

Projet de consultation publique Comportement organisationnel Exigence thématique



The Institute of
**Internal
Auditors**

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles comprend les Normes internationales d'audit interne, les Exigences thématiques et les Lignes directrices internationales. Les Exigences thématiques sont obligatoires et doivent être utilisées conjointement avec les Normes, qui font autorité pour les pratiques requises.

Les Exigences thématiques définissent des attentes claires pour les auditeurs internes en fixant une référence minimale pour l'audit de domaines de risques spécifiques. Le profil de risque de l'organisation peut rendre nécessaire que les auditeurs internes tiennent compte des aspects supplémentaires de ce thème.

La conformité aux Exigences thématiques renforcera la cohérence des prestations d'audit interne réalisées et améliorera leur qualité et leur fiabilité ainsi que leurs résultats. En fin de compte, les Exigences thématiques élèvent le niveau de la profession d'audit interne.

Les auditeurs internes doivent appliquer les Exigences thématiques conformément aux Normes internationales de l'audit interne. La conformité aux Exigences thématiques est obligatoire pour les services d'assurance et recommandée pour les services de conseil.

L'Exigence thématique est applicable lorsque le thème est l'un des suivants :

1. L'objet d'une mission figure dans le plan d'audit interne.
2. L'objet a été identifié lors de la réalisation d'une mission.
3. L'objet d'une mission demandée ne figure pas dans le plan d'audit interne initial.

La preuve de l'applicabilité de chaque exigence thématique doit être documentée et conservée. Toutes les exigences peuvent ne pas s'appliquer une à une à chaque mission ; si certaines d'entre elles sont exclues, une justification doit être consignée et conservée. La conformité à l'Exigence thématique est obligatoire et sera évaluée lors des évaluations de la qualité.

Comportement organisationnel

Le comportement organisationnel est l'ensemble des actions, décisions et dynamiques interpersonnelles observables des individus et des groupes au sein d'une organisation. Ce comportement influence les performances et la réalisation des objectifs stratégiques. En termes simples, le comportement organisationnel est "la façon dont nous faisons les choses".



Un comportement organisationnel qui ne contribue pas à la réalisation des objectifs stratégiques ou qui ne répond pas aux attentes des parties prenantes peut conduire à de piètres résultats pour les organisations, leurs clients et leurs salariés, ainsi que pour la société civile, même si l'organisation a de louables intentions. Les activités de contrôle devraient être conçues, mises en œuvre, examinées et évaluées de manière à s'assurer que les risques liés au comportement organisationnel sont gérés de manière appropriée, comme c'est le cas pour d'autres risques.

Les pratiques d'audit interne dans ce domaine sont encore en évolution. Ce document vise à appliquer au comportement organisationnel une approche d'audit traditionnelle fondée sur les risques, en clarifiant des pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle que toutes les organisations peuvent appliquer pour gérer le risque d'un comportement organisationnel inadapté.

Évaluation du comportement organisationnel

Processus de gouvernance, gestion des risques et de contrôle

Cette exigence thématique fournit une approche cohérente et exhaustive pour évaluer la conception et la mise en œuvre des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle liés au comportement organisationnel. Les exigences représentent a minima une base pour évaluer le comportement dans une organisation.

GOUVERNANCE

Exigences :

Les auditeurs internes doivent évaluer les aspects suivants de la gouvernance du comportement organisationnel :

- A. Le conseil et la direction générale structurent les rôles et les responsabilités afin d'éviter des conséquences imprévues telles que des conflits d'intérêts ou des processus décisionnels peu clairs.
- B. Afin que les individus et groupes répondent à leurs attentes en termes de comportement, le conseil et la direction générale déterminent et mettent à jour les rôles et responsabilités, en veillant à ce qu'ils soient assumés, compris et cohérents avec les objectifs stratégiques.
- C. Des processus de gouvernance sont en place pour assurer régulièrement un suivi, une évaluation et une remise en question de l'alignement des modèles de comportement sur les objectifs stratégiques, ainsi que pour prendre des mesures dans le cas contraire.
- D. Des politiques et des procédures relatives aux protocoles de risques comportementaux sont définies et périodiquement examinées pour en vérifier la pertinence et l'exactitude. Ces politiques et procédures sont communiquées de manière efficace et intégrées dans les opérations commerciales et les processus de prise de décision.

GESTION DES RISQUES

Exigences :

Les auditeurs internes doivent évaluer les aspects suivants de la gestion des risques liés au comportement organisationnel :

- A. Le processus de gestion des risques comportementaux de l'organisation est défini de manière appropriée et inclut les caractéristiques comportementales essentielles pour répondre aux objectifs stratégiques.

- B. Le suivi du comportement organisationnel est adéquat et réalisé en temps opportun, et ses résultats sont communiqués aux principales parties prenantes.
- C. Les écarts entre les comportements attendus et réels, ainsi que les analyses des causes racines associées, sont communiqués de manière efficace aux principales parties prenantes.
- D. Les écarts entre les comportements attendus et les pratiques réelles, sont résolus avec la contribution des parties prenantes concernées. Les solutions sont suivies jusqu'à leur terme et mesurées de manière efficace afin de s'assurer que des mesures suffisantes sont prises.

Projet

CONTRÔLES

Exigences :

Les auditeurs internes doivent évaluer les aspects suivants des processus de contrôle liés au comportement organisationnel :

- A. Les examens des risques comportementaux servent à identifier et à limiter les types de comportement qui peuvent présenter des risques pour atteindre des objectifs stratégiques au sein de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, de l'examen des performances ou des risques opérationnels axé sur le comportement.
- B. L'organisation donne le ton concernant les comportements attendus ; il est clair et cohérent ; elle communique ces attentes par le biais de canaux fiables et accessibles. La gestion d'un mécanisme structuré de retour d'information permet d'évaluer la compréhension et l'adhésion des salariés et de changer si nécessaire.
- C. Des processus sont mis en place pour encourager le signalement des comportements organisationnels qui entre en conflit avec la réalisation des objectifs stratégiques. Les processus comprennent des protocoles de protection et de résolution.
- D. Les programmes d'incitation, comprenant une rémunération et des récompenses monétaire ou non, sont en place, communiqués et alignés sur les objectifs stratégiques et les exigences réglementaires. Les mesures dissuasives et les conséquences d'un comportement organisationnel inapproprié en font partie.
- E. Un processus est en place pour gérer les problèmes, y compris l'identification et la correction des comportements non conformes aux objectifs stratégiques et la remontée des problèmes si nécessaire.
- F. Les programmes de formation et de sensibilisation conçus pour assurer une cohérence entre le comportement organisationnel et les objectifs stratégiques sont dispensés périodiquement et effectivement.
- G. Les processus d'acquisition et d'intégration des talents s'alignent sur les attentes de l'organisation en matière de comportement et intègrent les compétences comportementales.

À propos de l'Institut of Internal Auditors

The Institute of Internal Auditors (IIA) est une association professionnelle internationale qui compte plus de 260.000 membres dans le monde et a délivré plus de 200.000 certifications Certified Internal Auditor® (CIA®) dans le monde entier. Fondée en 1941, l'IIA est reconnue dans le monde entier comme le leader de la profession d'audit interne en matière de normes, de certifications, d'éducation, de recherche et de conseils techniques. Pour plus d'informations, consultez le site www.theiia.org.

Avertissement

L'IIA publie ce document à des fins d'information et pédagogique. Ce matériel n'est pas destiné à fournir des réponses définitives à des circonstances individuelles spécifiques et doit donc être utilisé uniquement comme un guide. L'IIA recommande de consulter un expert indépendant pour toute situation spécifique. L'IIA décline toute responsabilité envers toute personne qui placerait une confiance exclusive dans ce matériel.

Droit d'auteur

© 2025 Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction, veuillez contacter copyright@theiia.org.

Juin 2025

