

	FICHE PROGRAMME DU SEMINAIRE DE FORMATION	
--	--	--

Contexte/finalité de la formation

Formuler clairement, expliquer, démontrer, convaincre, faire passer des messages, les rendre lisibles et attractifs requiert :

- des techniques et des méthodes adaptées au monde professionnel de l'audit interne ;
- des qualités comportementales stimulant un climat de confiance.

La qualité des documents produits tout au long d'une mission d'audit interne, dont évidemment la communication des résultats, conditionne l'image de marque de l'Audit Interne, l'acceptation des conclusions de la mission/du rapport d'audit et finalement la mise en œuvre des recommandations.

Richard Chambers, Président et CEO de l'IIA, indique clairement dans son blog : « Le contenu de nos rapports d'audit doit toujours apporter une valeur ajoutée à l'organisation, mais c'est la façon dont nous communiquons dans nos rapports qui détermine l'accueil réservé à ces constats et recommandations. »

La pertinence et la valeur ajoutée d'un rapport d'audit se jouent donc très à l'amont de la phase proprement dite de rédaction et de communication des résultats.

Il importe, au travers du présent séminaire, d'en prendre conscience et d'en identifier les facteurs clefs de succès.

Objectifs de la formation

- Partager des concepts clefs et des outils nécessaires pour la rédaction pertinente, claire, concise, convaincante et efficace des rapports d'audit, apportant une valeur ajoutée, favorisant l'acceptation des constats et la mise en œuvre des recommandations.
- Transmettre des retours d'expérience (exemples vécus) et des référentiels et modèles de bonnes pratiques.
- Susciter chez les participants l'envie de s'approprier et d'utiliser avec discernement les méthodologies présentées.
- Partager, in fine, la conviction que le rôle du service d'audit interne, dans le contexte actuel de changements accélérés, est de contribuer à la transformation de « représentation mentale » dans le chef du Management et, en conséquence, à la transformation et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Objectifs pédagogiques

Cette formation, d'approche hautement interactive, alliant théorie, exemples pratiques/concrets, exercices et échanges d'expérience, vise à sensibiliser les participants pour :

- développer leur questionnement afin de relever les défis dans la communication efficace avec les parties prenantes, en particulier en identifiant les « clients » de l'audit et leurs attentes, en particulier en matière de rapport d'audit ;
- bien comprendre et assimiler la relation Objectifs (du « business »)/Risques/Contrôles (mesures de maîtrise) ;
- contribuer à apporter des solutions créatives à l'entreprise, en formulant des propositions d'amélioration sur le degré de maîtrise des opérations.

A la fin de la formation, les participants comprendront les **fondamentaux nécessaires pour se sentir à l'aise dans la conception de rapports d'audit efficaces et convaincants, que les « clients » s'approprieront.**

	FICHE PROGRAMME DU SEMINAIRE DE FORMATION	
--	--	--

Contenu de la formation / Concepts clés abordés
--

Section 1 : Mettre en perspective la place et le rôle du rapport d'audit dans l'ensemble des activités d'un service d'audit interne (SAI)
--

Présentation et débat avec les participants sur les composantes du modèle (« flowchart ») présenté :

- Les facteurs clefs de succès de la performance d'un Service d'Audit interne (SAI), dont la qualité du rapport d'audit. Importance de la planification.
- Regard croisé avec le nouveau modèle COSO ERM 2017
- Précisions sur la notion de « valeur ajoutée »

	FICHE PROGRAMME DU SEMINAIRE DE FORMATION	
--	--	--

Section 2 : Bien comprendre et décliner la finalité (les objectifs) d'un rapport d'audit

- Informer/communiquer
- Interpeler/sensibiliser
- Convaincre/persuader
- Susciter le changement

Section 3 : Identifier les parties prenantes/les lecteurs du rapport d'audit et analyser leurs attentes

- De la variabilité des perceptions des parties prenantes (audités/clients)
- Quelles parties prenantes (lecteurs du rapport) et quelles attentes ?
 - o Les acteurs internes (CEO, Conseil d'administration, Comité d'audit, Comité de direction, « Senior » Management, « Line » management, Audit interne, employés, ...)
 - o Les acteurs externes (Actionnaires, Investisseurs, Clients externes, fournisseurs, Gouvernement, Organismes régulateurs, Auditeurs externes, Public, les parties intéressées ou susceptibles d'être intéressées...)
- Quelle attitude adopter à leur égard ?
- Importance d'établir et de communiquer une « Charte du contrôle interne » intégrant le Modèle des « Trois lignes de Maîtrise pour une meilleure performance » (IFACI/AMRAE)

Section 4 : Comprendre et savoir appliquer la notion de servuction : une mission d'audit est co-produite/co-construite par l'audité et l'auditeur et la valeur ajoutée est co-crée

- Découverte du concept de « servuction » : l'audit interne est un service co-produit dans un monde de services
- Application du modèle à l'activité de l'Audit Interne lui-même ;
- Utilisation potentielle comme guide-référentiel pour l'audit d'activités de services ;
- Illustration de la démarche mise en œuvre au travers d'un exemple pratique traité lors d'une mission d'audit de conseil.

Section 5 : Contribuer à l'établissement d'un climat de confiance et considérer l'audité comme un partenaire tout au long d'une mission d'audit.

- Rappels de la « mission » de l'audit interne et des « principes » du CRIPP
- Rappel des phases (méthodologie) d'une mission d'audit. Importance des interactions.
- Etablissement et communication d'une « Charte des attentes mutuelles »
- Les compétences et « qualités » comportementales de l'auditeur interne
- Stimuler la *créativité* de l'auditeur (concept à distinguer de l'*innovation*)
- Savoir comprendre et utiliser la méthode « DESC » (outil de résolution des conflits, du domaine de la psychologie)

Section 6 : Comprendre l'importance de la culture d'entreprise et de l'empreinte culturelle. Peut-on identifier des pistes d'amélioration de l'organisation avant-même d'auditer ?

- Introduction : l'« ABC » de la culture d'une organisation, fondement de l'environnement de contrôle
- Les 7 différents « profils » d'organisation
- Les 4 piliers («building blocks») essentiels : pouvoirs de décision; information; motivation; structure
- Les 17 « traits » fondamentaux générateurs d'efficacité
- Simulation, à titre purement didactique (entreprise fictive), de l'impact de différents

	FICHE PROGRAMME DU SEMINAIRE DE FORMATION	
--	--	--

scénarios d'initiatives d'amélioration

	FICHE PROGRAMME DU SEMINAIRE DE FORMATION	
--	--	--

Section 7 : Découvrir la sociologie comme instrument au service de l'audit interne : une approche « systémique » pour comprendre et résoudre les problèmes et pour renforcer la coopération des acteurs de l'organisation

- Introduction et importance de l'audit comportemental : apport de l'approche systémique sociologique des organisations
 - o Une interprétation de l'efficacité
 - o Problèmes et attitudes face aux problèmes
 - o Evolution sociologique depuis environ un siècle
 - o Une « analyse stratégique » : pour quoi faire ?
 - o Les inventeurs de l'analyse stratégique
- Concepts-clefs (sémantique)
- Méthodologie de l'analyse stratégique, en 5 étapes
- Illustration par un cas concret vécu

Section 8 : Présenter quelques méthodologies et outils en relation avec les rapports d'audit

- Connaître les exigences normatives (du « CRIPP ») en matière de communication des résultats
- Rappel du modèle de communication de Jakobson
- Comprendre comment on lit et comment écrire pour être lu et compris
- Les observations (« Findings » ou « FRAP » ou encore « 5 C's » method) : composantes et formulation. Exemples.
- L'importance du ton factuel (absence de « connotations »)
- Guide d'expression d'une opinion sur le contrôle interne
- La méthode de la pyramide
- La méthodologie SCQR
- Contrôle qualité des écrits de l'audit (« check lists »)
- Quelques trucs et astuces
 - o « The shorter, the better »
 - o Ecrire « C.L.A.I.R. »
 - o Créer l'empathie avec le lecteur : lois de la « proximité »
 - o Du bon usage des temps
- ...

Section 9 : Savoir rechercher ou construire un « référentiel d'audit » (élément fondamental de la méthodologie de réalisation d'une mission d'audit)

- Partage d'expérience de divers modèles transposables, génériques ou spécifiques
- Quelques exemples concrets avec extraits de rapports (« résumés exécutifs ») de missions d'audit réalisées

Section 10 : Partager une technique normalisée et reconnue d'analyse des risques : l'AMDEC (« Analyse des modes de Défaillances de leurs Effets et de leurs Criticités »). Présentation d'exemples concrets.

- Sensibilisation à la méthode AMDEC
- Illustrations d'application de la méthode dans deux exemples d'audits réalisés :
 - o Evaluation des risques au sein de l'Audit Interne (contexte certification ISO 9001)
 - o Processus de mise en place du dispatching RDV
- Exemple pratique à traiter (exercice, sur proposition éventuelle de participants)

	FICHE PROGRAMME DU SEMINAIRE DE FORMATION	
--	--	--

Section 11 : Savoir identifier les bonnes pratiques pour le suivi des recommandations

- Exigences de la norme 2500
- Exemple de suivi de recommandations
- Mise à disposition d'un questionnaire et des résultats d'une enquête approfondie de benchmarking

Section 12 : Savoir comment mettre en place, au sein d'un SAI, une Balanced Scorecard (BSC) (« tableau de bord prospectif ») avec des indicateurs (KPI) de performance à suivre (notamment mesure de la satisfaction des parties prenantes)

- Définition et concepts
- Les 4 perspectives d'une BSC
- Fixation d'indicateurs
- Exemple concret d'une BSC et de KPI

Section 13 : Interagir avec les participants sur quelques thèmes spécifiques d'actualité, qui font débat, en relation avec les rapports d'audit (à sélectionner avec les participants en fonction de leurs intérêts et selon le temps disponible)

Les participants sont invités à :

- apporter en salle des exemples de rapport d'audit (idéalement sous forme de fichiers électroniques pouvant être projetés à l'écran le temps de la discussion) sur lesquels ils souhaiteraient échanger;
- exprimer des problématiques qui leur sont spécifiques

Une étude de cas et des discussions de groupes auront alors lieu sur base d'exemples de rapports réels ou de problématiques apporté(e)s par des participants

Section 14 :

- Conclusions
- Questions & Réponses

Critères et indicateurs d'évaluation de la formation

- Compréhension des concepts
- Compréhension des cas pratiques/concrets présentés et participation active
- Qualité des interactions avec les participants et réponses à leurs préoccupations (questions/réponses)