux pour lesquels l'écart de notes entre les titulaires d'une certification IIA et les autres est le plus marqué.

exigées pour la profession. Ceux qui possèdent une certification IIA ou équivalente estiment avoir un meilleur niveau de compétence, tous domaines confondus, que ceux qui n'en ont pas (voir **figure 6**).

Riadh Hajej, responsable de l'audit interne de l'Arab Tunisian Bank à Tunis (Tunisie), s'est interrogé sur l'importance du titre d'auditeur interne certifié (CIA) dans l'acquisition et la démonstration des compétences fondamentales en audit interne. Il explique que le comité d'audit de son organisation estime que « *tous les auditeurs internes doivent obtenir cette certification* ».

Les résultats de l'enquête montrent par ailleurs que ceux qui bénéficient d'un

autre type de certification professionnelle affichent également de meilleures notes, quoique légèrement inférieures à celles des titulaires d'une certification IIA (voir **figure 6**). (De telles certifications peuvent concerner les domaines suivants : comptabilité, audit financier, gestion de la fraude, gouvernance, systèmes d'information, management, gestion des risques, etc.). Enfin, ceux qui concilient certification IIA et autre certification devancent légèrement tous les autres dans le classement (voir **figure 6**).

Compétences les plus associées à la possession d'une certification

C'est dans le domaine du CRIPP que l'écart des notes entre les titulaires d'une

Figure 7 Majoration des notes pour les titulaires d'une certification IIA

Les dix domaines de compétences	Certification IIA (sans autre certification)	Aucune certification	Écart entre les notes	Différence en pourcentage
CRIPP	3,5	2,7	+0,8	+28%
Gouvernance, gestion des risques et contrôle	3,6	3,1	+0,5	+16%
Connaissance de l'organisation et de son environnement	3,7	3,2	+0,5	+16%
Planification et réalisation des missions d'audit interne	4,0	3,5	+0,5	+15%
Déontologie	4,2	3,7	+0,5	+15%
Amélioration et innovation	3,7	3,3	+0,5	+14%
Gestion du service d'audit interne	3,7	3,3	+0,4	+13%
Communication	4,0	3,6	+0,4	+11%
Esprit critique	3,7	3,4	+0,3	+9%
Persuasion et collaboration	3,9	3,6	+0,3	+9%

■ Réalisation des missions d'audit interne et innovation ■ Compétences personnelles ■ Expertise technique ■ Compétences fondamentales

Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence. Le CRIPP fait référence au *Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles de l'audit interne de l'IIA*. Ce tableau illustre l'écart de notes dans les auto-évaluations entre les titulaires d'une certification en audit interne et les autres. n = 10 366.

POINT D'ATTENTION



Le lien entre la possession d'une certification en audit interne et le niveau des notes d'auto-évaluation est manifeste dans toutes les tranches d'âge.

certification en audit interne et les autres est le plus élevé (28 %). Cet écart est également notable pour les domaines d'expertise technique, la gestion du service d'audit interne et la déontologie (entre 13 % et 16 % de différence).

C'est dans le domaine des compétences personnelles que la différence est moins notable (voir **figure 7**).

Le CRIPP étant mis à jour régulièrement, il est particulièrement important d'intégrer cet élément dans vos plans de formation, ainsi que dans les plans de développement du service d'audit interne. Il ne faut pas non plus oublier que, au-delà des *Normes*, il existe un large éventail de lignes directrices connexes à appliquer dans le cadre des missions d'audit interne. Le lien entre la certification en audit interne et les notes d'auto-évaluation relatives au CRIPP montre que les compétences dans ce domaine, loin de pouvoir être assimilées au fil de l'activité courante, doivent être délibérément acquises.

Comme indiqué dans la **figure 7**, c'est, après le CRIPP, pour les autres domaines

d'expertise technique (connaissance de l'organisation et de son environnement, gouvernance, gestion des risques et contrôle) que l'écart entre les auditeurs certifiés et les autres est le plus important. Parce que, selon les résultats de l'enquête, les répondants ont une moindre confiance dans leurs compétences techniques, il est rassurant de voir qu'une certification en audit interne s'accompagne de meilleures notes dans ce domaine. La possession d'une certification en audit interne apparaît d'autant plus importante que l'expertise technique est une composante indispensable des missions d'audit interne.

C'est dans le domaine des compétences personnelles que l'écart de notes entre les titulaires d'une certification en audit interne et les autres est le plus faible. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que de telles certifications ciblent davantage les compétences techniques que personnelles. Par ailleurs, les compétences personnelles s'acquièrent généralement sur le terrain plus que dans le cadre de formations formelles.

Figure 8 Majoration des notes pour les titulaires d'une certification IIA selon la tranche d'âge

Tranche d'âge	Écart entre les notes	Différence en pourcentage
29 ans et moins	+0,4	+12%
30 à 39 ans	+0,4	+11%
40 à 49 ans	+0,4	+12%
50 à 59 ans	+0,3	+7%
60 ans et plus	+0,2	+5%

Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence. Le CRIPP fait référence au Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne de l'IIA. Ce tableau illustre l'écart de notes dans les auto-évaluations entre les titulaires d'une certification IIA et les autres. n = de 9 220 à 10 078.

Incidence de l'âge

Au vu de l'incidence de la possession d'une certification sur le niveau de compétences, on peut s'interroger sur l'impact de l'âge sur les résultats. En d'autres termes, le lien entre les notes et la certification se réduit-il à mesure qu'augmente le nombre d'années d'expérience ? Autrement dit, l'expérience compense-t-elle l'absence de certification ?

Les résultats indiquent que la possession d'une certification fait une réelle différence quelle que soit la tranche d'âge. Ainsi, l'écart (+11 % à +12 %) est le même pour les professionnels dans la trentaine ou dans la quarantaine que pour les plus jeunes. Cet écart existe encore pour les répondants âgés de 50 ans et plus, mais il est moins marqué (voir **figure 8**).

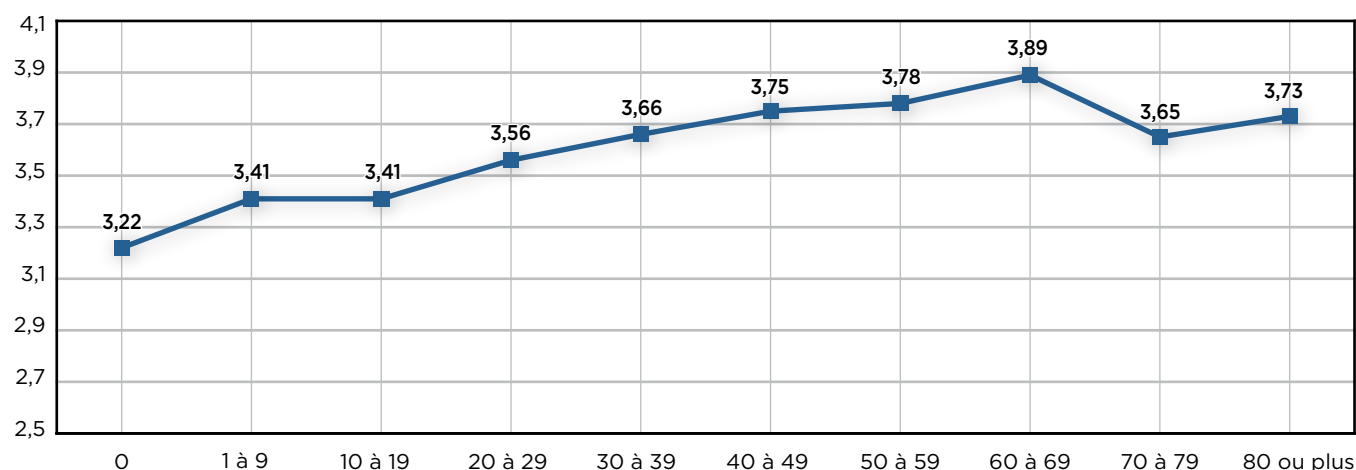
Formation

Les répondants qui bénéficient de plus d'heures de formation en audit interne par an sont également ceux qui affichent les meilleures notes.

Lorsqu'elles investissent dans la formation des collaborateurs, les organisations veulent s'assurer que leurs efforts portent leurs fruits. La **figure 9** montre que les notes d'auto-évaluation augmentent avec le nombre d'heures de formation et culminent pour ceux qui ont 60 à 69 heures de formation par an. Dans ce dernier cas, les notes sont 21 % plus élevées que pour les répondants qui ne bénéficient d'aucune formation annuelle.

Il pourrait sembler logique que les notes d'auto-évaluation continuent à augmenter au-delà de 70 heures de formation par an. Ce n'est pourtant pas le cas. L'explication pourrait être la suivante : les collaborateurs qui suivent un nombre élevé d'heures de formation par an sont généralement nouveaux dans la profession ou occupent des postes plus spécialisés (audit financier, par exemple), ce qui restreint leur développement professionnel, d'où des auto-évaluations plus faibles dans certains domaines.

Figure 9 Notes d'auto-évaluation selon le nombre d'heures de formation en audit interne



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Q14 : Combien d'heures de formation sur l'audit interne suivez-vous chaque année ? n = 10 340.

5 Composante individuelle

POINT D'ATTENTION



Les responsables de l'audit interne, au vu de l'impact de l'expérience en audit interne sur l'auto-évaluation des compétences, doivent chercher un juste équilibre entre auditeurs de carrière et de passage au sein de leur organisation.

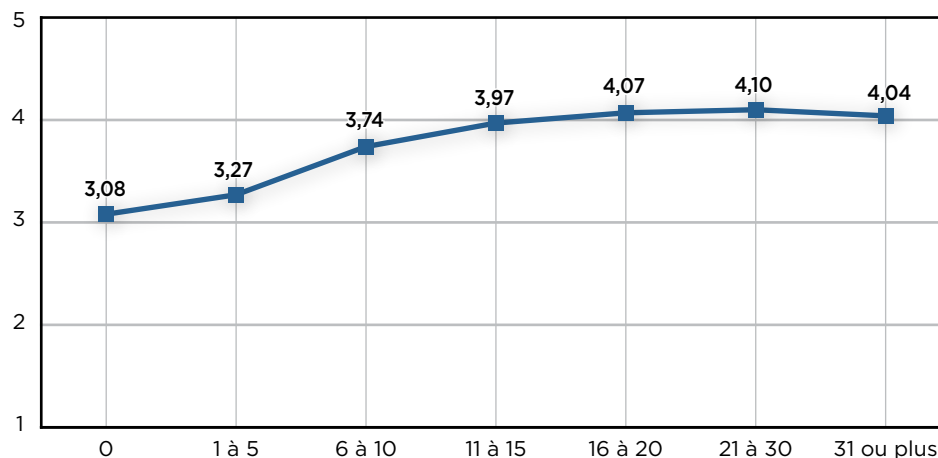
Après avoir analysé l'incidence des certifications et de la formation, ce chapitre examine les caractéristiques individuelles qui ont un impact sur l'auto-évaluation des compétences : l'expérience en audit interne, la formation universitaire et du statut au sein du service d'audit interne.

L'effet positif de l'expérience en audit interne

Il existe un lien évident entre l'ancienneté dans la profession d'audit interne et l'auto-évaluation des compétences (voir **figure 10**). L'écart se creuse lorsque l'expérience dépasse cinq ans. Ces résultats reflètent l'importance d'avoir des collaborateurs pendant un certain nombre d'années afin

de pleinement tirer profit de l'accroissement de leurs compétences en audit interne. Selon Tania Stegemann: « *La première année consiste à apprendre ce qu'il faut faire ; la deuxième année à consolider ce savoir. Ce n'est qu'à partir de la troisième année que le professionnel commence vraiment à être efficace.* » L. John Liang, responsable de l'audit interne auprès de Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Limited, à Taïwan, convient de l'intérêt d'adopter une vision à long terme. Il fait remarquer qu'il faut parfois « *cinq ans ou plus pour acquérir une approche professionnelle de l'audit interne, ainsi que la connaissance de l'organisation et de son environnement pour faire le lien entre les travaux de l'audit et les besoins des métiers.* »

Figure 10 Auto-évaluation des compétences selon le nombre d'années d'expérience en audit interne



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Les notes indiquées sont une moyenne des différents indicateurs utilisés pour chacun des dix domaines de compétences. n = 11 324.

POINT D'ATTENTION



Les répondants ayant d'autres spécialisations affichent des notes égales ou supérieures à ceux qui ont une formation classique en comptabilité.

Développement des compétences et diversité des parcours de formation initiale

Dans certaines organisations, seules des personnes ayant eu une formation en comptabilité peuvent être recrutées dans les services d'audit interne. Pourtant, parmi les répondants ceux qui se sont spécialisés en administration des affaires, audit externe, économie, droit ou finance, s'attribuent de meilleures notes d'auto-évaluation que ceux ayant suivi une formation plus traditionnelle en comptabilité ou en audit interne (voir **figure 11**). Ainsi, l'immense majorité de ceux qui ont étudié d'autres matières que la comptabilité et l'audit interne s'octroient de meilleures notes que les autres dans les deux domaines de compétences privilégiés par les responsables de l'audit interne pour le recrutement et les programmes de

développement – à savoir l'esprit critique et la communication.

Les formations en comptabilité et en audit interne étant les plus couramment citées parmi les répondants à l'enquête du CBOK (avec respectivement 57 % et 42 %), le choix de certains responsables de l'audit interne de circonscrire les embauches à ces seuls professionnels n'est pas sans incidence sur la profession. Les recruteurs devraient se sentir libres d'ouvrir la fonction d'audit interne à d'autres candidats que ceux issus d'un parcours classique, dans la mesure où les autres profils offrent, selon les données, un niveau de compétences comparable voire supérieur.

Javier Garcia Cuadrado indique pour sa part « *rechercher des ingénieurs, des juristes et des profils complètement différents des comptables.* » Il embauche dans les

Figure 11 Auto-évaluation des compétences selon la spécialisation

Matières principales ou spécialisations	Note moyenne	Esprit critique	Communication
Administration des affaires	3,82	3,79	4,04
Audit (externe)	3,81	3,79	4,01
Économie	3,79	3,77	4,00
Droit	3,78	3,76	4,02
Finance	3,78	3,77	3,99
Mathématiques / statistique	3,77	3,80	4,00
Informatique	3,74	3,80	3,95
Autre spécialisation scientifique	3,70	3,70	3,91
Autres	3,69	3,69	3,93
Comptabilité	3,67	3,65	3,88
Arts ou sciences humaines	3,67	3,68	4,05
Audit (interne)	3,64	3,65	3,84
Ingénierie	3,57	3,69	3,79

Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Q5a : Matière(s) principale(s) ou spécialisation(s) que vous avez étudiée(s). (Plusieurs choix possibles.) n = de 10 176 à 11 130.

POINT D'ATTENTION

La plupart des compétences augmentent avec le statut au sein du service. Les directeurs de missions ou *senior managers* ont les meilleures notes.

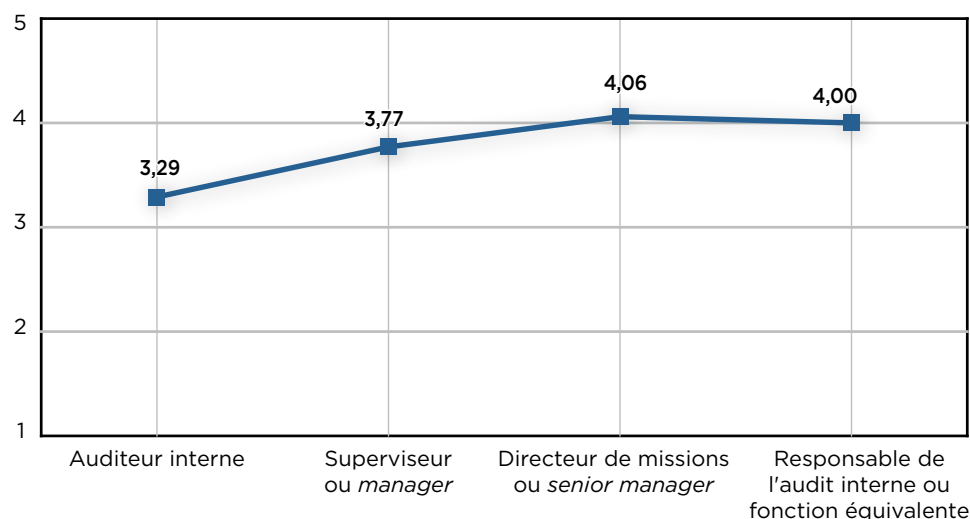
domaines où il est plus difficile de former les collaborateurs, estimant que les formations en comptabilité et en gestion des risques sont plus faciles à mettre en œuvre. Mike White réaffirme pour sa part que « *la spécialisation est moins importante que la capacité à faire preuve d'esprit critique.* » Il privilégie au sein de son équipe la diversité des compétences et des profils.

Progresser sur l'échelle des compétences

Les promotions accordées par les organisations viennent généralement récompenser les compétences et l'expérience. Partant de ce constat, le fait que les auto-évaluations de l'encadrement soient meilleures que celles de leurs collaborateurs confirme la validité du référentiel de compétences (voir **figure 12**). Il est toutefois étonnant de constater que les responsables de l'audit interne jugent leur niveau de compétences

légèrement moins élevé que les directeurs de missions ou les *senior managers* dans huit des dix domaines ciblés. Les deux compétences qui font exception à la règle sont la gestion du service d'audit interne et la connaissance de l'organisation et de son environnement, domaines dans lesquels les notes sont quasi identiques. L. John Liang indique que ces résultats sont conformes à son expérience. Il explique qu'il s'appuie sur ses collaborateurs les plus proches pour « *assumer une grande partie de la charge opérationnelle du service* », son rôle en tant que responsable de l'audit interne consistant davantage à faire le lien entre les constats d'audit et les objectifs métier et à interagir avec les dirigeants. Selon Mike White, les résultats peuvent également indiquer que les responsables de l'audit interne sont plus exigeants et donc s'auto-évaluent plus sévèrement.

Figure 12 Auto-évaluation des compétences selon le statut



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Les notes indiquées sont une moyenne des différents indicateurs utilisés pour chacun des dix domaines de compétences. n = de 10 067 à 10 995.

POINT D'ATTENTION



Les femmes s'attribuent généralement de moins bonnes notes que les hommes, surtout en début de carrière.

Reconnaître l'influence du genre

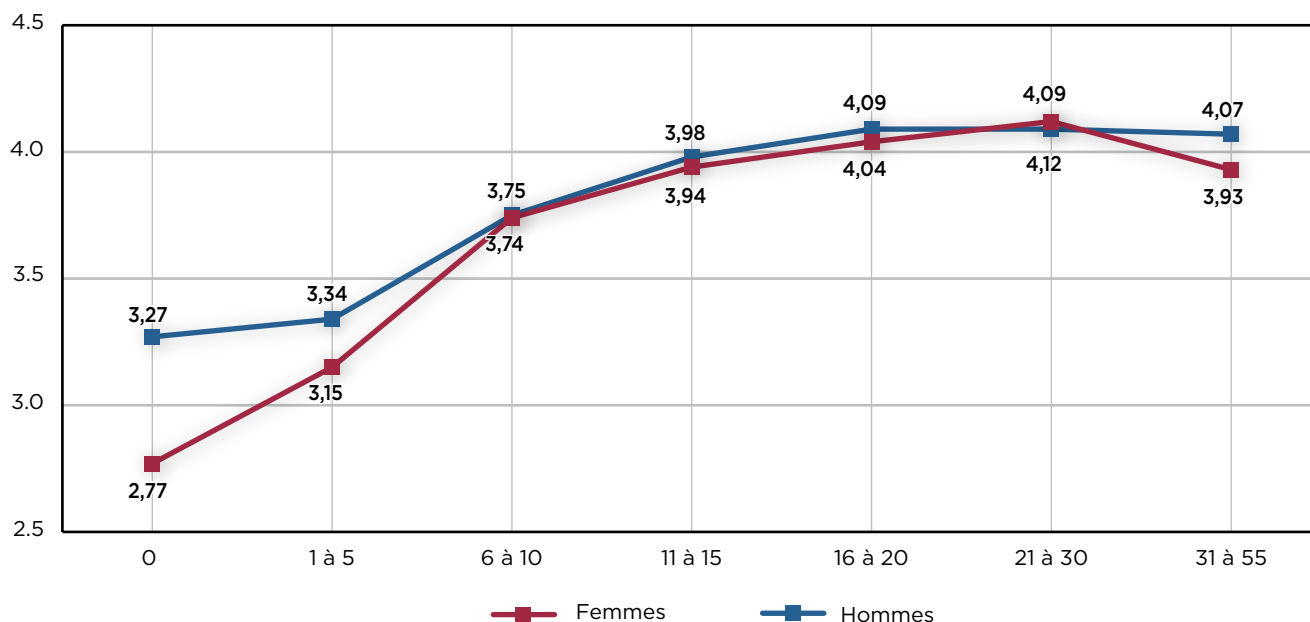
Les femmes en début de carrière évaluent plus sévèrement leurs compétences que les hommes au même stade. Néanmoins, cet écart se réduit généralement après cinq ans d'expérience (voir **figure 13**).

À l'instar de nombreux secteurs professionnels, l'audit interne intègre une proportion accrue de femmes en début de carrière. Ainsi, les femmes représentent 45 % des répondants à l'enquête de moins de 30 ans (Q4, n = 12 744). Pour capitaliser sur cette ressource, les responsables de l'audit interne doivent veiller à offrir le même soutien et les mêmes opportunités à tous les collaborateurs, hommes et femmes. Par ailleurs, les remarques et les évaluations doivent être ciblées en fonction des besoins spécifiques de chaque individu.

Les résultats des auto-évaluations pourraient refléter des différences dans la façon

dont les hommes et les femmes évaluent leurs propres aptitudes. Tania Stegemann a participé à différents débats sur le leadership au féminin et les études dont elle a eu connaissance montrent que « *les femmes ne vendent pas aussi bien leurs compétences que les hommes* ». Par conséquent, par les exemples qu'ils choisissent pour illustrer les normes et attentes de la profession et de leur organisation, les responsables de l'audit interne peuvent inciter les collaborateurs des deux sexes à évaluer plus justement leurs compétences, et contribuer ainsi à garantir l'égalité des opportunités offertes à chacun. Globalement, les résultats illustrent la nécessité, pour les responsables de l'audit interne, de veiller à fournir dès l'embauche aux collaborateurs une description précise des compétences attendues, ainsi que des évaluations personnalisées.

Figure 13 Auto-évaluation des compétences selon le genre et le nombre d'années d'expérience



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Les notes indiquées sont une moyenne des différents indicateurs utilisés pour chacun des dix domaines de compétences. n = 3 792 femmes. n = 6 457 hommes.

6 Investir dans ses propres compétences

Larry Harrington, président 2015-2016 du Conseil d'administration de l'IIA, défend tout au long de son mandat l'idée selon laquelle « *chacun doit investir dans ses propres compétences* ». Il écrit :

« Selon mon expérience, les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils ont une réputation et qu'ils investissent pour l'améliorer et la promouvoir... »

Je demande à chaque auditeur interne de s'engager à améliorer, dans les différentes aptitudes, compétences ou qualifications, les aspects qu'ils estiment susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée, pour eux-mêmes comme pour l'organisation. »

L'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne est riche d'enseignements sur les facteurs qui influent sur la confiance qu'ont les auditeurs internes en leurs propres compétences. Ces différents éclairages offrent collectivement une excellente vision des meilleures stratégies à mettre en œuvre pour une carrière ou la gestion d'un service d'audit interne.

Importance d'une formation ciblée

Les résultats de l'enquête montrent que ce sont les domaines d'expertise technique (CRIPP, gouvernance, gestion des risques et contrôle, et connaissance de l'organisation et de son environnement) qui enregistrent le plus faible indice de

confiance (voir **figure 14**). Comment peut-on développer les compétences dans ce domaine ? La formation ciblée constitue une solution intéressante.

Pour rappel, selon les résultats de l'enquête, la possession d'une certification IIA est associée à de meilleures auto-évaluations. Ainsi, par comparaison aux répondants sans certification, les titulaires d'une certification IIA affichent des notes supérieures de 28 % pour le CRIPP, et de 16 % pour la gestion du service d'audit interne, la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle, ainsi que la connaissance de l'organisation et de son environnement. Cet écart reste constant jusqu'à l'âge de 50 ans, et augmente légèrement au-delà de 50 ans.

Enfin, il existe un lien fort entre le nombre d'heures de formation par an et le niveau des notes d'auto-évaluation. Le gain est surtout manifeste pour les personnes qui bénéficient de 60 à 69 heures de formation par an. Leurs notes sont en effet supérieures de 21 % à ceux qui ne suivent aucune formation.

Incidence des caractéristiques individuelles

Les résultats de l'enquête révèlent également le lien entre les caractéristiques individuelles et l'auto-évaluation des compétences.

Le nombre d'années d'expérience peut influencer sur les évaluations, avec une hausse

particulièrement rapide des notes entre cinq et dix ans d'expérience. S'agissant des spécialisations, ceux qui ont étudié d'autres domaines que la comptabilité et l'audit interne affichent généralement de meilleures notes d'auto-évaluation.

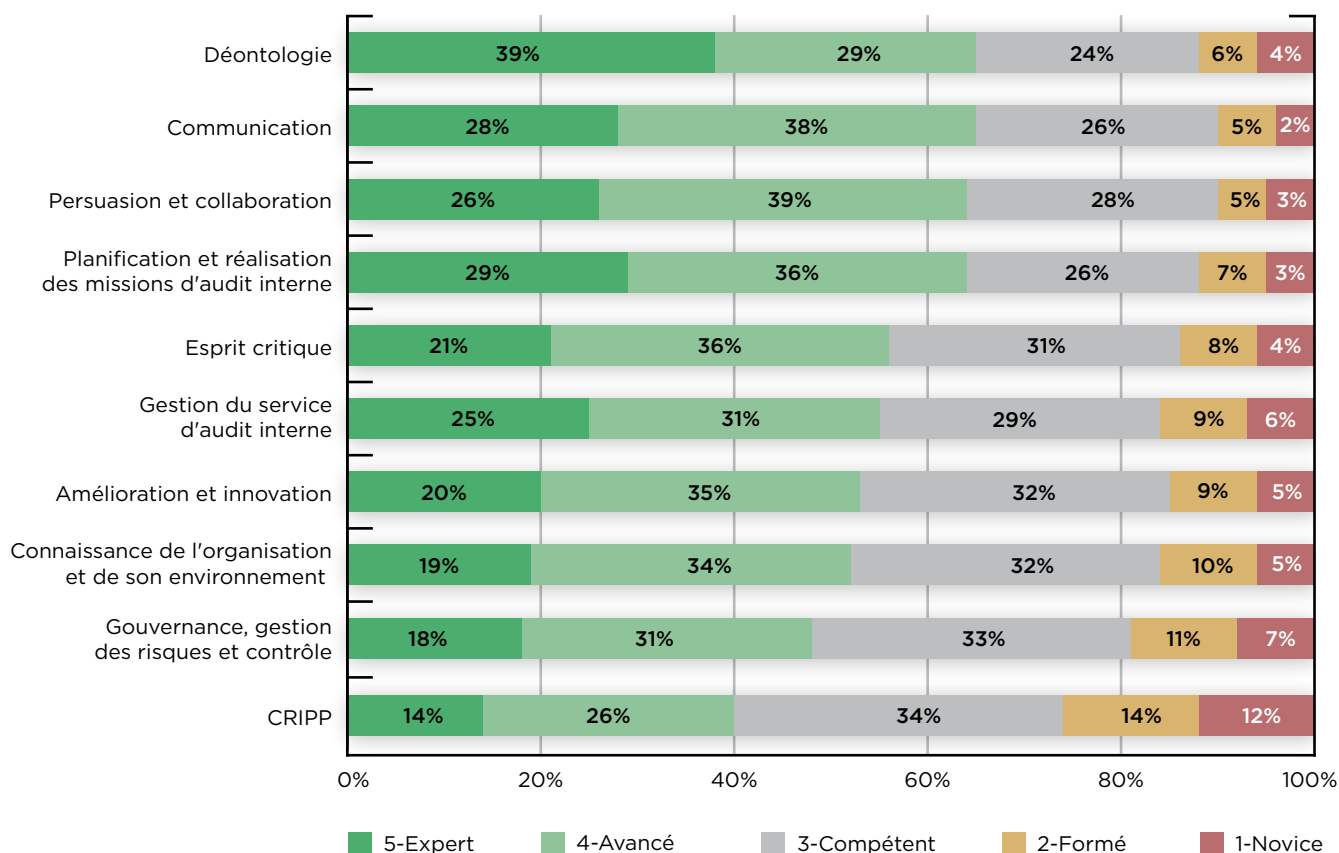
Les notes augmentent également avec le grade, pour atteindre un palier au niveau de directeur de missions / *senior manager*. Les responsables de l'audit interne s'attribuent des notes égales voire légèrement inférieures aux directeurs de missions / *senior managers*.

Enfin, les différences entre les hommes et les femmes sont minimales, excepté en début de carrière, puisque les femmes dotées de cinq ans d'expérience ou moins s'attribuent des notes inférieures aux hommes au même niveau.

Conclusion

Nous vous invitons à consulter les mesures préconisées dans les pages suivantes afin de savoir comment tirer profit des résultats de l'enquête pour progresser dans votre carrière ou gérer un service d'audit interne.

Figure 14 Notes attribuées par niveau de compétences pour les dix domaines de compétences



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4 Confirmé ; 5-Expert. Le graphique présente la moyenne par compétence. n = de 10 366 à 11 350.

UNE EVALUATION APPROFONDIE DE VOS COMPÉTENCES

Vous pouvez vous appuyer sur le parcours proposé par l'IIA (« Career Map ») et réaliser en ligne une évaluation approfondie de vos compétences. Cette évaluation est accessible gratuitement aux membres de l'IIA à l'adresse suivante : <https://na.theiia.org/careermap/Pages/Career-Map.aspx>



PLANIFIER VOTRE CARRIÈRE

Veuillez vous référer au guide des carrières (« Career Guide ») 2016 de l'IIA pour connaître les stratégies à mettre en œuvre pour progresser dans votre carrière. Vous pouvez le télécharger à l'adresse suivante : <https://na.theiia.org/about-us/Pages/2016-Career-Guide.aspx>

Vous pouvez également consulter la Directive administrative n°4 d'août 2015 de l'IIA pour connaître les lignes directrices relatives aux heures de formation requises pour maintenir les certifications IIA. Ce document peut être téléchargé à l'adresse suivante : <https://global.theiia.org/certification/Pages/Certification-Administrative-Directives.aspx>

RECOMMANDATIONS POUR PROGRESSER DANS VOTRE CARRIÈRE

1. Réalisez une auto-évaluation continue pour déterminer vos axes d'amélioration, grâce à des outils comme le parcours proposé par l'IIA (« Career Map »), les outils des instituts, ou encore le service des ressources humaines de votre organisation.
2. Trouvez un mentor afin d'obtenir un avis neutre en dehors de votre hiérarchie habituelle.
3. Recherchez des missions stimulantes et des opportunités susceptibles de vous permettre d'étendre votre niveau actuel de connaissances et de compétences.
4. Obtenez une certification auprès de votre institut, à commencer par celle d'auditeur interne certifié (CIA), ainsi que des certifications spécialisées dans votre domaine d'expertise ou votre secteur.
5. Suivez au moins 40 heures de formation par an. Ciblez les domaines dans lesquels vous vous êtes attribué les moins bonnes notes d'auto-évaluation.

Note : Soyez proactif afin de vous assurer de la mise en place de votre plan de développement et de sa bonne progression au fil du temps. Le développement de certaines compétences ne nécessite qu'un investissement limité en termes de formation à proprement dite. La maîtrise de certaines autres compétences, en revanche, passe par l'acquisition d'une expérience sur le terrain sur une période plus longue, parfois même plusieurs années. Même si votre organisation propose un programme formel de développement, vous êtes, en fin de compte, seul responsable du niveau d'investissement que vous souhaitez y consacrer et du retour d'investissement que vous pouvez en attendre.

DÉFINIR UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le guide pratique de l'IIA intitulé *Définir un processus de gestion des compétences de l'audit interne - cas dans le secteur public* contient des exemples concrets pour vous aider à définir un plan stratégique de développement des compétences susceptible d'être adapté à votre organisation ou à votre secteur. Les membres de l'IIA peuvent obtenir gratuitement ce guide à l'adresse suivante : <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/>



RECOMMANDATIONS POUR LA GESTION D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

1. Définir un plan de développement des compétences pour l'ensemble de l'audit interne.
2. Déterminer quelles compétences peuvent être développées en interne et lesquelles doivent faire l'objet d'un recrutement externe.
3. Rechercher des personnes avec des profils, spécialisations et formations techniques très variées, les profils non traditionnels étant en mesure d'exceller tout autant que les autres dans le domaine de l'audit interne.
4. Sensibiliser la direction générale et la direction des ressources humaines sur l'évolution des attentes et des besoins en compétences de la profession afin de s'assurer que de telles attentes sont prises en compte dans le cadre du recrutement et des plans de gestion des successions.
5. Proposer un *coaching* sur mesure à chaque membre de l'équipe, notamment en matière de compétences générales comme l'esprit critique et la communication. Envisager un programme de tutorat.
6. Ne pas perdre de vue que les auditeurs internes ont généralement besoin d'environ cinq ans d'expérience dans la profession pour en avoir une connaissance approfondie.
7. S'assurer que les attentes et les normes en matière de performance sont suffisamment claires pour permettre aux professionnels d'évaluer leurs compétences en toute objectivité, surtout en début de carrière.
8. Récompenser les collaborateurs qui obtiennent une certification en audit interne.
9. Encourager les membres de l'équipe à suivre au moins 40 heures de formation par an.

À propos de l'auteur

James Rose (CIA, CIA, CRMA, CPA, CISA) a exercé différentes fonctions d'auditeur et de consultant pour le gouvernement fédéral aux États-Unis, en qualité de fonctionnaire auprès de l'Office of Inspector General (OIG) de l'Agency for International Development, puis de directeur de l'audit financier et de la performance pour l'État du Kentucky. Il a également été pendant 15 ans responsable de l'audit interne d'Humana, qui l'a chargé de contribuer à la mise en place du programme de management des risques de l'entreprise (ERM) et de la plate-forme technologique GRC (gouvernance, gestion des risques et contrôle). Actuellement chez Navigant Consulting (Compliance,

Disputes, and Investigations Practice), il occupe le poste de responsable de secteur du service paie.

Il co-dirigeait auparavant le comité Data Analysis and Review Committee du Healthcare Fraud Prevention Partnership. Au sein de l'IIA, il a exercé les fonctions de vice-Président du comité des questions professionnelles et du comité international de développement professionnel. Il a participé à la publication de lignes directrices de l'IIA sur l'analyse causale, les modèles de maturité et l'évaluation de l'environnement de contrôle. Il est également membre et président du comité d'audit du Programme alimentaire mondial des Nations Unies.

Équipe du projet

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de

l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données :

Dr. Po-ju Chen

Développeur de contenu :

Deborah Poulalion

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra
and Kayla Manning

Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

Comité de revue du rapport

Gabriel Benavides (Mexique)

Jenitha John (Afrique du Sud)

Deborah Kretchmar (États-Unis)

Tomáš Pivoňka (République Tchèque)

Amor Souiden (Tunisie)

Tania Stegemann (Australie)

Jason Thogmartin (États-Unis)

Dhanto Widhanto (Indonésie)



Vos dons ont un impact

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

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

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

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

Limite de responsabilité

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

Contacts

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

Copyright © 2015 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*, IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID # 2015-2155