La nouvelle Présidente du conseil d'administration de l'IIA, Patricia Miller, CIA, CISA, CPA, explique la stratégie qu'elle a choisi d'adopter pour que la profession d'auditeur interne soit associée au respect, à la confiance et à la valeur ajoutée.

PHOTOGRAPHIES DE JENSEN HANDE

BIEN plus qu'un simple SLOGAN

UN BON SLOGAN reste dans la tête de celui qui l'entend, contribuant à définir une marque. Il attire et retient l'attention. Il transmet une idée force au public ciblé de manière simple mais riche de sens. Prenons quelques exemples connus :

« Just do it »

« Parce que je le vaux bien »

« Nous, c'est le goût »

Ces accroches résument en effet l'essence de la marque et s'insinuent dans l'inconscient collectif. En fait, chacune induit une association d'idées positive si forte que, la plupart du temps, on reconnaît la société ou le produit sans même avoir besoin de les nommer.

J'ai souhaité mettre à profit mon mandat de Présidente de l'IIA pour forger un message qui véhicule à la fois l'essence de ce que nous sommes, en tant

« Sa compréhension de l'organisation doit englober la stratégie, la concurrence, les questions spécifiques au secteur, les impératifs réglementaires, les tendances économiques, ainsi que les risques et les opportunités. »

qu'auditeurs internes, et ce que, d'après moi, nous devons faire pour continuer de faire avancer notre profession. Pour synthétiser ces idées, j'ai choisi les mots « Respect… Confiance… Valeur ajoutée » comme thème de l'année. Ces termes renferment ce que j'estime être un message simple et efficace, que l'on peut comprendre à plusieurs niveaux, selon où l'on se situe par rapport à cette profession. Pour les auditeurs eux-mêmes, ils décrivent le statut que nous cherchons à atteindre. Pour les services d'audit interne, ils évoquent la réputation et l'estime auxquelles ils aspirent. Et pour notre association professionnelle, ils définissent l'objectif ultime de la stratégie de sensibilisation que l'IIA déploie vis-à-vis des diverses parties prenantes à travers le monde et montrent à quelles qualités l'Institut espère être associé. Voilà pourquoi ces mots représentent véritablement bien plus qu'un simple slogan.

RESPECT

Cela ne fait aucun doute : la réputation et le respect associés à l'audit interne ne cessent de croître, depuis quelque temps. En 2002, le magazine *Time* a désigné Cynthia Cooper (auditeur interne) « Personnalité de l'année », avec deux autres femmes, pour avoir rendu public un cas de fraude. Ce choix a clairement mis en avant l'intérêt des audits internes, à une époque où la corruption ronge le monde de l'entreprise. Ensuite, l'introduction de la loi Sarbanes-Oxley, aux États-Unis, en 2002, a une nouvelle fois placé l'audit interne sous le feu des projecteurs, puisque les auditeurs doivent aider les grands groupes à développer, décrire dans un document, tester et évaluer rapidement et efficacement des contrôles clés aux fins de la conformité avec ces nouveaux impératifs. Et d'autres initiatives de premier plan, comme les International Financial Reporting Standards (IFRS) et l'eXtensible Business Reporting Language (XBRL) se profilant pour de nombreuses organisations, il y a fort à parier que l'audit interne demeurera une activité en vue dans un avenir proche.

Notre profession avait, cependant, commencé à gagner en importance bien avant ces évolutions, avant même que des tendances telles que l'externalisation, la mondialisation et le commerce électronique ne créent de nouvelles difficultés pour les organisations et de nouvelles opportunités pour les auditeurs. En fait, l'audit interne a véritablement amorcé son ascension avec la base de l'IIA, en 1941, lorsque 24 auditeurs qui travaillaient dans des secteurs différents se sont réunis à New York pour jeter les fondations d'une association professionnelle d'auditeurs internes.

Quelle qu'en soit la cause, l'effet est évident : les parties prenantes perçoivent aujourd'hui plus jamais l'importance de l'audit et des auditeurs. Le comité d'audit, en particulier, est fortement tributaire du travail de qualité, de l'objectivité, de la conscience professionnelle et de l'équité qui font la réputation de l'audit interne. En outre, le management attend des auditeurs qu'ils fassent preuve de franchise et d'honnêteté, et qu'ils prennent les devants pour lui communiquer les problèmes qui touchent l'organisation et formuler des recommandations judicieuses et pragmatiques pour résoudre ces problèmes tout en faisant avancer l'organisation.

Cependant, tout n'est pas parfait dans le monde de l'audit interne. Les auditeurs sont loin d'être appréciés partout à la même valeur, et l'on trouve encore des détracteurs disséminés dans les organisations. Pour ces individus, l'audit interne n'est sans doute pas perçu comme un conseil de confiance, mais tiendrait plutôt du mal nécessaire. En fait, certains pensent que cette fonction n'existerait même pas si le conseil d'administration ou une instance de réglementation ne l'imposait pas.

Un porte-parole pour la profession

Le thème « Respect… Confiance… Valeur ajoutée » ne s'applique pas exclusivement aux auditeurs internes et à leur division, mais aussi à l'IIA dans son ensemble. L'Institut est le principal porte-parole de la profession à travers le monde. Il est *respecté* en tant qu'autorité de référence pour la profession d'audit interne, perçu comme digne de *confiance* en tant qu'architecte de recommandations internationales pour la profession et comme source de *valeur* ajoutée par les instances de réglementation et les leaders d'opinion grâce à son leadership en matière de gouvernance, de risque et de contrôle.

D'ici à 2013, l'IIA prévoit de renforcer son rôle dans ces domaines en s'engageant à poursuivre une série d'objectifs stratégiques. Plus spécifiquement, le plan stratégique 2008-2013 de l'IIA cible cinq « jalons » qui permettraient d'aller plus loin dans la mission de l'Institut et de mieux servir la profession :

- *Faire en sorte que l'audit interne soit une profession universellement reconnue.*
- *Définir les principes de la profession et veiller à ce qu'ils soient disponibles partout dans le monde de la même manière.*
- *Veiller au respect des normes professionnelles.*
- *Être le prestataire privilégié pour la recherche, le développement et la diffusion du savoir, afin de faire progresser la profession.*
- *Être perçu par les membres comme une organisation mondiale unique et fonctionner ainsi.*

L'objectif visant à obtenir une reconnaissance universelle non seulement renforce la notion de *respect*, mais vise à accroître la *valeur* associée aux professionnels de l'audit. Pour que la profession soit mieux reconnue, il faudra surtout communiquer sur la valeur de l'audit interne et faire la preuve de sa contribution au « bien commun ». L'Institut souhaite mettre en avant cette proposition sur la valeur et veiller à ce qu'elle soit acceptée par les principaux interlocuteurs de la profession.

L'IIA entend également faire en sorte que l'audit soit davantage reconnu et apprécié à sa juste valeur grâce à ses efforts pour s'assurer que tout un chacun le perçoit comme une organisation mondiale et unifiée, et en consolidant encore la marque IIA. En outre, l'Institut contribuera à ce que le travail de l'audit interne inspire *confiance* en formulant une version qui fait foi des principes et exigences de la profession sous la forme d'une version actualisée du Cadre des pratiques professionnelles de l'audit interne, et en veillant à ce que les professionnels à travers le monde respectent ces exigences. Enfin, l'IIA entend être la référence mondiale pour le savoir sur l'audit, via ses efforts de formation et de recherche, et il veillera à être perçu comme la source d'information incontournable sur la pratique et les avancées de l'audit interne, digne de respect et de confiance et créatrice de valeur ajoutée.

Heureusement, nous sommes connus pour être une profession qui sait remettre en question ce que tout le monde tient pour acquis. Peut-être est-il temps de nous remettre en question nous-mêmes. Sommes-nous satisfaits de la position actuelle de l'audit interne ? Notre profession est saluée pour sa conscience professionnelle, son objectivité et les résultats justes et précis qu'elle fournit. Ne pourrions-nous pas nous fixer des objectifs un peu plus ambitieux ? La reconnaissance est certes appréciable, mais ne méritons-nous pas aussi confiance et respect ? Ne devrait-on pas voir en nous une source de valeur pour tous les changements positifs que nous apportons à l'entreprise ?

CONFIANCE

Tout le monde voudrait se voir accorder la confiance d'autrui, mais personne n'accorde la sienne aveuglément. La confiance se mérite. Dès lors, comment l'audit interne peut-il gagner la confiance du conseil d'administration, de la direction, de l'encadrement et de tous les autres membres de l'organisation ? Les trois clés pour cela sont : comprendre l'activité, garder les pieds sur terre et faire preuve de professionnalisme.

COMPRENDRE L'ACTIVITÉ La connaissance qu'a l'auditeur interne de l'activité doit dépasser les frontières traditionnelles des activités « auditables ». Sa compréhension de l'organisation doit englober la stratégie, la concurrence, les questions spécifiques au secteur, les impératifs réglementaires, les tendances économiques, ainsi que les risques et les opportunités. Ce n'est qu'à partir du moment où l'on cerne tous ces aspects que l'on peut replacer les activités de l'audit interne dans un contexte plus large. Les plans d'audit peuvent alors être recentrés et élargis autant que nécessaire pour apporter une plus forte valeur ajoutée à l'organisation. Cela permet aussi aux auditeurs internes d'auditer ce qui mérite de l'être.

GARDER LES PIEDS SUR TERRE Quasiment toutes les organisations peuvent être confrontées à des défis et des problèmes significatifs, et l'audit interne peut gagner la confiance de ses interlocuteurs en formulant des recommandations pratiques et pertinentes pour y répondre. Il s'agit tout d'abord de hiérarchiser les priorités lors de l'élaboration de plans d'audit axés sur les besoins les plus pressants de l'organisation au regard des risques. En outre, chaque audit doit s'ouvrir sur une évaluation des risques suivie par une définition raisonnée du périmètre et de l'approche appropriés pour remédier à ces risques avec efficacité et efficience. Enfin, les auditeurs qui ont les pieds sur terre pourront apporter au management des recommandations pragmatiques et exploitables en vue de la résolution des problèmes identifiés.

Mon chemin dans l'audit interne

À l'intention de ceux qui feraient cas des aspects démographiques et psychologiques d'une biographie, je préciserais que mes deux principales caractéristiques dans ces domaines sont d'avoir grandi dans le Wisconsin et le Dakota du Sud, et d'être la benjamine de cinq filles. Mes collègues disent que j'adopte volontiers le comportement direct et quelque peu naïf typique du Midwest. Pour ma part, je dis qu'en affaires comme ailleurs, la transparence est une vertu. Mes sœurs disent que j'ai été gâtée, et que cela explique mon comportement aujourd'hui ; je dis que mon caractère extraordinairement facile a été apprécié et récompensé à sa juste valeur.

À la fin de mes études, l'audit interne n'était pas une discipline m'était familière. Je m'étais spécialisée en mathématiques et en sciences, et grâce à mon diplôme, j'ai obtenu un poste d'enseignante dans un lycée. J'ai donc enseigné les maths et les sciences pendant trois ans avant de décider de reprendre les études pour décrocher un mastère.

Après avoir quitté l'école, j'ai fait connaissance avec le monde de l'entreprise en acceptant un poste d'auditeur interne chez Bell System. Je suis ensuite partie pour Pacific Bell en Californie, où j'ai occupé un certain nombre de fonctions au sein de l'audit interne, avant d'être nommée district audit director. Sur la même période, j'ai choisi d'être IIA Volunteer, dans un premier temps à l'échelon local, à San Francisco, où je suis devenue présidente de chapitre, puis à l'échelon mondial, en siégeant au Board of Regents et en tant que district director.

Même si, par la suite, je suis sortie de la sphère de l'audit afin d'élargir le champ de ma carrière, j'adorais toujours l'audit interne et je suis restée membre de l'IIA, car je pensais bien qu'un jour ou l'autre, je reviendrais à cette profession. Cette opportunité s'est présentée lorsque Deloitte, mon employeur actuel, a mis en place sa ligne de services d'audit interne. J'ai rejoint le groupe et renouvelé mon engagement auprès de l'IIA, devenant membre du Standards Board de l'Institut en 1998.

Pour moi, l'audit interne s'est révélé un choix de carrière unique et très satisfaisant. Dans notre métier, les praticiens peuvent choisir quoi faire et comment le faire. Nous déterminons ce qui est important et présentons notre point de vue à nos clients. Nous avons aussi la satisfaction professionnelle de pouvoir observer les résultats concrets de nos recommandations une fois qu'elles ont été appliquées. Même si nous rencontrons de nombreuses difficultés, le sentiment de satisfaction et de réussite personnelle que nous éprouvons lorsque nos idées sont adoptées et que notre dur labeur est reconnu est inestimable.

Travailler en tant qu'auditeur m'a permis d'influer sur des décisions importantes pour l'entreprise et de vraiment faire la différence dans les entreprises que j'ai servies. J'apprécie l'opportunité qui m'est offerte d'apprendre, de grandir et de participer à la réussite de l'organisation. De plus, j'apprécie l'expérience de leadership dans la profession et les relations que j'ai nouées grâce à mon engagement auprès de l'IIA.

Vous l'aurez compris, j'adore mon travail et notre profession. Ce n'est pas si mal, pour une petite fille gâtée et naïve du Midwest, n'est-ce pas ?

FAIRE PREUVE DE PROFESSIONALISME L'audit interne doit agir de manière professionnelle, en faisant preuve d'un niveau extrême d'intégrité et de déontologie, et en se conformant aux normes en vigueur. Les clients de l'audit interne ne nous jugent pas uniquement sur ce que nous faisons, mais aussi sur la manière dont nous le faisons et sur les normes que nous respectons. Ainsi, les clients sont particulièrement attentifs à la crédibilité, à l'intégrité, à la franchise dans la communication et à la transparence. Pour tordre le cou à des préjugés qu'une petite minorité de personnes répand encore, selon lesquels les auditeurs internes seraient source de gêne et de perturbation, nous devons nous élever bien au-dessus de ce genre de considérations et miser sur la collaboration, le respect et l'empathie. Nous devons exercer dans le respect des normes professionnelles établies et mériter la confiance en obtenant une certification professionnelle, preuve immédiate et tangible de notre savoir et de notre compétence. Si l'IIA est reconnu comme l'architecte des normes professionnelles, cela permettra également à l'auditeur interne de gagner la confiance de ses interlocuteurs.

VALEUR AJOUTÉE

Imaginez une fonction d'audit interne qui a su rehausser sa stature au point d'être écouté en haut lieu. Le management voit dans l'audit interne un conseiller digne de confiance, sollicite son avis sur les décisions critiques et le considère comme une ressource précieuse pour l'organisation. En d'autres termes, la fonction d'audit interne est véritablement appréciée à sa juste *valeur*.

Les auditeurs internes ne pourront atteindre cette envergure et ce niveau d'influence que s'ils sont capables de créer de la valeur ajoutée, et ce, de la manière adéquate. Comment l'audit interne peut-il créer de la valeur ajoutée ? Cette fonction doit offrir une vision indépendante et objective, apporter de l'expertise en gouvernance, en management des risques et en contrôle, et contribuer à ce que l'organisation atteigne ses buts et objectifs. Pour créer de la valeur ajoutée de manière adéquate, les auditeurs doivent formuler des recommandations solidement ancrées dans l'activité, cherchant à prévenir ou à résoudre les problèmes, ou à tirer parti des opportunités, et à partager ses idées, en prenant les devants, avec le public concerné, de manière réfléchie et collaborative.

Mais aujourd'hui, il ne suffit plus d'apporter un point de vue sur les préoccupations actuelles de l'organisation. Les spécialistes ne peuvent se contenter de faire leur travail machinalement, en jetant simplement un œil sur l'historique, en vérifiant les contrôles de routine, en mettant en avant des constats et non des problèmes et en exécutant le même plan d'audit année après année. Ces activités ne sont guère source de valeur à long terme pour l'organisation. Les auditeurs doivent

plutôt mettre le futur en perspective en axant leur réflexion sur le long terme, en anticipant et en identifiant les difficultés avant qu'elles ne deviennent réellement problématiques. Ils doivent comprendre la stratégie de l'organisation et s'interroger sur ses répercussions sur les activités et les contrôles en place. Ainsi, auditer un processus qui doit subir des changements conséquents dans les six mois en raison de la mise en place d'un nouveau système sans prendre en compte les répercussions que ce dernier aura sur le système de contrôle aboutira très vraisemblablement à une évaluation interne créant très peu de valeur à long terme pour l'organisation. Nous devons donc, nous, les auditeurs internes, dessiner le futur, et non nous contenter de prendre note du passé.

UNE LIGNE DE CONDUITE

En résumé, pour être appréciés, les auditeurs internes doivent être les agents du changement. Nous avons tous besoin de prendre du recul et de chercher à aider l'entreprise à s'améliorer en permanence et à atteindre ses buts. Cela signifie rester au fait des stratégies, en constante évolution, de notre organisation et réviser sans cesse nos plans d'audit pour prendre en compte la situation actuelle. Il faut donc se tenir au courant des évolutions législatives et réglementaires susceptibles d'avoir une incidence sur notre entreprise. Et aussi suivre les avancées et les changements qui se préparent pour le secteur, de manière à aider notre organisation à prendre les devants, au lieu de seulement réagir aux événements.

Il est donc temps de saisir cette opportunité, de jouer un rôle plus prépondérant et d'influencer la réussite de l'organisation. Cette réussite peut, en l'occurrence, se traduire par le succès de la fonction d'audit interne dans son ensemble, ainsi que de chaque auditeur. Si nous faisons, tous autant que nous sommes, des efforts pour que l'audit interne soit source de respect, de confiance et de valeur ajoutée, nous rehausserons dans le même temps notre sentiment d'aboutissement professionnel et contribuerons à valoriser la profession dans son ensemble.

C'est un privilège pour moi que d'être Présidente de l'IIA pour l'année à venir, et je suis impatiente de rencontrer nombre des membres de l'Institut et d'apprendre d'eux. En attendant, j'incite tous les auditeurs à prendre à cœur le thème que je propose pour l'année. Faites-en votre mantra. Affichez-le sur les murs de votre bureau. Laissez-le vous guider dans vos activités et catalyser la réussite de notre profession. Faites-en plus qu'un simple slogan : faites-en une ligne de conduite.

Pour commenter cet article, vous pouvez adresser un e-mail à l' auteur, à l' adresse patricia.miller@theiia.org.

Cet article de Internal Auditor, l'édition le 2008 août, est publié avec le permission de l'éditeur, The Institute of Internal Auditors. L'article été traduit de l'anglais à français.