

## CE QUE LES RESPONSABLES DE L'AUDIT INTERNE DEVRAIENT SAVOIR DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Les dirigeants, les administrateurs et les membres de comités d'audit reçoivent régulièrement des recommandations quant à leurs attentes à l'égard de l'audit interne et aux modalités d'une collaboration efficace. En revanche, les recommandations allant dans l'autre sens, c'est-à-dire des dirigeants vers les responsables de l'audit interne, ne sont pas aussi nombreuses. Du moins, elles ne l'étaient pas avant la publication du rapport CBOK (*Common Body of Knowledge*) de la Fondation de l'audit interne de l'IIA, intitulé « *Conseils dispensés par les parties prenantes à l'attention des responsables de l'audit interne* ».

Dans le cadre de l'enquête CBOK, de nombreux dirigeants et administrateurs du monde entier, travaillant en étroite collaboration avec les auditeurs internes, ont été interrogés. Il leur a été demandé d'indiquer comment les responsables de l'audit interne peuvent améliorer leur performance individuelle, diriger une équipe d'audit interne qui vise l'excellence, et contribuer à la réussite de leur organisation. Leurs avis ont mis en lumière des compétences figurant probablement déjà sur la liste des responsables de l'audit interne consciencieux et aspirant à être des conseillers de confiance :

- Connaître l'organisation.
- Être un leader.
- Comprendre et gérer priorités et les demandes.
- Encourager un comportement éthique.

Ces propositions ne sont pas à prendre comme étant des options. Bien au contraire, la plupart des personnes interrogées ont clairement exprimé que, selon elles, la performance du responsable de l'audit interne peut aussi bien conduire à la réussite qu'à l'échec de l'organisation. Sachant que le succès de l'organisation est en jeu, tout responsable de l'audit interne devrait prendre leurs conseils très au sérieux.



### Connaître l'organisation

Afin de maîtriser cette compétence, le responsable de l'audit interne et la fonction d'audit interne doivent se considérer comme faisant partie intégrante des activités de l'organisation. Ils doivent développer une compréhension approfondie de la stratégie, du secteur d'activité, des principaux risques, des opérations et de la culture de l'organisation. Très souvent, la connaissance de l'organisation débute par une compréhension des motivations de la direction générale et du Conseil. Quels sont leurs besoins ? Quels pressions et objectifs influencent leur mode de réflexion ? Une fonction et un responsable de l'audit interne avisés placeront ces sujets incontournables en tête de leurs priorités et détermineront comment ils peuvent contribuer à répondre à ces besoins, à atténuer ces pressions et à atteindre ces objectifs.

## A propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

L'intégration du responsable de l'audit interne au sein de l'organisation est fondamentale. En effet, les répondants à l'enquête CBOK sur les parties prenantes ont identifié la connaissance de l'organisation et de son environnement comme étant une compétence indispensable du responsable de l'audit interne.

Une des personnes interrogées originaire d'Australie l'a même définie comme la particularité permettant au responsable de l'audit interne de proposer une approche pratique plutôt que théorique.

La connaissance de l'organisation et de son environnement est donc un concept général qui couvre de nombreuses compétences, mais qui implique également une compréhension de ce qui sous-tend la réussite de l'organisation et les risques clés associés. Les risques sont souvent considérés comme faisant partie de la zone de confort naturelle de l'audit interne, un point de vue repris par près des deux tiers des parties prenantes ayant répondu à l'enquête CBOK. Toutefois, ces parties prenantes ont aussi suggéré que l'audit interne aille plus loin et joue un rôle plus actif dans l'analyse et l'évaluation des risques.

Aussi souhaitable que puisse être la connaissance de l'organisation et de son environnement, elle n'est pas facile à atteindre. Elle ne s'acquiert pas en assistant à une ou deux formations. Elle exige que le responsable de l'audit interne, avec le soutien de la direction générale et des Conseils, bénéficie d'autant d'expérience que possible (l'expérience en matière de management des affaires est particulièrement précieuse), observe et apprenne de tous ceux qui dirigent ou gèrent l'organisation. Il est essentiel de savoir tirer les leçons des erreurs commises pour renforcer la connaissance de l'organisation et de son environnement.



## Être un leader

Tout comme la connaissance de l'organisation et de son environnement, le *leadership* est un terme générique qui comprend de nombreuses caractéristiques individuelles. Les participants à l'enquête CBOK sur les parties prenantes attendent des responsables de l'audit interne qu'ils sachent mettre en évidence un bon nombre d'entre elles.

Les responsables de l'audit interne devraient avoir une vision solide de la fonction d'audit interne, tournée vers l'avenir, adopter une approche stratégique des défis et des problématiques et y répondre avec audace et courage. Ils doivent faire preuve d'un jugement avisé fondé sur un raisonnement critique, une capacité d'analyse rapide et sur l'adaptabilité. Il leur faut trouver l'équilibre entre les défis présents et les opportunités futures, entre des connaissances générales et spécialisées et entre des compétences technologiques et humaines.

Faire preuve d'innovation est également une compétence très recherchée chez les responsables de l'audit interne afin qu'ils puissent jouer un rôle d'agent du changement. Ils doivent trouver les moyens d'être créatifs et envisager l'information et les enjeux d'une façon qui ne soit pas conformiste. Face à de telles attentes de la part des parties prenantes autour de la performance du responsable de l'audit interne, ces derniers ne peuvent plus se permettre de s'en remettre à « *la façon dont nous avons toujours travaillé* ». Les problèmes actuels exigent des solutions actuelles.

Et bien entendu, dans la mesure où, par définition, les leaders ont besoins de suiveurs, les responsables de l'audit interne doivent savoir tisser des liens, et pas uniquement avec les auditeurs internes, mais également avec les autres collaborateurs, les hauts dirigeants, le comité d'audit, les clients et les autres parties prenantes. Cela nécessite une aptitude à encourager la discussion et la volonté d'écouter les points de vue des autres. Il est important de garder à l'esprit que le renforcement des relations fonctionne dans les deux sens.

## Comprendre et gérer les priorités et les demandes

Toute organisation gère un ensemble de priorités et de demandes qui cohabitent rarement en parfaite harmonie. L'audit interne, de par sa nature, se trouve au cœur de ces disparités. En tant que leader de l'audit interne, le responsable de l'audit interne endosse la double responsabilité de définir les priorités et de veiller à ce que chacun comprenne le sens des décisions prises.

Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête CBOK sont catégoriques, le responsable de l'audit interne doit prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble lorsqu'il évalue les priorités parfois contradictoires. Qu'est-ce qui est fondamental pour l'organisation et quels sont les risques ? Cette démarche ne pourra fonctionner de manière infaillible que si le responsable de l'audit interne met en place une fonction d'audit interne qui se veut transparente, objective et libre de toute préoccupation politique.

Pour autant, les décisions prises ne feront pas l'unanimité. De nombreuses parties prenantes ayant répondu à l'enquête ont reconnu la position délicate dans laquelle se trouvent les responsables de l'audit interne. Elles les encouragent à se positionner de manière audacieuse à répondre avec franchise et à adopter une attitude professionnelle avec toutes les parties prenantes.

D'autres compétences relationnelles sont également requises dans des situations difficiles. En effet, les efforts qui seront préalablement déployés pour développer des relations ouvertes et respectueuses avec les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation permettront d'échanger avec les bonnes personnes sur les bons sujets. Une fois les discussions engagées, les responsables de l'audit interne devront communiquer régulièrement et avec franchise, étayer leurs recommandations en s'appuyant sur les faits et les causes, employer le langage de l'organisation et tendre vers le consensus.

Les responsables de l'audit interne doivent également être prêts à communiquer tout aussi régulièrement et avec la même franchise avec le comité d'audit et le Conseil, qui devraient être réceptifs à leurs suggestions. Non seulement cela favorise le maintien d'une fonction d'audit interne indépendante, mais selon les parties prenantes de l'enquête CBOK, ces interactions contribuent aussi à aider les responsables de l'audit interne à

## Faire l'inventaire des compétences

Les parties prenantes devraient évaluer le responsable de l'audit interne sur le maintien et la pertinence de ses compétences mais aussi sur le fonctionnement optimal de la fonction de l'audit interne.

- Le responsable de l'audit interne maîtrise-t-il les éléments indispensables à la réussite de l'organisation, comme son secteur, ses stratégies, son cœur de métier ainsi que les risques associés ?*
- Le responsable de l'audit interne possède-t-il les compétences nécessaires au succès de l'organisation ?*
- Le responsable de l'audit interne connaît-il les attentes des parties prenantes et ces dernières communiquent-elles de manière appropriée ces attentes ?*
- Le responsable de l'audit interne s'adresse-t-il aux parties prenantes dans un langage qui a du sens pour elles ?*
- Comment le responsable de l'audit interne et les parties prenantes qualifient-ils leur relation ?*
- Le responsable de l'audit interne dispose-t-il des connaissances professionnelles et technologiques nécessaires à sa fonction ?*
- La culture de la fonction d'audit interne influence-t-elle la culture souhaitée pour l'ensemble de l'organisation ?*
- Les parties prenantes ont-elles discuté de leur perception de la fonction de l'audit interne ? Est-elle perçue comme la fonction qui fait appliquer les règles ou comme celle qui contribue à l'amélioration de l'organisation et de sa culture ?*

Source : Adapté de : « *Conseils dispensés par les parties prenantes à l'attention des responsables de l'audit interne* », Fondation de l'audit interne de l'IIA

gérer les demandes concurrentes. Les administrateurs interrogés sont allés jusqu'à qualifier la présence régulière du responsable de l'audit interne aux réunions des différents Conseils et la communication des informations comme essentielles au maintien du bon équilibre.

## Encourager un comportement éthique

Le comportement éthique au sein d'une organisation est souvent décrit comme le fruit de « l'exemplarité au plus haut niveau ». Les responsables de l'audit interne se situent à ce « haut niveau » et se doivent donc d'être exemplaires en matière de déontologie. Pour ce faire, ils devront maintenir leur indépendance et leur objectivité. Les responsables de l'audit interne doivent veiller à ce que leur rattachement dans l'organisation soutienne, ou du moins n'entrave pas, leur capacité à rester indépendants et objectifs. Ce n'est que dans ces conditions que l'audit interne pourra réaliser des missions d'assurance et de conseil qui reflèteront la valeur ajoutée attendue.

L'évaluation de la culture de l'organisation est une préoccupation croissante pour l'audit interne. Les parties prenantes ayant répondu à l'enquête CBOK apprécient ces missions, mais soulignent toutefois que l'approche de l'audit interne peut parfois nuire au maintien de la culture que ces évaluations sont censées renforcer. Ainsi, les parties prenantes soulignent que l'approche d'audit qui consiste à « guetter le moindre faux pas » et à vouloir désigner un coupable peut avoir un impact négatif sur la culture.

Par ailleurs, les auditeurs internes peuvent ajouter de la valeur en agissant comme des éducateurs pour l'organisation. Environ 90% des personnes interrogées ont suggéré que l'audit interne peut améliorer la culture globale de l'organisation en éduquant le management et en formant les collaborateurs de l'organisation.

Les responsables de l'audit interne sont donc tenus d'acquérir, d'entretenir, de maintenir et d'appliquer une large gamme de compétences. Mais il n'est pas facile d'auto-définir les voies d'amélioration et les parties prenantes devraient donc attendre du responsable de l'audit interne qu'il ne rate jamais l'occasion de se poser les questions clés, telles que celles présentées dans l'enquête CBOK : « Qu'attendez-vous de l'audit interne ? Comment puis-je faire en sorte que cela arrive ? » Les réponses à ces questions permettront de déboucher sur une relation de confiance.



## Sondage rapide

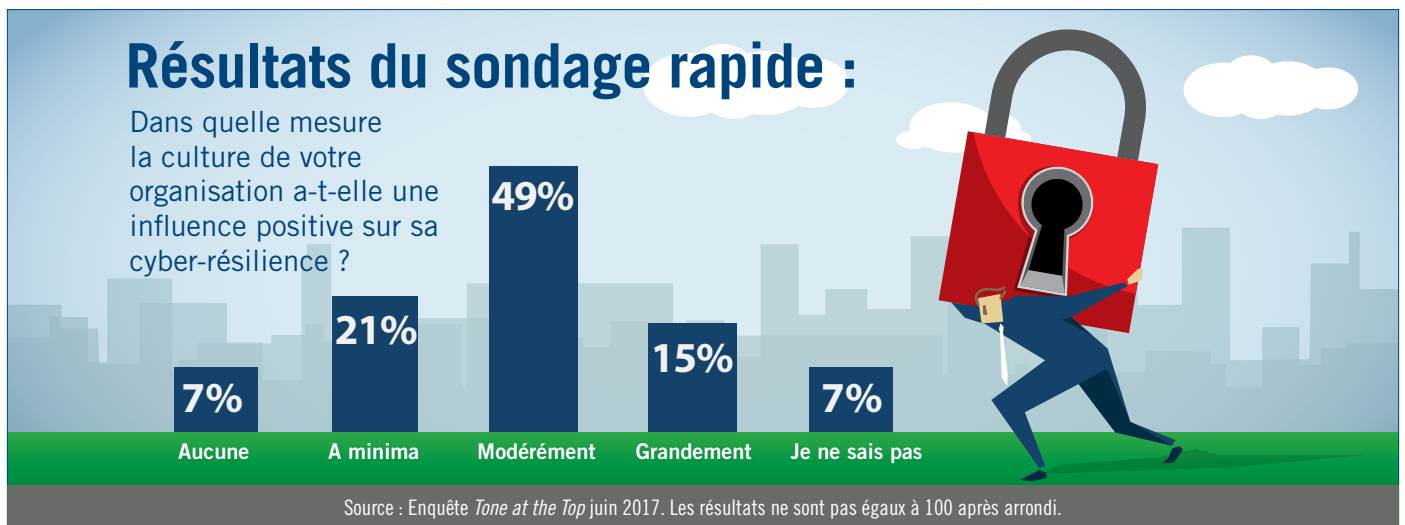
Dans quelle mesure le responsable de l'audit interne et la fonction d'audit interne dans son ensemble, sont-ils bien équipés pour fonctionner de manière optimale ?

- Parfaitement équipés
- Bien équipés
- Moyennement équipés
- Équipés de façon minime
- Pas équipés du tout

Visitez notre site à l'adresse [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) pour répondre à la question et connaître les réponses des autres parties intéressées.

## Résultats du sondage rapide :

Dans quelle mesure la culture de votre organisation a-t-elle une influence positive sur sa cyber-résilience ?



Source : Enquête *Tone at the Top* juin 2017. Les résultats ne sont pas égaux à 100 après arrondi.