

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

THE KEY SKILLS FOR SUCCESSFUL INTERNAL AUDIT PROFESSION.

BERBER Benaissa

Docteurant, berber.benaissa.etu.@univ-mosta.dz

Information sur l'article

Reçu le :11/12/2021.

Accepté le :02/0/2022

Publié le :21/03/2022

Mots clés:

Audit interne

Auditeur

Indépendance de l'auditeur

Compétences d'audit interne

Codes de classification

JEL: M,4,2

Résumé :

Les auditeurs internes sont de plus en plus sollicités pour aider les organisations à renforcer leurs processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Pour ce, ils devront faire preuve, en sus de compétences techniques affirmées, de compétences personnelles leur permettant de mieux répondre aux attentes de valeur ajoutée de la des parties prenantes et de mieux gérer leur carrière. La mise en place d'un référentiel de compétences de l'audit interne permettra d'y parvenir. L'objet du présent article est de définir la nature et les niveaux de ces compétences permettant d'arriver à cette fin. Le raisonnement dans cet article est fondé sur une méthode hypothético-déductive. Il aura pour objectif de définir et d'identifier les domaines de compétences à démontrer pour répondre aux attentes des parties prenantes dans une organisation et réussir en tant qu'Auditeur Interne.

Key words:

Internal Audit

Auditor

Auditor independence

Internal audit skills

Abstract :

Internal auditors are increasingly called upon to help organizations strengthen their governance, risk management and control processes. To do this, they will have to demonstrate, in addition to strong technical skills, personal skills enabling them to better meet the expectations of added value from the stakeholders and to better manage their careers. The establishment of an internal audit competency framework will help achieve this. The purpose of this article is to define the nature and levels of these skills to achieve this end. The reasoning in this article is based on a hypothetico-deductive method. It will aim to define and identify the areas of skills to be demonstrated in order to meet the expectations of stakeholders in an organization and succeed as an Internal Auditor.

Auteur correspondant: BERBER Benaissa, Email: berber.benaissa.etu.@univ-mosta.dz

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

Introduction

Depuis quelques années déjà, l'économie mondiale vit des bouleversements spectaculaires. Le mouvement de mondialisation a accéléré ce « phénomène », et les entreprises, quelle que soit leur taille, leur statut juridique et leur localisation ont, dans ce nouveau contexte, perdu leurs traditionnels repères se trouvant, de ce fait, démunies face aux nouveaux risques auxquels elles sont désormais confrontées. Dans certaines entreprises parmi les plus réactives, les dirigeants, conscients de la menace qui pèse sur l'organisation dont ils ont la responsabilité, ont entrepris de repenser leur manière de gouverner. C'est ainsi que le concept de contrôle interne a refait surface en tant que concept managérial, pour être redéfini en fonction des nouveaux enjeux ainsi identifiés, entraînant dans son sillage l'audit interne.

C'est donc dans ce contexte particulier, marqué par une plus grande sensibilité de la sphère managériale aux notions de management des risques et de gouvernement d'entreprises que l'audit interne s'est doté d'une nouvelle définition approuvée par le conseil d'administration de l'IIA (Institute of Internal Auditors)* en juin 1999.

Cette nouvelle définition constitue, incontestablement, une étape majeure dans la vie de la profession. Elle traduit mieux aujourd'hui la maturité, le champ d'action ainsi que l'apport de la fonction audit interne qui a évolué de son rôle traditionnel de « gardien des intérêts » de l'entreprise, vers une organisation regroupant un véritable vivier de professionnels reconnus en tant qu'acteurs clés dans les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, avec pour objectif final la création de valeur pour l'entreprise.

La nouvelle définition de l'audit interne, si elle ouvre des perspectives prometteuses, nous pose aussi de nouveaux défis. Il nous faut donc savoir mesurer le chemin qui reste à parcourir et mener les actions de pédagogie, mais aussi d'accompagnement nécessaires pour permettre au nouveau corpus professionnel de s'imposer au sein de nos organisations.

Les deux décennies que nous venons de vivre a transformé profondément l'audit interne, secoué qu'il a été par de nouvelles normes professionnelles, une triple crise, et l'émergence, au sein des organisations, de nouveaux acteurs de la maîtrise des risques susceptibles de faire ombrage aux auditeurs internes : Contrôleurs Internes, Compliance Officers et surtout Chief Risk Officers.

Pour continuer à être un acteur incontournable, l'auditeur interne doit avoir conscience de l'importance de son rôle dans le domaine des risques, et prendre les dispositions qui s'imposent pour assurer avec compétence et efficacité la troisième ligne de défense des organisations. Il doit, dans le même temps, répondre aux attentes de ses parties prenantes, se positionner sur des missions d'audit à enjeux, s'en donner les moyens et faire preuve, en toutes circonstances d'un très grand professionnalisme.

* **NdT** : L'**IIA** (*Institute of Internal Auditors*) est l'association mondiale des professionnels de l'audit interne qui regroupe plus de 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. En tant que principale source d'informations et de lignes directrices concernant la profession, l'IIA définit les pratiques de référence pour l'exercice de l'audit interne dans le monde entier.

Enfin, les auditeurs internes devront faire preuve, en toutes circonstances, à côté de compétences techniques affirmées, de talent, mais surtout de courage, pour dire ce qui doit être dit, écrire ce qui doit être écrit, dans les formes, certes, qui conviennent, mais sans rien cacher de la réalité observée.

L'objet du présent article est justement d'essayer de répondre à la question suivante : *De quelles compétences doivent disposer les auditeurs internes pour répondre aux attentes de valeur ajoutée des parties prenantes et contribuer à la réussite de cette profession ?*

Hypothèses

- **Hypothèses 1** : une définition des domaines de compétences de l'audit interne (*variable x1*), permettrait aux auditeurs internes de mieux répondre aux *aux attentes de valeur ajoutée des parties prenantes (variable y)*.
- **Hypothèses 2** : une structuration des domaines de compétences de l'audit interne (*variable x2*), permettrait aux auditeurs internes de mieux développer de manière plus appropriée les compétences requises pour les auditeurs internes (*variable y*).

Objectifs recherchés

Cet article a pour importance de :

- **Définir** les compétences à démontrer pour réussir en tant qu'Auditeur Interne ;
- **Identifier** les domaines de compétences requis pour les Auditeurs Internes ;
- **Déterminer** les niveaux de compétences requis pour les Auditeurs Internes.

Démarche méthodologique adoptée

Le raisonnement dans ce travail de recherche est fondé sur une méthode hypothético-déductive, consistant à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables permettant d'en déterminer la validité en fonction de la règle théorique générale existante en la matière.

1. Définition, missions et périmètre de l'audit interne.

1.1. Définition de l'audit interne

l'IIA (Institute of Internal Auditors) a adopté en 1999 la définition suivante de l'audit interne : « 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 ». (CHAMLAL, 2016, pp 164-194).

Les éléments clés de cette définition sont répertoriés et analysés successivement ci-après :

- aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ;
- évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

- activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation ;
- indépendance et objectivité ;
- approche systématique et méthodique (le processus d'audit).

1.2. Missions de l'audit interne

L'auditeur interne examine et évalue les systèmes de contrôle interne dans le but de les améliorer ; les normes de profession de l'audit interne, émanant de l'IIA (Institute of Internal Auditors), stipulent qu'il est obligatoire d'inclure le champ de l'application de l'audit interne, la vérification et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne dans l'entreprise et à en juger le degré de durabilité (IIA - CRIPP, 2017, p. 51).

De la définition donnée ci-avant, deux missions principales sont à noter :

- **Une mission d'assurance** : Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.
- **Une mission de conseil** : Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui.

Ainsi, l'audit interne a pour missions d'accroître et de préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques. Ces deux types de missions diffèrent par leur finalité première, qui détermine à son tour leur nature et leur périmètre, ainsi que par les parties prenantes concernées (IIA - CRIPP, 2017).

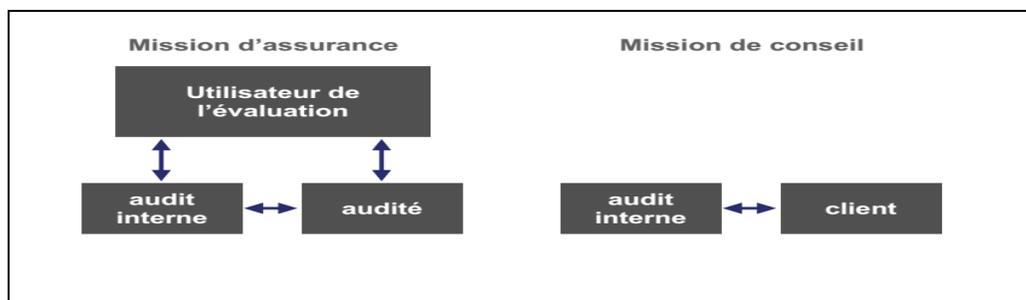


Figure n° 01 : Missions de l'Audit Interne

Source : IIA – IFACI, CIA 1^{er} cours : Initiation à l'audit interne

Pour assurer sa pérennité et son développement, toute organisation, quelque soit sa nature et sa taille, doit se fixer des objectifs, définir les moyens nécessaires pour y parvenir et veiller à leur bonne mise en œuvre. Ces préoccupations sont généralement dévolues à la direction générale et aux instances composant la **gouvernance** (conseil d'administration ou de surveillance, comité de direction, comité d'audit...).

Avec l'instabilité des environnements économiques actuels, l'atteinte de ces objectifs n'est pas vraiment certaine. L'organisation est constamment confrontée à une multitude de **risques**, d'importance et de nature très différentes, rendant difficile, voir impossible, la réalisation de ces objectifs.

La mise en place d'un dispositif et la mise en œuvre de dispositions assurant une maîtrise raisonnable des risques d'une organisation, constitue une condition pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et forme le concept de **contrôle interne**. Ainsi donc, les processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance sont les trois principaux périmètres d'intervention de l'auditeur interne, et qu'on peut définir comme suit :

- **Le gouvernement d'entreprise** fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus ». (OCDE, Principes de Gouvernement d'Entreprise, 2004)

De cette définition, on note que la gouvernance est un processus piloté par le Conseil et qui consiste à autoriser, diriger et surveiller les activités de la direction générale en vue de réaliser les objectifs de l'organisation.

- **Le management des risques** est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les **activités** de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». (COSO ERM, 2017)



Figure n° 02 : Principes et Composants de l'ERM
Source : Cadre de Référence COSO ERM, Edition 2017

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

Le nouveau cadre de référence **COSO ERM** a été mis à jour en 2017 afin de répondre aux enjeux actuels des organes de gouvernance, à savoir :

- **Transparence et fiabilité** demandé par les parties prenantes ;
- **Contexte de plus en plus complexe**, axé sur les nouvelles technologies ;
- **Prise de conscience** suite aux incidents (crises, attaques, cybercriminalité...).

Ce nouveau cadre de référence propose un ensemble de **20 principes** organisés en **5 composants** interdépendants, soulignant que la maîtrise des risques est un cycle intégré au cycle de management et de pilotage de l'organisation.

- **Le contrôle interne** est défini par le **COSO** comme étant : « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ». (COSO ERM, 2017. Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne et qu'on peut résumer dans le schéma ci-après :

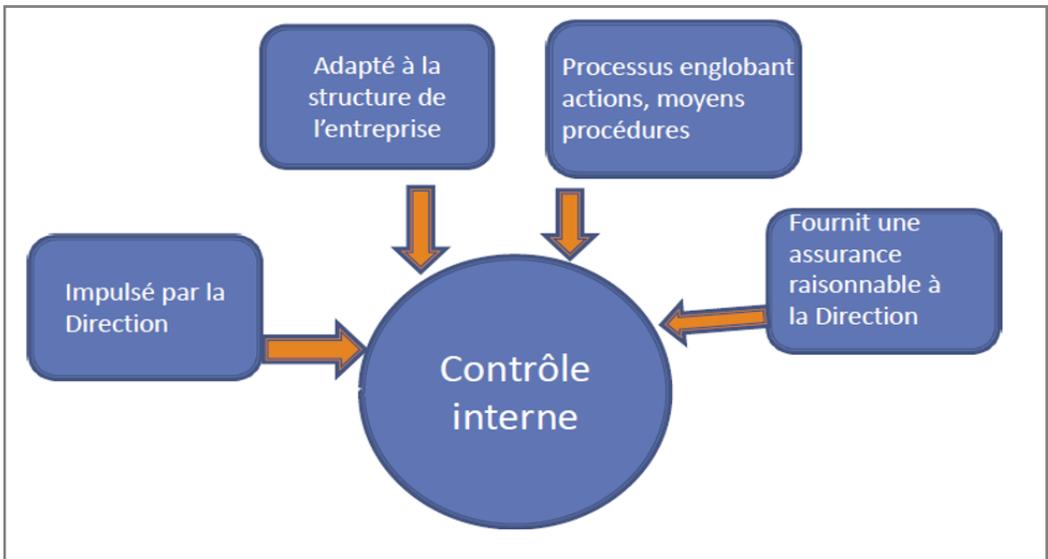


Figure n° 03 : Principaux Aspects du Contrôle Interne
Source : IIA – IFACI, CIA 1^{er} cours : Initiation à l'audit interne

Ce triptyque **Gouvernance – Risk Management – Contrôle interne** formant le périmètre de l'audit interne et tels que définis, se veulent donc à la fois **pragmatiques** et **connecté aux problématiques actuelles et futures** de l'organisation. Il considère :

- La prise en compte de la **culture d'entreprise et des valeurs éthiques** comme paramètre de la gestion de risques,

- L' intégration de **la gestion de risques** dans la définition et le suivi de l'exécution de la stratégie ainsi que sa cohérence **avec la définition des objectifs de performance** et leur atteinte,
- La nécessité d'**une approche globale**, même si des spécificités géographiques doivent être intégrées,
- La prise en compte des **risques liés à la prise de décision** au regard des évolutions technologiques et de l'explosion des données.

Une telle approche revoie à une professionnalisation des auditeurs internes, qui doivent faire preuve, outre de compétences techniques affirmées, de compétences personnelles leur permettant de mener à bien leurs missions *.

2. Définition et Typologie des compétences

L'emploi varié et divers du concept de **compétence** nous fait constater une certaine instabilité de cette notion. Nous soulignons que notre tâche, dans le présent travail, n'est guère l'exploration détaillée de cette diversité dans chacune de ses subdivisions.

Il est certain que plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs concernant ce concept. Nous nous limiterons à considérer son approche dans le monde du travail. Toutefois, malgré les divergences de sens que nous pouvons rencontrer pour ce terme, cela n'empêche point de repérer des éléments communs inhérents au concept de compétence quel que soit le contexte ou le domaine où nous le rencontrons.

2.1. Notion et structure des compétences

Dans le monde du travail, la compétence se définit comme : « une combinatoire de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être en vue de concrétiser une mission ou une tâche donnée ». (LE BOTERF, 1997, p. 324) Toutefois, dans le monde du travail, il faut savoir distinguer entre la notion de **compétence** et celle de **qualification**.

Celle-ci se définit en « un ensemble de savoir-faire et de techniques ayant fait l'objet d'une formation reconnue et officiellement sanctionnée par l'obtention d'un diplôme ». (Lévy-Leboyer, 2016, p. 42)

La compétence est définie également comme étant « un ensemble de ressources qui produisent une performance ; elle est produite par un individu ou par un groupe d'individus, dans une situation de travail donnée ». (GAGNON, LAVOIE, & DUMAIS, 2019, p. 23)

* **Le Certified Internal Auditor (CIA)** est la principale certification professionnelle proposée par l'IIA. Ce diplôme est très largement reconnu par la profession et la communauté entrepreneuriale, et ce mondialement. Il représente pour un individu la démonstration de sa compétence et de son professionnalisme dans le domaine de l'audit interne. Obtenir le CIA prouve la maîtrise professionnelle des connaissances nécessaires à la profession d'auditeur interne. Les certifiés CIAs doivent en outre suivre une formation permanente. Les programmes établis dans ce cadre sont élaborés et certifiés, à l'échelle internationale, par les organes de l'IIA.

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

La **compétence** est définie également comme étant « un ensemble de ressources qui produisent une **performance** ; elle est produite par un individu ou par un groupe d'individus, dans une situation de travail donnée.

La **Performance** est l'atteinte de résultats spécifiques par des actions spécifiques. Elle résulte de la mise en œuvre de compétences répondant à des exigences dans un environnement donné ». (FERNAG-OUDET, 2017, p. 75)

Selon les définitions considérées ci-avant, la compétence se décrit par trois registres, à savoir :

- **Les savoirs** : correspondant aux connaissances théoriques à maîtriser pour exercer un emploi-type. La formation constitue un moyen privilégié pour acquérir ce type de savoir.
- **Les savoir-faire** : il s'agit de compétences opérationnelles consistant à décrire de quelle manière sont réalisées les activités en phase de maîtrise de l'emploi. Elles portent sur les compétences requises pour exercer un emploi et non pas celles détenues par l'individu.
- **Les savoir-être** : il s'agit de compétences comportementales décrivant les qualités personnelles requises pour exercer un emploi-type. Ces compétences relèvent de la personnalité de l'individu et peuvent être mobilisées en situation personnelle ou professionnelle.

2.2. Caractéristiques de la compétence

Pour préciser et pour compléter la notion de compétence telle que définie ci-devant, on peut dire que la compétence :

- S'observe en situation de travail ;
- C'est une combinaison de compétences théoriques, de compétences opérationnelles et de compétences comportementales ;
- Elle est contextualisée en fonction de l'emploi exercé et de l'environnement de travail y afférent ;
- Elle a pour objet de générer une performance ;
- Elle est validable sur le plan socio-professionnel par l'environnement direct.

2.3. Typologie des compétences

Faisant une analyse jumelée entre Dell H. HYMES et Elisabeth DORBES LECOEUR, il existe huit (08) macro-compétences professionnelles, pouvant être déclinées en plusieurs niveaux de professionnalisme ou de complexité (DORBES LECOEUR, 2015) (FERNAG-OUDET, 2017) :

- **Les compétences référentielles ou support** : Connaissance des domaines d'expérience et de référence ; connaissances du monde académique et empirique ; **habiletés** qui renvoient aux pratiques et techniques professionnelles ;

- **Les compétences stratégiques :** de nature psycho-cognitive qui aide l'utilisateur dans des situations d'interaction inconnues ou refermant de l'imprévu ;
- **Les compétences pragmatiques :** compétences discursives - compétences fonctionnelles ;
- **Les compétences relationnelles :** se rapportant aux relations interpersonnelles, la confiance en soi, la communication, l'esprit d'équipe, etc. ;
- **Les compétences de leadership :** relatives à l'aptitude de diriger et à développer les autres ;
- **Les compétences entrepreneuriales :** se référant à l'initiative, l'orientation, la prise de risque et l'adaptation aux changements ;
- **Les compétences cognitives :** relatives à la compréhension, l'esprit critique, le sens de l'organisation et aux différents types d'aptitudes ;
- **Les compétences psychomotrices :** Coordination motrice, dextérité digitale, dextérité manuelle, orientation spatiale, perception des formes, perception spatiale, visualisation, etc...

La typologie présentée ci-dessus montre bien qu'il y a plusieurs points d'entrée dans la démarche d'identification des compétences, plusieurs façons de considérer la compétence, sur lesquelles l'entreprise va se positionner.

2.4. Sélection des compétences

La sélection de compétences-clés forme le socle minimum permettant d'assurer de façon optimale les activités liées à tout poste de travail et aussi de peser son poids selon des niveaux différents. Six compétences-clés sont identifiées :

- ▶ **Orientation / Performance :** De façon à assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise, capacité à influencer le résultat financier (marge nette, part de marché, maîtrise des coûts), en se fixant et atteignant des objectifs ambitieux et en optimisant les moyens et les ressources dans le respect de la qualité du service au client.
- ▶ **Responsabilité / Initiative :** Nécessité de faire de toutes les capacités souhaitables d'autorité, d'implication, de force de proposition, de reporting, d'anticipation et de résolution de problèmes.
- ▶ **Management / Animation :** Capacité à développer la coopération et l'esprit d'équipe autour de soi, par le souci d'une information / communication adaptée, par un traitement équitable de tous, par l'exemplarité et le leadership, par la recherche et l'encouragement de la contribution de chacun à la progression du groupe.

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

- ▶ **Organisation / Méthodes :** Capacité à appliquer, à ajuster, à définir des principes, des moyens, des actions d'une organisation efficiente, dans le respect de la qualité des services au client et de l'optimisation des processus.
- ▶ **Relation / Communication :** Aptitude à établir facilement et entretenir durablement des contacts, à savoir communiquer et échanger des informations utiles, à s'insérer dans un réseau de relations.
- ▶ **Maîtrise Technique :** Niveau requis de la maîtrise technique, dans un métier donné, grâce à la constitution, le développement et la mise à disposition des autres, d'un ensemble de savoir-faire finalisés obtenus par expérience et / ou formation.

2.5. Référentiel des compétences

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées. (CANDEAU, 2018, p. 322)

Le référentiel de compétences est un document établi par l'approche qui consiste à caractériser un emploi-type par un ensemble de savoir (connaissances de base ou complémentaires acquises par la formation ou l'expérience), de savoir-faire (capacités techniques) et savoir-être (aptitudes comportementales et relationnelles). Ces exigences sont considérées comme l'ensemble des compétences qui permettent à une personne d'exercer son activité de manière autonome et professionnelle. (FLUCK & LE BRUN CHOQUET, 2012, p. 142)

Il a pour objet de :

- **Permettre** de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existantes entre les divers éléments décrits ;
- **Constituer** une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences, sachant qu'une même compétence peut être requise pour plusieurs activités.

Il distingue, généralement, trois types de compétences génériques requises pour le bon exercice de l'emploi et permettent de définir son profil de compétences. Elles seront reprises, une fois validées, dans la grille d'appréciation individuelle, pour estimer de façon objective et rigoureuse l'adéquation ou l'inadéquation entre l'emploi tenu et la personne qui le tient. Ces trois compétences génériques sont :

- **Les compétences professionnelles :** liées au métier (comptabilité, finance, marketing, production, etc..) et portent sur les savoirs et savoir-faire ;
- **Les compétences Managériales :** liées à l'organisation / la planification / la coordination / le contrôle de son travail et du travail de son équipe ;

- **Les compétences comportementales** : liées à la réflexion, à l'action et à la communication pour l'exercice des activités de la fonction tenue. Elles peuvent relever de trois registres.

La conception d'un référentiel de compétences, passe, généralement, par les étapes suivantes :

- **La définition** des objectifs et des priorités des organismes concernés,
- **Le repérage** des principales compétences requises pour chaque emploi,
- **La hiérarchisation** des compétences requises pour chaque emploi,
- **L'élaboration** du référentiel des compétences requises.

En Gestion des Ressources Humaines, il constitue une base pour au service « Formation » et une carte individuelle et collective pour chaque fonction ou groupe de fonctions dont les exigences sont similaires permettant (Freund, 2017, pp. 105-118) :

- **Donner** une vision globale et précise des écarts,
- **Permettre** à chacun de connaître ce qu'il doit acquérir comme compétence,
- **Détecter** les potentiels et facilite les pronostics,
- **Permettre** d'effectuer les études de postes,
- **Rendre** la personne efficace dans l'exercice d'une profession ou d'un métier,
- **Favoriser** l'intégration de la personne dans la vie professionnelle,
- **Favoriser** l'évolution de la personne et l'approfondissement des savoirs professionnels,
- **Favoriser** la mobilité professionnelle de la personne.

3. Cadre de référence et référentiel de compétences de l'audit interne

3.1. Cadre de référence de l'audit interne

L'**IIA**, dont le siège se trouve à Altamonte Springs en Floride, aux États-Unis, est reconnu comme « le représentant, l'organisme de normalisation et le centre de ressources pour le développement professionnel et la certification dans le secteur de l'audit interne, dans le monde entier. C'est une association mondiale composée des professionnels de l'audit interne et qui regroupe plus de 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires.

En tant que principale source d'informations et de lignes directrices concernant la profession, l'**IIA** définit les pratiques de référence pour l'exercice de l'audit interne dans le monde entier. Pour assurer cette mission, l'**IIA**, en tant qu'organe normalisateur de la profession d'audit interne, a établi un Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne (**CRIPP**) afin d'uniformiser l'élaboration, l'interprétation, l'application des concepts et des méthodologies ainsi que les techniques utilisées dans cette profession.

L'objectif du **CRIPP** est donc, d'organiser, d'une manière plus claire et plus opportune, les lignes directrices approuvées par l'**IIA**. Le schéma ci-après, illustre la structure du **CRIPP** telle qu'établie par l'**IIA** :

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

Concrètement, le cadre de référence de l'IIA est structuré en deux types de lignes directrices :

- Des *dispositions obligatoires*, représentant une trentaine de pages et comportant :
 - la définition de l'audit interne ;
 - les normes professionnelles (normes de qualification et de fonctionnement) ;
 - le code de déontologie ;

- Des *dispositions recommandées*, beaucoup plus développées, comprenant :
 - des modalités pratiques d'application des normes ;
 - des guides pratiques ;
 - des prises de position.

Les normes de qualification et de fonctionnement du cadre de référence de l'Audit Interne ont pour objet de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne, d'établir les critères directeurs d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne et de favoriser l'harmonisation et l'amélioration des pratiques d'audit interne au sein de l'entreprise. Les normes de qualification (normes 1000 et suivantes) énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services et les agents accomplissant des missions d'audit interne. Elles répondent aux principales questions suivantes :

- Que faut-il savoir pour réussir en tant qu'auditeur interne ?
- Que doit-on savoir faire ?
- Certaines caractéristiques personnelles prédisposent-elles à la réussite dans ce domaine ?

Ces questions n'appellent pas une réponse unique : différentes personnes aux profils de compétences variés peuvent être de très bons auditeurs internes. De surcroît, les compétences requises pour réussir dans ce domaine ne sont pas spécifiques à l'audit interne. L'objectif ultime d'une carrière d'auditeur interne est d'être responsable de l'audit interne. Il interagit avec les personnes au sommet de la direction générale et avec le Conseil. Il est souvent rattaché hiérarchiquement au directeur général et fonctionnellement au comité d'audit. Ceci l'amène à développer un large éventail de compétences.

3.2. Référentiel de compétences de l'audit interne

Le référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA (RAI – IIA, 2013) définit les compétences requises pour répondre aux exigences du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) et ainsi contribuer à la réussite de la profession d'audit interne. Il présente dix domaines de compétences, interdépendants, recommandés pour les principales fonctions, à savoir les auditeurs internes, les managers et les responsables de l'audit interne.

Le Référentiel peut être utilisé, chacun selon ses besoins et attentes, par les auditeurs internes afin qu'ils puissent développer leurs compétences et atteindre leurs objectifs de carrière, les concepteurs de formation ou de certification professionnelle, les employeurs,

les autres professions et le grand public, les étudiants, la communauté académique, les professionnels du recrutement et des ressources humaines. Le Référentiel est composé des dix domaines de compétences suivants :

- **Déontologie** : promouvoir et respecter la déontologie,
- **Gestion du service de l'audit interne** : développer et gérer la fonction d'audit interne,
- **CRIPP** : appliquer le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP),
- **Gouvernance, gestion des risques et dispositifs de contrôle** : acquérir une compréhension approfondie, et appropriée par rapport à l'organisation, de la gouvernance, de la gestion des risques et des dispositifs de contrôle,
- **Connaissance de l'organisation et de son environnement** : cultiver une expertise en lien avec l'environnement de l'organisation, les pratiques du secteur et des éléments organisationnels spécifiques,
- **Communication** : communiquer efficacement aussi bien à l'oral qu'à l'écrit,
- **Persuasion et collaboration** : convaincre et motiver ses interlocuteurs dans un esprit de collaboration et de coopération,
- **Esprit critique** : appliquer les techniques d'analyse des processus, de veille stratégique et de résolution des problèmes,
- **Planification et réalisation des missions d'audit interne** : réaliser les missions d'audit interne,
- **Amélioration et innovation** : s'adapter aux changements, favoriser l'amélioration et l'innovation.

Le schéma ci-après illustre la structure du Référentiel et les relations entre les différents domaines de compétences :



Fig. n° 04 : Structure du Référentiel de Compétences de l'Audit Interne

Source : Référentiel de Compétences de l'Audit Interne, IIA, Septembre 2013, P. 03

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

Pour une meilleure maîtrise de leurs missions et pour se développer dans ce domaine, selon le modèle préconisé par l'IIA, les auditeurs internes doivent disposer de dix compétences-clés, réparties en trois types, pour pouvoir répondre aux exigences du **CRIPP** et contribuer à la réussite de cette profession, à savoir :

Compétences Personnelles	
1.	Capacité de persuasion et de collaboration
2.	Esprit critique
3.	Communication à l'oral et à l'écrit
4.	Amélioration et innovation
5.	Déontologie
Compétences Techniques	
6.	Connaissance et application du CRIPP
7.	Connaissance de l'organisation et de son environnement
8.	Gouvernance, gestion des risques et dispositifs de contrôle
Compétences Managériales	
9.	Gestion du service de l'audit interne
10.	Planification et réalisation des missions d'audit interne

Fig. n° 05 : Compétences-clés de l'audit interne
Source : conception personnelle

Conclusion

De plus en plus, l'environnement actuel qui entoure toute organisation est caractérisé par :

- **Sa complexité** : les marchés et la concurrence sont mondialisés. Tous les secteurs comptent plus d'acteurs et de substituts aux produits et aux services. L'arrivée de nouvelles cultures et de nouvelles générations augmente la diversité. Le nombre de données à analyser est sans cesse croissant ;
- **Sa volatilité** : les marchés fluctuent, les clients changent, les modèles économiques sont perturbés par internet et la concurrence mondiale, les réglementations sont variables, les risques sont aléatoires et peu probables pour des périodes indéterminées ;
- **Son ambiguïté** : les clients, les fournisseurs et les partenaires changent leurs règles décisionnelles ou les modèles économiques en court-circuitant les schémas établis, les innovations en rupture et les technologies changent constamment la donne. Malgré une masse d'informations sans cesse croissante, les causes et les variables des problèmes restent souvent obscures ou changeantes ;

- **Son incertitude :** le passé n'est plus prédictif du futur et la visibilité à moyen terme est non seulement incertaine, mais encore inconnue.

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour ce faire, l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilités, ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.

En quelques années, sous l'effet de la pression des législateurs et régulateurs, et de l'exigence des organisations, l'audit interne a profondément évolué, tout en se répandant dans tous les secteurs d'activité. Cette évolution s'est inscrite depuis 2002 dans les normes de la profession qui ont mis en avant le rôle majeur de l'audit interne dans l'évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance avec, pour objectif, de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant les sécurités.

Ainsi donc, la gestion des compétences, notamment pour les auditeurs internes, et devenue une condition sine qua none de la survie et de la pérennité de toute entreprise, reposant sur quatre principes fondamentaux :

- **La gestion des compétences est stratégique :** la compétence est la clé de la mobilité et de l'adaptabilité des auditeurs internes et, à travers eux, de l'entreprise. Anticiper les métiers de demain, préparer les évolutions de carrière, identifier les compétences disponibles, intégrer de nouvelles compétences : tels sont les objectifs prioritaires d'une démarche compétence ;
- **La gestion constitue un dispositif d'aide à la décision :** elle facilite les décisions des managers pour renforcer la performance, orienter et ajuster leur devenir professionnel des auditeurs internes, les décisions des ressources humaines pour les accompagner au mieux de leurs ambitions ;
- **La gestion des compétences conçoit l'auditeur interne comme une richesse et non comme une simple ressource :** adopter une logique compétences, c'est concevoir et faire fonctionner l'ensemble du dispositif ressources humaines dans la perspective de la construction et du développement des compétences des auditeurs internes ;
- **La gestion des compétences est opérationnelle :** elle permet, au-delà de ses aspects psychologiques et socio psychologiques, de développer des outils

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

pratiques et opérationnels, au service des auditeurs internes et de tous les acteurs de l'entreprise.

Face à ces évolutions, être auditeur interne nécessite trois types de compétences :

- **des compétences professionnelles** spécifiques aux métiers et aux fonctions occupées et liées à la fois aux savoirs et savoir-faire. Elles portent sur les connaissances théoriques requises pour assurer les activités du poste de travail, mais aussi tout ce qui a trait à l'expérience et la maîtrise opérationnelle de ces activités ;
- **des compétences comportementales** liées à des savoir-faire – sociaux, des savoir-être, des aspects de la personnalité. Le problème précisément c'est que sous cette catégorie de compétences, on va mettre des choses de nature différente et qui souvent sont peu définies. Pourtant, les sélectionneurs, les employeurs, les responsables de ressources humaines affirment aujourd'hui que c'est bien sur la base de ces compétences que les décisions d'engagement se prennent et non plus uniquement sur la base du diplôme ou de l'expérience ;
- **des compétences managériales** liées à la capacité de pouvoir organiser un service, planifier un travail ou une mission, gérer et coordonner le travail d'une équipe de travail, définir des budgets et les moyens nécessaires à accomplir un travail.

Mettre en place un dispositif d'évaluation et de reconnaissance officielle des compétences-clés relève d'un énorme défi tant la notion de compétence-clé est encore floue et mal définie et tant ses modalités d'évaluation sont complexes. La mise en place d'un référentiel de compétences pour les auditeurs internes a pour but de montrer, étape par étape, comment le dispositif « Compétences-clés » a été construit, quelle logique a prévalu lors de son élaboration, quelles théories et méthodes ont été utilisées. Cette professionnalisation de l'audit interne apparaît comme une donnée forte de ces dernières années.

Ainsi donc, nous pouvons affirmer que :

- **Affirmation l'hypothèse 01** : une définition des domaines de compétences de l'audit interne (*variable x1*) permet vraiment aux auditeurs internes de mieux répondre aux attentes de valeur ajoutée des parties prenantes (*variable y*) et ce, à travers la **professionnalisation des services d'audit interne** par la mise en place d'un programme d'assurance qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et faisant l'objet d'une évaluation externe pouvant se conclure par l'obtention du label qualité délivré par des instances habilités à l'échelle internationale (**IIA - IFACI**) ;
- **Affirmation à l'hypothèses 02** : une structuration des domaines de compétences de l'audit interne (*variable x2*), permettra aux auditeurs internes de mieux développer et de manière plus appropriée les compétences requises pour eux (*variable y*) et ce, par une **professionnalisation individuelle** issue d'une formation continue ciblée aux méthodes, techniques et outils de l'audit interne, pouvant se concrétiser et se conclure par une certification des auditeurs internes (exemple : le CIA (Certified Internal Auditor) développé par l'IIA).

Pour ce, trois acteurs jouent un rôle éminent dans le développement global de la Fonction, l'extension de son champ d'application et l'amélioration de son image : les Instituts professionnels, les responsables d'audit interne et les auditeurs eux-mêmes.

Ils n'ont cessé tout au long de ces années de participer au développement et de l'accompagner : unités de recherche, séminaires de formation, conférences, colloques, publications... Ces activités qui ont largement contribué au rayonnement de la fonction ont été soutenues au plan international par The Institute of Internal Auditors (IIA) et il faut redire à ce propos, l'apport considérable des normes professionnelles qui ont donné à la fonction structure et autorité.

LES COMPETENCES CLES POUR REUSSIR LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE.

Bibliographie

- CANDEAU, P. (2018). *La Gestion du Personnel*. Paris: Edition Dunod.
- CHAMLAL, N. (2016, Mars). Évaluer l'impact de l'audit interne sur l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne au regard des systèmes d'information comptables. *Revue finance et marchés*, Volume 3, Numéro 1.
- COSO ERM, C. O. (2017). COSO ERM. IIA-IFACI.
- CRIPP, I. o. (2017). Cadre de Référence international des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne (CRIPP). IIA-IFACI.
- FERNAG-OUDET, S. (2017). *Organisation du travail et développement des compétences*. Paris: Edition l'Harmattan.
- FLUCK, C., & CHOQUET, L. B. (2012). *Développer les emplois et les compétences - Une démarche, des outils* -. INSEP Éditions.
- Freund, Y. (2017). *Ressources humaines - Outils & méthodes de management des RH*. (Maxima, Éd.) Paris: Maxima.
- GAGNON, S., DUMAIS, J.-F., & Turcotte, R. (2019). *Guide de gestion des ressources humaines*. Québec: Techno Compétences.
- IIA, I. o. (2017). Méthodologie de Conduite d'une mission d'Audit Interne – Fiches Méthodologique. *Méthodologie de Conduite d'une mission d'Audit Interne – Fiches Méthodologique*. IIA -IFACI.
- Kerlan, F. (2017). *Guide pour la GPEC* (éd. 4ème). Eyrolles.
- LE BOTERF, G. (1997). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- LECOEUR, E. D. (2015). *Gérer les compétences et les talents*. Paris: De Boeck.
- LEVY-LEBOYER, C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2016). *La gestion des compétences*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- OCDE, P. d. (2004). *Principes de Gouvernement d'Entreprise*. OCDE.
- RAI - IIA 2013, I. o. (2013, Septembre). *Référentiel de Compétences de l'Audit Interne*. IIA-IFACI.
- REDING, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoort, S., salamasick, M., & Riddel, C. (2015). *Manuel d'Audit Interne*. Paris: Edition Eyrolles.
- Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Paris: Edition Eyrolles.
- Renard, J., Nussbaumer, S., & Fabienne, O. (2018). *Audit interne et Contrôle de gestion*. Paris: Edition Organisation.
- SCHICK, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O. (2021). *Audit Interne et référentiels de Risques*. Paris: (éd. 3^{ème}) Dunod.