

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université de Mostaganem ABDELHAMID IBN BADIS
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département de Comptabilité et Finance

SPECIALITE : AUDIT COMPTABLE ET CONTROLE DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER ACADEMIQUE

THÈME

Référentiel de Compétences de l'Audit Interne

Cas de l'ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM (E.P.M)

Réalisé par :

M. Benaïssa BERBER

Dirigé par :

Dr. Med El Habib MERHOUM

Membres du Jury

M. El Hadj BENZIDANE	: M.C.A, Université de Mostaganem	Président
M. Med El Habib MERHOUM	: M.A.A, Université de Mostaganem	Encadreur
M. Hamou AKERMI	: M.A.A, Université de Mostaganem	Co Encadreur
M. Med Abderrzak BOUTAGHANE	: M.A.A, Université de Mostaganem	Examineur

Promotion 2015 - 2016

« J'ai à mon service six honnêtes domestiques. Ils m'ont appris tout ce que je sais ; ils s'appellent : Quoi et Pourquoi, Quand et Comment, Où et Qui ».

Rudyard Kipling

Dédicaces

*A la mémoire de celle qui fut et demeure
toujours mon propre cadre de référence.*

Remerciements

Qu'il me soit permis d'adresser mes remerciements et mes sincères expressions de gratitude et d'estime à :

- *Monsieur Mohamed El Habib MERHOUM*, pour son enseignement, ses orientations et précieux conseils ;
- *Monsieur Hamou AkERMI*, pour son soutien, sa présence et sa grande générosité ;
- *Monsieur Djamel Eddine El Alami KHALIFA* pour tous ses efforts à saisir ce travail et surtout sa patience ;
- *Ma famille* qui m'a soutenu tout au long de ce parcours.

Sommaire

————— *S*ommaire —————

Introduction01

Cadre Méthodologique04

- Problématique
- Hypothèses
- Buts de la recherche
- Démarche méthodologique adoptée
- Mode de récolte de l'information
- Concepts clefs
- Difficultés rencontrées

Partie Théorique

Chapitre Premier

Audit Interne, Concepts Fondamentaux

Section 01 : Audit Interne, Introduction

- A. Audit Interne, Définition et Justification 08
- B. Audit Interne, Missions 11
- C. Audit Interne, Processus 12

Section 02 : Audit Interne, Profession et Cadre de Référence

- A. Audit Interne, Profession 15
- B. Audit Interne, Organisme de Normalisation 19
- C. Audit Interne, Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles.... 20

Section 03 : Audit Interne, Périmètre

- A. Audit Interne, Gouvernance 22
- B. Audit Interne, Gestion des Risques 26
- C. Audit Interne, Contrôle Interne 30

Chapitre Deuxième

Audit Interne, Référentiel de Compétences

Section 01 : Référentiel de Compétences, Approche Conceptuelle

A. Compétence, Notion	33
B. Référentiel de Compétences, Utilité.....	41
C. Référentiel de Compétences, Utilisation	44

Section 02 : Audit Interne, Normes de Qualification

A. Audit Interne, Normes et Typologie	49
B. Audit Interne, Compétences Nécessaires pour Exceller	51
C. Audit Interne, Carrières.....	54

Section 03 : Audit Interne, Référentiel de Compétences

A. Audit Interne, Présentation du Référentiel de Compétences	56
B. Audit Interne, Domaines de Compétences	57
C. Audit Interne, Typologie des Compétences	59

Partie Pratique

Chapitre Troisième

Présentation du Lieu du Stage

Section 01 : Présentation de la structure d'accueil

A. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Historique.....	63
B. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Missions et Organisation.....	64
C. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Caractéristiques	66

Section 02 : Le Port, Fonctions Administratives

A. Le Port, Direction Générale.....	67
B. Le Port, Direction des Ressources Humaines et des Moyens	68
C. Le Port, Direction des Finances et de la Comptabilité	69

Section 03 : Le Port, Fonctions Logistiques

A. Le Port, Direction de la Capitainerie	71
B. Le Port, Direction de l'Exploitation Commerciale	72
C. Le Port, Direction des Travaux et de la Maintenance	74

Chapitre Quatrième

Entreprise Portuaire de Mostaganem, Pratique de l'Audit Interne

Section 01 : Audit Interne, Manuel de Procédures et Comité

A. Audit Interne, Manuel de Procédures.....	75
B. Audit Interne, Comité	77
C. Audit Interne, Méthodologie de Conduite d'une Mission.....	80

Section 02 : Audit Interne, Organisation

A. Audit Interne, Schéma d'Organisation	81
B. Audit Interne, Relations.....	82
C. Audit Interne, Code de Déontologie	83

Section 03 : Audit Interne, Profil des Auditeurs

A. L'Auditeur Comptable et Financier.....	84
B. L'Auditeur Opérationnel.....	87
C. Auditeurs Internes, Certification.....	90

Appréciations Critiques	93
--------------------------------------	-----------

Conclusion Générale	96
----------------------------------	-----------

Bibliographie

Glossaire

Annexes

Sigles et Abréviations

IIA	: The Institute of Internal Auditors
IFACI	: Institut Français de l’Audit et Contrôle Internes
AMACI	: Association Maghrébine de l’Audit et Contrôle Internes
AACIA	: Association Algérienne des Auditeurs et Consultants Internes
CRIPP	: Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelle de l’Audit Interne
AMF	: Autorité des Marchés Financiers
ISO	: International Standards Organizations
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
MPA	: Missions, Pouvoirs et Responsabilités
EPM	: Entreprise Portuaire de Mostaganem

Liste des Tableaux

Tab. n° 01 : Eléments du CRIPP	P. 21
Tab. n° 02 : La Compétences, Concepts Périphériques	P. 34
Tab. n° 03 : Compétences Managériales, Typologie	P. 42
Tab. n° 03 : Compétences Comportementales, Typologie	P. 42
Tab. n° 05 : Domaines de Compétences des lignes managériales	P. 47

Liste des Figures

Fig. n° 01 : Objectifs de l'Audit Interne	P. 10
Fig. n° 02 : Missions de l'Audit Interne / Source : Conception Personnelle	P. 11
Fig. n° 03 : Processus de l'Audit Interne	P. 14
Fig. n° 04 : Structure du CRIPP	P. 20
Fig. n° 05 : Eléments du Management des Risques	P. 29
Fig. n° 06 : Référentiels du Contrôle Interne	P. 31
Fig. n° 07 : Les 17 Principes du Contrôle Interne	P. 32
Fig. n° 08 : La Compétence, Manifestation	P. 35
Fig. n° 09 : Emplois types des Lignes Managériales	P. 46
Fig. n° 10 : Structure du Référentiel de Compétences de l'Audit Interne	P. 57
Fig. n° 11 : Référentiel de Compétences de l'Audit Interne	P. 60

Liste des Annexes

- Annexe n° 01** : Modèle de Référentiel de Compétences-Clés.
- Annexe n° 02** : Liste détaillée des Compétences Managériales.
- Annexe n° 03** : Liste détaillée des Compétences Comportementales.
- Annexe n° 04** : Référentiel de Compétences de l'Audit Interne.

Introduction

Introduction générale

Au 19^{ème} siècle, on entendait par « audition de compte » l'action d'examiner un compte, et l'auditeur (auditor), étymologiquement, est celui qui est « aux écoutes », c'est-à-dire qui observe, examine très attentivement.

Audire signifie écouter et remonte à l'origine des civilisations. Rome désignait des **questeurs**^(*) qui contrôlaient la comptabilité des provinces et rendaient compte devant une assemblée d'« auditeurs ».

Dans l'entreprise patronale ou un homme seul assume généralement la totalité des responsabilités du commandement et la gestion, et ou le nombre des intermédiaires qui le séparent de l'exécution, reste peu élevé, le contact quasi-permanent de patron avec l'activité du détail lui permet d'exercer la surveillance et de percevoir directement et en temps utile les phénomènes d'usure des mécanismes de direction.

Mais dès lors que la taille de l'entreprise ne permet plus à son chef un contact permanent avec la base, il est nécessaire que l'entreprise dispose de nouveaux moyens qui lui permettent d'assurer en permanence la surveillance et d'apprécier l'état de fonctionnement de ces mécanismes et procédures.

C'est en Grande Bretagne et aux Etats-Unis que, peu avant la dernière guerre, une surveillance organisée, structurée et indépendante pouvait devenir nécessaire en raison du développement complexe et rapide des entreprises. Les auditeurs internes des entreprises avaient la connaissance globale suffisante à même de prendre en charge cette surveillance.

En 1941, l'Institut of Internal Auditors « **I.I.A** » (Institut des auditeurs internes) est créé à New York. En 1957, l'Institut remania les attributions des auditeurs internes en les étendant au-delà des domaines comptable et financier. Il donna la définition suivante à l'audit interne : *L'audit interne est, à l'intérieur d'une compagnie, une activité indépendante d'appréciation en vue du contrôle de la comptabilité, des finances et des autres activités au profit de la direction.*

En France, la fonction se développa notamment en 1965 avec la création de l'Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes (**IFACI**). Cet Institut s'est attelé à adapter l'éthique américaine aux traditions et impératifs des entreprises françaises.

En 1985, la définition suivante est donnée par un groupe de travail présidé par les Présidents de l'Ordre des experts comptables français et la Compagnie des commissaires aux comptes reprend bien cette évolution : *L'audit est une démarche ou une méthodologie menée de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de techniques d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité, ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation.*

(*)A Rome, magistrat chargé des finances ou membre d'une assemblée législative chargé le l'administration des fonds.

En Algérie, la fonction a commencé à être exercée dans les années 70. Elle était rattachée dans la plupart des cas, à la direction financière. Il s'agissait donc d'audit financier et comptable. Les réformes économiques mises en place en 1987, ont remplacé les nombreux contrôles « à postériori », notamment par le Conseil d'Administration, et le Commissaire aux comptes.

Ces contrôles étant exercés essentiellement au profit de l'actionnaire, une disposition fut introduite dans la loi 88.01 (article 40), prévoyant l'obligation pour l'entreprise de mettre en place une structure est au service du directeur général de nature à l'éclairer sur :

- le degré de protection du patrimoine de l'entreprise ;
- le respect de la réglementation ;
- l'application des décisions qu'il a prises.

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, et en particulier dans le secteur public.

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.

Il en résulte que l'audit interne n'est plus perçu comme une fonction financière, mais comme une activité s'intéressant à tous les processus et à toutes les fonctions d'une organisation, même si, ponctuellement, pour les sociétés soumises au Sarbanes-Oxley Act américain, on observe une croissance des missions à dominante comptable et financière.

Son indépendance s'est accrue par son rattachement à la direction générale, combiné à une relation étroite avec le comité d'audit ou un organisme équivalent.

Le socle du métier reste l'activité d'assurance mise en œuvre grâce à une évaluation préalable des risques et dont la valeur ajoutée se mesure à l'objectivité des constats et à la pertinence des préconisations émises.

Lieu de passage pour le plus grand nombre, l'audit interne ne peut être pleinement efficace que s'il repose sur un panachage harmonieux de personnes qui ont pratiqué un ou plusieurs métiers de l'organisation dont ils font partie et sur des professionnels de l'audit qui en font leur métier pendant une longue période, mais pas nécessairement dès la sortie de l'Université.

Cette professionnalisation de l'audit interne apparaît comme une donnée forte de ces dernières années :

- professionnalisation individuelle par une formation continue aux méthodes, techniques et outils de l'audit interne pouvant se concrétiser par le DPAI (Diplôme professionnel de l'audit interne) développé par l'IFACI, ou le CIA (Certified Internal Auditor) développé par l'IIA ;
- 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 IFACI Certification.

Mais l'audit interne n'a pas achevé sa mutation. Il devra encore renforcer son rôle dans la gouvernance des organisations, fournir l'assurance que les structures et les processus y afférents sont correctement conçus et fonctionnent efficacement, et faire toutes recommandations pour les améliorer ; apparaître enfin comme une activité au service de l'organisation tout entière et non comme un simple instrument de la direction générale ou du comité d'audit.

Dans ce contexte, les auditeurs internes devront affirmer leur rôle par rapport aux acteurs du contrôle interne tels que les risk managers, les responsables de la conformité, les qualitatifs et surtout les contrôleurs internes qui, en quelques années, ont pris une place toute particulière au sein des organisations, et également se positionner en conseiller de la direction générale pour tous les problèmes touchant à l'urbanisme du contrôle interne.

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.

Cadre Méthodologique

Problématique

Au sens de la norme MPA 1200 du CRIPP, les missions d'audit interne doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle. Celles-ci sont de la responsabilité du responsable de l'audit interne et de chaque auditeur interne. Ainsi, le responsable de l'audit interne s'assure que, pour chaque mission, l'équipe d'auditeurs désignés possède collectivement les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener la mission de façon appropriée.

La conscience professionnelle inclut le respect du Code de Déontologie de l'IIA et, le cas échéant, le respect du code de conduite de l'organisation ainsi que des codes de conduite d'autres professions auxquelles les auditeurs internes peuvent appartenir. Le Code de Déontologie dépasse la définition de l'audit interne en incluant deux composantes essentielles :

- des principes applicables à la pratique de l'audit interne et à l'exercice de la profession, en particulier les principes d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence ;
- des règles de conduite décrivant le type de comportement attendu des auditeurs internes. Ces règles, qui facilitent l'interprétation des principes et leur application pratique, sont destinées à guider les auditeurs internes sur le plan de l'éthique.

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

Les connaissances, savoir-faire et les autres compétences mentionnées dans la norme comportent :

- la compétence en matière d'application des Normes, procédures et techniques d'audit nécessaire à la réalisation des missions ;
- la compétence en matière de principes et de techniques comptables indispensable aux auditeurs internes qui travaillent fréquemment sur des documents et rapports financiers ;
- la connaissance permettant d'identifier les risques de fraude ;
- la connaissance des principaux risques et contrôles afférents aux technologies de l'information, et des techniques d'audit informatisées existantes ;
- la compréhension des principes de management pour reconnaître et évaluer la matérialité et le caractère significatif des écarts par rapport aux bonnes pratiques des affaires. Cette compréhension implique une capacité à appliquer des connaissances générales aux situations susceptibles d'être rencontrées au cours des audits, de détecter les écarts significatifs et d'être capable de procéder aux recherches nécessaires pour aboutir à des solutions raisonnables ;

- la compréhension des notions fondamentales de la conduite des affaires telles que la comptabilité, l'économie, le droit commercial, la fiscalité, la finance, les méthodes quantitatives, les technologies de l'information, le management des risques et la fraude. Cette compréhension permet de reconnaître l'existence ou l'éventualité de problèmes et d'identifier les recherches supplémentaires à entreprendre ou l'assistance à obtenir ;
- les bonnes qualités relationnelles, de compréhension, de communication, le sens des relations humaines et le maintien de bonnes relations avec les clients de la mission ;
- la capacité de communiquer oralement et par écrit, de manière à pouvoir exposer clairement et efficacement les objectifs, les appréciations, les conclusions et les recommandations de la mission.

Le responsable de l'audit interne définit des critères appropriés de formation générale et d'expérience pour pourvoir les postes d'auditeurs internes, en considérant la nature des travaux et le niveau de responsabilité. Il obtient une assurance raisonnable sur les qualifications et la compétence des candidats.

Pour aider les Responsables de l'Audit Interne à parvenir à cette fin, l'IIA a établi un Référentiel de Compétences de l'Audit Interne (RCAI) définissant 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.

L'objet du présent travail est justement de répondre à la question suivante : **Qu'est-ce que le Référentiel de Compétences de l'Audit Interne et comment peut-il contribuer à au développement des compétences des Auditeurs internes et l'atteinte de leur objectif de carrière ?**

Hypothèses

La définition et la mise en place d'un **Référentiel de Compétences de l'Audit Interne (RAI)**, permettrait à toute organisation de :

- **Développer** les compétences nécessaires des Auditeurs Internes pour atteindre leurs objectifs de carrière ;
- **S'assurer** que les formations et les certificats développent et évaluent, de manière appropriée, les compétences requises ;
- **Permettre** d'avoir une vision plus claire et détaillée des niveaux d'expertise attendus par les auditeurs internes ;
- **Permettre** aux professionnels du recrutement et des ressources humaines la rédaction de descriptions de poste appropriées et le recrutement d'auditeurs internes dûment qualifiés.

Buts de la recherche

La mise en place d'un **Référentiel de Compétences de l'Audit Interne (RAI)** a pour objectifs de :

- **Définir** les compétences à démontrer pour réussir en tant qu'Auditeur Interne ;
- **Evaluer** le plan de carrière des Auditeurs Internes ;
- **Identifier** les domaines de compétences requis pour les Auditeurs Internes.

Démarche méthodologique adoptée

En réponse à la problématique de ce travail, j'ai abordé, sur le plan théorique à travers deux chapitres, les principaux points suivants :

- Les concepts fondamentaux de l'Audit Interne (définition, objectifs, missions et périmètre) ;
- Le cadre de référence international de l'Audit Interne (CRIPP) ;
- Les normes de qualification de l'Audit Interne ;
- Le Référentiel de Compétences de l'Audit Interne (conception, utilité et utilisation).

Sur le plan pratique, mon travail a été soutenu par une étude de cas sur le Port de Mostaganem, où j'ai essayé de voir l'existence d'un Référentiel de Compétences de l'Audit Interne effectif.

Mode de récolte de l'information

Selon la nature des informations recherchées, informations d'ordre général et/ou d'ordre spécifique, les techniques de collecte utilisées dans mon travail sont :

- ❖ **La recherche documentaire** : en consultant les sources internes d'informations (documents, rapports d'activité, statistiques, etc.) ;
- ❖ **L'entretien en face à face** : avec les responsables de l'entreprise en vue de cerner leur actualité et leur vision par rapport au sujet étudié ;
- ❖ **L'observation directe et participative** : assister avec les personnes concernées et les observer dans la réalisation des missions d'audit interne en essayons d'apporter ma contribution par des remarques et avis.

Concepts clefs

Audit Interne - Code de Déontologie - activité de conseil - activité d'assurance - contrôle interne - risk management - gouvernance - Cadre de Référence - Compétence - Niveaux de Compétence - Référentiel de compétences -.

Difficultés Rencontrées

Il est à noter que, malgré toute la disponibilité des personnes qui m'ont accompagné au niveau du Port de Mostaganem et toute l'aide qu'ils m'ont consacrée, la durée de stage a été très courte pour appréhender d'une manière suffisante ce thème, tenant compte de son importance et de la quantité d'informations à collecter, traiter et à présenter.

Partie Théorique

Chapitre I

Audit Interne, Concepts Fondamentaux

Section 01 : Audit Interne, Introduction

- A. Audit Interne, Définition et Justification
- B. Audit Interne, Missions
- C. Audit Interne, Processus

Section 02 : Audit Interne, Profession et Cadre de Référence

- A. Audit Interne, Profession
- B. Audit Interne, Organisme de Normalisation
- C. Audit Interne, Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles

Section 03 : Audit Interne, Périmètre

- A. Audit Interne, Gouvernance
- B. Audit Interne, Gestion des Risques
- C. Audit Interne, Contrôle Interne

Section 01 : Audit Interne, Introduction

A. Audit Interne, Définition Justification

1. Définition

Les Instituts ont 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.* ».¹

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 ;
- ✚ 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).

2. Raison d'être

Afin d'assurer sa pérennité et sa réussite, l'audit interne doit, comme toute autre fonction d'une organisation, justifier sa raison d'être auprès des parties prenantes clés. En d'autres termes, les parties prenantes doivent mesurer la valeur des services que la fonction d'audit interne peut leur offrir.

Ainsi, en 2008, l'IIA a mis en place un groupe de travail « dont la mission consistait à imaginer et à élaborer une description claire et concise de la proposition de valeur de l'audit interne... ». En 2010, le Conseil d'administration de l'IIA - son organe de gouvernance - a approuvé les conclusions de ce groupe de travail.

Les trois composantes de cette proposition de valeur sont définies ci-après.

- ✚ **Assurance = Gouvernance², gestion des risques³ et contrôle⁴.** L'audit interne donne une assurance sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, afin d'aider cette dernière à atteindre ses objectifs liés à la stratégie, aux opérations, au reporting et à la conformité.

¹ CRIPP - Dispositions Obligatoires, IFACI, Edition 2013, p. 15

² **NdT** : Les termes « gouvernance » et « gouvernement d'entreprise », sont indifféremment utilisés dans la suite du texte pour traduire le terme « *gouvernance* ».

³ **NdT** : Les termes « management des risques » et « gestion des risques » sont indifféremment utilisés dans la suite du texte pour traduire le terme « *risk management* ».

⁴ **NdT** : Les processus de contrôle s'entendent au sens large et ne se limitent pas aux activités de contrôle mais à toutes les composantes d'un dispositif de contrôle interne.

- ✚ **Point de vue⁵ = Catalyseur, analyses et évaluations.** L'audit interne agit comme un catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation, grâce à un point de vue et des recommandations fondés sur des analyses et des évaluations des informations et des processus opérationnels.
- ✚ **Objectivité = Intégrité, devoir de rendre compte et indépendance.** En faisant preuve d'intégrité et en assumant son devoir de rendre compte, l'audit interne crée de la valeur ajoutée pour les organes de gouvernance et la direction générale, car il constitue une source de conseils objective et indépendante.

3. Objectifs

Les objectifs d'une organisation définissent ce qu'elle souhaite réaliser, et sa réussite dépend de la réalisation de ces objectifs. Au niveau le plus élevé, ceux-ci sont reflétés dans l'énoncé de la mission et de la vision de l'organisation. L'énoncé de la mission exprime, dans des termes généraux, ce que l'organisation souhaite réaliser aujourd'hui, et l'énoncé de la vision ce qu'elle souhaite réaliser dans l'avenir.

Il n'existe pas de méthode unique pour catégoriser les objectifs d'une organisation. Ce manuel se fonde sur la typologie proposée en 2004 par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* :

- ✚ **les objectifs stratégiques** ont trait aux choix opérés par le management en vue de créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes de l'organisation. Les « objectifs » désignent ci-après ce qu'une organisation souhaite réaliser, et la « stratégie » la manière dont le management entend atteindre les objectifs de l'organisation. Par exemple, une organisation peut avoir pour objectif d'« accroître sa part de marché » et adopter comme stratégie le « rachat d'autres organisations » en vue de réaliser cet objectif ;
- ✚ **les objectifs opérationnels** concernent l'efficacité et l'efficience des activités d'une organisation, notamment les objectifs de rentabilité et de performance et la protection des actifs contre des pertes ;
- ✚ **les objectifs de reporting** concernent la fiabilité du reporting interne comme externe et se rapportent à des informations financières et non financières ;
- ✚ **les objectifs de conformité** concernent le respect des lois et des réglementations.

Les objectifs de l'organisation, énoncés de manière compréhensible et mesurables, constituent les cibles à atteindre et établissent les paramètres qui permettront d'évaluer les réalisations effectives de l'entité sur la durée. Pour l'auditeur interne, ils constituent un fondement pour la définition des objectifs de la mission d'audit (en d'autres termes, ce que l'auditeur interne souhaite réaliser). La relation directe entre d'une part les objectifs de l'organisation et d'autre part les objectifs de la mission d'audit fixe le cadre dans lequel les auditeurs internes pourront aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

⁵ **NdT** : Le terme *insight* a été traduit par « point de vue ». En effet, l'audit interne peut être amené à donner des avis, des conseils ou un éclairage qui contribuent à la performance de l'organisation.

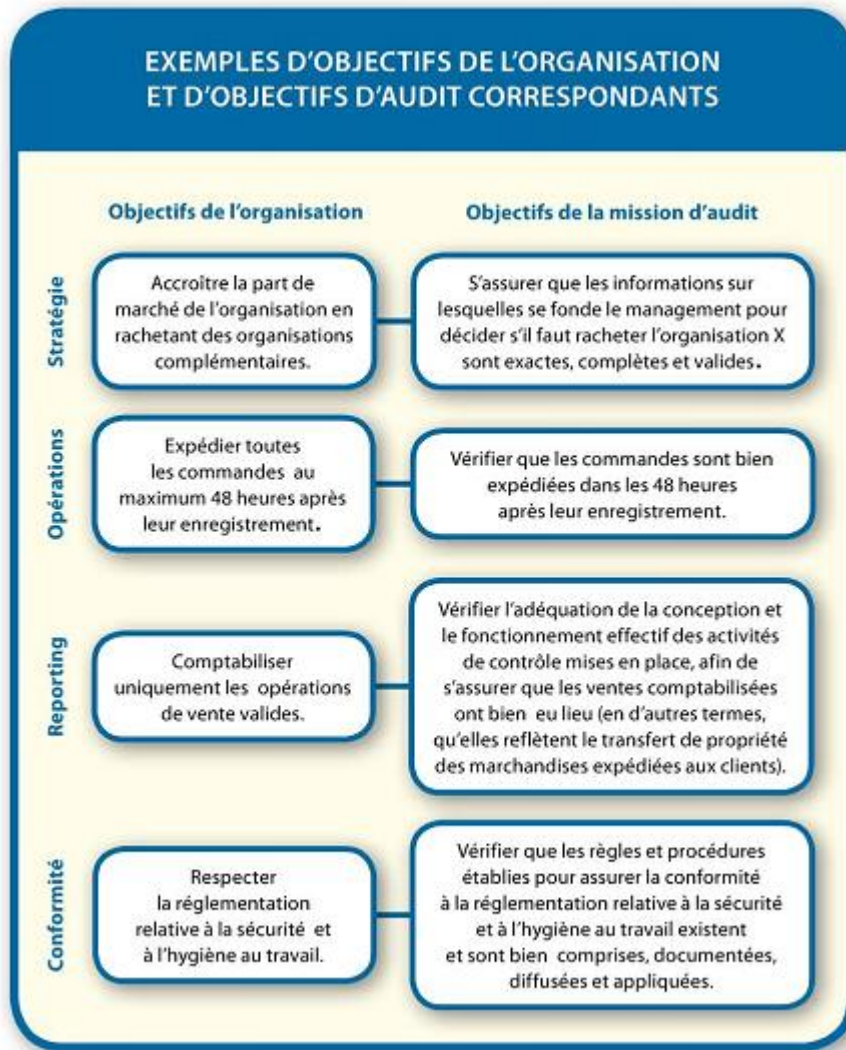


Fig. n° 01 : Objectifs de l'Audit Interne
 Source : KF. REDING et Autres, Manuel d'Audit Interne, Edition Eyrolles, Paris 20015, Chapitre 01- p.1-5

B. Audit Interne, Missions

L'audit interne a deux missions principales ¹ :

- **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. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence ;
- **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. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

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. Les termes utilisés pour les désigner sont divers et variés. Le terme « **audité** » fait ci-après référence aux personnes soumises à une évaluation dans le cadre d'une mission d'assurance, et le terme « **client** » aux personnes qui demandent certains services dans le cadre d'une mission de conseil

- **Les activités d'assurance** menées en interne ont pour finalité première d'évaluer les preuves relatives à un aspect intéressant pour l'utilisateur de cette assurance et d'en tirer des conclusions. L'audit interne détermine la nature et le périmètre des missions d'assurance, qui mettent habituellement trois parties en présence : l'audité, qui est directement concerné par l'aspect étudié, l'auditeur interne, qui procède à l'évaluation et rend des conclusions, et l'utilisateur, qui se fonde sur l'évaluation des preuves et sur les conclusions de l'auditeur interne.
- **Les activités de conseil** menées en interne ont pour finalité première de rendre un avis, et d'apporter d'autres formes d'assistance, généralement à la demande expresse des clients de la mission. Le client et l'audit interne s'entendent sur la nature et le périmètre des missions de conseil, qui ne font habituellement intervenir que deux parties : le client, qui recherche et reçoit un avis, et l'auditeur interne, qui donne cet avis.

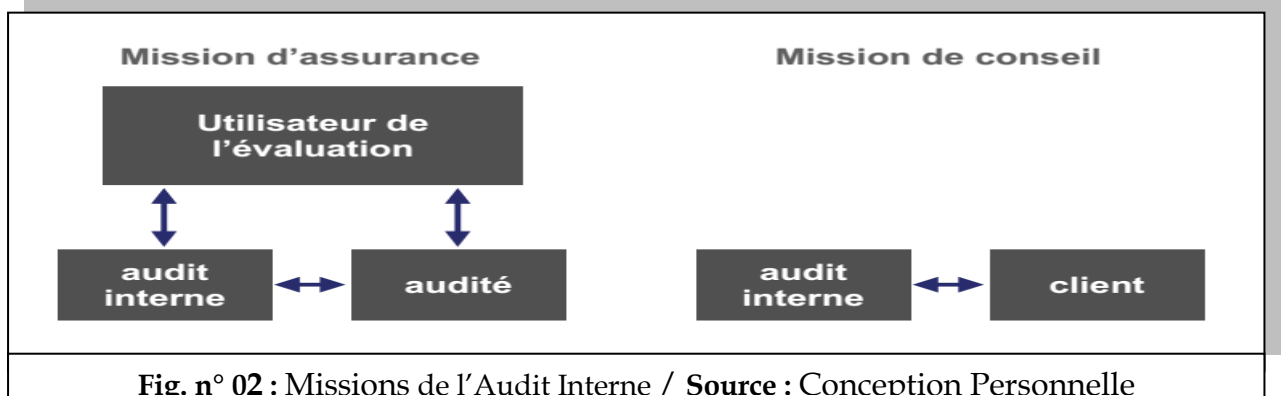


Fig. n° 02 : Missions de l'Audit Interne / Source : Conception Personnelle

¹ CRIPP - MPA Série 1000 : missions, pouvoirs et responsabilités, IFACI, Edition 2013, p. 75

C. Audit Interne, Processus

1. Une approche systématique et méthodique

Pour qu'il y ait réellement création de valeur ajoutée et amélioration des opérations, les missions internes d'assurance et de conseil doivent être menées selon une approche systématique et méthodique. Les trois étapes fondamentales du processus d'audit interne sont la planification de la mission, la réalisation de la mission et la communication des résultats de la mission.

➤ La planification de la mission consiste notamment à :

- ✚ **comprendre l'audité ou le client** : Un auditeur interne ne peut pas mener des activités d'assurance ou de conseil, sources de valeur ajoutée, s'il ne cerne pas bien le profil de l'audité ou du client. Il doit donc déterminer les objectifs de l'audité ou du client et les risques qui menacent leur réalisation, mais aussi, entre autres, quelles sont les ressources humaines, les ressources matérielles et les opérations de l'audité ou du client ;
- ✚ **fixer les objectifs de la mission** : Les activités d'assurance et de conseil internes ont pour finalité générale d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Les objectifs de l'audité ou du client serviront à l'auditeur interne de fondement pour définir les résultats souhaités de la mission ;
- ✚ **déterminer les preuves à recueillir** : L'auditeur interne doit concevoir la mission de façon à obtenir des preuves suffisantes et adéquates pour lui permettre d'atteindre les objectifs de sa mission ;
- ✚ **décider de la nature, du calendrier et de l'étendue des tests d'audit** : Ces décisions influenceront sur le type de tests que l'auditeur interne devra mettre en œuvre pour rassembler les preuves nécessaires.

➤ La réalisation de la mission requiert :

- ✚ **des procédures d'audit spécifiques** : demandes de renseignements, observations des opérations, études de documents et analyses de la vraisemblance des informations. Pour rassembler des preuves, il importe également de formaliser les travaux réalisés et les résultats obtenus.
- ✚ **L'évaluation des preuves rassemblées** : au cours d'une mission d'assurance nécessite de tirer des conclusions logiques sur la base de ces preuves. Un auditeur interne peut, par exemple à l'issue d'analyses menées sur le processus de vente, conclure à l'efficacité (ou inefficacité) du contrôle interne. L'évaluation des preuves rassemblées au cours d'une mission de conseil nécessite de formuler des conseils pratiques sur la base de ces preuves. Un auditeur interne peut par exemple conseiller à son client d'intégrer des contrôles applicatifs spécifiques dans un nouveau système d'information informatisé.

- **La communication des résultats de la mission** est un élément clé de toutes les missions d'assurance et de conseil. Indépendamment de sa teneur et de sa forme, qui peuvent varier, elle « doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile »¹.
- **Surveillance des actions de progrès** : le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management. Il doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire. Il doit surveiller la suite donnée aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

Lorsque le responsable de l'audit interne **conclut que le management** a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec **la direction générale**. **Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.**

¹ CRIPP - Norme 2420, Qualité de la communication, IFACI, Edition 2013, p.215

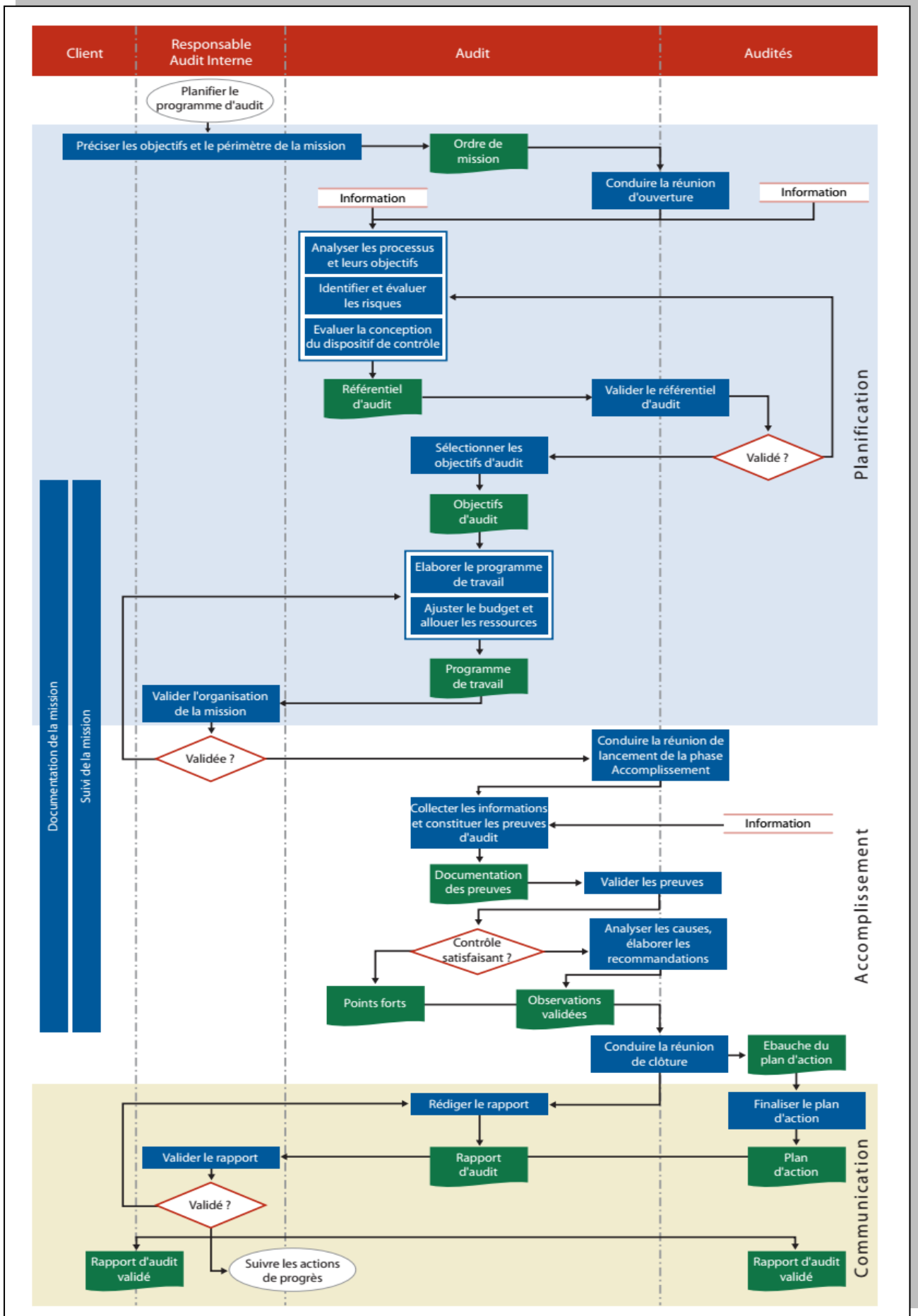


Fig. n° 03 : Processus de l’Audit Interne
Source : Méthodologie de Conduite d’une mission d’Audit Interne -
Fiches Méthodologique, IFACI, 2013

Section 02 : Audit Interne, Profession et Cadre de Référence

A. Audit Interne, Profession

1. Genèse

La profession d'auditeur, et plus particulièrement celle d'auditeur interne, remonte à la nuit des temps. Les historiens font remonter l'audit interne à plusieurs siècles avant J.-C., mais on associe souvent la genèse de l'audit interne moderne à la création de l'Institut de l'Audit interne (IIA) aux États-Unis, en 1941. À sa naissance, l'IIA était une organisation nationale qui comptait 24 membres.

Les Instituts comme la profession d'audit interne ont considérablement évolué depuis cette époque. Il en ressort deux faits saillants : la croissance phénoménale de la profession, surtout depuis 30 ans, et sa mondialisation. Aujourd'hui, les Instituts comptent des membres dans près de 170 pays et territoires, dont 60 % ne résident pas en Amérique du Nord. L'audit interne est devenu un secteur véritablement mondial, et la demande de missions d'audit interne ne cesse de croître.

Plusieurs circonstances et événements imbriqués ont alimenté cette expansion spectaculaire de la demande de services d'audit interne sur les 30 dernières années. Durant cette période, le monde de l'entreprise s'est transformé, notamment sous l'effet de la mondialisation, de la complexification des structures des organisations, du développement du commerce électronique et d'autres avancées technologiques, ainsi que d'une récession économique mondiale.

Parallèlement, le monde de l'entreprise a vu éclater une succession de scandales aux conséquences dévastatrices, qui ont rapidement déclenché une vague de lois, de règlements et de lignes directrices nouvelles destinés aux professionnels. La conjonction de ces facteurs continue d'élargir l'éventail des risques que les cadres des organisations doivent appréhender et traiter. En conséquence, 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.

2. Nature et périmètre des services d'audit interne modernes

La fonction d'audit interne a un objectif majeur : « aider une organisation à atteindre les siens ». C'est pourquoi l'attention de l'audit interne doit se concentrer sur :

- ✚ le fonctionnement effectif et l'efficacité des processus opérationnels ;
- ✚ la fiabilité des systèmes d'information et la qualité des informations utiles à la prise de décision produites par ces systèmes ;
- ✚ la protection des actifs contre les pertes, notamment celles résultant de fraudes du management et de collaborateurs ;
- ✚ le respect des règles de l'organisation, des contrats, des lois et règlements.

Les organes de gouvernance et la direction générale comptent sur l'audit interne pour donner une assurance et un point de vue objectif sur l'efficacité et l'efficience des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

La fonction d'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et en apportant un point de vue dans le cadre d'activités de conseil.

Ces évaluations et améliorations amènent l'audit interne à se pencher sur quasiment tous les pans de l'organisation : production de biens et services, gestion financière, ressources humaines, recherche et développement, logistique, et systèmes d'information, notamment. L'audit interne répond ainsi aux besoins de différentes parties prenantes : le Conseil, la direction générale, les collaborateurs et les tiers intéressés.

L'audit interne donne son point de vue en utilisant tout un ensemble d'outils pour tester l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein de l'organisation. Il peut notamment :

- ✚ enquêter auprès des managers et des collaborateurs ;
- ✚ observer les activités ;
- ✚ inspecter les ressources et les documents ;

3. Date marquantes de la profession

- **1941** : Création de l'Institut de l'Audit interne (IIA) aux États-Unis. Il compte alors 24 membres.
- **1947** : Publication du **Statement of Responsibilities of the Internal Auditor**.
- **1948** : Les premiers chapitres hors d'Amérique du Nord ouvrent à Londres et Manille.
- **1953** : L'IIA adopte sa devise officielle : « Le progrès par le partage » (*Progress Through Sharing*).
- **1957** : Le *Statement of Responsibilities of the Internal Auditor* est révisé de manière à inclure davantage de responsabilités dans les domaines opérationnels.
- **1965** : Création de l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI).
- **1968** : Approbation du Code de déontologie de l'IIA.
- **1973** : Nomination du premier *Board of Regents*. Mise en place du programme d'auditeur interne certifié (CIA).
- **1976** : Fondation de la *Foundation of Auditability, Research, and Education* (FARE), qui deviendra par la suite *The IIA Research Foundation* (Fondation pour la recherche de l'IIA).

- **1978** : Approbation des *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.
- **1979** : Approbation du *National Institute Agreement* (accord sur les Instituts nationaux); ouverture de cinq Instituts nationaux.
- **1980** : L'IIA compte alors 21 549 membres.
- **1982** : Création de l'ECIIA (Confédération européenne des instituts d'audit interne).
- **1984** : Publication de l'ouvrage **Quality Assurance Review Manual**. Création d'une école pilote au sein de l'Université d'État de la Louisiane. Publication du premier ouvrage **Statement on Internal Auditing Standards (SIAS)**.
- **1986** : Lancement du programme d'éducation cible.
- **1988** : Création de l'Institut de l'Audit interne en République populaire de Chine.
- **1989** : Les Nations unies accordent à l'IIA un statut consultatif.
- **1990** : A.J. Hans Spoel est le premier président élu par l'IIA qui ne soit pas originaire d'Amérique du Nord.
- **1995** : L'IIA devient officiellement membre de l'*American National Standards Institute (ANSI)* et le seul représentant américain auprès de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).
- **1996** : **Accounting Today** nomme le président de l'IIA, William G. Bishop III, CIA, comme l'une des « 100 personnalités les plus influentes dans le domaine de la comptabilité ». L'IIA commence à promouvoir activement le programme CIA en Europe, en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud.
- **1998** : Le premier examen du CIA, portant sur l'ensemble des objectifs, est organisé, et un nombre record de 5 165 candidats se présentent pour une ou plusieurs parties.
- **1999** : Introduction de la nouvelle définition de l'audit interne. 25e anniversaire de la certification CIA.
- **2000** : Les nouvelles **Normes** sont publiées. L'IIA compte 68 985 membres.
- **2002** : Les **Normes** deviennent obligatoires pour tous les membres de l'IIA et pour les CIA.
- **2003** : Publication par l'IIA du nouveau Cadre de référence international des pratiques professionnelles.
- **2006** : L'IIA compte plus de 120000 adhérents. L'IFACI lance IFACI Certification.
- **2007** : Pour continuer d'employer l'expression « mené conformément aux **Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne**», les fonctions d'audit interne qui existaient préalablement au 1er janvier 2002 doivent faire procéder à une évaluation externe de leur qualité avant le 1er janvier 2007.

- **2008** : Introduction de tests informatisés pour l'ensemble des examens professionnels organisés par l'IIA.
- **2009** : Publication du Cadre de référence international des pratiques professionnelles qui contient les dispositions obligatoires (définition de l'audit interne, Code de déontologie et Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne) et les dispositions fortement recommandées (Modalités Pratiques d'Application, prises de position et guides pratiques).
- **2010** : L'IIA accroît sa présence sur les médias sociaux Twitter, Facebook et Linke-dln. En outre, l'*Audit Executive Center* de l'IIA est mis en place. Il constitue un ensemble facilement accessible d'informations, de ressources et de services qui contribuent à la réussite des responsables de l'audit interne.
- **2011** : L'IIA lance son propre réseau social, un nouveau site de partage de vidéos : www.auditchannel.tv. Ce réseau social propre à l'audit permet aux professionnels de l'audit interne de voir, poster et commenter de courtes vidéos sur des sujets qui les intéressent. À l'heure actuelle, le site propose des vidéos dans les langues suivantes : anglais, espagnol, français, japonais et chinois.

B. Audit Interne, Organisme de Normalisation

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. L'encadré présente sa mission.

La direction opérationnelle du siège de l'IIA est formée du président et directeur général, du vice-président directeur, du directeur financier et des vice-présidents. La direction de l'IIA bénéficie également de l'appui de centaines de bénévoles, parmi lesquels les membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, qui compte 38 membres, supervise les activités de l'IIA. Le comité exécutif du Conseil se compose du président du Conseil, du premier vice-président, de quatre vice-présidents, du trésorier, du secrétaire et des deux plus récents anciens présidents du Conseil. Le Conseil inclut également le *North American Council*, qui dispose d'une autorité spécifique et d'un pouvoir de supervision sur les activités nord-américaines, certains administrateurs des organismes affiliés, les *directors-at-large*, ainsi que le président et directeur général de l'IIA qui est administrateur de droit.

L'Institute of Internal Auditors a pour mission de fournir des orientations dynamiques à la profession d'audit interne à l'échelle mondiale. Les activités qui lui permettent de mener à bien cette mission consistent notamment, mais pas exclusivement, à :

- ✚ promouvoir la valeur que les professionnels de l'audit interne apportent à leur organisation ;
- ✚ proposer des offres complètes de formation et de développement professionnels ;
- ✚ établir des normes et d'autres lignes directrices pour la pratique professionnelle ;
- ✚ proposer des programmes de certification ;
- ✚ étudier l'audit interne et son rôle tout particulier en matière de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance ;
- ✚ en diffuser et en promouvoir la connaissance auprès des professionnels et des parties prenantes ;
- ✚ former les professionnels et autres personnes concernées aux meilleures pratiques de l'audit interne ;
- ✚ favoriser le partage d'informations et d'expériences entre les auditeurs internes du monde entier.

C. Audit Interne, Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP)

En général, un cadre de référence fournit une structure schématique permettant de comprendre la relation entre un corpus de connaissances et une ligne directrice. En tant que système cohérent, le cadre de référence permet d'uniformiser l'élaboration, l'interprétation, l'application des concepts et des méthodologies ainsi que les techniques utilisées dans un domaine ou une profession donnée. Justement, l'objectif du CRIPP est d'organiser, d'une manière plus claire et plus opportune, les lignes directrices approuvées par l'IIA.

De ce fait, la position de l'IIA en tant qu'organe normalisateur de la profession d'audit interne est renforcée au niveau mondial. En prenant en compte la pratique actuelle de l'audit interne ainsi que son développement futur, le CRIPP aidera les professionnels et les parties prenantes du monde entier à être sensible à la demande croissante de services d'audit interne d'excellente qualité.

La structure du CRIPP prend la forme ci-après :

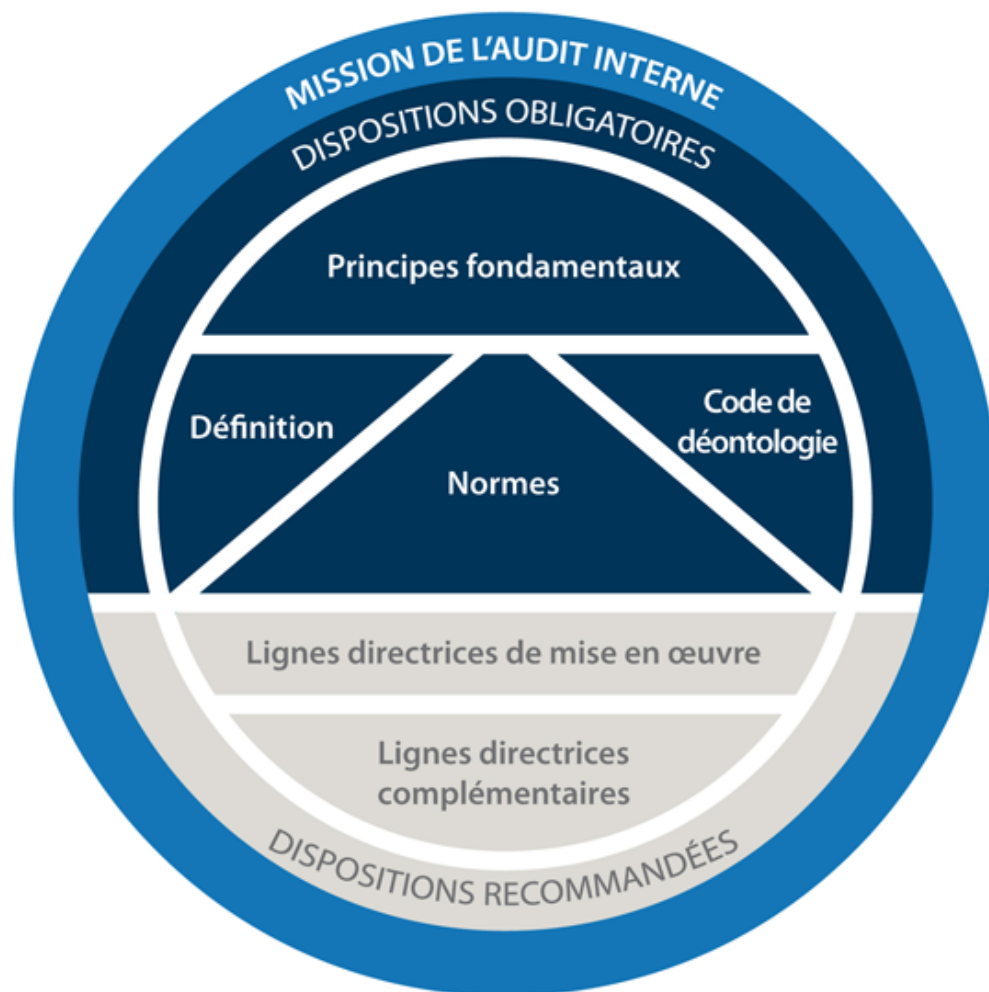


Fig. n° 04 : Structure du CRIPP

Source : Cadre de Référence international des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne, IFACI - IIA, Edition 2013, p.7

Le CRIPP comprend désormais les éléments suivants :

		Eléments	Définition
Dispositions obligatoires	Définition		La définition de l'audit interne établit l'objectif fondamental, la nature et le champ d'application de l'audit interne.
	Code de déontologie		Le Code de déontologie établit les principes et attentes régissant le comportement des individus et des organisations dans la conduite de l'audit interne. Il décrit les règles minimales de conduite ainsi que des comportements attendus plutôt que des activités spécifiques.
	Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes)		Les Normes sont des principes qui fournissent un cadre pour la réalisation des missions et la promotion de l'audit interne. Elles se composent de Normes de qualification, de Normes de fonctionnement et de Normes de mises en œuvre. Les Normes sont des exigences obligatoires constituées : <ul style="list-style-type: none"> • de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables au niveau du service et au niveau individuel. • d'interprétations clarifiant les termes ou les concepts utilisés dans les déclarations. Il est nécessaire de considérer le texte dans sa totalité (c'est-à-dire les déclarations et les interprétations) afin de comprendre et d'appliquer correctement les Normes. Les termes spécifiques utilisés dans les Normes sont explicités dans le Glossaire.
Dispositions fortement recommandées	Prises de position		Les Prises de position aident l'ensemble des parties prenantes, y compris celles qui ne sont pas des professionnels de l'audit interne, à comprendre les principaux enjeux en matière de gouvernance, de risque ou de contrôle. Elles précisent également le rôle et les responsabilités de l'audit interne.
	Modalités pratiques d'application (MPA)		Les Modalités Pratiques d'Application fournissent une approche et une méthodologie mais ne précisent pas les processus et les procédures détaillées. Ce sont des lignes directrices qui aident les auditeurs internes dans l'application du Code de déontologie et des Normes ainsi que la promotion des meilleures pratiques. Ces pratiques concernent notamment : <ul style="list-style-type: none"> • des problématiques internationales, nationales ou spécifiques à certains secteurs d'activité ; • des missions d'audit spécifiques ; • des questions légales ou réglementaires.
	Guides pratiques		Les guides pratiques sont des lignes directrices détaillées pour la conduite des activités d'audit interne. Ce sont des processus et des procédures détaillés tels que des outils, des techniques, des programmes, des approches séquentielles (par exemple, des modèles de livrables).

Tab. n° 01 : Eléments du CRIPP

Source : Cadre de Référence international des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne, IFACI - IIA, Edition 2013, p.8

Section 03 : Audit Interne, Périmètre

A. Audit Interne, Gouvernance

1. Définition

Réaliser efficacement des activités internes d'assurance et de conseil requiert de bien comprendre l'activité de l'organisation. Pour ce faire, il est nécessaire de cerner le fonctionnement de l'organisation selon une perspective descendante. Habituellement, le dispositif global permettant ce fonctionnement est désigné par l'expression «gouvernement d'entreprise» ou « gouvernance ».

Comme indiqué dans la section 01 de ce chapitre, la gouvernance est un processus piloté par le Conseil qui consiste à autoriser, diriger et surveiller les activités de la direction générale en vue de réaliser les objectifs de l'organisation. La définition donnée par *l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)* est communément admise. Cette organisation, basée à Paris, regroupe les gouvernements de pays attachés aux principes de démocratie et d'économie de marché :

*« 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».*¹

2. Domaines

- **Le premier domaine** de la gouvernance concerne l'orientation stratégique de l'entité. Il revient au Conseil de donner l'orientation stratégique et les lignes directrices relatives à la définition des objectifs clés de l'organisation, qui doivent cadrer avec le modèle économique de l'organisation et les priorités des parties prenantes. Forts d'expériences diverses et variées, les administrateurs sont en position de fournir des informations et une orientation qui doivent permettre à l'organisation de réussir. Le Conseil peut également influencer la position de cette dernière vis-à-vis de la prise de risques et poser des limites en fonction de l'appétence générale pour le risque et des valeurs culturelles. Le Conseil doit, par ailleurs, suivre les avancées vers la réalisation des buts et objectifs de l'organisation.
- **Le deuxième domaine** de la gouvernance décrit dans l'encadré est la supervision, qui concerne le rôle du Conseil en matière de gestion et de pilotage des activités de l'organisation. Prolongeant l'encadré 3-3, l'encadré 3-4 présente les principales composantes de la supervision de la gouvernance. Parce que c'est au niveau de cette supervision que la gestion des risques et les activités d'audit interne sont les plus pertinentes, cet aspect est approfondi à la suite de cet encadré.

¹ Principes de Gouvernement d'Entreprise, OCDE, Edition 2004, p.2

Les principaux points à retenir de cette description de la gouvernance sont les suivants :

- ✚ Le Conseil et ses comités supervisent la gouvernance pour l'ensemble de l'organisation. Ils donnent une orientation à la direction générale, lui confèrent le pouvoir de prendre les mesures nécessaires pour suivre cette orientation et supervisent les résultats généraux des opérations.
- ✚ Après avoir cerné les besoins des principales parties prenantes, le Conseil s'attache à leur satisfaction. *In fine*, le Conseil a une responsabilité fiduciaire vis-à-vis des parties prenantes de l'organisation, auxquelles il doit rendre compte.
- ✚ Au quotidien, la gouvernance est exécutée par le management. La direction générale et les managers intermédiaires jouent un rôle important dans la gouvernance, quoique distinct. Ils exercent leur rôle *via* les activités de gestion des risques.
- ✚ Les activités d'assurance internes et externes fournissent à la direction générale et au Conseil une assurance quant à l'efficacité des activités de gouvernance.

3. Rôles et responsabilités

La gouvernance relève de la responsabilité du Conseil, même si cette responsabilité est souvent exercée par le biais de ses divers comités (le comité d'audit, par exemple). La première des responsabilités du Conseil est d'identifier les principales parties prenantes d'une organisation, à savoir toute partie ayant un intérêt direct ou indirect dans les activités d'une organisation et leur résultat. On peut considérer que les parties prenantes présentent l'une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- ✚ certaines parties prenantes *participent directement* au fonctionnement de l'organisation (ex. : collaborateurs) ;
- ✚ d'autres parties prenantes ne participent pas directement au fonctionnement de l'organisation, mais y ont *un intérêt*, ce qui signifie que la réussite ou toute autre résultante de l'activité a une incidence sur ces parties prenantes (ex. : clients, fournisseurs) ;
- ✚ certaines parties prenantes influentes ne sont pas directement impliquées dans le succès de l'organisation ni intéressées par celui-ci, mais peuvent néanmoins *influencer* certains aspects de l'activité de l'organisation et, par conséquent, la réussite de cette dernière (ex. : autorités de régulation).

Les principales parties prenantes sont les suivantes.

- ✚ **Les collaborateurs** travaillent pour une organisation, et participent directement à sa réussite. Les collaborateurs ont intrinsèquement intérêt à ce que l'organisation soit prospère et viable, car si celle-ci fait faillite ou doit réduire ses effectifs par manque de succès sur le marché, ils risquent de perdre leur revenu. Le Conseil doit donc veiller à ce que l'organisation opère d'une façon qui serve au mieux les intérêts de ses collaborateurs ;

- ✚ **Les clients** sont habituellement l'élément vital de l'activité de l'organisation et, en tant que tels, ils participent directement à sa réussite. Les clients ont également un intérêt au succès d'une organisation, car l'échec de cette dernière peut réduire le nombre d'options viables qu'ils auront à leur disposition pour obtenir un bien ou un service de qualité. Moyennant un paiement, les clients s'attendent à ce que l'organisation, pour fabriquer des produits sûrs et fiables, fournisse les services convenus et se conforme à d'autres aspects des contrats et accords de vente. Parce que l'organisation a des obligations vis-à-vis de ses clients, le Conseil a pour responsabilité de veiller au respect de ces obligations ;
- ✚ **Les fournisseurs** procurent les biens et services nécessaires à l'organisation pour mener son activité et participent, par conséquent, directement à l'activité. Comme les clients, les fournisseurs ont un intérêt dans la viabilité de l'organisation, qui constitue pour eux un client. Une organisation a certaines obligations vis-à-vis de ses fournisseurs, la plus évidente étant celle de payer les biens et services reçus. Le Conseil doit donc exercer une responsabilité de supervision afin de s'assurer que l'organisation respecte ses obligations conformément aux contrats et accords conclus avec ses fournisseurs ;
- ✚ **Les actionnaires/les investisseurs** ne participent pas directement à l'activité, mais ont un très grand intérêt dans le succès de l'organisation. En effet, ces parties prenantes ont investi dans l'organisation, que ce soit *via* des parts du capital, qui sont des unités de propriété, ou un autre instrument juridique. Les actionnaires peuvent être des particuliers, des organismes ou des fonds qui investissent pour le compte d'un groupe d'investisseurs. Habituellement, les actionnaires ont le droit d'élire au Conseil les personnes qu'ils jugent à même de servir et de protéger au mieux leurs intérêts. Donc, parce qu'ils sont en mesure d'influencer le Conseil, les actionnaires sont souvent considérés comme les parties prenantes les plus importantes et les plus puissantes du point de vue du Conseil ;
- ✚ **Les autorités de régulation et de supervision** représentent des organismes publics qui peuvent avoir un intérêt dans la réussite de l'organisation ou être capables d'influencer cette réussite. Les règles et règlements qu'elles adoptent peuvent dicter à une organisation certains impératifs opérationnels et de reporting ou influencer les décisions prises par le management.

Aux États-Unis par exemple, la *Securities and Exchange Commission* (SEC) exerce une influence sur l'ensemble des sociétés cotées. Parmi les autorités de régulation et de supervision qui exercent une influence sur la plupart des organisations américaines figurent le ministère du Travail (*Department of Labor*), l'Agence pour la protection de l'environnement (*Environmental Protection Agency*) et l'Administration de la sécurité et de la santé au travail (*Occupational Safety and Health Administration*). En outre, certains secteurs sont soumis à la surveillance de régulateurs spécifiques, notamment le secteur bancaire (*Federal Deposit Insurance Corporation* et autres) et le secteur des services publics (par exemple, la *Federal Energy Regulatory Commission* et des commissions d'État réglementaires chargées d'approuver les tarifs facturables aux clients).

Ces autorités de régulation et de supervision veillent à ce que les organisations respectent les réglementations relatives au bien public et témoignent donc d'un grand intérêt pour les opérations des organisations. Quasiment tous les pays ou tous les territoires disposent d'autorités ou d'organes analogues qui adoptent des réglementations. Le Conseil doit comprendre les exigences imposées par ces organismes afin de pouvoir exercer ses responsabilités de supervision.

Les établissements financiers, comme des banques ou d'autres établissements, peuvent apporter un financement à une organisation. Les établissements financiers acceptent de financer une organisation en échange d'une rémunération, le plus fréquemment sous la forme d'un taux d'intérêt appliqué à l'encours. Toutefois, ces établissements imposent fréquemment d'autres clauses (covenant) auxquelles l'organisation doit se conformer. Celles-ci ont souvent trait à la santé financière et à la liquidité globale de l'organisation, si bien que les établissements financiers sont en permanence assurés de la capacité de l'organisation à rembourser ses dettes. Ils ont ainsi à la fois un intérêt dans le succès de l'organisation et une influence sur la manière dont l'organisation opérera pour respecter ses accords. Le Conseil doit donc exercer une supervision et veiller à ce que la direction générale soit attentive à toutes les clauses des accords financiers conclus avec ces parties prenantes influentes et s'y conforme.

B. Audit Interne, Gestion des risques

1. Définition

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit :

« 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 »¹.

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- ✚ Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- ✚ Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- ✚ Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- ✚ Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- ✚ Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- ✚ Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- ✚ Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

Cette définition est volontairement large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés ou d'autres types d'organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation, d'un secteur industriel ou d'un secteur d'activité. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace.

¹ P. TIMMERMANS et Autres, Gestion des Risques, Guide Pratique pour une politique Durable, Edition FEB, Novembre 2015, p.14

2. Objectifs

Dans le cadre de la mission de l'organisation ainsi que de sa vision, la direction détermine des objectifs stratégiques, conçoit une stratégie et décline les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'entité. Ce cadre de référence vise à aider l'organisation à atteindre ces objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- ✚ *Stratégique* objectifs servant la mission de l'organisation ;
- ✚ *Opérationnel* objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- ✚ *Reporting* objectifs liés à la fiabilité du reporting ;
- ✚ *Conformité* objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Ce rattachement des objectifs à différentes catégories permet de se concentrer sur différents aspects du management des risques. Tout en étant distinctes, ces catégories se recoupent - un objectif donné peut relever de plusieurs d'entre elles - et répondent aux divers besoins de l'entreprise. Elles peuvent relever de la responsabilité directe de différents dirigeants. Ce classement permet également de définir de façon plus précise les apports possibles pour chaque catégorie d'objectifs auxquelles certaines entités ajoutent la protection des actifs, également abordée dans cet ouvrage.

L'organisation ayant le contrôle sur les objectifs relatifs à la fiabilité du reporting et à la conformité aux lois et aux règlements, il est légitime d'attendre du processus de management des risques une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ces objectifs. En revanche, l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels dépend parfois d'événements extérieurs qui peuvent échapper au contrôle de l'entreprise. Par conséquent, dans ce cas, le management des risques ne peut donner qu'une assurance raisonnable que la direction et le conseil d'administration, dans son rôle de supervision, sont informés en temps utile de l'état de progression de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs.

3. Éléments du dispositif de management des risques

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- ✚ *Environnement interne* : L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.
- ✚ *Fixation des objectifs* : Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

- ✚ **Identification des événements** : Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.
- ✚ **Evaluation des risques** : Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.
- ✚ **Traitement des risques** : Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- ✚ **Activités de contrôle** : Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques.
- ✚ **Information et communication** : Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.
- ✚ **Pilotage** : Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

4. Relation entre objectifs et éléments

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques qui représentent ce qui est nécessaire à leur réalisation. La relation est illustrée par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube :

- ✚ Les quatre grandes catégories d'objectifs stratégiques, opérationnels, reporting et conformité sont représentées par les colonnes,
- ✚ les huit éléments du management des risques par les lignes,
- ✚ et les unités de l'organisation par la troisième dimension.

Cette représentation illustre la façon d appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d objectifs, par élément, par unité ou en les combinant.

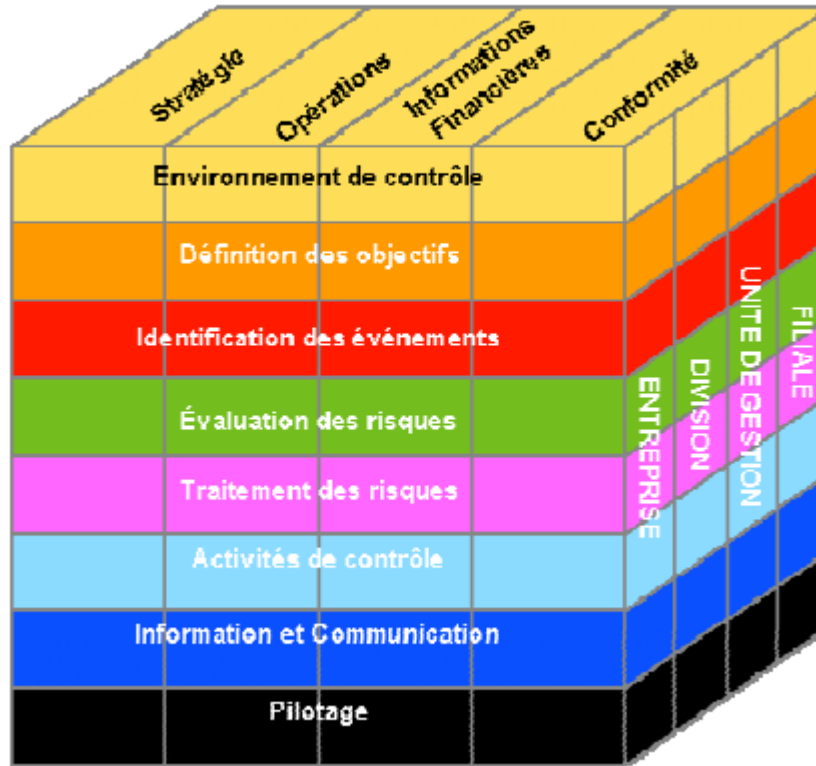


Fig. n° 05 : Elements du Management des Risques
Source : Cadre de Référence COSO 02, Edition Sepetembre 2014.

C. Audit Interne, Contrôle Interne

1. Définition

Le COSO définit le contrôle interne en ces termes : « *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* ». ¹

Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- ✚ il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories qui se recoupent - objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ;
- ✚ il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi ;
- ✚ il est mis en œuvre par des personnes : il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation ;
- ✚ il permet à la Direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable, et non une assurance absolue ;
- ✚ il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier.

Même si cette définition du contrôle interne peut sembler très générale, elle en envisage les différentes catégories individuellement ou ensemble. Lorsqu'on les considère ensemble, on parle de système de contrôle interne. D'après le COSO, cette définition est délibérément large pour deux raisons :

- **Premièrement**, elle rend compte des concepts fondamentaux sur lesquels reposent la conception, la mise en place et le pilotage du contrôle interne, ainsi que l'évaluation de son efficacité par les organisations. Elle fournit ainsi une base essentielle pour l'application du contrôle interne dans différents types d'organisations, secteurs d'activités ou zones géographiques ;
- **Deuxièmement**, cette définition permet de gérer des sous-domaines de contrôle interne. Le COSO précise également :

¹ **Voir :**

- ⇒ Cadre de Référence COSO 01, Edition Juillet 2013,
- ⇒ Cadre de Référence AMF, Edition Juillet 2010.

2. Référentiels du contrôle interne

COMPARAISON DES RÉFÉRENTIELS DE CONTRÔLE INTERNE RECONNUS				
	COSO	CoCo	Turnbull	AMF
Définition du contrôle interne	Processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.	Les éléments d'une organisation qui soutiennent les personnes et offrent une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation dans les catégories suivantes : efficacité et efficience des opérations, fiabilité du reporting interne et externe, conformité aux lois et règlements, ainsi qu'aux règles internes.	Englobe les règles, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une organisation qui offrent l'assurance raisonnable qu'ils en facilitent le fonctionnement efficace et efficient, lui permettent de réagir comme il se doit face aux risques majeurs portant sur l'activité, les opérations, les aspects financiers, la conformité, etc. afin de réaliser les objectifs de l'organisation relatifs à la sauvegarde des actifs, l'identification et la gestion du passif, la qualité du reporting, la conformité aux lois et règlements applicables.	Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui : a. contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et b. doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif vise plus particulièrement à assurer : a. la conformité aux lois et règlements b. l'application des instructions, et des orientations fixées par la Direction générale ou le Directoire, c. le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs, d. la fiabilité des informations financières. Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.
Composantes du contrôle interne	Environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et pilotage.	Finalité, engagement, capacité, pilotage et apprentissage.	Activités de contrôle, processus d'information et de communication, pilotage, intégration dans les opérations de l'organisation, traitement du risque et des changements et reporting.	Organisation, diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables, système visant à recenser, analyser les principaux risques, activités de contrôle appropriées, surveillance permanente.

Fig. n° 06 : Référentiels du Contrôle Interne

Source : KF. REDING et Autres, Manuel d'Audit Interne, Edition Eyrolles, Paris 2015, Chapitre 06- p.6-30

3. Principes

17 PRINCIPES POUR UN CONTRÔLE INTERNE EFFICACE	
Environnement de contrôle	
<ul style="list-style-type: none"> ● L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques. ● Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis de la direction générale. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne. ● La direction générale, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs. ● L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs. ● L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs. 	
Évaluation des risques	
<ul style="list-style-type: none"> ● L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation. ● L'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés. ● L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. ● L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne. 	
Activités de contrôle	
<ul style="list-style-type: none"> ● L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. ● L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs. ● L'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs, et de procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles. 	
Information et communication	
<ul style="list-style-type: none"> ● L'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne. ● L'organisation communique en interne l'information nécessaire au bon fonctionnement du contrôle interne, notamment les informations relatives aux objectifs et aux responsabilités du contrôle interne. ● L'organisation communique aux tiers les éléments qui peuvent affecter le fonctionnement du contrôle interne. 	
Pilotage	
<ul style="list-style-type: none"> ● L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent. ● L'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives, y compris, le cas échéant, à la direction générale et au Conseil. 	

Fig. n° 07 : Les 17 Principes du Contrôle Interne
Source : Cadre de Référence COSO 01, Edition Juillet 2013.

Chapitre II

Audit Interne, Référentiel de Compétences

Section 01 : Référentiel de Compétence, Approche Conceptuelle

- A. Compétence, Notion
- B. Référentiel de Compétence, Utilité
- C. Référentiel de Compétence, Utilisation

Section 02 : Audit Interne, Normes de Qualification

- A. Audit Interne, Normes et Typologie
- B. Audit Interne, Compétences Nécessaires pour Exceller
- C. Audit Interne, Carrières

Section 03 : Audit Interne, Référentiel de Compétences

- A. Audit Interne, Présentation du Référentiel de Compétences
- B. Audit Interne, Domaines de Compétences
- C. Audit Interne, Typologie des Compétences

Section 01 : Référentiel de Compétences, Approche Conceptuelle

A. Compétence, Notion

1. Définition

La compétence est par définition : « la mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier »⁽¹⁾.

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 »⁽²⁾.

« C'est une **caractéristique individuelle** qui est liée d'une manière indiscutable à la réalisation d'une **Performance** effective dans un poste et un contexte particuliers »⁽³⁾.

« La **compétence** est un concept reconnu et validée par notre environnement direct et correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles : connaissances, compétences techniques et aptitudes combinées de façon spécifique afin de générer une **Performance** prédéfinie »⁽⁴⁾.

2. Caractéristiques :

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

- **s'observe en situation de travail** : elle est produite par un individu ou par un collectif, dans une **situation donnée** (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources) ;
- **est une combinatoire de connaissances, de savoir-faire et d'expérience** : elle correspond à la **mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles** : connaissances, savoir-faire, aptitudes, **combinée** de façon spécifique et complétée par la **mobilisation des ressources de l'environnement** ;
- **est « contextualisée »** : Activée ou non dans un environnement (organisation, management, équipement) : Avoir « compétence pour » ; Compétence collective et organisation apprenante ;
- afin de **générer une performance** pré-définie ;
- **est « valable »** : elle est nommée et **reconnue sur le plan socio-professionnel** (validée par l'environnement direct).

⁽¹⁾. AFNOR NF x 50 -70 (1996) - **Formation professionnelle - Terminologie.**

⁽²⁾. CEDIP - « **Le management des compétences** » - *Fiche n° 8* - La documentation française - 2009.

⁽³⁾. B. Guy, **L'ingénierie des compétences**, Editions d'Organisation, Paris 2006, P.112.

⁽⁴⁾. C. Levy-Leboyer , **La gestion des compétences**, Editions d'Organisation, Paris 2006, P123.

3. Concepts périphériques :

Un certain nombre de concepts gravitent autour de celui de compétence :

CAPACITE	Ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de - Ex. : être capable de rédiger un compte rendu de réunion (il est possible de constater la production d'un document écrit).
COMPETENCE	Mobilisation par un individu dans un contexte donné, d'un certain nombre de ressources afin de réaliser une performance.
PERFORMANCE	<p>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.</p> <p>La Performance est le résultat obtenu par une personne par la mise en œuvre de ses compétences lors de la réalisation d'une tâche spécifique dans un poste de travail donné et dans un contexte donné.</p> <p>Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite).</p>
QUALIFICATION	Jugement officiel et légitime qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi, une fonction (diplôme - grade).

Tab. n° 02 : La Compétences, Concepts Périphériques

Source : C. Levy-Leboyer , **La gestion des compétences**, Editions d'Organisation, Paris 2006, P.125

1.4. Manifestation :

La compétence se traduit de différentes manières selon les situations présentées dans le schéma ci-après :

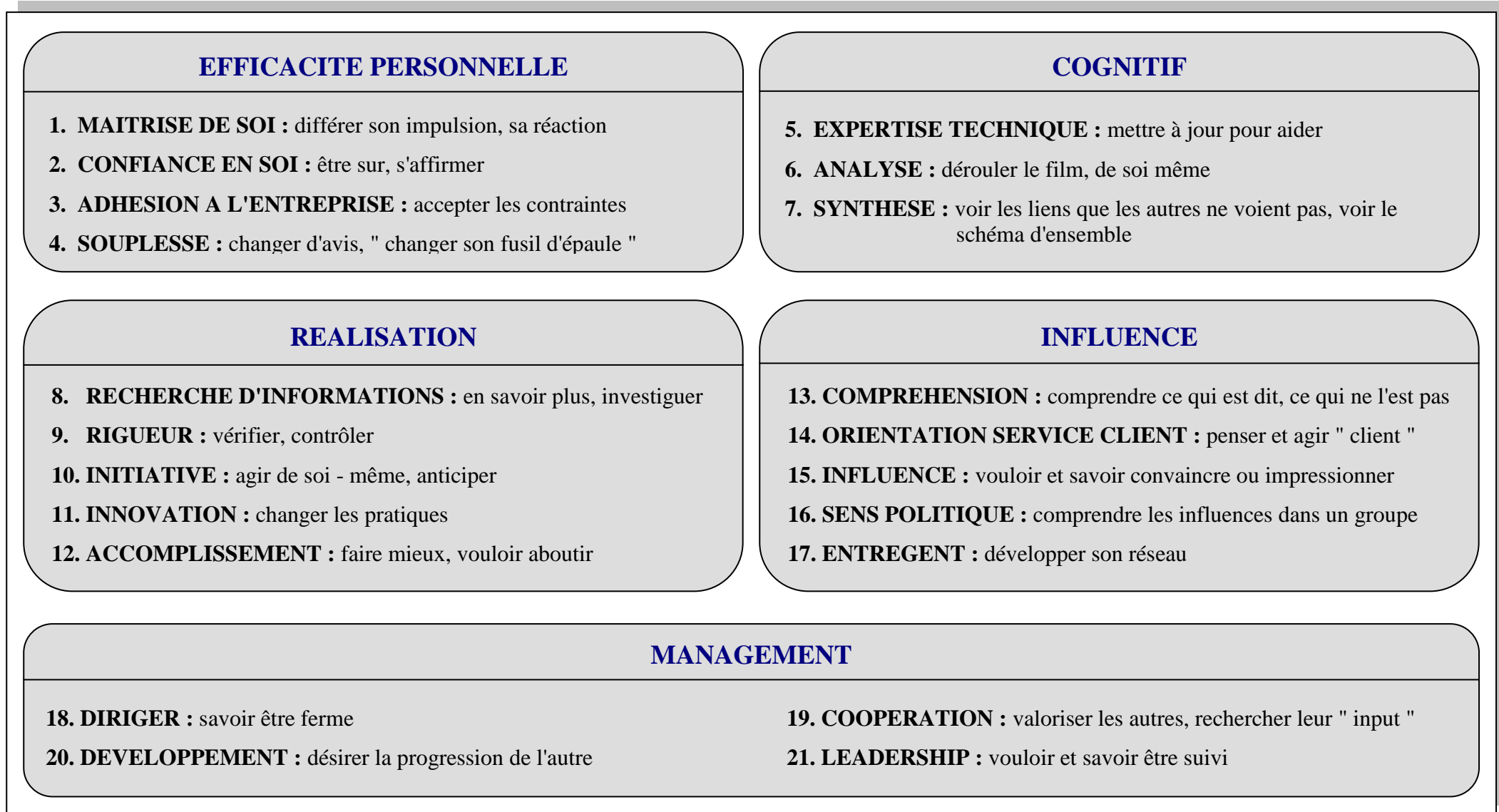


Fig. n° 08 : La Compétence, Manifestation

Source : M. Langlet, Gestion du Personnel, Edition Nathan, Paris 2006, P.203

2. Les Compétences-clés, Choix

2.1. Définition :

Comme déjà définie précédemment, « un poste est une situation de travail individuelle et localisée, occupée par une personne selon une organisation du travail correspondant à la stratégie de l'entreprise, telle que définie sur une période donnée ».⁽¹⁾

Tout poste de travail requiert un ensemble de compétences (**SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ETRE, SAVOIR-FAIRE-FAIRE, SAVOIR-FAIRE-SAVOIR**) nécessaires à l'exécution optimale des activités liées au poste.

Pour qu'il y ait compétence, il faut que la personne puisse utiliser ces capacités avec succès dans une situation donnée. Chacune de ses capacités va être observable à travers des comportements que l'individu va adopter pour être efficace dans une situation donnée. Ces comportements vont être considérés comme des indicateurs que les capacités sont présentes et que l'individu peut les mettre en œuvre.

Le cadre actuel de travail est caractérisé par l'importance de la relation client dans à peu près tous les métiers et activités, la nécessité de travailler de plus en plus fréquemment en collaboration, en réseau, par échange d'informations, l'incertitude et l'imprévisibilité des événements.

Pour travailler, l'individu, au-delà de la maîtrise des compétences techniques, devra en effet être capable de s'adapter à ce cadre et développer une certaine forme de compétences que l'on va appeler les « **compétences-clés** ».

Les **compétences-clés** peuvent être définies comme « un ensemble de capacités que la personne va mettre en œuvre pour faire face à ces exigences et aux contraintes actuelles du travail qui se retrouveront autour à la fois de :

- « **savoir-faire relationnels** » qui recouvrent l'ensemble des capacités permettant de coopérer efficacement avec autrui (écoute, négociation, travail en groupe, communication, travail en réseau) ;
- « **savoir-faire cognitif** » qui correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à la formulation, à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la prise de décision, à la création ou à l'invention.

La compétence-clé va être transférable à d'autres situations qui vont avoir des caractéristiques semblables. Les compétences-clés sont pertinentes pour résoudre une classe de problème ou pour affronter des catégories de situations. Avoir des compétences-clés signifie avoir la capacité de s'adapter à des situations de même nature. Ce transfert se fait en mobilisant des compétences d'adaptation, d'improvisation, de prise d'initiative.

⁽¹⁾. S. Gagnon, M. Lavoie, J-F. Dumais, Guide de gestion des ressources humaines, Edition Techno Compétences, Québec 2003, P. 23.

2.2. Sélection :

Habituellement, on considère six compétences-clés^(*) formant 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. Ces six compétences sont :

- ▶ **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.
- ▶ **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.

Les compétences clés susmentionnées, sont celles qui sont :

- **Désirables et Valorisées :** elles s'appliquent par rapport aux bénéfices mesurables sur le plan économique-social ;
- **Utiles dans de nombreux domaines :** elles s'appliquent à un vaste éventail de contextes. Ce sont ces compétences transversales qui sont élevées au rang de compétences clés.
- **Tous les individus en ont besoin :** il faut retenir les compétences importantes pour tout un chacun et écarter celles qui ne sont utiles que dans un secteur d'activité, dans un métier ou à un stade de la vie particulier. L'accent est mis sur des compétences transversales que chacun devrait aspirer à acquérir et à garder.

^(*) Voir Annexe n° 01 : Modèle de Référentiel de Compétences-Clés.

3. Détermination des niveaux de compétences

Il s'agit de déterminer les niveaux de l'Emploi repère pour chacune des compétences clés retenues. Généralement, six niveaux sont déterminés :

➤ Orientation / Performance :

→ Niveaux :

-
- 1. Exécuter les tâches confiées dans le respect des consignes et procédures.
- 2. Veiller attentivement, dans chaque activité, aux impacts économiques d'une erreur éventuelle.
- 3. Contribuer, dans un cadre donné, par une analyse coûts / bénéfices de l'activité, à la rentabilité souhaitée.
- 4. Participer en direct, dans l'activité, à l'atteinte du résultat économique voulu, par tous les moyens de mesure et de suivi disponibles.
- 5. Déterminer ses propres normes de profitabilité, définir et faire partager son tableau de bord, être un réel responsable de centre de profit.
- +
- 6. Prouver une envergure entrepreneuriale, en visant, par ses activités, la performance globale de l'entreprise.

➤ Responsabilité / Initiative :

→ Niveaux :

-
- 1. Agir correctement, dans un cadre fixé, en s'impliquant dans le respect des directives et de la latitude d'action accordée.
- 2. Savoir faire respecter les règles du jeu, et saisir les opportunités de façon appropriée à la situation.
- 3. Définir clairement les délégations, savoir les suivre, créer des opportunités et résoudre les problèmes de court terme.
- 4. Savoir prendre des décisions en face d'une situation critique, et savoir résoudre des problèmes non courants.
- 5. Etre autonome dans sa décision, sa force de proposition, et sa prise d'initiative en face de problèmes nouveaux.
- +
- 6. Etre reconnu comme un élément clé de la hiérarchie, un facteur d'anticipation, efficace dans la résolution des problèmes et l'optimisation des moyens.

➤ **Management / Animation**

→ Niveaux :

- 1. Tenir informée l'équipe de façon claire et actualisée, partager toute information utile.
- 2. Solliciter, par écoute active, les apports des membres du groupe, être exemplaire dans la prise en compte des besoins.
- 3. Animer l'équipe, organiser la contribution à une démarche collective tout en encourageant l'initiative individuelle, savoir résoudre les conflits réels.
- 4. Prouver, de façon exemplaire, un rôle de « coaching », de relation d'aide à chacun et à tous, savoir résoudre les conflits réels et potentiels.
- 5. Etre un développeur d'hommes et d'équipes, constructeur et garant de la coopération et de l'identité du groupe.
- + 6. Etre un manager-leader, DRH de ses troupes, élément clé de référence pour la reconnaissance sociale de l'entreprise.

➤ **Organisation / Méthodes**

→ Niveaux :

- 1. Connaître et appliquer les outils, les méthodes, les procédures, veiller à la bonne transmission des informations et des communications utiles en vue d'une coopération des équipes.
- 2. Faire appliquer les règles d'organisation et procédures, en vue d'une bonne réactivité d'ensemble.
- 3. Faire évoluer les modes d'organisation en vue d'améliorer la qualité et la fiabilité des prestations.
- 4. Prendre les mesures nécessaires en termes de modes organisationnels pour éviter la répétition des dysfonctionnements.
- 5. Etre une force de proposition constructive sur les principes et les actions d'organisation, d'information, de communication.
- + 6. Etre un expert reconnu dans l'Entreprise, former et conduire des missions de conseil sur les principes d'organisation.

➤ **Relation / Communication**

→ Niveaux :

- 1. Savoir établir des contacts et communiquer dans un cadre fixé.
- 2. Avoir des relations aisées avec les autres en vue d'échanger des informations professionnelles avec des collègues, des clients ou des partenaires.
- 3. Instaurer et maintenir des contacts professionnels, en vue de relations de travail personnalisées.
- 4. Savoir utiliser et développer des réseaux de relations, internes et externes, profitables à l'entreprise.
- 5. Pratiquer des relations « gagnant / gagnant » durables et résoudre les litiges.
- + 6. Contribuer, par sa force de conviction dans ses contacts, à développer une image forte et valorisante de l'entreprise.

➤ **Maîtrise Technique**

→ Niveaux :

- 1. Posséder les savoir-faire techniques requis pour occuper une fonction donnée.
- 2. Vérifier et s'assurer régulièrement de la validité de ses savoir-faire en vue d'une mise à niveau périodique.
- 3. Faire preuve d'un comportement professionnel permettant de réagir opportunément aux situations standard rencontrées.
- 4. Faire preuve d'un comportement professionnel permettant de faire face techniquement à des situations nouvelles et des contextes particuliers.
- 5. Transmettre son expertise sur un ou deux domaines précis, en vue d'une appropriation par d'autres équipes.
- + 6. Etre reconnu comme un « expert / conseil » sur plusieurs domaines techniques utiles pour le développement de l'Entreprise.

B. Référentiel des Compétences, Utilité

1. Le Référentiel des Compétences, Concept

1.1. Définition :

« Le référentiel de compétences est le dispositif méthodologique qui recense les compétences requises pour l'exercice d'un poste précis à tenir au sein d'un milieu de travail »⁽¹⁾.

« 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»⁽²⁾.

« Les référentiels 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 »⁽³⁾.

1.2. Objectifs :

Le référentiel des compétences constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences, ayant pour buts de :

- Permettre de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existants 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.

1.3. Types de Compétences :

Classiquement, on distingue trois types de compétences qui peuvent être développées et améliorées. Ces compétences requises pour le bon exercice de l'emploi 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 sont :

⁽¹⁾. G. Morin Laval, La Gestion des Ressources Humaines, Edition Dunod, Paris 2008, P270.

⁽²⁾. P. Candéau, La Gestion du Personnel, Edition Dunod, Paris 2008, P.322.

⁽³⁾. C. Fluck, C. Le Brun Choquet - « Développer les emplois et les compétences - Une démarche, des outils » - INSEP Éditions - 2002., P142.

- **Les Compétences « Professionnelles »** : c'est-à-dire liées au « métier » (par exemple la vente, le marketing, la comptabilité, la finance, la gestion du personnel, la production, informatique...). Ces compétences concernent :
 - **Les « SAVOIR »** : l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à mobiliser pour l'exécution optimale des activités liées au poste ;
 - **Les « SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE ET METHODOLOGIQUE »** : mise en oeuvre d'un savoir ou d'une habilité spécifique pour une réalisation cible.
- **Les Compétences « Managériales »⁽¹⁾** : c'est-à-dire liées à l'organisation/ planification/coordination/contrôle de son travail et du travail de son équipe. Les compétences « **managériales** » peuvent être aussi analysées dans un cadre fonctionnel (logique de projets).

Compétences Managériales			
1	Organisation de son travail	7	Pilotage de la Performance
2	Organisation de sa Structure	8	Développement des Collaborateurs
3	Planification des Priorités	9	Motivation et Rétribution
4	Techniques d'Animation	10	Management de Projet
5	Contrôle de Gestion	11	Coopération Transverse
6	Optimisation de l'Information	12	Adaptation au Changement

Tab n° 03 : Types de Compétences Managériales - Conception Personnelle

- **Les Compétences « Comportementales »⁽²⁾** : (ou qualités personnelles) 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 réflexion** : nature des « **modes de pensée** » requis par l'emploi.
 - **L'action** : nature des « **façons de faire** » requises par l'emploi.
 - **La communication** : nature des « **qualités relationnelles** » requises par l'emploi.

Compétences Comportementales					
	Réflexion		Action		Communication
1	Résolution de Problèmes	6	Initiative	11	Force de conviction
2	Innovation	7	Maîtrise de soi	12	Ecoute
3	Prise de décision	8	Rigueur	13	Esprit d'équipe
4	Anticipation	9	Réactivité	14	Sens de l'entreprise
5	Ouverture sur l'environnement	10	Adaptabilité	15	Sens pédagogique

Tab n° 04 : Types de Compétences Comportementales - Conception Personnelle

⁽¹⁾. Voir Annexe n° 02 : Liste détaillée des Compétences Managériales.

⁽²⁾. Voir Annexe n° 03 : Liste détaillée des Compétences Comportementales.

2. Le Référentiel des Compétences, Conception

Les différentes étapes d'élaboration d'un référentiel de compétences sont les suivantes :

➤ Définir les objectifs et les priorités des organismes concernés

A partir de nombreuses séances de travail avec les Directions Générales des Groupes, de diagnostics Ressources Humaines effectués par des experts auprès des différentes usines et entreprises respectives.

Les performances essentielles à la réalisation des projets et des principaux résultats attendus vont constituer le point de départ de la réflexion sur l'évolution nécessaire des compétences.

Il est également tenu compte des évolutions des technologies et l'évolution des emplois que cela implique dans le secteur manufactures.

➤ Repérer les principales compétences requises pour chaque emploi

Ce travail d'analyse s'effectue au travers :

- Des décisions stratégiques de la Direction Générale quant aux choix des métiers stratégiques et de la ligne managériale ;
- De l'étude et la validation des fiches de postes communiquées ;
- Des rapports de diagnostics effectués par les experts sur le terrain.

➤ Hiérarchiser les compétences requises pour chaque emploi

Le classement des compétences peut s'effectuer selon les éventuels critères suivants :

- Les modalités d'acquisition (recrutement, investissement, formation) ;
- La durée d'acquisition des compétences et le temps d'apprentissage nécessaire ;
- Les coûts estimés selon les modalités d'acquisition disponibles.

➤ Elaborer le référentiel des compétences requises

- Identifier les compétences à acquérir ;
- Identifier les niveaux de maîtrise des compétences requises.

La description des compétences, ne suffit pas pour rendre compte, de tout ce qui fait le professionnalisme des métiers cibles.

Le professionnalisme engage également les qualités de l'individu, la motivation et l'engagement personnel, la sédimentation des différentes expériences professionnelles ou non professionnelles ainsi que, le positionnement que l'employé adopte dans l'action.

C. Référentiel des Compétences, Utilisation

Le référentiel de compétences répond à des objectifs autour des axes Ressources Humaines suivants :

1. Objectifs

Le référentiel de compétences répond à des objectifs autour des axes RH suivants :

Stratégie

- Accroître la visibilité des attentes managériales
- Répertorier les compétences clés nécessaires à l'exercice d'un métier

Communication

- Favoriser la communication au sein de l'entreprise
- Promouvoir la transparence entre l'employeur et ses collaborateurs

Recrutement

- Faciliter le recrutement en précisant le profil requis du (des) candidat(s) à recruter.

Évaluation

- Evaluer et reconnaître les compétences acquises par chaque salarié.

Formation

- Identifier, pour chaque collaborateur les compétences restant à acquérir
- Dispenser les formations nécessaires aux situations professionnelles identifiées.

2. Le référentiel de Compétence au service de la formation

L'exercice d'un poste nécessite plusieurs domaines de compétences ; l'ensemble des domaines de compétences constitue donc un référentiel de compétences.

Le référentiel de compétences constitue une carte individuelle et collective pour chaque fonction ou groupe de fonctions dont les exigences sont similaires.

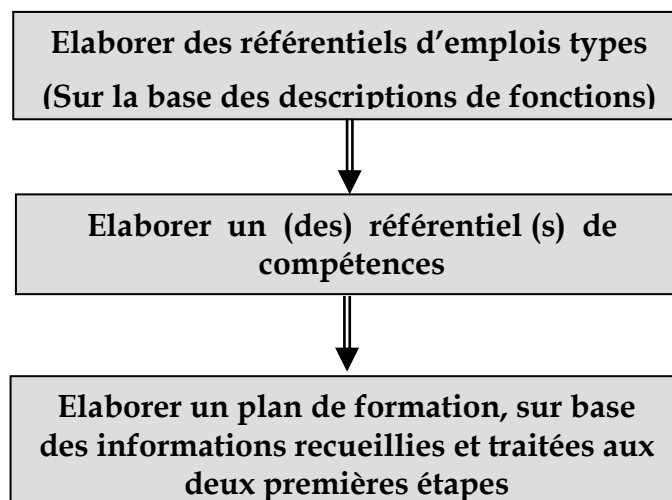
Le référentiel de compétences est un outil de gestion des Ressources Humaines qui au-delà de l'aspect **adéquation Hommes/Poste**, servira dans ce cas précis de support au plan de formation, support qui permet de :

- 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
- Est indispensable pour les études de Postes.

Les Objectifs généraux du programme de formation sont :

- **Rendre la personne efficace dans l'exercice d'une profession ou d'un métier :**
 - Lui permettre, dès l'entrée sur le marché du travail, d'exercer les fonctions et d'exécuter les tâches et les activités associées au métier ;
 - Lui permettre d'évoluer dans un milieu de travail par le biais d'une base solide (connaissances, habilités techniques et technologiques, communication, capacité de résolution de problèmes, et de prise de décisions, souci de la santé et de la sécurité du travail)
- **Favoriser l'intégration de la personne dans la vie professionnelle :**
 - Lui faire connaître le marché du travail en général ainsi que le contexte particulier du secteur manufactures.
 - Lui faire connaître ses droits et responsabilités comme travailleur
- **Favoriser l'évolution de la personne et l'approfondissement des savoirs professionnels :**
 - Lui permettre de développer son autonomie, sa capacité d'apprendre et d'acquérir des méthodes de travail ;
 - Lui permettre de comprendre les principales techniques et technologies utilisées.
 - Lui permettre de développer sa faculté d'expression, son sens de l'initiative et son esprit d'entreprise.
 - Lui permettre d'adopter des attitudes essentielles à son succès professionnel, de développer son sens des responsabilités et son souci d'excellence.
- **Favoriser la mobilité professionnelle de la personne :**
 - Lui permettre d'adopter une attitude positive à l'égard des changements
 - Lui permettre de se donner des moyens pour gérer sa carrière.

Les étapes successives pour élaborer un plan de formation selon l'approche par Compétence :



3. Emplois types lignes managériales

3.1. Emplois types des lignes managériales

L'élaboration d'un **Référentiel Emploi Type** aboutit nécessairement à la distinction de deux lignes managériales :

- **Ligne Managériale Haute** : regroupant les postes de travail nécessitant un champ d'autonomie, un certain niveau de responsabilité et ayant des missions tournée vers l'équipe et le développement professionnel des agents.
- **Ligne Managériale Basse** : regroupant les postes de travail pourvus, à un degré moindre, d'un champ d'autonomie, de responsabilité et de missions tournée vers l'équipe et le développement professionnel des agents.

En terme de responsabilité, il existe plusieurs niveaux possibles :

- **Niveau 01** : décide seul et informe ou n'a pas besoin d'informer sa hiérarchie.
- **Niveau 02** : décide après avoir informé sa hiérarchie de la décision prise.
- **Niveau 03** : soumet sa décision à l'aval de sa hiérarchie.
- **Niveau 04** : réalise les consignes de sa hiérarchie

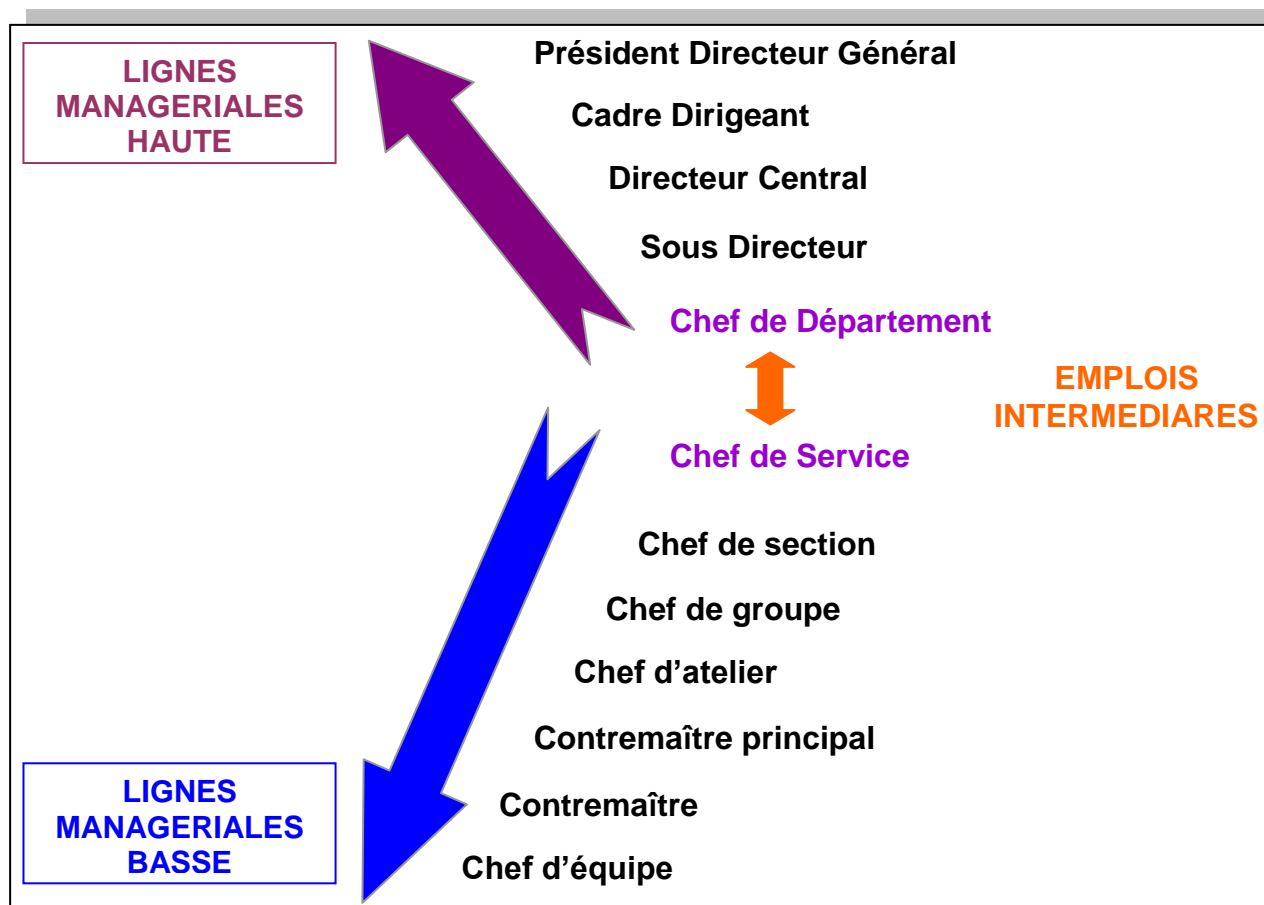


Fig. n° 09 : Emplois types des Lignes Managériales

Source : J-M Peretti, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 7^{ème} Edition, 2006, P. 213

3.2. Domaines de Compétences des lignes managériales

Une ligne managériale est caractérisée par la nature des missions et activités afférentes aux différents postes de travail, leur champ d'autonomie, leur niveau de responsabilité et leur champ de relations, c'est pourquoi, chaque ligne managériale nécessite des domaines de compétence pour pouvoir être assurée. Nous citerons à titre d'exemple :

Ligne managériale haute	Ligne managériale Basse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Techniques de Management 2. Techniques de Management du risque 3. Techniques d'Audit 4. Communication orale et écrite 5. Communication Interpersonnelle 6. Analyse et Reporting de l'information 7. Techniques de diagnostic et d'évaluation 8. Techniques Commerciales 9. Techniques de Marketing 10. Techniques de gestion des ressources humaines 11. Techniques de gestion prévisionnelle des emplois 12. Techniques d'analyse et de gestion économique 13. Techniques de Gestion de la production 14. Techniques de contrôle de qualité 15. Techniques de planification et la de gestion de projet 16. Connaissance du cadre juridique et administratif de l'Entreprise 17. Connaissance de la Stratégie de l'entreprise 18. Connaissance des technologies et du contexte National et International du secteur d'activité de l'entreprise 	<ol style="list-style-type: none"> 19. Maîtrise technique 20. Techniques de contrôle des équipements 21. Techniques de contrôle de qualité 22. Techniques d'application des normes HSE 23. Techniques de Management 24. Communication orale et écrite 25. Techniques d'approvisionnement 26. Techniques de diagnostic et d'évaluation 27. Techniques de gestion du personnel 28. Techniques de Gestion de la production 29. Techniques de gestion des stocks

Tab. n° 05 : Domaines de Compétences des lignes managériales
Source : J-M Peretti, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 7^{ème} Edition, 2006, P. 215

3.3. Niveaux de Compétence

Chaque domaine de compétence est échelonné sur plusieurs niveaux évolutifs, correspondant aux niveaux d'objectifs stratégiques, distingués dans chacun des métiers d'un secteur d'activité donné.

Les principaux niveaux de compétences se présentent comme suit :

➤ **Niveau 1 : Le Savoir :**

Correspond aux **connaissances théoriques nécessaires** pour tenir un poste de travail (scolaires, universitaires, techniques, etc.).

➤ **Niveau 2 : Le Savoir-Faire :**

Correspond à **l'expérience** permettant la mise en pratique adaptée des connaissances acquises, à la capacité que l'on a, à travers son expérience, de mettre en œuvre les connaissances acquises.

➤ **Niveau 3 : Le Savoir-Être :**

Désigne toute la **dynamique comportementale** nécessaire pour remplir une fonction (par exemple si un très bon professionnel fait preuve d'un comportement en décalage par rapport à la culture ou aux besoins des clients, son professionnalisme ne sera pas reconnu).

➤ **Niveau 4 : Le Savoir-Faire-Faire :**

Désigne les **capacités à transmettre** son savoir et ses compétences pour faire en sorte que les autres agissent dans le sens souhaité. Ce n'est pas automatique : un bon vendeur ne sera pas nécessairement un bon chef de vente...

➤ **Niveau 5 : Le Savoir-Faire-Savoir :**

Recouvre les **capacités stratégiques de communication**, le sens politique, la stratégie d'influence.

Les critères de maîtrise de la fonction doivent être clarifiés avec le collaborateur afin que celui-ci cerne bien toutes les compétences dont il lui est demandé de faire la preuve et tous les comportements que l'on attend de lui. Il seront repris au moment de l'appréciation du collaborateur afin d'évaluer les points forts et surtout les points à améliorer qui seront à développer par la formation et les actions d'accompagnement spécifiques.

Le développement de ces critères pourra donner lieu à la fixation d'objectifs de maîtrise de la fonction qui permettront au collaborateur de parfaire son professionnalisme et de mieux maîtriser son activité professionnelle.

Ces objectifs sont souvent de type qualitatif et se travaillent sur le moyen et long terme (on n'acquiert pas forcément de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements du jour au lendemain).

Section 02 : Audit Interne, Normes de Qualification

A. Audit Interne, Normes et Typologie

1. L'architecture du cadre de référence ¹.

La notion de *cadre de référence* traduit le fait que l'audit interne est une pratique professionnelle normée au plan international. Pour qu'une entreprise puisse bénéficier des meilleures pratiques en ce domaine, elle doit faire le choix de transposer et d'adapter à ses spécificités les lignes directrices applicables à l'audit, qui sont définies au niveau international par des instances professionnelles privées.

Concrètement, le cadre de référence de l'IIA, traduit en français par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI), 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 ;
 - 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.

2. Les dispositions obligatoires

2.1 Des dispositions obligatoires, mais dans un cadre de droit souple

Les lignes directrices élaborées par des instances professionnelles de l'audit interne comme l'IIA constituent ce qu'il est convenu d'appeler du droit souple (*soft law*). Celui-ci se différencie de la pyramide traditionnelle des normes d'origine étatique (loi, décret, arrêté...), que l'on peut qualifier symétriquement de droit dur.

2.2 Les trois composantes des dispositions obligatoires du cadre de référence de l'audit interne

Dans le cadre de référence retenu pour l'audit interne, les dispositions obligatoires, communes à tous les services d'audit interne, comportent trois composantes :

- ✚ la définition de l'audit interne ;
- ✚ le code de déontologie ;
- ✚ les normes de qualification et de fonctionnement.

¹ Lire : P. SCHICK et Autres, Audit Interne et référentiels de Risques, Edition Dunod, Paris 2014.

➤ **La définition de l'audit interne**

La définition de l'audit interne le décrit comme une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à une entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces.

Cette définition est rappelée et développée dans le code de déontologie et les normes de qualification et de fonctionnement élaborés par l'IIA.

➤ **Le code de déontologie**

Le code de déontologie du cadre de référence de l'Audit Interne a pour objet de guider l'exercice de l'audit interne par le respect de principes et de règles de conduite qui fondent la qualité des travaux qu'il produit et la confiance sur laquelle il s'appuie. Il énonce et précise les principes et règles de conduite qui s'imposent aux personnes et entités réalisant des activités d'audit interne : **intégrité, objectivité, confidentialité, compétence.**

➤ **Les normes de qualification et de fonctionnement**

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 adoptées comportent :

- des *normes de qualification* (normes 1000 et suivantes) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services et les agents accomplissant des missions d'audit interne ;
- des normes de fonctionnement (normes 2000 et suivantes) qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis ;
- au sein de chacune de ces deux catégories, les normes de mise en œuvre précisent les exigences applicables dans les activités d'assurance (normes en A) ou de conseil (normes en C) ;
- enfin, un glossaire définit les termes spécifiques utilisés dans les normes.

B. Audit Interne, Compétences Nécessaires Pour Exceller ¹.

Plusieurs questions apparaissent à la lecture de la définition et de la description de l'audit présentées plus haut dans ce chapitre : que faut-il savoir d'autre pour réussir en tant qu'auditeur interne ? Que doit-on savoir faire ? Certaines caractéristiques personnelles prédisposent-elles à la réussite dans ce domaine ? La bonne nouvelle, c'est que 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.

Il existe, cependant, un certain nombre de compétences observées chez la plupart des auditeurs internes qui semble être un gage de réussite dans la fonction. Certaines de ces compétences sont en fait des qualités personnelles naturelles. D'autres sont des connaissances et un savoir-faire qui peuvent s'acquérir et être développés. La compréhension de ces éléments permet à quiconque de savoir, en toute connaissance de cause, si l'audit interne constitue une voie professionnelle envisageable.

1. Qualités personnelles

Chacun a ses propres qualités ou caractéristiques personnelles. Ainsi, certains sont d'une nature plutôt introvertie (timides ou réservés) tandis que d'autres sont plus extravertis (ils se lient facilement et sont sociables). Voici quelques-unes des qualités personnelles communes à tous les excellents auditeurs internes :

- **Intégrité.** L'intégrité n'a rien de facultatif chez les auditeurs internes : c'est au contraire un impératif. En effet, c'est sur l'intégrité des personnes que se bâtit la confiance, sans laquelle il est impossible d'être sûr que les propos et les actions sont fiables. Ceux qui s'appuient sur les travaux d'audit interne se fient au jugement professionnel des auditeurs internes pour prendre des décisions importantes. Ils doivent avoir la certitude que les auditeurs internes sont dignes de foi.
- **« Passion ».** Il est quasiment impossible de réussir dans une activité que l'on n'aime pas véritablement. Les bons auditeurs internes ressentent un intérêt profond et un enthousiasme sincère pour leur travail. Si certains expriment davantage cette passion, celle-ci est de toute façon indispensable à une réussite durable.
- **Capacité de travail.** Pour réussir dans la profession, il faut être à même de répondre en permanence aux attentes des « clients » en termes de qualité, de coût et de délai. Il faut pour cela travailler dur. Les auditeurs internes doivent non seulement travailler dur, mais également faire intelligemment ce qu'il faut de la façon qu'il faut et au moment où il le faut.
- **Curiosité.** L'information nécessaire pour formuler un jugement au cours d'une mission d'audit interne ne saute pas toujours aux yeux. Un auditeur interne qui réussit doit donc être naturellement curieux et ne pas se contenter de poser des questions sous la forme d'une check-list. Il lui faut parfois poser des questions plus approfondies pour comprendre comment les choses fonctionnent.

¹ Lire : J. Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 7^{ème} Edition Eyrolles, Paris 2013.

- **Créativité.** La plupart des auditeurs internes aiment résoudre des problèmes. Cependant, beaucoup de problèmes n'ont pas de solution évidente. C'est pourquoi, pour réussir, les auditeurs internes doivent se montrer créatifs et faire en sorte que leur pensée sorte des sentiers battus, afin d'avoir des idées appréciées par le management et par d'autres parties prenantes.
- **Initiative.** Un auditeur interne qui réussit a l'esprit d'initiative. Il recherche de lui-même, exploite les possibilités de création de valeurs, et souhaite être un agent du changement au sein de son organisation.
- **Flexibilité.** Le changement est la seule constante dans le monde de l'entreprise d'aujourd'hui. Les organisations performantes s'y adaptent en permanence, et comme le changement s'accompagne de nouveaux risques, ceux-ci doivent être gérés. Un auditeur interne qui réussit prend en compte le changement et s'adapte rapidement aux situations et difficultés nouvelles.

Les caractéristiques décrites ci-dessus sont les qualités personnelles que doit posséder un auditeur interne pour réussir. Doit-on en déduire que quelqu'un à qui il manque une ou plusieurs de ces caractéristiques est voué à l'échec dans cette profession ? Pas nécessairement. Certes, l'intégrité est impérative et il serait inutile de vouloir continuer dans une profession dans laquelle on ne croit pas vraiment ou pour laquelle on n'est pas prêt à s'engager pleinement. Les autres qualités énumérées peuvent s'acquérir et être développées si l'on s'en donne la peine. Il importe néanmoins de comprendre comment chacune de ces qualités permet aux auditeurs internes de réussir. Pour ceux qui visent une réussite durable, la plupart de ces qualités seront nécessaires.

2. Connaissances, savoir-faire et références

Les *Normes* de la profession imposent aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions d'assurance et de conseil avec compétence, ce qui signifie qu'ils doivent posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités (Norme 1210). Quelles connaissances et quel savoir-faire sont nécessaires pour réussir en tant qu'auditeur interne ? La réponse à cette question varie, dans une certaine mesure, en fonction du degré d'avancement dans la carrière et des responsabilités à exercer. Ceux qui envisagent de mener une longue carrière dans l'audit interne devront sans cesse perfectionner leurs connaissances et leur savoir-faire. Ainsi, on attendra d'un chef de mission ayant quatre ans d'expérience un niveau d'exigence qui ne sera pas le même que pour un jeune diplômé. En conséquence, s'il est un savoir-faire essentiel qu'il faut commencer à développer dès l'école, c'est d'apprendre à apprendre, car les auditeurs internes ne cessent d'apprendre tout au long de leur carrière.

Nul ne saurait être un expert de l'audit interne à sa sortie d'une école. Comme toute profession, l'audit interne s'apprend en premier lieu par l'expérience, ou, comme on dit, « sur le tas ». C'est comme pour apprendre à conduire : personne ne saurait y parvenir simplement en lisant des manuels, en écoutant quelqu'un en parler ou en regardant les autres conduire. Il faut en faire l'expérience soi-même : il est nécessaire de se mettre au volant et de pratiquer, de préférence sous la supervision d'un instructeur qualifié. Il en va de même pour l'audit interne : on apprend par la pratique, sous le regard perspicace de superviseurs et mentors chevronnés.

Étant donné que les auditeurs internes doivent disposer d'un large éventail de compétences, les Instituts ont élaboré un Référentiel de compétences de l'audit interne. Ce référentiel peut aider les auditeurs internes et les fonctions d'audit interne à évaluer leurs niveaux de compétence actuels et à repérer les domaines dans lesquels ils doivent progresser. Il énonce le niveau minimum de connaissances et de compétences qui sont nécessaires dans quatre domaines pour que le travail soit efficace et que la fonction d'audit interne reste performante.*

* Voir supra chapitre 02- section 3 : Référentiel De Compétences De L'audit Interne

C. Audit Interne, Carrières

1. Accès à l'audit interne

Jusqu'à une date très récente, dans les pays anglo-saxons essentiellement, la plupart des auditeurs internes commençaient leur carrière dans l'audit comptable. En général, dans ces pays, un diplômé en comptabilité commence en tant qu'auditeur des états financiers dans un cabinet, puis, quand il a acquis de l'expérience, il passe à un poste d'auditeur interne, le plus souvent auprès d'anciens clients. Si cette trajectoire reste reconnue, elle n'est certainement pas unique.

Depuis quelques années, on embauche de plus en plus souvent directement des auditeurs internes parmi les jeunes diplômés. Les sociétés cotées et non cotées, les entités publiques, les organisations à but non lucratif et les organisations qui délivrent des services d'audit interne recrutent régulièrement des auditeurs internes à leur sortie d'école ou d'université.

Toujours plus nombreuses, les grandes écoles et universités qui proposent un cursus d'audit interne établi en partenariat avec les Instituts gagnent en popularité parmi les recruteurs. Les meilleurs de leurs étudiants, munis d'un diplôme en comptabilité, systèmes d'information ou dans une autre discipline liée ou non à l'entreprise, sont très demandés. Pour ceux qui ont effectué un ou plusieurs stages liés à l'audit interne, l'expérience du monde réel constitue un véritable atout.

De nombreuses organisations estiment que l'audit interne est une composante importante de leur programme de formation en gestion parce qu'il offre aux hauts potentiels une occasion unique d'acquérir une expérience en gouvernance, gestion des risques et contrôle portant sur de nombreux domaines de l'organisation. Dans ces organisations, les éventuels futurs managers de différents services doivent passer un certain temps dans la fonction d'audit interne avant de pouvoir progresser dans la hiérarchie.

2. Après l'audit interne

Une grande majorité de ceux qui choisissent l'audit interne n'y passent pas l'ensemble de leur carrière. Comme indiqué ci-dessus, l'audit interne constitue un excellent terrain de formation pour les personnes aspirant à des postes d'encadrement supérieur. Beaucoup d'auditeurs internes utilisent l'expertise qu'ils ont acquise dans l'audit interne comme un tremplin vers des positions de responsabilité dans les domaines financiers ou opérationnels, que ce soit dans l'organisation dans laquelle ils ont travaillé jusque-là ou ailleurs.

Il y a quelques années, aucun auditeur interne n'imaginait pouvoir trouver un nouveau poste dans une société de prestation de services d'assurance et de conseil. C'est aujourd'hui une voie possible, surtout pour les personnes disposant d'une spécialisation très appréciée dans une branche particulière (comme l'énergie ou la banque) ou un domaine (par exemple les systèmes d'information, ou la prévention, la dissuasion et la détection de la fraude).

3. Carrières dans l'audit interne

Cependant, certaines personnes, peu nombreuses au demeurant, choisissent de faire toute leur carrière dans l'audit interne. Plusieurs options s'offrent à elles. La première consiste à gravir les échelons de la fonction d'audit interne d'une seule et même organisation jusqu'à la direction de l'audit interne. Une autre option consiste à rester dans l'audit interne, mais à progresser dans la hiérarchie en passant d'une organisation à l'autre. La troisième solution est de progresser entre les différents niveaux d'une société de prestation de services d'assurance et de conseil aux professionnels.

L'objectif ultime d'une carrière d'auditeur interne est d'être responsable de l'audit interne. Très respecté au sein de l'organisation, il est le plus souvent cadre supérieur. 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.

Dans un cabinet qui propose des services d'audit interne à de nombreuses autres organisations, un auditeur interne peut s'élever au rang d'associé ou atteindre une position tout aussi prestigieuse. Contrairement aux responsables de l'audit interne d'une organisation, il interagit avec l'encadrement supérieur et le Conseil de plusieurs organisations et leur est subordonné.

Quelle que soit la carrière choisie, les auditeurs internes voient aujourd'hui s'offrir à eux beaucoup plus d'opportunités qu'il y a encore quelques années. Ceux qui développent un large éventail de compétences et acquièrent de l'expérience dans différents domaines seront bien placés pour envisager des voies très diverses.

Section 03 : Audit Interne, Référentiel De Compétences

A. Audit Interne, Présentation du Référentiel de Compétences

Le référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA (le « Référentiel ») 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.

Une compétence correspond à la capacité d'une personne à assumer une fonction ou à accomplir une tâche correctement. C'est un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de comportements bien précis. Le Référentiel constitue un guide structuré qui permet d'identifier, d'évaluer et de développer les domaines de compétences des auditeurs internes.

Le Référentiel présente dix domaines de compétences recommandées pour les principales fonctions, à savoir les auditeurs internes, les managers et les responsables de l'audit interne. Chaque domaine de compétences est détaillé. Bien que chaque domaine de compétences soit défini séparément, il convient de préciser qu'ils sont étroitement liés et interdépendants.

Le Référentiel pourra être utilisé par :

- les auditeurs internes, afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs de carrière ;
- les concepteurs de formation ou de certification professionnelle, pour s'assurer que les formations et les certificats développent et évaluent, de manière appropriée, les compétences requises ;
- les employeurs, les autres professions et le grand public, qui disposent ainsi d'un élément de comparaison avec leur propre référentiel de compétences, et pourront avoir une vision plus claire et plus détaillée des niveaux d'expertise attendus par les auditeurs internes ;
- l'IIA et les instituts locaux, afin d'élaborer leurs stratégies et conforter leur position d'émetteur de normes au sein de la communauté internationale ;
- les étudiants, afin d'avoir connaissance des compétences à démontrer pour réussir en tant qu'auditeurs internes et pour l'évaluation de leurs plans de carrière ;
- la communauté académique, qui dispose ainsi d'une liste de compétences professionnelles essentielles à intégrer dans les cursus préparant les étudiants au métier d'auditeur interne ;
- les professionnels du recrutement et des ressources humaines, pour la rédaction de descriptions de poste appropriées et le recrutement d'auditeurs internes dûment qualifiés.

B. Audit Interne, Domaines de Compétences

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,
- 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 :

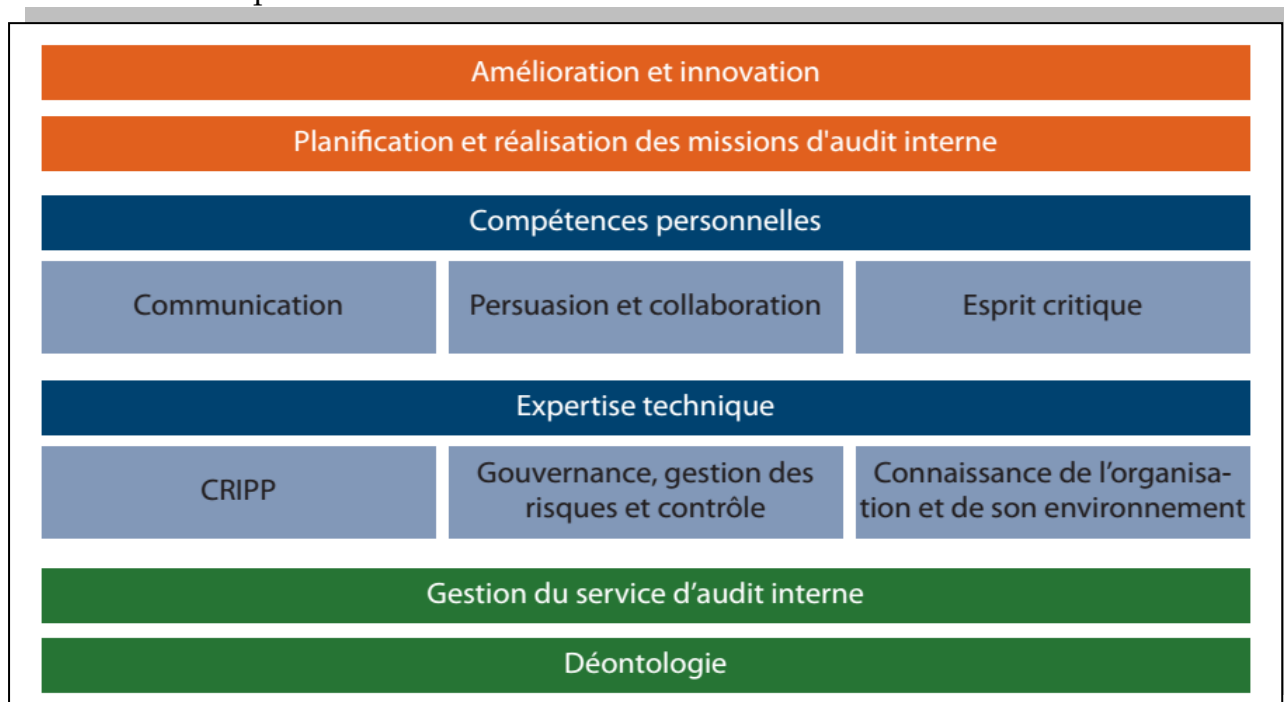


Fig. n° 10 : Structure du Référentiel de Compétences de l’Audit Interne
 Source : Référentiel de Compétences de l’Audit Interne, IIA, Septembre 2013, P. 03

L'efficacité de la planification et de la réalisation des missions repose sur un comportement déontologique et une gestion du service d'audit interne à même d'assurer une coordination adéquate des ressources et des activités.

L'expertise des auditeurs internes concerne principalement le CRIPP, les processus de gouvernance, de gestion des risques, et de contrôle ainsi que la connaissance de l'organisation et de son environnement. L'IIA est à l'origine de la principale référence professionnelle (le CRIPP) destinée aux auditeurs internes du monde entier.

Par ailleurs, une expertise technique en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle permet aux auditeurs internes de préparer leurs travaux et d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs. Comprendre l'organisation, sa culture, son fonctionnement, son secteur d'activité et l'influence de facteurs locaux ou plus globaux est un autre pré-requis indispensable.

En effet, les auditeurs internes qui sont sensibles aux enjeux de l'organisation et de son environnement réaliseront des missions d'assurance et de conseil efficaces, ils apporteront ainsi plus de valeur ajoutée à leur organisation. Pour réaliser leurs missions d'audit interne et favoriser l'amélioration et l'innovation au sein de l'organisation, les auditeurs internes doivent savoir communiquer, convaincre, collaborer et démontrer un sens critique.

C. Audit Interne, Typologie des Compétences

Certains modèles de compétences (y compris l'ancien référentiel de l'IIA) distinguent plusieurs niveaux de maîtrise d'une compétence. Des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs peuvent refléter la progression de l'acquisition d'une compétence (de la simple sensibilisation à un niveau de maîtrise plus élevé). Certains travaux de recherche définissent des niveaux de compétence, tandis que d'autres déterminent si une compétence est acquise ou non (ou en cours d'acquisition).

Le groupe de travail qui a rédigé la version actualisée du Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA a considéré ces deux approches. Il a finalement opté pour la seconde option qui lui a paru plus simple et donc plus facile à communiquer et à utiliser.

Le Référentiel a pour but principal de présenter les principaux domaines de compétence spécifiques à l'audit interne et d'orienter le développement professionnel des équipes et des personnes.

- ✚ Le Référentiel est destiné aux auditeurs internes, managers, professionnels des ressources humaines, formateurs et autres, qui peuvent l'adapter et l'appliquer. En pratique, il est difficile de concevoir un référentiel à la fois exhaustif et universellement applicable étant donné la diversité des pratiques professionnelles au niveau mondial.
- ✚ En se fondant uniquement sur des concepts, il est difficile de justifier en quoi une personne est simplement sensibilisée à une compétence qui lui est nécessaire pour assumer efficacement son rôle. Il semble plus aisé d'indiquer si cette personne a atteint le niveau requis ou pas.
- ✚ Dans tous les cas, un tel modèle comporte nécessairement une part d'arbitraire lorsqu'il s'agit de déterminer à quel moment une personne est apte à passer au niveau de compétence supérieur.
- ✚ Pour aller plus loin, il est toujours possible de décliner les différents niveaux de compétence si cela est jugé utile.

L'actuel Référentiel établi par l'IIA n'est pas un document figé et continuera d'évoluer en fonction des évolutions de la profession.

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DE L'AUDIT INTERNE

1. Sens des relations humaines

- a. Influence : déployer une tactique efficace pour convaincre.
- b. Communication : envoyer des messages clairs et convaincants, savoir écouter.
- c. Gestion :
 - i. règles et procédures ;
 - ii. effectif et compétence des auditeurs internes ;
 - iii. définition des priorités, planification, gestion des performances et orientation sur les besoins des clients ;
 - iv. gestion du temps, réalisation des objectifs et des tâches, talents d'organisation.
- d. Leadership : inspirer et guider des groupes et des individus, susciter de la motivation au sein de l'organisation, esprit d'entreprise.
- e. Catalyseur du changement : engager, gérer le changement et y faire face.
- f. Gestion des conflits : négocier et régler les différends.
- g. Collaboration et coopération : travailler avec d'autres personnes en vue de réaliser des objectifs communs.
- h. Capacité à animer une équipe : créer une synergie de groupe pour la réalisation d'objectifs collectifs.

2. Outils et techniques

- a. Requêtes pour les opérations et le management.
- b. Prévisions.
- c. Gestion de projets.
- d. Analyse des processus opérationnels.
- e. Tableaux de bord.
- f. Techniques d'évaluation des risques et des contrôles (dont auto-évaluation).
- g. Outils et techniques relatifs à la gouvernance, à la gestion des risques et au contrôle.
- h. Outils et techniques de collecte et d'analyse de données.
- i. Outils et techniques de résolution des problèmes.
- j. Techniques d'audit informatisées (CAAT).

3. Normes d'audit interne, théorie et méthodologie

- a. Définition de l'audit interne.
- b. Code de déontologie.
- c. *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* :
 - i. normes de qualification ;
 - ii. normes de fonctionnement.

4. Domaines de compétence

- a. Comptabilité financière et finance.
- b. Comptabilité de gestion.
- c. Réglementation, droit et économie.
- d. Qualité : compréhension du cadre de référence qualitatif dans votre organisation.
- e. Déontologie et fraude.
- f. Systèmes d'information.
- g. Gouvernance, gestion des risques et contrôle.
- h. Théorie et comportement de l'organisation.
- i. Connaissance du secteur.

Source : www.theiia.org

Fig. n° 11 : Référentiel de Compétences de l'Audit Interne
Source : KF. REDING et Autres, Manuel d'Audit Interne, Edition Eyrolles,
 Paris 2015, Chapitre 01- p.1/23

À première vue, ce référentiel peut paraître lourd et fastidieux. Cependant, ces compétences ne sont pas obligatoires pour débiter à un poste d'audit interne, et elles peuvent être acquises au fil du temps. Il y a beaucoup de choses qu'un étudiant peut faire pour se préparer à son premier poste d'auditeur interne. Il peut acquérir certains niveaux de connaissance et de compétence par les moyens suivants :

- ✚ une formation en audit, comptabilité, systèmes d'information, risques opérationnels et contrôles, gestion, économie et finance, droit commercial ou méthodes quantitatives. Il est particulièrement intéressant d'avoir des connaissances dans plusieurs domaines plutôt que dans un seul. Les connaissances en audit et en systèmes d'information, par exemple, sont très demandées ;
- ✚ une expérience pratique des logiciels utiles à l'audit, comme ceux permettant l'établissement de diagrammes de flux, les tableurs, les bases de données et les logiciels d'audit généralisés ;
- ✚ un entraînement destiné à développer ses qualités de communication et son sens des relations humaines ;
- ✚ des projets permettant aux étudiants d'adopter une pensée analytique, d'assimiler rapidement de nouvelles informations, de réagir à une ambiguïté, de traiter des tâches pluridimensionnelles non structurées et de gérer efficacement plusieurs projets de front ;
- ✚ un apprentissage d'une ou plusieurs langues étrangères afin d'évoluer dans un contexte international.

Les références qu'un étudiant fait apparaître sur son curriculum vitae refléteront les connaissances et savoir-faire qu'il a acquis : un diplôme obtenu avec une bonne moyenne démontre la maîtrise d'une discipline ; un emploi occupé pendant ses études ou la participation à des activités extrascolaires souligne la capacité à gérer correctement plusieurs tâches à la fois. Les bourses et autres distinctions témoignent des réalisations d'un étudiant. Un stage est l'occasion de démontrer son aptitude à mettre en application ce que l'on a appris ; un poste à responsabilité dans une association d'étudiants indique une motivation et une aptitude à diriger ; l'obtention du **CIA** avant même celle du diplôme de l'école témoigne non seulement d'une compétence particulière pour l'audit interne et des sujets connexes, mais également d'une volonté de réussir.

Le passage du statut de simple membre de l'équipe d'audit interne à celui de chef de mission chevronné signale que la personne est prête à encadrer des subordonnés et à les faire profiter de son expérience, à faire des présentations et à animer des réunions, à faire preuve de persuasion dans la communication avec tous les échelons de la hiérarchie, à établir des relations durables avec les audités et les clients, et à encourager activement le changement. Les références qu'il faut présenter à ce stade d'une carrière d'auditeur interne peuvent inclure, par exemple, un historique de missions réussies, des témoignages d'audités et de clients (qui reconnaissent que cette personne « a de l'avenir »), un master en audit interne, diverses certifications professionnelles, et un poste d'encadrement parmi les bénévoles d'une organisation professionnelle, telle qu'un chapitre d'une ville américaine ou un Institut national.

Les professionnels de l'audit interne qui continuent de développer leurs compétences de gestion et de leadership peuvent poursuivre leur carrière dans la direction d'un service d'audit interne. Ils doivent être à même d'accompagner et d'encadrer des collaborateurs, d'aborder habilement les problèmes de gestion stratégique et d'inspirer du respect aux cadres supérieurs et à leurs collègues. À mesure qu'une personne est de plus en plus considérée comme un possible leader à venir de l'audit interne, elle sera vraisemblablement invitée à faire profiter de ses compétences, par exemple en agissant comme bénévole à un niveau international, en faisant des communications lors de réunions d'associations professionnelles ou de conférences, ou en rédigeant des articles pour des revues spécialisées.

Partie Pratique

Chapitre III

Présentation du Lieu du Stage

Section 01 : Présentation de la Structure d'Accueil

- A. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Historique
- B. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Missions et Organisation
- C. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Caractéristiques

Section 02 : Le Port, Fonctions Administratives

- A. Le Port, Direction générale
- B. Le Port, Direction des Ressources Humaines et des Moyens
- C. Le Port, Direction Finance et Comptabilité

Section 03 : Le Port, Fonctions Logistiques

- A. Le Port, Direction de la capitainerie
- B. Le Port, Direction de l'Exploitation Commerciale
- C. Le Port, Direction des Travaux et de la Maintenance

Section 01: Présentation de la Structure d'Accueil

A. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Historique

Vers 1840, le premier ouvrage maritime exécuté consistait en un premier débarcadère en bois, puis en maçonnerie, ébauche du futur Port. Les premiers ouvrages de protection furent commencés en 1840 par la construction d'une jetée de 80 mètres de longueur amorce de la future jetée du large et complétés en 1881 par une extension de la jetée pour atteindre 325 mètres linéaires. Ces travaux furent suivis de l'exécution de dragage et de divers ouvrages (achèvement en 1904) qui donnèrent l'aspect actuel du premier bassin du port.

Après l'inondation catastrophique de la ville et du Port de Mostaganem en 1927, de nouveaux travaux sont décidés afin d'améliorer le bassin existant par l'allongement de la jetée du large de 160 Mètres et surtout la construction d'un mur de quai de 320 ML fondés à moins de 8 mètres avec installation de deux (02) grands docks de 2200 M2 sur les terres pleines.

L'agrandissement du Port apparaît alors indispensable et 500 mètres de quai supplémentaire ont été réalisés de 1938 à 1941.

Entre la fin de l'année 1955 et le début de l'année 1959, il a été procédé à la construction de 430 mètres de quai au deuxième bassin.

Le Port de Mostaganem situé dans une zone à vocation agricole exportait notamment des céréales, des vins, des agrumes et primeurs et importait tous les produits fabriqués finis ou semi-finis.

En 1913, le trafic augmentait jusqu'à 200.000 T/An pour atteindre 500.000 T/An en 1934.

Dès l'indépendance et devant les impératifs de développement le Port de Mostaganem a vu son trafic évoluer et subir des mutations profondes, dès lors son aménagement et son équipement se sont opérés progressivement en fonction des besoins nouveaux et d'un développement planifié et harmonieux.

B. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Missions et Organisation

L'Entreprise Portuaire de Mostaganem est née de la restructuration du Secteur Portuaire Algérien le 14 Août 1982 par Décret N°82-287. L'Entreprise a hérité à compter du mois de Novembre 1982 les activités et moyens des Ex-Unités de l'Office National des Ports "ONP" et de la Société Nationale de Manutention "SONAMA" qui ont été dissoutes ainsi que de l'Activité Remorquage assurée antérieurement par la Compagnie Nationale de Navigation "CNAN".

1. Les missions essentielles dévolues à l'entreprise restructurée

- La gestion du Domaine public et des Installations Spécialisées Portuaires, l'Exploitation et le Développement du Port.
- Le Monopole des opérations de Manutention-Acconage, des Activités Remorquage, Pilotage et Amarrage.
- En date du 29 Février 1989, l'Entreprise Portuaire de Mostaganem a vu le passage à l'Autonomie parmi les premières Entreprises Algériennes qui présentaient une situation financière équilibrée.

Ainsi fut créé à cette date par acte notarié portant transformation de l'Entreprise Publique à caractère Socialiste en Entreprise Publique Économique - Société par Actions soumise au Code du Commerce et au Code Civil conformément aux dispositions des Lois 88-01 à 88-05 portant textes législatifs sur l'Autonomie des Entreprises L'E.P.E - E-P.M est inscrite au Registre de Commerce sous le n°88.B.01. au Capital Social de 25.000.000 de Dinars, son siège social est sis Quai de l'Indépendance Port de Mostaganem BP 131.

2. La société par actions a pour objet

- La gestion de l'Exploitation et du Développement du Port de Mostaganem.
- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- L'élaboration en liaison avec d'autres partenaires de programme de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.
- L'exécution des opérations d'acconage - manutention portuaire.
- L'exercice des opérations du remorquage - pilotage et autres.
- L'exercice de toutes les opérations commerciales, financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

C. Entreprise Portuaire de Mostaganem, Caractéristiques

1. Position du port

Le Port de Mostaganem est situé dans la partie Est du golfe d'Arzew Sa position géographique étant la suivante :

- _ Latitude 35° 56' Nord ;
- _ Longitude 00° 05' Est.

2. Les bassins du port

Le Port de Mostaganem est formé de deux (02) bassins totalisant 30 hectares de plan d'eau abrité, séparés par le môle de l'indépendance.

- _ 1er bassin 14 Ha ;
- _ 2ème bassin 16 Ha.

➤ Les môles

Au nombre de deux (02) ; le môle de l'indépendance qui sépare les deux bassins et le môle Sud-Ouest du 2ème bassin. C'est à partir de ce môle que seront initiés les perspectives de développement du Port par la création d'un 3ème bassin entre le môle Sud-Ouest et la pointe de la Salamandre sur une distance de 600 Mètres environ.

➤ Les accès

Le Port dispose d'un accès principal entre le phare de la jetée et le môle Sud-Ouest d'une largeur de 100 Mètres et d'une profondeur de 12 Mètres. Le deuxième accès se situe entre la jetée et le môle de l'indépendance et donne passage au 1er bassin avec une profondeur de 9 mètres.

3. Signalisation maritime

Les abords du Port sont signalés aux navigateurs par :

- Phare de la jetée nord
- Phare du Cap IVI à 15 miles à l'Est du Port ;
- Phare de l'aiguille à 32 miles à l'Ouest du Port ;
- Phare de l'éclat d'Arzew à 2 miles à l'Ouest du Port.

4. Données Physiques

- Vents dominants : Vent d'Est à Nord-Est
- Vent d'Ouest à Sud-Est.
- Force moyenne des vents : 4 sur échelle Beaufour
- Visibilité : bonne.

Section 02 : Le Port, Fonctions Administratives

A. Le Port, Direction générale

1. Attributions

Dans le cadre de sa mission de gestion, d'exploitation et de développement du port dévolue à l'Entreprise conformément aux statuts de l'Entreprise Publique Economique – E.P. Mostaganem est régie en société par actions, la direction générale est chargée de concevoir, de coordonner, d'animer de suivre et de contrôler toutes les actions liées à la gestion et au développement de l'Entreprise, déterminer le régime et le cadre et de fixer les modalités d'accomplissement des missions de sûreté interne . Elle coordonne et exerce un contrôle sur l'ensemble des directions de l'Entreprise.

La Direction Générale exerce son autorité sur les directions suivantes :

- Une direction des ressources humaines, de la formation et des moyens ;
- Une direction des finances et de la comptabilité ;
- Une direction des travaux et de la maintenance ;
- Une direction de l'exploitation Commerciale ;
- Une direction de la capitainerie du port.

2. Structures

2.1. La direction générale est composée :

- D'un Président Directeur Général ;
- De deux Assistants.

Leurs tâches consistent à réaliser les travaux confiés par le P.D.G.

- Un Assistant de sûreté interne chargé d'accomplir les missions de sûreté interne fixées par le PDG, ainsi que la gestion du personnel GPS activant en qualité d'agent de sûreté interne ;
- Un Assistant chargé de l'Audit Interne ayant pour mission d'examiner objectivement le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et d'évaluer le degré de maîtrise des activités de l'Entreprise. C'est un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles, d'assister tous les responsables de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités et de fournir des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations sur les activités examinées.

B. Le Port, Direction des Ressources Humaines et des Moyens

1. Attributions

La direction des ressources humaines de la formation et des moyens est chargée de prévoir, d'organiser, de coordonner et de contrôler l'ensemble des actions liées à la gestion des personnels, de la formation et des moyens généraux de l'Entreprise.

- Elle veille à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux (règlement intérieur et convention collective).
- A l'application de l'organigramme de l'Entreprise.
- Au classement des archives et de la documentation.
- A la diffusion de toutes documentations utiles à la marche des services.
- Elle suit les affaires relatives aux œuvres sociales et de médecine du travail conformément à la législation en vigueur.

Elle est structurée en trois départements

- Département du Personnel et de la Formation.
- Département des Affaires Générales.
- Département des Affaires Sociales et Culturelles.

2. Structures

2.1. Département du personnel et de la formation

- Supervise et contrôle l'application de la politique de l'Entreprise en matière de gestion des personnels.
- Assure la gestion des personnels.
- Prépare les programmes de formation et veille à leur application.
- Participe à l'élaboration du budget en matière de frais de personnel.

2.2. Département des Affaires Générales

Est chargé de la gestion de l'ensemble des approvisionnements de l'Entreprise en produits et pièces détachées et des moyens généraux. Il veille au classement des archives conformément à la réglementation en vigueur.

2.3. Département des Affaires Sociales et Culturelles

Le département des affaires sociales et culturelles est chargé dans le cadre de la réglementation en vigueur de la gestion des activités sociales et culturelles de l'Entreprise.

C. Le Port, Direction de la Comptabilité et des Finances

1. Attributions

La direction des finances et de la comptabilité participe activement à la définition des objectifs globaux et veille à leur adoption avec la politique financière de l'Entreprise qu'elle se charge d'exécuter. Elle élabore les procédures et systèmes de gestion et d'organisation et contrôle la mise en place de ces procédures pour assurer l'application par les différentes directions de la politique financière. Elle procède régulièrement à l'enregistrement comptable des opérations financières, établit tous les documents exigés par la réglementation. Elle est chargée de la gestion du budget de l'Entreprise et des systèmes et plans informatiques.

Elle se compose de trois départements :

- a) Département comptabilité ;
- b) Département finance ;
- c) Cellule informatique.

2. Structures

2.1. Département comptabilité

Est chargé de tenir la comptabilité conformément aux règles du plan comptable national. Il se compose des services :

- **Service comptabilité générale :** chargé de
 - l'enregistrement des opérations comptables, de l'élaboration des situations périodiques, de la confection des bilans et autres documents annexes ;
 - la tenue l'inventaire des biens de l'Entreprise. Il est en outre chargé du contrôle et du suivi de la gestion des stocks, vérifie et comptabilise les charges salariales. Explique les soldes des comptes de bilans.
- **Service comptabilité analytique :** chargé de tenir une comptabilité permettant de mieux saisir les coûts et prix de revient des différentes sections de gestion et de surveiller les conditions internes d'exploitation. Il effectue des synthèses périodiques sur la gestion et propose les mesures d'amélioration à prendre.

2.2. Département finances

- Assure la gestion financière et tient les documents financiers de l'Entreprise ;
- Élabore le budget de l'Entreprise ;
- Suit les imputations budgétaires et leurs ventilations.

Il se compose des services Finances et recouvrement :

➤ **service finances** : chargé

- du suivi et de l'exécution du budget, et du plan de Financement de l'Entreprise ;
- la préparation des dossiers d'investissement et du suivi des engagements des crédits alloués ;
- la gestion de la trésorerie et du suivi des mouvements financiers avec les institutions financières.

➤ **Le service recouvrement** : chargé de

- l'ensemble des opérations de recouvrement des créances de l'Entreprise ;
- la tenue du fichier client et de l'établissement des états de créances et des analyses périodiques de la situation de recouvrement de l'Entreprise ;
- la constitution des provisions pour dépréciations de créances ;
- la saisie de la structure « contentieux » de l'Entreprise pour les créances litigieuses.

2.3. Cellule informatique

Cette cellule est chargée du développement de l'outil informatique au niveau de l'Entreprise sur la base d'un programme d'informatisation de la gestion de l'ensemble des activités de l'Entreprise. Elle assiste l'ensemble des directions pour l'élaboration de Programmes spécifiques.

Section 03 : Le Port, Fonctions Logistiques

A. Le Port, Direction de la Capitainerie

1. Attributions

La direction de la capitainerie est chargée d'assurer :

- Les mouvements de la navigation (entrée, sorties, déhalage...).
- La police et la sécurité dans les limites portuaires.

2. Structures

Elle est structurée en deux départements :

2.1. Département Mouvements de la Navigation

Ce département est chargé de la mise à quai des navires dans les meilleures conditions d'exploitation et de sécurité et du suivi administratif du personnel marin. Il assure l'entretien du matériel naval de l'entreprise. Il est composé d'une station « pilotage/amarrage », d'une station remorquage et d'un atelier de maintenance navale.

2.2. Département Police et Sécurité

- Il est chargé de l'application de la réglementation en matière de police, d'hygiène et de sécurité ;
- Il veille à la protection de l'infrastructure portuaire. Il est en outre chargé de la police de navigation, de la circulation, du stationnement et de la police de conservation du domaine public portuaire ;
- Il est composé d'un corps d'officiers et de surveillants de port ;
- Il est assisté de techniciens supérieurs et d'animateurs en hygiène et sécurité.

B. Le Port, Direction de l'Exploitation Commerciale

1. Attributions

Est chargée de la gestion des opérations liées au transit des marchandises (manutention et entreposage), du domaine portuaire, des installations spécialisées mis à la disposition des usagers. Elle suit l'évolution des techniques d'exploitation portuaire et cherche des moyens adéquats pour leur introduction efficace au sein de l'Entreprise.

2. Structures

Elle est composée de deux départements :

2.1. Département acconage

Est chargé des fonctions manutention et entreposage des Marchandises lors des opérations de chargement et de déchargement des navires. Il se compose de trois services :

➤ **Service manutention :**

- Il organise et contrôle la mise en place des moyens humains et matériels nécessaires aux opérations de manutention ;
- Il suit les cadences d'embarquement et de débarquement des marchandises. Il est organisé en deux brigades pour couvrir les deux shifts jusqu'au jeudi inclus et suivant des horaires adéquats ;
- Il est en outre chargé du gardiennage des marchandises.

➤ **Service entreposage :** Il prend en charge les marchandises débarquées du navire et celles admises à transiter avant exploitation, veille à l'utilisation rationnelle des superficies affectées à l'entreposage aux terre-pleins ou dans les magasins. Effectue toutes les opérations de relevage, manipulation et de transfert des marchandises. Il contrôle et transmet les éléments d'entreposage au service facturation. Il est en outre chargé du contrôle des accès à l'enceinte portuaire.

➤ **Service conteneurs :** Ce service est chargé de la gestion et du suivi des mouvements des conteneurs vides et pleins à l'embarquement et au débarquement.

2.2. Département commercial

Il coordonne les activités des services facturation, domaine et installations spécialisées. Il veille à l'interprétation et à l'application des barèmes en vigueur. Il est structuré en deux services :

- **Service facturation, domaine et installations spécialisées :** Est chargé du suivi des escales de navires, de l'établissement des factures de contrôle et de la vérification des éléments de facturation.
- **Service statistique :** Est chargé de l'élaboration des différents rapports périodiques de statistiques de l'Entreprise.

2.3. Cellule étude et planification

Est chargée de l'élaboration du plan annuel des études spécifiques relatives à la rentabilité économique de l'infrastructure et des installations mécanisées.

Assure le suivi des études d'extension, de modernisation effectuée par les services compétents. Elle est en outre chargée de l'informatisation de la gestion des services de l'exploitation portuaire.

2.4. Cellule marketing

Est chargée de la prospection et de l'étude des programmes d'importation des opérateurs portuaires et de tout client potentiel de l'Entreprise. Elle a aussi à sa charge une action de promotion et d'information des capacités et des performances des services portuaires.

2.5. Cellule contentieux

Elle étudie et prépare les solutions aux litiges (mémoire en défense ou en réponse contentieux). Elle représente l'Entreprise en justice et suit toutes les affaires en liaison avec les défenseurs de l'Entreprise.

C. Le Port, Direction des Travaux et de la Maintenance

1. Attributions

La direction des travaux et de la maintenance est chargée de prévoir, de suivre et de contrôler les programmes de développement portuaire ainsi que la conservation et la restauration du patrimoine (infrastructure et superstructure). Elle est en outre chargée de la maintenance et de l'assainissement du port. Gère les contrats de marchés conclus par l'entreprise. Elle est structurée en deux départements et une cellule des marchés.

2. Structures

Elle est structurée en deux départements :

2.1. Département Maintenance

Est chargé de la conception, de la coordination et du contrôle de toutes les actions de conservation, d'entretien et de réparation du matériel ainsi que de la préconisation du renouvellement du matériel et des pièces de rechanges. Il est structuré en deux services :

- **Service maintenance** : Est chargé de l'entretien et de la réparation des engins de levage, de manutention, du parc automobiles et des équipements électromécaniques. Il est en outre chargé de la confection de l'outillage de manutention.
- **Service engins** : Est chargé de :
 - L'organisation du travail des conducteurs d'engins ;
 - Le suivi des engins de manutention ;
 - La fourniture de l'outillage de manutention ;
 - La location des engins de manutention.

2.2. Département travaux

Il est chargé de l'exécution et/ou de contrôle des projets de développement et d'aménagement du port ainsi que des travaux d'entretien. D'éclairage, réseaux divers et d'assainissement. Il suit tous les travaux de dragage, d'infrastructure portuaire exécutés par les travaux publics. Il est structuré en un seul service, assisté de deux chefs d'équipes (travaux et assainissement) et d'un contremaître chargé de l'entretien du réseau ferroviaire du port.

2.3. Cellule marché

Elle est chargée de préparer les projets de marché, lance les appels d'offre et suit l'exécution des contrats.

Chapitre IV

Entreprise Portuaire de Mostaganem, Pratique de l'Audit Interne

Section 01 : Audit Interne, Manuel de Procédures et Comité

- A. Audit Interne, Manuel de Procédures
- B. Audit Interne, Comité
- C. Audit Interne, Méthodologie de Conduite d'une Mission

Section 02 : Audit Interne, Organisation

- A. Audit Interne, Schéma d'Organisation
- B. Audit Interne, Relations
- C. Audit Interne, Code de Déontologie

Section 03 : Audit Interne, Profil des Auditeurs

- A. L'Auditeur Comptable et Financier
- B. L'Auditeur Opérationnel
- C. Auditeurs Internes, Certification

Section 01 : Audit Interne, Manuel de Procédures et Comité

A. Audit Interne, Manuel de Procédures

1. Mise en Place

La procédure d'audit interne mise en place au niveau de l'Entreprise vient à la suite des recommandations issues des journées d'études organisées par la « SOGEPORIS », en date du 21 et 22 octobre 2002. Son élaboration a été confiée à un groupe de travail constitué de l'ensemble des entreprises portuaires ; Le pilotage étant assuré par l'E.P. ANNABA.

En effet, il s'agissait d'élaborer un document devant servir de support pour l'introduction et la mise en place de l'Audit Interne au niveau de l'ensemble des entreprises portuaires afin de parachever le processus de contrôle tel que défini par la loi. A la lumière des différentes séances de travail tenues au niveau de l'entreprise portuaire d'Annaba, il ressort :

- Un manque de tradition et d'expérience concernant la fonction Audit Interne dans la majorité des entreprises portuaires,
- Une absence de culture d'Audit Interne.

Ces deux éléments, conjugués avec le facteur temps, n'ont pas permis au groupe de travail d'affiner d'avantages cette procédure ; pour cette raison il a été recommandé sa validation par des experts en la matière. La démarche retenue par le groupe de travail pour l'élaboration du manuel de procédures d'audit interne, a consisté en une répartition de travail en trois sous-groupes dont chacun avait comme tâches :

- Sous-groupe « Est », composé des entreprises portuaires de Annaba, Skikda et Djen Djen : « CHARTE DE L'AUDIT INTERNE ET REFERENTIELS ».
- Sous-groupe « Centre », composé des entreprises portuaires d'Alger, Ténès et Béjaïa : « OUTILS DE L'AUDIT INTERNE ».
- Sous-groupe « Ouest », composé des entreprises portuaires d'Oran, Arzew, Mostaganem et Ghazaouet : « LE PLAN ANNUEL ET LA METHODOLOGIE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE ».

Les travaux des trois sous-groupes ont été soumis à critiques et enrichissement par l'ensemble des participants ; au cours d'une réunion de travail tenue en date du 23 décembre 2002 à l'E.P. ANNABA, il a été procédé à l'approbation de ce manuel.

Au-delà de cette approbation, il a été considéré que la mise en place des structures d'audit interne, ainsi que leur rang élevé au niveau de la hiérarchie des entreprises, ne constitue pas une fin en soi, néanmoins il est impératif et urgent de les doter des moyens et outils nécessaires à l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés en tant que structure de conseil et d'aide à la prise de décision.

A cet égard, il a été considéré d'entamer à court terme les quelques actions ci-après :

- La désignation des directeurs de l'audit interne,
- La formation des auditeurs,
- La sensibilisation et la vulgarisation de l'audit interne au niveau de l'ensemble des entreprises portuaires.

2. Plan Annuel

Un plan annuel d'audit interne doit être élaboré pour organiser l'intervention de l'Audit Interne tout au long de l'année considérée. Le choix des missions d'audit qui seront retenues dans le plan annuel sera fait compte tenu :

- Des demandes des Responsables opérationnels et des Responsables de fonction. Ces demandes doivent être argumentées et correspondre à des besoins de maîtrise de situation pour lesquelles des problèmes sont rencontrés ;
- Des propositions de l'Audit interne émises sur la base d'une appréciation du contrôle interne qui prévaut dans l'entreprise et compte tenu des observations faites lors des missions d'audit des années précédentes ;
- Des préoccupations de la Direction Générale

Le plan annuel ainsi établi est présenté pour approbation au Conseil d'Administration de l'Entreprise qui peut le modifier pour tenir compte des éventuelles orientations des propriétaires

Le plan annuel établi et approuvé doit laisser une place pour les missions inopinées dont le besoin peut être ressenti au cours de l'année. Ces missions inopinées sont exécutées à la demande de la Direction Générale.

Peuvent faire l'objet de missions d'audit :

- Les processus : il s'agit d'un ensemble d'activités liées par un même objectif ;
- Les fonctions : Production, ventes, investissements, etc.
- Les thèmes : Archivages, contrats, sécurité, communication, etc.

B. Audit Interne, Comité

1. Mise en Place

Mis en place par résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) de l'EPE Portuaire tenue en juin 2007 et sis à la SGP-PORTS « SOGEPORIS ». A ce titre, le Comité d'Audit intervient pour les besoins et pour le compte du Conseil d'Administration. Par son action, il permet à l'actionnaire une meilleure appréciation de l'efficacité de l'entreprise. Ainsi donc, son action couvre l'ensemble des activités et des processus y afférents notamment :

- l'Audit comptable et financier,
- Déontologie, règles et responsabilités de la révision légale,
- Revue analytique et détermination des périmètres à auditer,
- Méthodes et organisation du travail,
- Audit des états financiers et de l'information légale publiée,
- Obligations des dirigeants,
- Sécurité Financières,
- Audit des fonctions ressources humaines, marketing, contrôle de gestion, communication, finances, exploitation ... etc.
- Audit des procédures et de leur fiabilité et cohérence,
- Audits des contrats (assurances, commerciaux et toutes autres formes de contrats),
- Audits des transactions commerciales.
- Audit industriel et de services, etc.

Le Comité d'Adit est composé de trois (03) membres du Conseil d'Administration, en qualité de membres permanents, il se fait assister dans ses travaux par le Directeur de l'Audit et le Directeur Financier de l'Entreprise. Ces derniers n'assistent pas aux débats du Comité d'Audit. Les membres permanents ne peuvent se faire représenter, sont désignés et obtiennent mandat de leurs pairs.

Le Comité d'Audit est présidé par un administrateur désigné par ses pairs. En cas d'impossibilité d'être présent à une séance, le Président désigne un membre à l'effet d'assurer la présidence de la séance, en dehors du Président du Conseil d'Administration. Le secrétariat est assuré par un Administrateur, membre du Comité d'Audit à tour de rôle, sur une période à convenir par les membres du Comité d'Audit.

Les membres du comité d'audit sont désignés, par le Conseil d'Administration, pour une durée de deux (02) ans. Celle-ci est renouvelée, pour le tiers au tirage au sort, une seule fois. Ils doivent être obligatoirement universitaires et doivent avoir des profils qui permettent la complémentarité et une efficacité certaine dans la qualité des travaux.

Les membres du Comité d'Audit reçoivent, pour chaque réunion où ils sont présents, une indemnité égale au montant du jeton de présence soumis à l'IRG en sus des frais engagés pour le déplacement.

2. Démarche de travail

➤ Missions :

Le Comité d'Audit a pour missions de :

- Examiner le programme et les résultats des travaux de l'Audit Interne et apprécier l'efficacité et la qualité de ces procédures ;
- Examiner les opérations financières importantes à l'occasion desquelles il pourrait exister un conflit d'intérêt ;
- Examiner les comptes annuels et semestriels, voire trimestriels de la société ;
- Prendre connaissance du programme de travail du CA, pour le compte du CA ;
- Donner son avis quant à la démarche développée par les Commissaires aux Comptes, à l'étendue de leurs travaux, à leurs recommandations et conclusions et aux suites données à leurs recommandations au sein de l'Entreprise ;
- Etablir un dialogue avec les organes de contrôle de la société (auditeurs internes et contrôleurs externes) ;
- Suivre le processus d'élaboration de l'information financière ;
- Contrôler l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne, le cas échéant, et de la gestion des risques de la société ;
- Superviser le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- Examiner les conventions réglementées ;
- Examiner les budgets.
- Procéder, avec la Direction Générale de la Société, à un examen régulier des principaux risques financiers et le cas échéant, donner un avis sur les opérations financières significatives de l'EPE ;
- Veiller à la qualité des procédures permettant le respect de la législation et de la réglementation en vigueur ;
- Plus généralement le comité peut se saisir ou être saisi de tout sujet de nature organisationnelle, fonctionnelle, financière, comptable ou fiscale susceptible d'affecter significativement la situation et les résultats de la société.

L'ensemble des documents nécessaires aux membres du Comité d'Audit pour la tenue de leur réunion leur sera adressé avant la date arrêtée et ce, sur l'ensemble des points abordés par celui-ci. Le Comité pourra faire réaliser, s'il y'a lieu, une expertise externe, selon les modalités qu'il définira.

- ### ➤ Périodicité des réunions : Le comité se réunit quatre fois par an obligatoirement et chaque fois que nécessaire, lorsque les impératifs le commandent. Il ne peut valablement se réunir, que si au moins deux (02) membres sont présents.

- **Audition** : Dans le cadre de ses diligences, le Commissaire aux Comptes peut solliciter le Comité d'Audit. Le Comité peut auditionner, autant de fois que nécessaire, le Directeur d'Audit, les Auditeurs Internes et de Directeur Financier ou tout autre personne, salarié de la société, pouvant apporter les informations et clarifications souhaitées, dans le cadre des procédures arrêtées préalablement par le Conseil d'Administration. Il ne prend pas de décisions, son rôle se limite à préparer l'information que le Conseil d'Administration utilisera pour les besoins de ses délibérations et résolutions.
- **Compte rendu des travaux** : Le secrétariat du Comité d'Audit doit élaborer à chaque séance des Procès Verbaux de réunions qui précisent l'objet ou les objets des séances, ses recommandations et conclusions, à présenter au Conseil d'Administration pour décision.
- **Convocation extraordinaire** : En cas de constat, pouvant entraîner, un risque pour la société, le Comité d'Audit doit engager une procédure d'alerte et demander dans les quarante huit heures, une séance extraordinaire du Conseil d'Administration, à l'effet de prendre les mesures conservatoires d'urgence.
- **Confidentialité** : Les membres du Comité d'Audit s'engagent à ne pas divulguer les informations, qu'ils ont eu à connaître dans l'exercice de leur mandat, à des tiers et à se tenir au secret professionnel, même après la fin de leur mandat

C. Audit Interne, Méthodologie de Conduite d'une Mission

Une mission d'audit interne comprend trois phases fondamentales :

- **une phase de préparation** : durant cette phase qui est ouverte par l'ordre de mission, l'auditeur va réaliser tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Il va devoir prendre connaissance de l'entité à auditer, appréhender ses forces et ses faiblesses. Elle compte les étapes ci-après :
 - Le déclenchement de la mission : L'ordre de mission
 - Prise de connaissance du domaine à auditer
 - Identification des risques
 - La définition des objectifs ou Rapport d'Orientation
 - Le programme de vérification

- **une phase de réalisation** : cette phase correspond au travail « sur le terrain ». C'est à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui lui permettent d'élaborer ses recommandations. Elle compte les étapes ci-après :
 - La réunion d'ouverture
 - Le travail sur le terrain

- **une phase de conclusion** : durant cette phase, l'auditeur va évaluer et présenter les résultats de son travail (rapport d'audit) ainsi que seront arrêtées les modalités de leur exploitation. Elle compte les étapes ci-après :
 - Le projet de rapport d'audit
 - La réunion de clôture
 - Le rapport d'audit
 - Le Suivi des Recommandations

- **une phase de suivi des recommandations** : il s'agit de la mise en œuvre du plan d'action de prise en charge des recommandations de l'audit interne et qui relève de la hiérarchie des audités. Les personnes chargées de la mise en œuvre des recommandations doivent, en cas de non exécution d'une recommandation, en informer le responsable en donnant leurs raisons.

L'Audit Interne sera destinataire d'une copie pour information à l'effet de compléter le dossier d'audit et éventuellement de prévoir une autre mission d'audit si les recommandations non exécutées sont importantes.

En aucun cas l'Audit Interne ne doit participer à la mise en cause de ses propres recommandations.

Section 02 : Audit Interne, Organisation

A. Audit Interne, Schéma d'Organisation

L'audit interne se définit comme une fonction permanente et indépendante au sein de l'entreprise qui examine objectivement le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et évalue le degré de maîtrise de ses activités.

C'est un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles, d'assister tous les responsables de l'Entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités et de fournir des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations sur les activités examinées.

La mission de l'Audit Interne est de mesurer l'efficacité des systèmes d'organisation mis en place au sein de l'entreprise pour réaliser ses performances tout en donnant l'assurance sur :

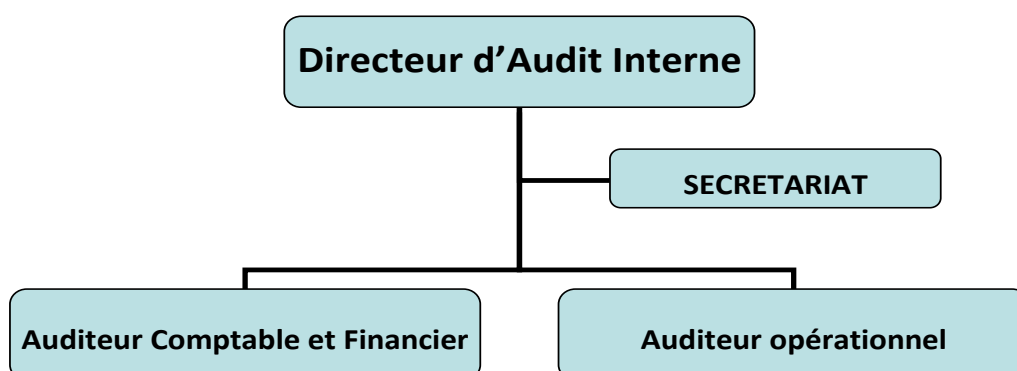
- La qualité et l'intégrité des informations opérationnelles et financières,
- La protection du patrimoine,
- L'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois...
- L'efficacité et la bonne utilisation des ressources,
- Le respect des objectifs assignés.

La proposition du schéma d'organisation de la structure d'Audit Interne a été faite tenant compte :

- *des dispositions prévues par le manuel de procédures de l'Audit Interne ;*
- *des recommandations du Commissaires Aux Comptes de l'Entreprise,*
- *de la résolution du Conseil d'Administration de l'Entreprise.*

Conformément aux dispositions prévues par le manuel de procédures de l'Audit Interne, la fonction Audit interne doit être érigée en Direction pour la garantie de son indépendance et de son objectivité vis à vis de toutes les autres Fonctions de l'Entreprise qui relèvent de son champ d'intervention.

Elle est composée d'un Directeur et d'auditeurs qualifiés et formés dans le domaine qui ont le statut de cadres supérieurs de l'Entreprise. la qualité des auditeurs en dépendant, il a été recommandé que cette structure soit composée d'un Auditeur Comptable et Financier et d'un Auditeur Opérationnel. Les missions de chacun d'entre eux sont déterminées par une analyse de leur poste de travail.



B. Audit Interne, Relations

1. Relations fonctionnelles

Les relations fonctionnelles entre la structure d'audit interne et les autres fonctions de l'Entreprise sont définies comme suit :

- avec le Directeur Général et/ou le Conseil d'Administration pour lui rendre compte de ses activités, l'informer de toutes les difficultés rencontrées et lui faire toute proposition d'amélioration.
- Avec les Directions, les Départements et les Services afin de les assister pour améliorer leur organisation et leur fonctionnement.

2. Relations avec le contrôle légal

L'audit interne doit s'assurer de la mise en œuvre des recommandations formulées par le commissaire au compte dans son rapport d'évaluation des comptes de l'entreprise ;

Le commissaire au compte peut s'appuyer sur les rapports de l'audit interne pour se faire une opinion sur des domaines précis.

3. Domaine d'intervention

L'audit interne exerce son activité à l'intérieur de l'Entreprise sans limitation ni restriction de son champ d'intervention. Tous les systèmes, processus, opérations, fonctions et activités au sein de l'organisation sont soumis aux évaluations de l'audit interne.

Les auditeurs internes ont le droit d'accéder à tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leurs travaux. Les audités sont tenus de ce fait de mettre à leur disposition les documents et de leur communiquer les informations requises.

C. Audit Interne, Code de déontologie

Dans l'exécution de leur fonction, les auditeurs internes doivent observer des règles de conduite conforme au code de déontologie (de l'I.I.A) de la profession. Le Code de Déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code.

Le Code de Déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

- **Intégrité :**

Rendre leurs services avec intégrité et probité de manière à maintenir la crédibilité de la structure d'audit et de ses membres,

- **Objectivité :**

Doit fournir des services de qualité avec objectivité et dépourvu de tout préjugé.

- **Indépendance :**

Demeurer libre de toute influence et de tout intérêt se rapportant aux affaires des entités auditées qui pourraient entraver l'exercice de leur jugement professionnel ou de leur objectivité.

- **Confidentialité :**

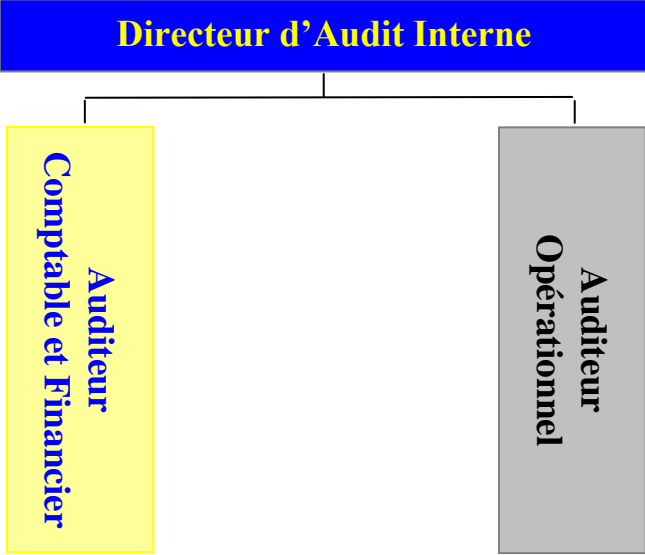
Respecter la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent et ne les divulguer qu'avec les autorisations requises.

- **Compétence :**

Elle doit être entretenue et développée en permanence, par des cycles de formation, pour en assurer l'efficacité et la qualité des services.

Section 03 : Audit Interne, Profil des Auditeurs

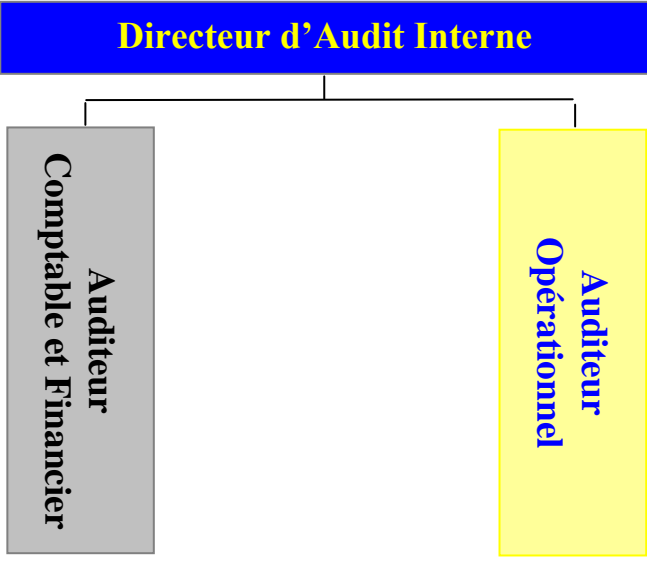
A. L'Auditeur Comptable et Financier

Entreprise Portuaire de Mostaganem	Profil de poste Auditeur Comptable et Financier	Page : 1 / 3
<p><u>Intitulé du poste</u> : Auditeur Comptable et Financier</p> <p><u>Autres intitulés du Poste</u> : IDEM</p> <p><u>Echelon</u> : Chargé d'Etudes / Indice de base : 996</p> <p><u>Supérieur hiérarchique</u> : Directeur d'Audit Interne</p> <p><u>Mission du poste</u> : décrite ci-après</p>		
<p><i>L'Auditeur Comptable et Financier a pour mission d'examiner la fiabilité, la rectitude, la régularité et la sincérité des informations comptables et financières, en conformité avec les principes comptables généralement admis, ainsi que les moyens et méthodes utilisées pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations.</i></p>		
<p><u>Structure de rattachement :</u></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Directeur d'Audit Interne] --- B[Auditeur Comptable et Financier] A --- C[Auditeur Opérationnel] </pre> </div> <p><u>Organisation du travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Examine la conformité des écritures comptables de la comptabilité générale de l'Entreprise aux normes et principes comptables généralement admis ; - S'assure de l'enregistrement comptable correct de toutes les opérations afférentes à l'exercice ; - S'assure de l'identification et imputation correcte des produits et charges relatifs à d'autres exercices ; 		

Entreprise Portuaire de Mostaganem	Profil de poste Auditeur Comptable et Financier	Page : 2 / 3
<ul style="list-style-type: none">- Examine les moyens de sauvegarde des actifs et vérifie l'existence de ceux-ci ;- S'assure de la comptabilisation et du traitement corrects des dettes de l'Entreprise ;- Examine si les ressources de toutes sortes sont bien utilisées avec économie et efficacité ;- Décèle les erreurs (de calcul, de transcription, d'inversion des chiffres, d'omission, d'imputation, de compte, etc.) et les fraudes (de détournement, de falsification des documents, de collusion) dans la mesure où elles existent ;- Vérifie, organise et redresse des situations financières sous les aspects comptable, financier et économique ;- Examine les opérations et les programmes pour s'assurer que les résultats en sont cohérents avec les objectifs et les buts poursuivis et que ces opérations et programmes ont été menés à bien comme prévu ;- Etablit le rapport de mission dans les délais et conformément aux normes généralement admises.		
<u>Responsabilités :</u>		
<ul style="list-style-type: none">- Exécute tous les travaux qui lui sont assignés par son supérieur hiérarchique dans le cadre de ses fonctions ;- Veille au respect du plan annuel de l'Audit Interne tout au long de l'année considérée ;- Apporte le maximum de célérité et de diligence dans l'accomplissement de ses missions ;- Prend soin du matériel mis à sa disposition ;- Obéit aux règles de conduites conformément au code de déontologie de la profession.		
<u>Relations envers d'autres structures :</u>		
<ul style="list-style-type: none">- Rend compte à son supérieur hiérarchique de ses activités, l'informe de toutes les difficultés rencontrées et lui fait toute proposition d'amélioration ;- Travaille en coordination et en collaboration avec les structures concernées de l'entreprise et les assiste pour améliorer leur organisation et leur fonctionnement ;		

<p>Entreprise Portuaire de Mostaganem</p>	<p>Profil de poste Auditeur Comptable et Financier</p>	<p>Page : 3 / 3</p>
<p><u>Qualifications requises :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Formation générale :</u> Licence en Comptabilité-Finance. • <u>Formation professionnelle :</u> en : Audit Comptable et Financier, Normes IAS/IFRS, Gestion Financière, Système d'Information de Gestion, Management. <p><u>Expérience professionnelle :</u> 05 années minimum en Comptabilité et finance.</p> <p><u>Conditions de travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Aptitudes physiques :</u> Acuité visuelle et auditive, bonne condition physique. • <u>Aptitudes mentales :</u> Ardeur au travail, sens du contact et de la communication, sens de l'organisation, esprit d'analyse et de synthèse. <p><u>Nuisances et contraintes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bruit, tension intellectuelle, stress. <p><u>Paramètres d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des missions d'audit dans les délais ; • Caractère pertinent des constats effectués ; • Caractère constructif des recommandations établies ; • Comportement disciplinaire et conformité au code de déontologie de la profession. 		

B. L'Auditeur Opérationnel

<p>Entreprise Portuaire de Mostaganem</p>	<p>Profil de poste Auditeur Opérationnel</p>	<p>Page : 1 / 3</p>
<p><u>Intitulé du poste</u></p>	<p>: Auditeur Qualité</p>	
<p><u>Autres intitulés du Poste</u></p>	<p>: IDEM</p>	
<p><u>Echelon</u></p>	<p>: Chargé d'Etudes / Indice de base : 996</p>	
<p><u>Supérieur hiérarchique</u></p>	<p>: Directeur d'Audit Interne</p>	
<p><u>Mission du poste</u></p>	<p>: décrite ci-après</p>	
<p><i>L'Auditeur Qualité a pour mission l'examen méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.</i></p>		
<p><u>Structure de rattachement :</u></p>		
 <pre> graph TD A[Directeur d'Audit Interne] --- B[Auditeur Comptable et Financier] A --- C[Auditeur Opérationnel] </pre>		
<p><u>Organisation du travail :</u></p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Examine et évalue la suffisance et la réalité du contrôle interne mis en place par les responsables des différentes structures de l'Entreprise conformément aux politiques, plans, procédures, lois et règlements en vigueur ; - Vérifie si des politiques acceptables et des procédures pertinentes sont fixées et suivies en vue d'apprécier : <ul style="list-style-type: none"> • Si les standards de performance sont atteints, • Si les ressources sont utilisées de manière économique et efficiente, • Si les objectifs généraux sont atteints ; 		

Entreprise Portuaire de Mostaganem	Profil de poste Auditeur Opérationnel	Page : 2 / 3
<ul style="list-style-type: none">- Détecte les principales forces et faiblesses des sous-systèmes et procédures audités par rapports aux critères d'audit, détermine leurs causes, évalue leurs conséquences et formule des propositions et/ou recommandations pour les corriger ;- Evalue le degré d'organisation de la structure informatique au sein de l'Entreprise en s'assurant que les suivantes responsabilités sont gérées séparément :<ul style="list-style-type: none">• L'analyse et la programmation,• La saisie des données,• Le contrôle des données,• La sauvegarde sur des mémoires auxiliaires ;- Evalue la suffisance et la réalité du contrôle interne de la structure informatique en vérifiant les points suivants :<ul style="list-style-type: none">• La constitution d'une documentation complète sur tous les programmes,• Que tout changement de programme fait l'objet d'un examen et d'une autorisation,• La constitution et l'entretien de manuels complets d'opérations pour guider les opérateurs et les autres personnes intervenant dans le cadre du système ;- Etablit et adresse à son supérieur hiérarchique, à la fin de chaque mission, un rapport selon un modèle préétabli. <p><u>Responsabilités :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Exécute tous les travaux qui lui sont assignés par son supérieur hiérarchique dans le cadre de ses fonctions ;- Veille au respect du plan annuel de l'Audit Interne tout au long de l'année considérée ;- Apporte le maximum de célérité et de diligence dans l'accomplissement de ses missions ;- Prend soin du matériel mis à sa disposition ;- Obéit aux règles de conduite conformément au code de déontologie de la profession.		

Entreprise Portuaire de Mostaganem	Profil de poste Auditeur Opérationnel	Page : 3 / 3
<p><u>Relations envers d'autres structures :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Rend compte à son supérieur hiérarchique de ses activités, l'informe de toutes les difficultés rencontrées et lui fait toute proposition d'amélioration ;- Travaille en coordination et en collaboration avec les structures concernées de l'Entreprise et les assiste pour améliorer leur organisation et leur fonctionnement ; <p><u>Qualifications requises :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Formation générale</u> : Ingénieur d'Etat en informatique, option Système d'Information et Réseaux.• <u>Formation professionnelle</u> : en : Audit Interne, Management par la Qualité Totale, Gestion et Conception des Bases de Données. <p><u>Conditions de travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Aptitudes physiques</u> : Acuité visuelle et auditive, bonne condition physique.• <u>Aptitudes mentales</u> : Ardeur au travail, sens du contact et de la communication, sens de l'organisation, esprit d'analyse et de synthèse. <p><u>Nuisances et contraintes :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Bruit, tension intellectuelle, stress. <p><u>Paramètres d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Réalisation des missions d'audit dans les délais ;• Caractère pertinent des constats effectués ;• Caractère constructif des recommandations établies ;• Comportement disciplinaire et conformité au code de déontologie de la profession.		

C. Auditeurs internes, Certification

Au sens du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne (CRIPP), on désigne par « auditeurs internes » les membres de l'Institut, les titulaires de certification professionnelles de l'IIA ou les candidats à celles-ci, ainsi que les personnes proposant des services entrant dans le cadre de la définition de l'audit interne.

Dans sa démarche de renforcement des structures d'Audit Interne et de développement de leur pratique, la SOGEPORIS, en collaboration avec l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA), a procédé à la certification de l'ensemble des auditeurs internes des entreprises portuaires.

Créée en 1993, L'AACIA est membre de "The Institute of Internal Auditors (I.I.A) "depuis 1995 et entretient des relations fructueuses avec les associations et instituts de plusieurs pays (Etats-Unis, Canada, France, Luxembourg, Belgique, Suisse, Tunisie, Maroc, Mali, Sénégal, Cote d'Ivoire, Burkina Faso etc.). A l'échelle maghrébine, l'AACIA a œuvré au même titre que l'ATAI et l'AMACI à la signature à Paris le 08 juin 2007, d'une déclaration d'intention de création de l'UMAI (Union Maghrébine de l'Audit Interne) dont les statuts.

L'AACIA participe régulièrement, en qualité de membre associé, aux activités de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI). Elle fait partie depuis le 5 mai 2010 de l'AFIIA (Association Africaine des Instituts d'Audit Interne). Elle assure depuis le 23 avril 2013 , la Vice Présidence de l'AFIIA pour la région de l'Afrique du Nord.

L'AACIA consciente de l'importance que représente toute ouverture vers l'extérieur, entend bien demeurer à l'écoute des évolutions de la profession à travers le monde pour renforcer ses capacités à développer et enrichir" ce métier" aux plans conceptuel, organisationnel et professionnel, de manière à ce que l'audit interne puisse s'élever au rang d'une fonction privilégiée d'aide à la bonne gestion de l'entreprise algérienne.

L'adhésion à l'A.A.C.I.A offre une opportunité réelle pour les Auditeurs Internes Algériens de renforcer l'association et de tirer avantage d'un certain nombre de prestations et de services qui devraient leurs permettre d'accroître leurs compétences en matière d'Audit Interne. Elle assure comme prestations :

- organise des conférences débats, des colloques internationaux et régionaux autour de thématiques d'Audit Interne réservés aux seuls adhérents ;
- met à la disposition de ses adhérents un fonds documentaire riche et spécialisé ;
- publie la revue l'Auditeur, organe d'information dédié à l'Audit Interne, qui peut être enrichi par des contributions thématiques de ses adhérents ;
- du fait de son fonctionnement en réseau avec un certain nombre d'instituts membres de l'I.I.A, pourrait mettre à la disposition de ses adhérents des ouvrages de référence dans le domaine de l'Audit à des tarifs préférentiels ;
- œuvre en collaboration avec l'IFACI à l'accréditation de formateurs pour dispenser les 9 modules fondamentaux du D.P.A.I.

En collaboration avec l'IFACI, l'AACIA développe le DPAI (Diplôme, puis Degré Professionnel de l'Audit Interne), qui s'adresse aux auditeurs internes. Il comporte neuf modules fondamentaux dont les objectifs sont :

➤ **Module 01 - Initiation à l'audit interne :**

- Identification de la fonction audit interne (définition et positionnement),
- Délimitation de son champ d'intervention,
- Identification des ses clients et processus clés,
- Détermination de ses exigences qualité(CRIPP).

➤ **Module 02 - Conduite d'une mission d'audit interne (méthodologie) :**

- S'approprier les différentes étapes d'une mission d'audit,
- Identifier les objectifs de la mission en fonction des risques de l'activité auditée,
- Collecter les informations permettant de répondre à ces objectifs,
- Évaluer la qualité des informations recueillies,
- Élaborer des recommandations levier du changement,
- Assurer la traçabilité des travaux de la mission,
- Suivre les plans d'actions correctives.

➤ **Module 03 - Maitrise des outils et des techniques de l'audit :**

- S'approprier et utiliser une série d'outils et de techniques,
- Choisir les outils et techniques à bon escient et au bon moment,
- Construire les outils permettant de synthétiser les informations,
- Maîtriser les modalités d'utilisation des statistiques,
- Interpréter les résultats statistiques,
- Utiliser Excel pour importer, analyser et présenter des données.

➤ **Module 04 - Maitrise des situations de communication orale de l'auditeur :**

- Installer une relation de confiance et de coopération avec les audités
- Recueillir des informations utiles et pertinentes
- Favoriser l'acceptation des constats et la mise en oeuvre des recommandations

➤ **Module 05 - Réussite des écrits de la mission d'audit :**

- Identifier les principaux écrits de la mission d'audit,
- Acquérir et s'approprier des outils pour écrire des documents à forte valeur ajoutée en termes de contrôle interne
- Concevoir des documents pour faire adhérer le lecteur.

➤ **Module 06 - Lecture et compréhension des états comptables et financiers :**

- Comprendre et savoir exploiter les états financiers pour :
 - récupérer les informations sur l'organisation et l'activité,
 - identifier les zones de risques et à enjeux,
 - préparer une mission d'audit (points d'audit significatifs).

➤ **Module 07 - Désacralisation des systèmes d'information :**

- Connaître les concepts et le vocabulaire essentiel,
- Identifier les principaux risques liés au déploiement et à l'utilisation des systèmes d'informations,
- Améliorer l'efficacité de l'audit en incluant les aspects liés aux systèmes d'informations dans le périmètre d'audit,
- Collaborer plus efficacement avec les informaticiens et les auditeurs spécialisés en informatique.

➤ **Module 08 - Détection et prévention des fraudes :**

- Sensibiliser le public au contexte des fraudes,
- Savoir identifier les grands types de fraudes,
- Savoir mettre en œuvre une méthodologie de détection,
- Savoir identifier les configurations organisationnelles les plus à risque.

➤ **Module 09 - Préparation à l'examen DPAI**

- Connaître les modalités et les techniques de l'examen,
- Evaluer son niveau de préparation,
- S'entraîner aux sujets types de l'examen,
- Utiliser efficacement la documentation pour se préparer à l'examen.

Appréciations Critiques

Appréciations Critiques

L'audit constitue, de par son apport, un support de gestion capital susceptible d'apporter les éléments de réponse aux dysfonctionnements constatés. Il concourt de manière concrète à l'amélioration des performances de l'entreprise, en évaluant, en toute indépendance, l'efficacité du système de contrôle de l'organisation.

Face à la complexité sans cesse accrue de l'environnement économique les auditeurs sont confrontés à un véritable défi : maintenir une capacité d'intervention suffisante dans un champ d'audit de plus en plus étendu avec des ressources limitées. L'audit Interne en sa qualité de fonction managériale et périphériques, du ou des systèmes de contrôle doit avoir pour objectif :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- La fiabilité, la précision et la bonne circulation de l'information ;
- Les écarts à combler pour une correcte application et respect des plans ;
- Les risques à éliminer pour l'amélioration des performances de gestion ;
- La symbiose et la synergie entre toutes les fonctions au sein de l'entreprise.

Avant 1988, la fonction Audit Interne était peu connue en Algérie. On avait tendance à la confondre avec le contrôle au sens restrictif du terme, et à la ressentir comme une contrainte bureaucratique supplémentaire parce qu'elle se cantonnait au seul domaine administratif et comptable. Son caractère répressif a fini par engendrer un rejet de la part des gestionnaires, et l'Audit Interne a dû souffrir dans son évolution de cet amalgame.

Certaines grandes entreprises ont éprouvé, cependant, le besoin de l'utiliser à bon escient pour renforcer leur organisation en instituant l'Audit Interne, d'abord dans la sphère financière, ensuite dans les domaines opérationnels, mais en maintenant la fonction sous la tutelle du Directeur Financier.

La **loi 88*-01**, mettant en place l'autonomie des Entreprises Publiques Economiques, établissait la nécessité pour les EPE « d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit d'entreprises et d'améliorer d'une manière constante les procédés de fonctionnement et gestion » (*loi 88-01 Art. 40*)

L'Algérie devient ainsi l'un des rares pays où la fonction d'Audit a un statut obligatoire. Mais, hormis le caractère obligatoire de cette loi, le législateur n'a prévu aucun texte d'application. En effet, la loi ne précise aucunement les domaines d'attribution de L'audit, les normes professionnelles, la qualification requise, et le statut à confier à la fonction à l'intérieur de l'entreprise.

D'où une extension limitée et une conception restrictive de l'Audit Interne : jusqu'à une date récente, de nombreuses entreprises n'avaient pas encore créé de structures d'Audit, d'autres se sont contentées de désigner un chargé d'Audit, dépendant généralement de la structure financière.

Dans un contexte caractérisé par une visibilité économique incertaine, l'Audit apparaît opportunément comme une aide rationnelle à la décision pour faire face aux questionnements légitimes des décideurs économiques, pour consolider, rentabiliser et optimiser, en termes de performances, les systèmes de l'organisation.

L'apparition de timides tentatives d'Audit dans nos entreprises se situe avec l'émergence de quelques grandes sociétés nationales, toutefois leurs pratiques, fortement codifiées d'ailleurs, étaient beaucoup assimilés à des exercices de contrôle ciblant généralement les systèmes de saisie comptable sans plus.

Fonction éminemment stratégique, l'Audit Interne ne peut être assimilé ou confondu avec l'évaluation, la révision comptable, le contrôle interne, le contrôle budgétaire, ou le contrôle de gestion. C'est une aide rationnelle à la prise de décision managériale, faite d'observations, d'analyses et de diagnostics de systèmes de contrôle et de régulation de l'organisation.

L'Audit peut se présenter sous quatre formes abordées distinctement ou regroupées :

- **Audit de conformité** : ce que fait l'entreprise, est-il conforme à ses propres procédures, à la loi, à ses politiques, ou à sa stratégie ?
- **Audit de la cohérence/efficience** : l'entreprise utilise-t-elle des moyens adaptés aux objectifs qu'elle poursuit ?
- **Audit prospectif, anticipatif, prédictif ou stratégique** : l'entreprise est-elle en phase avec les évolutions de son environnement en termes de voies et de moyens, possède-t-elle les capacités nécessaires pour corriger les insuffisances, a-t-elle conscience des enjeux du marché ainsi que de ses risques, opportunités, force et faiblesses ?

Les apports de l'audit sont multiples et pertinents car ils garantissent la réalité des faits, des patrimoines et des ressources, ils restituent la fiabilité des données, des procédures et la qualité de l'organisation ainsi que l'existence et la fiabilité des systèmes de contrôle et de régulation, ils proposent des outils de pilotage, et offrent une vision dynamique de la situation.

Au regard des apports de l'Audit en tant qu'aide à la décision managériale, il serait opportun que la structure d'audit interne soit rattachés directement au premier manager, c'est-à-dire au Directeur Général de l'entreprise, pour crédibiliser le travail des auditeurs et renforcer leurs statut de neutralité par rapport au reste de l'organisation, et qu'elle soit dotée de tous les moyens nécessaires à son fonctionnement.

Au niveau du secteur portuaire, la mise en place de structures audit a été perçue comme une condition sine qua none de parachèvement du processus de contrôle interne tel que prévu par la loi.

Un manuel de procédure de l'audit interne a été élaboré suite aux recommandations issues des journées d'études organisées par la « SOGEPORTS », en date du 21 et 22 octobre 2002 et approuvé en 2003.

Cette démarche est venue à la lumière des différentes séances de travail où il en est ressorti :

- Un manque de tradition et d'expérience concernant la fonction Audit Interne dans la majorité des entreprises portuaires,
- Une absence de culture d'Audit Interne.

Depuis, les efforts n'ont cessé dans ce sens avec la décision de certifier l'ensemble des auditeurs internes du secteur portuaire par leur insertion dans un cycle de formation, en collaboration avec l'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens (AACIA) pour la préparation d'un degré professionnel en audit interne (DPAI) sous l'égide de l'IFACI.

Bien que des efforts ont été fournis dans ce sens, la mise en place effective des structures d'Audit Internes connaît certaines lacunes dues essentiellement au manque de culture qui persiste au niveau du top management, notamment en terme de gouvernance, de risk management et de contrôle interne.

Conclusion

Conclusion Générale

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, et en particulier dans le secteur public.

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.

Il en résulte que l'audit interne n'est plus perçu comme une fonction financière, mais comme une activité s'intéressant à tous les processus et à toutes les fonctions d'une organisation, même si, ponctuellement, pour les sociétés soumises au Sarbanes-Oxley Act américain, on observe une croissance des missions à dominante comptable et financière. Son indépendance s'est accrue par son rattachement à la direction générale, combiné à une relation étroite avec le comité d'audit ou un organisme équivalent.

Le socle du métier reste l'activité d'assurance mise en œuvre grâce à une évaluation préalable des risques et dont la valeur ajoutée se mesure à l'objectivité des constats et à la pertinence des préconisations émises.

Lieu de passage pour le plus grand nombre, l'audit interne ne peut être pleinement efficace que s'il repose sur un panachage harmonieux de personnes qui ont pratiqué un ou plusieurs métiers de l'organisation dont ils font partie et sur des professionnels de l'audit qui en font leur métier pendant une longue période, mais pas nécessairement dès la sortie de l'Université.

Cette professionnalisation de l'audit interne apparaît comme une donnée forte de ces dernières années :

- **professionnalisation individuelle** par une formation continue aux méthodes, techniques et outils de l'audit interne pouvant se concrétiser par le DPAI (Diplôme professionnel de l'audit interne) développé par l'IFACI, ou le CIA (Certified Internal Auditor) développé par l'IIA ;
- **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 IFACI Certification.

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 en Algérie par l'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens (AACIA). Et il faut redire à ce propos l'apport considérable des normes professionnelles qui ont donné à la fonction structure et autorité.

Mais pour aller plus loin, ces Instituts doivent dépasser les limites de leurs activités actuelles. Certes il reste indispensable de former les jeunes auditeurs, d'approfondir les axes de recherche, de débattre et de publier ; mais tout cela concerne essentiellement les professionnels de l'audit et ceux avec lesquels ils travaillent. Aller plus loin c'est sortir de ce cercle relativement étroit, c'est dialoguer et échanger à d'autres niveaux, avec d'autres personnes. Ce n'est pas facile mais le développement est à ce prix. Les Instituts l'ont bien compris qui commencent à aller dans cette direction :

- des travaux de recherche et à des publications : risk managers, contrôleurs de gestion, experts, trésoriers, acheteurs, juristes...
- étendre la formation et la sensibilisation à l'audit et au contrôle interne à des secteurs non encore touchés : grandes écoles, administration centrale, magistrature, enseignants, etc.
- apporter d'autres services et singulièrement ces missions d'assistance à partir desquelles peuvent germer d'intéressantes collaborations.

Il y a là un vaste champ d'action dont l'exploration n'en est encore qu'à ses débuts, mais dont le développement est une des conditions pour une meilleure connaissance de la fonction à l'extérieur. Cela dit les Instituts professionnels ne peuvent tout faire : ils sont composés d'hommes et de femmes – dont les responsables de la fonction – qui ont également un rôle important à jouer dans la mise en œuvre de ces perspectives.

Leur rôle est capital, et à un double niveau :

- *Au niveau global* : Les responsables d'audit interne doivent être, les acteurs essentiels de l'activité des Instituts professionnels. Praticiens en exercice, ce sont eux qui font avancer la Recherche, évoluer la Formation, permettent l'amélioration constante des techniques et des méthodes et leur permanente adaptation à l'environnement et à son évolution.

Ce rôle est capital : sans eux les Instituts ne sont que des coquilles vides qui tournent en rond et ressassent les mêmes idées. Avec eux les perspectives de développement sont considérables. Mais leur rôle ne s'arrête pas là.

- *Au niveau individuel* : Au niveau individuel, chaque responsable contribue dans son organisation et dans sa branche professionnelle au rayonnement de la fonction d'audit interne. Et il y contribue singulièrement en développant son action dans cinq directions :

- L'excellence des relations avec la direction générale ;
- L'excellence des relations avec les audités ;
- Sa connaissance du milieu professionnel est le troisième volet de son action. C'est grâce à elle qu'il sera reconnu comme un interlocuteur valable, c'est grâce à elle qu'il pourra aider ses auditeurs à optimiser leurs recommandations ;
- Ces différentes actions auront été préparées, et donc facilitées, s'il a su être présent au cours des réunions qui ont jalonné les missions importantes : réunion d'ouverture, réunion de clôture. Il doit être l'animateur de ces réunions, et y montrer un savoir-faire en communication qui va faciliter le consensus et préparer le dialogue avec les audités ;
- Enfin, il est celui qui participe au plus haut point à la formation des auditeurs afin de donner de ceux-ci une image de vrais professionnels. Mais dans ce domaine les auditeurs eux-mêmes ont un rôle important à jouer.

Ils participent au développement de la fonction lorsque ne se limitant pas aux objectifs étroits de leurs missions d'audit, ils font preuve de savoir-faire en communication et en gestion de risques.

L'auditeur interne est d'abord un bon communicateur : ceci fut dit et répété. À ce titre, il doit en permanence manifester les qualités d'un bon pédagogue, ne jamais se lasser pour expliquer et convaincre. Toutes les occasions sont bonnes à saisir qui permettent d'expliquer les concepts fondamentaux, le rôle de l'audit interne et le retour sur investissement que chacun est en droit d'en attendre.

Cette communication doit impérativement s'appuyer sur des connaissances et des compétences. Chaque auditeur a les siennes qui lui sont spécifiques. Mais, on l'a bien compris tout au long de ces pages, les auditeurs ont en commun cette sensibilisation aux risques qui guide leur démarche.

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

Les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences sont une expression générique utilisée pour décrire la capacité professionnelle dont les auditeurs internes doivent disposer pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités professionnelles. Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et qualifications professionnelles appropriées telles que le CIA (Certified Internal Auditor) et tout autre diplôme promu par l'IIA ou par d'autres organisations professionnelles appropriées.

Pour cerner la nature et le niveau des ces compétences, l'IIA a mis en place un référentiel de compétences de l'audit interne.

Par référentiel de compétences, il est entendu un dispositif méthodologique qui recense les compétences requises pour l'exercice d'un poste précis à tenir au sein d'un milieu de travail. Il a pour objectifs de :

1. Rendre la personne efficace dans l'exercice d'une profession ou d'un métier :

- Lui permettre, dès l'entrée sur le marché du travail, d'exercer les fonctions et d'exécuter les tâches et les activités associées au métier ;
- Lui permettre d'évoluer dans un milieu de travail par le biais d'une base solide (connaissances, habilités techniques et technologiques, communication, capacité de résolution de problèmes, et de prise de décisions, souci de la santé et de la sécurité du travail).

2. Favoriser l'intégration de la personne dans la vie professionnelle :

- Lui faire connaître le marché du travail en général ainsi que le contexte particulier du secteur manufactures ;
- Lui faire connaître ses droits et responsabilités comme travailleur.

3. Favoriser l'évolution de la personne et l'approfondissement des savoirs professionnels :

- Lui permettre de développer son autonomie, sa capacité d'apprendre et d'acquérir des méthodes de travail ;
- Lui permettre de comprendre les principales techniques et technologies utilisées ;
- Lui permettre de développer sa faculté d'expression, son sens de l'initiative et son esprit d'entreprise ;
- Lui permettre d'adopter des attitudes essentielles à son succès professionnel, de développer son sens des responsabilités et son souci d'excellence.

4. Favoriser la mobilité professionnelle de la personne :

- Lui permettre d'adopter une attitude positive à l'égard des changements ;
- Lui permettre de se donner des moyens pour gérer sa carrière.

Ainsi donc, Le référentiel de compétences est un outil de gestion des Ressources Humaines qui, au-delà de l'aspect adéquation Hommes/Poste, servira dans ce cas précis de support au plan de formation, support qui permet de :

- 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 ;
- Est indispensable pour les études de Postes.

Sa conception passe généralement par les étapes ci-après :

1. Définir les objectifs et les priorités des organismes concernés :

A partir de nombreuses séances de travail avec les Directions Générales des Groupes, de diagnostics RH effectués par des experts auprès des différentes usines et entreprises respectives.

Les performances essentielles à la réalisation des projets et des principaux résultats attendus vont constituer le point de départ de la réflexion sur l'évolution nécessaire des compétences. Il est également tenu compte des évolutions des technologies et l'évolution des emplois que cela implique dans le secteur manufactures.

2. Repérer les principales compétences requises pour chaque emploi

Ce travail d'analyse s'effectue au travers :

- Des décisions stratégiques de la Direction Générale quant aux choix des métiers stratégiques et de la ligne managériale ;
- De l'étude et la validation des fiches de postes communiquées ;
- Des rapports de diagnostics effectués par les experts sur le terrain.

3. Hiérarchiser les compétences requises pour chaque emploi :

Le classement des compétences peut s'effectuer selon les éventuels critères suivants :

- Les modalités d'acquisition (recrutement, investissement, formation) ;
- La durée d'acquisition des compétences et le temps d'apprentissage nécessaire ;
- Les coûts estimés selon les modalités d'acquisition disponibles.

4. Elaborer le référentiel des compétences requises :

- Identifier les compétences à acquérir ;
- Identifier les niveaux de maîtrise des compétences requises.

La description des compétences, ne suffit pas pour rendre compte, de tout ce qui fait le professionnalisme des métiers cibles. Le professionnalisme engage également les qualités de l'individu, la motivation et l'engagement personnel, la sédimentation des différentes expériences professionnelles ou non professionnelles ainsi que, le positionnement que l'employé adopte dans l'action.

Le référentiel de compétences de l'audit interne établi par l'IIA comporte dix domaines de compétences :

- Déontologie ;
- Gestion du service d'audit interne ;
- CRIPP ;
- Gouvernance, gestion des risques et dispositifs de contrôle ;
- Connaissance de l'organisation et de son environnement ;
- Communication ;
- Persuasion et collaboration ;
- Esprit critique ;
- Planification et réalisation des missions d'audit interne ;
- Amélioration et innovation.

Ce référentiel peut être utilisé par :

- **les auditeurs internes**, afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs de carrière ;
- **les concepteurs de formation ou de certification professionnelle**, pour s'assurer que les formations et les certificats développent et évaluent, de manière appropriée, les compétences requises ;
- **les employeurs, les autres professions et le grand public**, qui disposent ainsi d'un élément de comparaison avec leur propre référentiel de compétences, et pourront avoir une vision plus claire et plus détaillée des niveaux d'expertise attendus par les auditeurs internes ;
- **l'IIA et les instituts locaux**, afin d'élaborer leurs stratégies et conforter leur position d'émetteur de normes au sein de la communauté internationale ;
- **les étudiants**, afin d'avoir connaissance des compétences à démontrer pour réussir en tant qu'auditeurs internes et pour l'évaluation de leurs plans de carrière ;
- **la communauté académique**, qui dispose ainsi d'une liste de compétences professionnelles essentielles à intégrer dans les cursus préparant les étudiants au métier d'auditeur interne ;
- **les professionnels du recrutement et des ressources humaines**, pour la rédaction de descriptions de poste appropriées et le recrutement d'auditeurs internes dûment qualifiés.

Bibliographie

Bibliographie

Cadres de Référence Internationaux

- Cadre de Référence COSO 02, Edition Septembre 2014.
- Référentiel de Compétences de l'Audit Interne, IIA, Septembre 2013
- Cadre de Référence COSO 01, Edition Juillet 2013.
- Cadre de Référence international des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne (CRIPP), IFACI, Edition 2013.
- Méthodologie de Conduite d'une mission d'Audit Interne – Fiches Méthodologique, IFACI, 2013.
- Principes de Gouvernement d'Entreprise, OCDE, Edition 2004.

Ouvrages

- KF. REDING et Autres, Manuel d'Audit Interne, Edition Eyrolles, Paris 2015.
- P. TIMMERMANS et Autres, Gestion des Risques, Guide Pratique pour une politique Durable, Edition FEB, Novembre 2015.
- P. SCHICK et Autres, Audit Interne et référentiels de Risques, Edition Dunod, Paris 2014.
- J. Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 7^{ème} Edition Eyrolles, Paris 2013.
- S. Gagnon, M. Lavoie, J-F. Dumais, Guide de gestion des ressources humaines, Edition Techno-Compétences, Québec 2013.
- C. Fluck, C. Le Brun Choquet - « Développer les emplois et les compétences - Une démarche, des outils » - INSEP Éditions - 2012.
- G. Morin Laval, La Gestion des Ressources Humaines, Edition Dunod, Paris 2008.
- P. Candéau, La Gestion du Personnel, Edition Dunod, Paris 2008.
- R. Martory & J. Crozet, Gestion des Ressources Humaines, Nathan, Paris, 8^{ème} Edition, 2008.
- F. Kerlan, Guide pour la GPEC, Edition d'Organisation, 2007.
- Christian Batal - « La gestion des ressources humaines dans le secteur public - L'analyse des métiers, des emplois et des compétences » - Les Éditions d'organisation - Paris 2007.
- M. Langlet, Gestion du Personnel, Edition Nathan, Paris 2006.

- C. Levy-Leboyer , **La gestion des compétences**, Editions d'Organisation, Paris 2006.
- J-M Peretti, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 7^{ème} Edition, 2006.
- P.Jardillier & M.C Lupe, de la qualification au travail à l'évaluation des fonctions, Entreprise Modrne d'Édition, Paris 2006.
- B. Guy, **L'ingénierie des compétences**, Editions d'Organisation, Paris 2006.

Formation Multimédia, CD-ROM

- A. Geoffray, J-F Nallet, CD-ROM : Formation Multimédia en Ingénierie de la Formation, Edition AFPA, Paris 2006.
- M. KALIKA, CD-ROM : Formation Multimédia en Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert, Paris 2003.

Journaux :

- CEDIP - « **Le management des compétences** » - *Fiche n° 8* - La documentation française - 2009.
- ANPE - « **Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)** » - La documentation française - 2003.
- CEREQ - « **Les emplois types du bâtiment et des travaux publics** » - Cahier 13 - La documentation française - 2000.
- CEREQ - « **De la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au management stratégique des compétences d'un service ou d'une unité** » - Cahier 14 - La documentation française - 2000.
- CEREQ - « **Les emplois types de la fonction publique** » - Cahier 17 - La documentation française - 2000.
- AFNOR NF x 50 -70 (1996) - **Formation professionnelle - Terminologie.**

Glossaire

Glossaire

Activités 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. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.

Activité d'audit interne : Assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'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. L'activité d'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Activités 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. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

Appétence pour le risque : Niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter.

Atteinte : Parmi les atteintes à l'indépendance du service d'audit interne et à l'objectivité individuelle peuvent figurer le conflit d'intérêts personnel, les limitations du champ d'un audit, les restrictions d'accès aux dossiers, aux personnes, et aux biens, ainsi que les limitations de ressources telles que les limitations financières.

Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) : Cadre de référence qui structure les lignes directrices édictées par l'IIA. Ces lignes directrices sont soit (1) obligatoires soit (2) approuvées et fortement recommandées.

Caractère significatif : Niveau d'importance relative d'un événement, dans un contexte donné et selon des facteurs d'appréciation qualitatifs et quantitatifs tels que l'ampleur, la nature, l'effet, la pertinence et l'impact de cet événement. Les auditeurs internes font preuve de jugement professionnel lorsqu'ils apprécient le caractère significatif des événements selon des objectifs pertinents.

Charte : La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

Code de Déontologie : Le Code de Déontologie de l'Institut comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de Déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Conflit d'intérêts : Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à assumer de façon objective ses devoirs et responsabilités.

Conformité : L'adhésion aux règles, plans, procédures, lois, règlements, contrats ou autres exigences.

Conseil : Le Conseil est un organe de gouvernance d'une organisation. Il peut s'agir d'un Conseil d'administration, d'un Conseil de surveillance, de l'organe délibérant d'un organisme public ou d'une association ou de tout autre organe y compris le Comité d'audit auquel le responsable de l'audit interne peut être rattaché sur le plan fonctionnel.

Contrôle (dispositifs de contrôle) : Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints. Cette définition montre que le terme "contrôle" ne doit pas être restreint à la notion d'activités de contrôle. Il concerne l'ensemble du dispositif de contrôle interne qui "comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui : contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité."

Cette définition du cadre de référence de l'AMF précise également que le "contrôle interne ne se limite donc pas à l'ensemble des procédures ni aux seuls processus comptables et financiers."

Contrôle des technologies de l'information : Contrôles qui viennent en appui de la gestion et de la gouvernance de l'organisation et qui comportent des contrôles généraux et des contrôles techniques sur les infrastructures des technologies de l'information dans lesquelles on retrouve les applications, les informations, les installations et les personnes.

Contrôle satisfaisant : C'est le cas lorsque le management s'est organisé de manière à apporter une assurance raisonnable que les risques que court l'organisation, ont été gérés efficacement et que les buts et objectifs de l'organisation seront atteints d'une manière efficace et économique.

Devrait : Traduction de "Should", utilisée dans les normes lorsque le respect de la disposition est recommandé sauf si, en faisant preuve de jugement professionnel, des adaptations sont justifiées par les circonstances.

Doit : Traduction de "must", utilisée dans les Normes pour indiquer une exigence impérative.

Environnement de contrôle : L'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du (dispositif de) contrôle dans l'organisation. L'environnement de contrôle constitue le cadre et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne. L'environnement de contrôle englobe les éléments suivants :

- intégrité et valeurs éthiques ;
- philosophie et style de direction ;
- structure organisationnelle ;
- attribution des pouvoirs et responsabilités ;
- politiques et pratiques relatives aux ressources humaines ;
- compétence du personnel.

Fraude : Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.

Gouvernance des technologies de l'information : La gouvernance des technologies de l'information consiste à diriger et à définir l'organisation et les processus qui permettent de soutenir et supporter la stratégie et les objectifs de l'organisation.

Gouvernement d'entreprise : Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs. Cette définition est différente d'autres approches communément admises. Par exemple, selon les principes de l'OCDE, le gouvernement d'entreprise :

- concerne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes,
- fournit le cadre au sein duquel les objectifs de l'entreprise sont fixés,
- définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.

Ces principes proposent une vision plus large des différents acteurs et parties prenantes concernées. Par ailleurs, le rôle confié au Conseil n'est pas universel. Par exemple, en France, le Conseil n'a pas la responsabilité directe de mettre en place les processus et les structures ; Il a un rôle de surveillance des dispositifs dont la mise en œuvre est du ressort de la Direction Générale.

Indépendance : Le fait de n'être exposé à aucune situation susceptible d'altérer l'objectivité, en réalité ou en apparence. Cette situation doit être gérée à différents niveaux :

- au niveau de l'auditeur interne ;
- au niveau de la conduite de la mission ;
- au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

Management des risques : Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Mission : Une mission, tâche ou activité de révision particulières telles qu'un audit interne, une revue d'auto-évaluation, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

Norme : Document d'ordre professionnel promulgué par "The Internal Auditing Standards Board" (Comité interne à l'IIA chargé d'élaborer les Normes) afin de définir les règles applicables à un large éventail d'activités d'audit interne et utilisables pour l'évaluation de ses performances.

Objectifs de la mission : Énoncés généraux élaborés par les auditeurs internes et définissant ce qu'il est prévu de réaliser pendant la mission.

Objectivité : Attitude intellectuelle impartiale qui permet une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Leurs appréciations doivent être fondées sur les faits ou preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables exempts de tout préjugé.

Prestataire externe : Une personne ou une entreprise, extérieures à l'organisation, qui possèdent des connaissances, un savoir-faire et une expérience spécifiques dans une discipline donnée.

Processus de contrôle : Les règles, procédures et activités faisant partie d'un cadre de contrôle interne, conçues pour assurer que les risques sont contenus dans les limites de tolérance fixées par le processus de management des risques.

Programme de travail de la mission : Un document énumérant les procédures à mettre en œuvre, conçu pour réaliser le plan de mission.

Responsable de l'audit interne : Le responsable de l'audit interne occupe un poste hiérarchique de haut niveau au sein de l'organisation. En principe, dans une activité d'audit interne organisée de manière classique, ce serait le Directeur de l'audit interne. Lorsque, les activités d'audit interne sont confiées à des prestataires externes, le responsable de l'audit interne est la personne chargée de surveiller l'exécution du contrat de services et l'assurance de la qualité de ces activités, et qui rend compte à la Direction Générale et au Conseil des activités d'audit interne et du suivi des résultats des missions. Le titulaire de ce poste peut également porter le titre d'auditeur général, de chef de l'audit interne, de directeur d'audit interne ou d'inspecteur général.

Risque : Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Risques résiduels : Les risques qui subsistent après les mesures prises par le management pour réduire l'impact et la probabilité d'occurrence d'un événement défavorable et, notamment, les dispositifs de contrôle mis en place en réponse à un risque.

Techniques d'audit informatisées : Tout outil d'audit automatisé tel que les logiciels d'audit généralisés, les générateurs de données de test, les programmes d'audit informatisés et les utilitaires d'audit spécialisés et les techniques d'audit assistées par ordinateur (CAATs).

Valeur ajoutée : Les missions d'assurance comme les missions de conseil apportent de la valeur ajoutée en augmentant les chances de réaliser les objectifs de l'organisation, en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques.

Annexes

ANNEXE N° 01 :

Modèle de Référentiel de Compétences-Clés

A. Traiter l'information

Compétence : Recevoir des données, les comprendre, les traiter et savoir les restituer

Capacités	Indicateurs
Comprendre l'information donnée Percevoir les liens entre les éléments d'une information donnée de sorte à en extraire une signification globale	<ul style="list-style-type: none">• Dégager les problématiques de l'information• Répondre correctement aux questions posées
Faire une synthèse de l'information Dégager l'essentiel de l'information à partir de plusieurs éléments	<ul style="list-style-type: none">• Présenter l'information dans son ensemble de façon réduite et en gardant une structure et un sens• Rester objectif par rapport au contenu de l'information
Mémoriser l'information Retenir les éléments principaux de l'information de sorte à pouvoir les restituer sans devoir se servir d'un support de façon permanente	<ul style="list-style-type: none">• Restituer l'information en utilisant ses notes comme support, de façon sporadique
Exprimer son opinion et la justifier Emettre un point de vue personnel en rapport avec l'information fournie et l'étayer à l'aide d'un raisonnement construit et cohérent	<ul style="list-style-type: none">• Donner un avis qui fait référence au texte• Emettre des éléments qui découlent de l'opinion et qui sont relatifs à une dimension plus générale que celle présente dans l'information
Faire des associations à partir de l'information Etablir un lien pertinent entre les éléments contenus dans l'information et des éléments extérieurs à l'information	<ul style="list-style-type: none">• Etablir des liens cohérents entre les éléments du texte et des éléments extérieurs
Abstraire à partir de l'information Extraire un ou plusieurs éléments de l'information pour le traiter dans un autre cadre de référence	<ul style="list-style-type: none">• Dégager une ou plusieurs problématiques généralisables
Analyser Aborder un situation dans son ensemble afin d'identifier toutes les dimensions nécessaires, dans le but d'atteindre un objectif précis	<ul style="list-style-type: none">• Parvenir à une vision claire, précise et complète de la situation• Faire des inférences logiques et pertinentes• Déterminer les données utiles et/ou manquantes• Mettre en évidence les composantes clés du problème de la situation• Identifier les contraintes et/ou les points critiques
Argumenter Justifier et renforcer son point de vue	<ul style="list-style-type: none">• Défendre sa position en se basant sur des faits exacts• Faire des associations pertinentes• Insister sur les avantages de sa position
Réfuter Rejeter partiellement ou totalement un raisonnement émis en apportant une justification	<ul style="list-style-type: none">• Remettre en cause des éléments émis• Affaiblir l'argumentation de l'autre• Manifester son désaccord par rapport à un argument émis

B. Organiser

Compétence: Structurer des activités en fonction d'un résultat à atteindre et dans un temps déterminé

Capacités	Indicateurs
Gérer son temps durant la préparation Répartir efficacement le temps à disposition sur les activités utiles à l'atteinte de l'objectif fixé	<ul style="list-style-type: none">• Avoir lu toutes les données utiles• Avoir préparé le matériel (synthèse/programme) pour la présentation
Gérer la situation Envisager toutes les dimensions d'une situation afin de les coordonner, dans le but d'atteindre un objectif	<ul style="list-style-type: none">• Etablir une stratégie• Fixer des objectifs clairs• Etre rigoureux• Anticiper au mieux les flous et les imprévus possibles• Avoir conscience de ses responsabilités• Respecter les obligations, les impératifs auxquels il faut faire face
Planifier Définir et mettre en place des étapes menant à la réalisation du projet	<ul style="list-style-type: none">• Fixer les priorités• Déterminer, dans un ordre précis, les différentes étapes à réaliser• Coordonner les différentes tâches/activités entre elles• Construire un plan/programme précis et structuré
Anticiper Agir en tenant compte des tendances et des conséquences futures	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les éléments importants à prendre en considération• Prévoir les conséquences possibles suite à une décision

C. Résoudre des problèmes

Compétence : Produire une solution efficace sur la recherche d'informations utiles, suivie d'une analyse rigoureuse et logique

Capacités	Indicateurs
Gérer l'imprévu Faire face à une situation inattendue en réagissant de manière adéquate	<ul style="list-style-type: none">• Réagir de façon adaptée face à un événement perturbateur• Entreprendre des actions même lorsque des paramètres sont inconnus• Elaborer spontanément une solution plausible pour résoudre le problème
Prendre des initiatives Proposer spontanément des solutions efficaces	<ul style="list-style-type: none">• Orienter spontanément la discussion sur les éléments importants• Proposer spontanément des solutions concrètes et efficaces, et donner le moyen de les réaliser
Faire preuve de créativité Sortir des sentiers battus pour trouver des solutions originales	<ul style="list-style-type: none">• Proposer spontanément des solutions originales et innovantes• Imaginer des éléments qui ne figurent pas dans la donnée
Gérer la situation Envisager toutes les dimensions d'une situation afin de les coordonner, dans le but d'atteindre un objectif	<ul style="list-style-type: none">• Etablir une stratégie• Fixer des objectifs clairs• Anticiper au mieux les flous et les imprévus possibles• Avoir conscience de ses responsabilités• Respecter les obligations, les impératifs auxquels il faut faire face
Avoir le contrôle de la situation Agir de sorte à garder la maîtrise de la situation	<ul style="list-style-type: none">• Fixer des objectifs clairs• Définir les responsabilités et les rôles• Transmettre des directives précises• Définir la marche à suivre• Imposer une optique pragmatique pour faire avancer les choses• Avoir conscience de ses responsabilités• Respecter les obligations, les impératifs auxquels il faut faire face
Faire des choix Opter pour une solution parmi plusieurs possibilités, en apportant une justification	<ul style="list-style-type: none">• Comparer les différentes possibilités• Justifier la solution choisie à l'aide d'arguments clairs et cohérents
Prendre des décisions Arrêter un choix parmi plusieurs possibilités, sans avoir toutes les données	<ul style="list-style-type: none">• Trancher en faveur ou en défaveur d'une solution, malgré des pressions éventuelles• Consulter (ses collègues/collaborateurs) avant de décider

D. Travailler en équipe

Compétence : Collaborer avec les autres dans le but d'atteindre des objectifs communs

Capacités	Indicateurs
<p>Coopérer dans un groupe Agir et interagir en fonction d'un but commun</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ecouter et prendre en compte l'avis de chacun • Echanger les informations utiles • Clarifier, expliquer les choses aux autres si besoin est • Faire des propositions afin d'atteindre l'objectif commun • Envisager les choses avec un point de vue ouvert et objectif (et pas exclusif ce dernier risquant de bloquer la discussion) • Agir de sorte à ce que le groupe parvienne à un résultat
<p>Collaborer avec le leader Interagir avec le leader de façon positive en fonction d'un but commun</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter le rôle du leader • Prendre en considération ses conseils-propositions • Proposer des solutions afin de l'aider à atteindre son objectif • Solliciter son avis • Accepter de faire des concessions-compromis afin d'atteindre l'objectif commun • Accepter ses décisions
<p>Favoriser une bonne dynamique de groupe Contribuer, par son attitude et ses interventions, à une collaboration efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenir poliment et respectueusement • Adopter une attitude positive et encourageante • Faire preuve d'enthousiasme et de dynamisme • Intervenir tout en laissant les autres s'exprimer
<p>Favoriser l'esprit d'équipe Se montrer solidaire l'un envers l'autre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer-soutenir et/ou développer les arguments de l'autre • Se consulter mutuellement • Adopter une position égalitaire vis à vis de l'autre et ne pas chercher à prendre le dessus
<p>S'affirmer Prendre position, assumer et défendre ses positions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner son avis • Avoir de la présence • Se confronter à l'opinion autrui
<p>Se renseigner Agir de sorte à obtenir les informations nécessaires à la tâche ou à l'atteinte des objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poser des questions si on ne comprend pas l'information reçue • Chercher les informations manquantes • Vérifier l'exactitude des informations transmises (si besoin est) • Insister, persévérer afin d'obtenir l'information recherchée (si besoins est)
<p>Informer Transmettre les informations pertinentes aux bonnes personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre fidèlement les données utiles à la tâche • Répondre précisément aux questions posées

E. Encadrer

Compétence : Conduire des personnes vers un objectif en mobilisant les ressources à disposition

Capacités	Indicateurs
Avoir le contrôle de la situation Agir de sorte à garder la maîtrise de la situation	<ul style="list-style-type: none">• Fixer des objectifs clairs• Définir les responsabilités et les rôles• Transmettre des directives précises• Définir la marche à suivre• Imposer une optique pragmatique pour faire avancer les choses• Avoir conscience de ses responsabilités• Respecter les obligations, les impératifs auxquels il faut faire face
Animer, gérer la discussion Orienter la discussion en fonction d'un objectif visé	<ul style="list-style-type: none">• Introduire les sujets à aborder• Expliquer et clarifier• Reformuler les idées émises• Faire une synthèse de ce qui a été dit ou décidé• Donner la parole tour à tour• Structurer la discussion point par point• Faire converger la discussion vers l'objectif• Conclure la discussion
Prendre des décisions Arrêter un choix parmi plusieurs possibilités, sans avoir toutes les données	<ul style="list-style-type: none">• Trancher en faveur ou en défaveur d'une solution, malgré les incertitudes-pressions éventuelles• Consulter (ses collègues-collaborateurs-trices) avant de décider
Prendre le leadership Agir spontanément de sorte à conduire une équipe de pairs vers l'objectif	<ul style="list-style-type: none">• Définir des priorités – objectifs communs à atteindre• Recentrer la discussion de sorte à ce que les objectifs soient poursuivis• Inciter à respecter le temps à disposition• Déterminer une stratégie d'action à adopter par le groupe• Imposer une optique pragmatique pour faire avancer les choses
Motiver ses collaborateurs Favoriser chez autrui une attitude positive qui incite à s'impliquer dans la tâche	<ul style="list-style-type: none">• Valoriser leurs contributions• Les responsabiliser• Les inciter à s'impliquer (dans l'optique de l'atteinte de l'objectif)• Les encourager à trouver les meilleures solutions
Instaurer un bon climat de travail Agir avec ses collaborateurs de sorte à ce qu'ils contribuent avec plaisir à l'atteinte de l'objectif commun	<ul style="list-style-type: none">• Ecouter attentivement• Provoquer une réflexion commune• Rester impartial• Susciter un intérêt mutuel• Favoriser l'esprit d'équipe• Faire preuve de dynamisme et de détermination• Faire preuve de tact et de diplomatie

E. Encadrer (suite)

Compétence: Conduire des personnes vers un objectif en mobilisant les ressources à disposition

Capacités	Indicateurs
S'imposer Avoir de l'ascendant sur autrui	<ul style="list-style-type: none">• Capter l'attention par le verbal ou le non-verbal• Prendre sa place• Formuler ses idées• Emettre des arguments de sorte à ce qu'ils soient écoutés• Susciter le consensus, l'approbation des autres lors de ses prises de paroles
Négocier Discuter le pour et le contre d'une situation tout en cherchant à influencer en faveur de sa position	<ul style="list-style-type: none">• Traiter les situations difficiles avec tact et diplomatie• Clarifier les désaccords et chercher à les désamorcer• Envisager les choses du point de vue de l'autre• Chercher le compromis
S'informer sur l'activité des collaborateurs Rechercher efficacement les informations utiles	<ul style="list-style-type: none">• Chercher les informations auprès de ses collaborateurs• Chercher à connaître l'avis des interlocuteurs• Chercher à connaître les démarches entreprises• Investiguer chaque démarche dans les détails
Informier Transmettre les informations pertinentes aux bonnes personnes	<ul style="list-style-type: none">• Transmettre fidèlement les données utiles à la tâche• Répondre précisément aux questions posées

F. Communiquer

Compétence: Transmettre et échanger des informations dans un contexte précis

Capacités	Indicateurs
Rendre l'information accessible à ses interlocuteurs Adapter son discours verbal et non verbal en fonction de son interlocuteur	<ul style="list-style-type: none">• Faire une introduction qui précise, de façon générale mais pertinente, sur quoi porte l'information• Expliquer• Avoir un discours précis, structuré et cohérent
Se renseigner Agir de sorte à obtenir les informations nécessaires à la tâche ou à l'atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Poser des questions si on ne comprend pas l'information reçue• Chercher les informations manquantes• Vérifier l'exactitude des informations transmises (si besoin est)• Insister, persévérer afin d'obtenir l'information recherchée (si besoin est)
Gérer son comportement Avoir le contrôle de ses réactions	<ul style="list-style-type: none">• Les émotions sont maîtrisées• La gestuelle est contrôlée• Les propos sont appuyés par le non verbal
Intéresser son auditoire Capter l'attention de l'auditoire par une éloquence verbale et non verbale	<ul style="list-style-type: none">• Avoir un contact non verbal (gestuel, visuel, intonation) avec son public• S'adresser à son public de manière dynamique (s'exclame, s'étonne, pose des questions, articule bien...)• Utiliser des accroches verbales et non verbales• S'impliquer dans ses propos
Informier Transmettre les informations pertinentes aux bonnes personnes	<ul style="list-style-type: none">• Transmettre fidèlement les données utiles à la tâche• Répondre précisément aux questions posées
S'affirmer Prendre position, assumer et défendre ses positions	<ul style="list-style-type: none">• Donner son avis• Avoir de la présence• Se confronter à l'opinion autrui
Négocier Discuter le pour et le contre d'une situation tout en cherchant à influencer en faveur de sa position	<ul style="list-style-type: none">• Traiter les situations difficiles avec tact et diplomatie• Clarifier les désaccords et chercher à les désamorcer• Envisager les choses du point de vue de l'autre• Chercher le compromis
Argumenter Justifier et renforcer son point de vue	<ul style="list-style-type: none">• Défendre sa position en exprimant des éléments convaincants• Faire des associations pertinentes à partir des éléments de la donnée• Insister sur les avantages de sa position• Accentuer les points faibles de la position adverse

F. Communiquer (suite)

Compétence: Transmettre et échanger des informations dans un contexte précis

Capacités	Indicateurs
Réfuter Rejeter partiellement ou totalement un raisonnement émis en apportant une justification	<ul style="list-style-type: none">• Remettre en cause-question des éléments émis• Affaiblir l'argumentation de l'autre• Manifester son désaccord par rapport à un argument émis
Animer, gérer la discussion Orienter la discussion en fonction d'un objectif visé	<ul style="list-style-type: none">• Introduire les sujets à aborder• Expliquer et clarifier• Reformuler les idées émises• Faire une synthèse de ce qui a été dit ou décidé• Donner la parole tour à tour• Structurer la discussion point par point• Faire converger la discussion vers l'objectif• Conclure la discussion

ANNEXE N° 02 :

Liste détaillée des Compétences Managériales

Liste des compétences managériales (1/2)

	COMPETENCES MANAGERIALES	DEFINITIONS ET COMMENTAIRES
1	ORGANISATION DE SON TRAVAIL	Gestion de son temps, fixation des priorités hebdomadaires, analyse personnelle de l'état d'avancement et actions correctives
2	ORGANISATION DU SERVICE / DEPARTEMENT	Définition et répartition des activités / responsabilités au sein de l'équipe et mode de fonctionnement de l'équipe.
3	PLANIFICATION DES PRIORITES	Définition des priorités et objectifs annuels du service / département et répartition cohérente au sein de l'équipe.
4	TECHNIQUES D'ANIMATION	Conduite de réunions (ODJ et compte-rendu), animation de groupes de travail et d'équipe projet, suivi des décisions.
5	CONTRÔLE DE GESTION	Elaboration et suivi périodique des budgets d'investissement et de fonctionnement , analyse des écarts, reporting et mise en œuvre d'actions correctives.
6	OPTIMISATION DE L'INFORMATION	Collecte, traitement et circulation des informations montantes, descendantes et transverses. Communication et reporting.

Liste des compétences managériales (2/2)

	COMPETENCES MANAGERIALES	DEFINITIONS ET COMMENTAIRES
7	PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	Analyse périodique des résultats / performances des collaborateurs et de l'équipe: suivi des évolutions et anticipation. Décisions et mise en œuvre de plans d'actions correctives.
8	DEVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS	Suivi des axes de progrès, gestion de l'évolution professionnelle et de la mobilité des collaborateurs. Enrichissement des fonctions des collaborateurs.
9	MOTIVATION ET RETRIBUTION	Expliquer le pourquoi des décisions et des actions. Encourager, reconnaître et récompenser les réalisations des collaborateurs.
10	MANAGEMENT DE PROJET	Organisation (cahier des charges, coûts, délais) du projet. Planification en phases et étapes. Organisation de l'équipe projet. Organisation et gestion du reporting et des moyens.
11	COOPERATION «TRANSVERSE »	En position non hiérarchique: transmettre l'information et coopérer avec les collatéraux, conduire des actions complémentaires renforçant la synergie collective.
12	ADAPTATION AU CHANGEMENT	Adhérer et faire adhérer à l'idée que « rien n'est définitivement acquis » et qu'on peut remettre en cause « de façon constructive » et trouver des solutions meilleures.

ANNEXE N° 03 :

Liste détaillée des Compétences Comportementales

Liste des compétences comportementales (1/3)

	COMPETENCES COMPORTEMENTALES	DEFINITION	QUELQUES MOTS-CLES
1	Résolution de problèmes	Capacité à appréhender une situation, à trouver une solution à une question à résoudre, par une démarche intellectuelle adaptée, efficace et pragmatique, raisonnée et/ou intuitive.	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligence conceptuelle: analyse, synthèse... • Intelligence concrète: bon sens, sens de l'observation • Intelligence intuitive : feeling, « coup d'œil »...
2	Innovation	Capacité à concevoir ou adapter des solutions innovantes, à proposer des idées nouvelles dans tous les domaines.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à créer, à improviser, à faire évoluer, à faire changer.
3	Prise de décisions	Capacité à faire des choix ou à prendre des décisions rapidement, quels que soient les enjeux.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à hiérarchiser, à prioriser, à trancher, à régler une incertitude ou un différend.
4	Anticipation	Capacité à prévoir des situations futures et à s'organiser en conséquence (évolutions de son environnement professionnel)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à prévoir une évolution, une nouvelle demande ou un incident.
5	Ouverture sur l'environnement	Capacité, aspiration et volonté de suivre en permanence les évolutions de son environnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture d'esprit, curiosité intellectuelle, veille technologique et concurrentielle.

Liste des compétences comportementales (2/3)

	COMPETENCES COMPORTEMENTALES	DEFINITION	QUELQUES MOTS-CLES
6	Initiative	Capacité à faire avancer « les choses », à agir dans le sens des intérêts collectifs avec autonomie, mais dans le cadre de ses délégations.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à s'engager, à être autonome, à assumer avec courage, à faire des propositions.
7	Maîtrise de soi	Capacité à contrôler ses émotions et réactions en situation de stress et à persévérer dans l'action afin d'atteindre les buts fixés.	<ul style="list-style-type: none"> • Self Control, affirmation de soi, résistance au stress...
8	Rigueur	Capacité à travailler avec ordre et méthode, à rechercher la qualité des réalisations, à respecter toutes les normes et procédures nécessaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de la qualité, sens du contrôle et de la vérification, aller jusqu'au bout d'un projet (ténacité), sens du délai...
9	Réactivité	Capacité à agir rapidement, en toute autonomie, à signaler tout dysfonctionnement important, à réagir face aux aléas, à saisir les opportunités.	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme, rapidité de réaction et d'exécution...
10	Adaptabilité	Capacité à agir en cohérence permanente avec tout nouvel environnement commercial, organisationnel, technologique.	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité intellectuelle, souplesse d'esprit et de comportement, par opposition à rigidité.

Liste des compétences comportementales (3/3)

	COMPETENCES COMPORTEMENTALES	DEFINITION	QUELQUES MOTS-CLES
11	Force de conviction	Capacité à argumenter et convaincre, à faire adhérer une personne ou un groupe à un point de vue, à un projet, à une idée, à une décision.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de persuasion, de négociation, d'argumentation • Combativité
12	Ecoute	Capacité à prendre en considération l'avis ou la position de ses interlocuteurs et à intégrer les attentes, dans la recherche de l'atteinte des objectifs communs.	<ul style="list-style-type: none"> • Etre attentif à ses interlocuteurs, s'adapter à ses interlocuteurs, prendre en compte les besoins des clients « internes » ou « externes »
13	Esprit d'équipe	Capacité à privilégier les intérêts collectifs d'une équipe de travail, à créer une dynamique et des synergies dans le groupe.	<ul style="list-style-type: none"> • Sens du collectif, capacité à intégrer un groupe / une équipe capacité à coopérer avec d'autres.
14	Sens de l'entreprise	Capacité et volonté d'adapter ses comportements aux valeurs et aux enjeux de l'entreprise et de les faire partager.	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de l'intérêt général, capacité à adhérer aux choix et politiques de l'entreprise • Sens du résultat / de la performance / se dépasser / s'investir
15	Sens pédagogique	Volonté et capacité à transmettre ses compétences et à favoriser le développement professionnel des autres, en particulier de son équipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de l'assistance, de la délégation et du conseil • Goût du transfert de savoir et de savoir-faire.

ANNEXE N° 04 :

Référentiel de Compétences de l'Audit Interne

I- Déontologie

	Auditeurs internes	Managers	RAI*
1. Adhère au Code de déontologie de l'IIA et en assure la promotion	✓	✓	✓
2. Applique les principes et valeurs déontologiques dans le cadre des activités auditées	✓	✓	
3. Préconise l'application des principes et valeurs éthiques dans le cadre des activités auditées			✓
4. Adhère aux règles, pratiques et procédures clés de l'organisation	✓	✓	✓
5. Parle en connaissance de cause des règles, pratiques et procédures clés de l'organisation			✓
6. Explique les responsabilités de l'audit interne en ce qui concerne l'environnement éthique de l'organisation	✓		
7. Évalue et contribue à l'amélioration de l'environnement éthique au sein du Conseil et de la direction		✓	✓
8. Traite autrui équitablement et sans discrimination	✓	✓	✓
9. Fait preuve d'objectivité, aussi bien en apparence que dans les faits	✓	✓	✓
10. Examine des questions de déontologie avec le responsable de l'audit interne	✓	✓	
11. Examine, le cas échéant, des questions sensibles de déontologie avec le Conseil et le directeur général			✓
12. Mène des investigations à propos de problèmes d'éthique et propose des solutions	✓	✓	✓
13. Agit de manière appropriée en cas de violation de principes d'éthique	✓	✓	✓
14. Tient compte de l'intérêt général avant d'agir		✓	✓
15. Fait preuve de conscience professionnelle	✓	✓	✓

II- Gestion Du Service D'audit Interne

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Assure la promotion de l'audit interne et de sa valeur ajoutée dans l'ensemble de l'organisation			✓
2. Est un modèle pour les membres de l'équipe en démontrant un haut niveau de performance		✓	✓
3. Analyse ses propres forces et faiblesses en vue de maximiser sa contribution personnelle à l'organisation	✓	✓	✓
4. Anticipe les problèmes, préoccupations et questions des auditeurs internes et y répond de manière adéquate		✓	✓
5. Définit et articule clairement les attentes vis-à-vis de chaque personne et les objectifs collectifs en cohérence avec la stratégie de l'organisation		✓	✓
6. Fixe des règles de fonctionnement claires pour les auditeurs internes et l'audit interne			✓
7. Vise la qualité et l'excellence et encourage les autres collaborateurs à en faire autant	✓	✓	✓
8. Délègue les tâches de manière constructive et en apportant son soutien		✓	✓
9. Assume les résultats obtenus dans son domaine de responsabilité et en rend compte	✓	✓	✓
10. Surveille la performance et la charge de travail des auditeurs internes, réagit de manière constructive et en temps utile afin d'aider ses interlocuteurs à atteindre leurs objectifs		✓	✓
11. Accompagne ses collaborateurs dans le renforcement de leurs compétences et leur développement professionnel		✓	✓
12. Élabore et met en œuvre un plan de développement professionnel pour les membres de l'équipe d'audit interne		✓	✓

	Auditeurs internes	Managers	RAI
13. Développe continuellement ses compétences professionnelles et saisit les opportunités pertinentes de formation	✓	✓	✓
14. Offre des opportunités et contribue de manière proactive aux besoins de développement professionnel et d'évolution de ses collaborateurs		✓	✓
15. Évalue ses objectifs de développement personnel et ses objectifs de carrière et transforme les nouveaux défis en opportunités d'évolution personnelle et professionnelle	✓	✓	✓
16. Se maintient au niveau requis de compétences pour fournir des services efficaces	✓	✓	✓
17. Adapte l'éventail de domaines de compétences de l'équipe d'audit interne en fonction des objectifs et des risques de l'organisation			✓
18. Met en place des systèmes de recrutement qui permettent d'embaucher systématiquement des collaborateurs compétents			✓
19. Utilise différents outils et tests pour évaluer les capacités et les domaines de compétences des candidats		✓	✓
20. Contribue et participe au processus de recrutement	✓	✓	
21. Elabore et actualise régulièrement une stratégie de planification de la relève			✓
22. Valorise et favorise la diversité des points de vue et des cultures	✓	✓	✓
23. Met à profit ses connaissances des processus de gestion ressources humaines et des styles de management pour aider et orienter ses interlocuteurs	✓	✓	✓

III- CRIPP

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Actualise sa connaissance du CRIPP	✓	✓	✓
2. Dirige la mise en œuvre du CRIPP au sein du service d'audit interne			✓
3. Démontre une utilisation et une interprétation appropriées du CRIPP et demande conseil en cas de doute	✓	✓	
4. Respecte les exigences du CRIPP dans le cadre de la planification et de la réalisation d'une mission d'audit interne	✓	✓	
5. Elabore, conformément au CRIPP, le plan d'audit annuel, et si nécessaire l'ajuste, avec une approche fondée sur les risques		✓	✓
6. Veille à ce que l'audit interne ait accès à l'ensemble des systèmes, processus et collaborateurs			✓
7. Donne l'exemple et veille à ce que les activités d'audit interne soient conduites avec conscience professionnelle	✓	✓	
8. Donne l'exemple et veille à ce que l'équipe d'audit interne exerce ses activités avec conscience professionnelle			✓
9. Dirige l'élaboration, la mise en œuvre et la revue de la charte d'audit interne et obtient l'approbation du Conseil			✓
10. Veille à l'indépendance de l'audit interne			✓
11. Définit et actualise un programme d'assurance et d'amélioration qualité			✓
12. Met en œuvre le programme d'assurance et d'amélioration qualité et en assure la promotion		✓	
13. Communique les non-conformités avec le Code de déontologie et les <i>Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne</i> à la direction générale et au Conseil			✓

IV- Gouvernance, Gestion Des Risques Et Dispositifs De Contrôle

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Sensibilise la direction générale et le Conseil aux meilleures pratiques en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle			✓
2. Évalue l'adéquation des référentiels de l'organisation en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle		✓	✓
3. Contribue au développement d'une culture du risque au sein de l'organisation			✓
4. Actualise, en permanence une vision d'ensemble des risques actuels et émergents de l'organisation			✓
5. Surveille l'évolution future des risques de l'organisation en tenant compte des facteurs politiques, économiques, sociaux, environnementaux, juridiques et technologiques, et de leur impact potentiel			✓
6. Agit en respectant les référentiels de l'organisation en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle	✓	✓	✓
7. Élabore les programmes de travail des missions d'audit interne en se fondant sur une approche par les risques et en tenant compte de leur impact sur l'organisation	✓	✓	
8. Applique les principes du contrôle interne dans le cadre des activités d'audit interne	✓	✓	
9. Évalue la gouvernance des systèmes d'information		✓	✓
10. S'assure que les activités de l'audit interne sont cohérentes avec la stratégie de gestion des risques et le profil de risque de l'organisation, tout en les améliorant		✓	✓
11. S'assure que les propositions d'amélioration relatives aux dispositifs de contrôle interne soient en phase avec les objectifs et les capacités de l'organisation		✓	
12. Explicite le profil de risque de l'organisation au Conseil et à la direction générale			✓
13. Explicite le profil de risque du domaine audité aux parties concernées	✓	✓	
14. Favorise la sensibilisation au risque de fraude à tous les niveaux de l'organisation	✓	✓	✓
15. Évalue et prend en compte le risque de fraude, identifie les types de fraude généralement associés aux activités et à la structure de l'organisation		✓	✓
16. Évalue et prend en compte le risque de fraude, identifie les types de fraude généralement associés au domaine audité	✓	✓	
17. Actualise sa connaissance des processus d'investigation de fraude	✓	✓	✓

V- Connaissance De L'organisation Et De Son Environnement

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Actualise sa connaissance de l'organisation et des risques associés		✓	✓
2. Actualise sa connaissance spécifique du secteur d'activité des domaines audités	✓		
3. Actualise sa connaissance spécifique du secteur d'activité de l'organisation		✓	✓
4. Évalue et prend en compte les principaux facteurs macroéconomiques et microéconomiques ainsi que leur pertinence au regard des domaines audités	✓		
5. Évalue et prend en compte les facteurs macroéconomiques et microéconomiques ainsi que leur impact sur l'organisation		✓	✓
6. Actualise sa compréhension des dernières tendances mondiales et des obligations légales et réglementaires ; évalue leur pertinence au regard des domaines audités	✓		
7. Actualise sa compréhension des dernières tendances mondiales et du cadre légal et réglementaire de l'organisation		✓	✓
8. Actualise sa connaissance des principes, normes, systèmes et processus de reporting financiers, de contrôle de gestion et de comptabilité analytique pertinents au regard des domaines audités	✓		
9. Évalue et prend en compte les principes, normes, systèmes et processus de reporting financiers, de contrôle de gestion et de comptabilité analytique pertinents au regard au niveau de l'organisation		✓	✓
10. Évalue et prend en compte la contribution des systèmes d'information aux objectifs de l'organisation, les risques associés aux systèmes d'information des domaines audités	✓	✓	
11. Démontre une connaissance approfondie et opérationnelle des référentiels de contrôle qualité pertinents au regard des domaines audités	✓	✓	
12. Évalue les référentiels de contrôle qualité utilisés dans l'organisation			✓
13. Tient compte des variables culturelles de l'organisation	✓	✓	✓
14. Tient compte de la mission, des objectifs stratégiques et de la nature des activités de l'organisation	✓	✓	✓

VI- Communication

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Suscite la confiance de ses interlocuteurs grâce à une communication constructive	✓	✓	✓
2. Favorise une communication ouverte	✓	✓	✓
3. Respecte autrui et adapte les messages aux besoins de leurs destinataires	✓	✓	✓
4. Organise et exprime ses idées de manière claire et avec assurance afin d'obtenir l'adhésion des autres	✓	✓	✓
5. Extrait les informations clés de différentes sources afin de conforter sa communication	✓	✓	✓
6. Choisit le mode (verbal, non verbal, imagé, écrit) et le support (en tête-à-tête, électronique, papier) de communication appropriés	✓	✓	✓
7. Applique correctement les règles techniques de langage (orthographe, ponctuation, grammaire, etc.)	✓	✓	✓
8. Écoute attentivement et vérifie qu'il a bien compris	✓	✓	✓
9. Recueille les réactions des destinataires pour mesurer l'efficacité de la communication	✓	✓	✓
10. Anticipe l'impact de la communication et prévoit des réponses	✓	✓	✓
11. Discute, de manière professionnelle et avec assurance, des conclusions d'audit et de leur impact avec les niveaux appropriés de l'organisation	✓	✓	✓
12. Interprète et utilise le langage corporel pour renforcer la communication	✓	✓	✓
13. Utilise des illustrations pour communiquer sur les processus et toute autre information complexe	✓	✓	✓
14. Communique les informations de manière structurée afin d'encourager l'apprentissage et l'évolution professionnelle des personnes visées	✓	✓	✓
15. Utilise des compétences de communication appropriées au cours des entretiens	✓	✓	✓

VII- Persuasion Et Collaboration

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Privilégie un service orienté client	✓	✓	✓
2. Anticipe et tient compte de l'impact de sa personnalité sur la qualité de ses relations avec ses interlocuteurs	✓	✓	✓
3. Gère les conflits par la négociation et la résolution des désaccords	✓	✓	✓
4. Prend en compte la politique de l'organisation et agit en conséquence	✓	✓	✓
5. Trouve un équilibre entre diplomatie et fermeté			✓
6. Met à l'aise et noue des relations ouvertes et constructives avec l'ensemble des parties	✓	✓	✓
7. Établit et entretient des partenariats efficaces avec les clients de l'audit	✓	✓	
8. Établit et entretient des partenariats stratégiques efficaces avec les principales parties prenantes internes et externes (individuellement ou collectivement)			✓
9. Identifie et gère les besoins et les attentes des parties prenantes	✓	✓	✓
10. Collabore et incite à la collaboration	✓	✓	✓
11. Fait preuve de détermination dans les situations difficiles pour faire face à des résistances et ensuite collaborer de manière constructive		✓	✓
12. Donne l'exemple en termes de respect, de bonne volonté et de coopération	✓	✓	✓
13. Dirige en se fondant sur son autorité, ses convictions personnelles et sa sensibilité plutôt que par les pouvoirs associés à sa fonction			✓
14. Fait preuve d'indépendance et d'objectivité dans toutes les situations	✓	✓	✓
15. A une influence positive sur ses interlocuteurs, est crédible et suscite le respect et la coopération		✓	✓
16. Reconnaît ses limites et sollicite de l'aide et des conseils si nécessaire	✓	✓	✓
17. Respecte la confidentialité et obtient la confiance des autres parties	✓	✓	✓
18. Applique diverses stratégies pour obtenir le consensus et l'adhésion		✓	✓
19. Démonstre un réel esprit d'équipe	✓	✓	✓
20. S'efforce d'éliminer les obstacles organisationnels et identifie les ressources nécessaires à l'équipe d'audit interne	✓	✓	✓
21. Met à profit sa connaissance de la théorie de la motivation et de la dynamique de groupe pour encourager ses interlocuteurs	✓	✓	✓

VIII- Esprit Critique

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Cultive sa curiosité et fait preuve d'esprit critique	✓	✓	✓
2. Sélectionne et utilise une gamme d'outils et de techniques manuels et automatisés pour obtenir des informations sur les processus métier	✓		
3. Analyse et évalue l'efficience et l'efficacité des processus métier	✓	✓	
4. Veille à ce que les outils et techniques appropriés soient utilisés lors de l'analyse des processus métier		✓	
5. Applique les techniques de résolution des problèmes dans les situations courantes	✓		
6. Sélectionne et utilise les techniques appropriées de recherche, de veille stratégique et de résolution des problèmes pour analyser et résoudre les situations complexes		✓	✓
7. Fait preuve d'esprit critique afin d'identifier et de proposer des solutions d'amélioration des processus métier	✓	✓	
8. Aide le management à trouver des solutions pratiques aux problématiques identifiées dans le cadre de l'activité d'audit		✓	
9. Applique les techniques de collecte, d'extraction et d'analyse de données et les techniques statistiques	✓	✓	
10. Veille à ce que les informations utilisées dans la prise de décision soient pertinentes, exactes et suffisantes	✓	✓	✓
11. Utilise des études comparatives pour étayer les décisions et les messages clés			✓

IX- Planification Et Réalisation Des Missions D'audit Interne

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Applique les méthodes et les procédures d'audit interne afin d'atteindre les objectifs spécifiques de la mission d'audit	✓	✓	
2. Veille à la qualité de la planification et de la réalisation des missions d'audit			✓
3. Supervise la réalisation des missions d'audit afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de la qualité		✓	
4. Reste objectif tout au long de la mission d'audit	✓	✓	✓
5. Gère efficacement toutes les ressources afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs de la mission	✓	✓	
6. Fait preuve d'efficacité et de persévérance, gère son temps et veille à ce que les délais de la mission soient respectés et les objectifs atteints	✓		
7. Élabore, met en œuvre et surveille les programmes de travail afin d'effectuer la mission dans les délais convenus		✓	
8. Sélectionne et utilise les outils et techniques appropriés pour collecter, analyser, interpréter et communiquer les données	✓	✓	
9. Prépare et réalise des missions d'audit afin d'identifier les risques et les contrôles clés	✓	✓	
10. Identifie les ressources nécessaires à la mission d'audit et gère les contraintes			✓
11. Obtient suffisamment d'éléments probants fiables et pertinents, et procède à une évaluation critique	✓	✓	
12. Identifie les implications stratégiques des conclusions d'audit et en informe la hiérarchie			✓
13. Élabore des documents de travail et veille à ce qu'ils reflètent fidèlement toutes les activités réalisées au cours de la mission d'audit	✓		
14. Présente les conclusions et formule des recommandations fondées sur une analyse causale	✓	✓	
15. Fournit des services d'assurance et de conseil à la direction générale et au Conseil		✓	✓
16. Veille à ce que le champ d'intervention soit adapté aux objectifs de la mission d'audit		✓	
17. Établit un processus de suivi des plans d'actions du management			✓
18. Assure un suivi auprès du management afin de vérifier que ses actions ont effectivement été mises en œuvre ou si la direction générale a accepté le risque de ne rien faire	✓	✓	

X- Amélioration Et Innovation

	Auditeurs internes	Managers	RAI
1. Encourage le changement, l'amélioration continue et l'innovation, et soutient ses interlocuteurs dans cette démarche			✓
2. Recherche et justifie les opportunités d'amélioration continue	✓	✓	
3. Amorce et gère le changement dans son domaine de compétence	✓	✓	✓
4. Accompagne le changement en exposant à ses interlocuteurs les avantages escomptés	✓	✓	✓
5. Donne une vision de la mise en œuvre du changement dans l'organisation			✓
6. Encourage ses collaborateurs à proposer des idées novatrices et réagit positivement pour s'assurer du développement des nouvelles idées		✓	✓
7. Formule des idées et des propositions de changement et d'amélioration		✓	✓
8. Contribue de manière significative à la stratégie de changement de l'organisation			✓
9. Recherche et analyse les raisons du changement au sein de l'organisation		✓	✓
10. Identifie les risques liés au changement et adapte l'activité d'audit de manière à gérer ces risques	✓	✓	✓
11. Évalue les ressources nécessaires et les obstacles potentiels aux initiatives de changement	✓	✓	✓
12. Met en œuvre les programmes de changement au sein de la fonction et de l'équipe d'audit		✓	✓
13. Demeure performant et efficace dans les environnements incertains et en évolution	✓	✓	✓
14. Tient compte des nouvelles priorités et adopte les changements nécessaires	✓	✓	✓
15. Révise les priorités de l'équipe en fonction de l'évolution des priorités de l'organisation		✓	✓
16. Anticipe les réactions face au changement et s'adapte afin d'aider ses interlocuteurs	✓	✓	✓