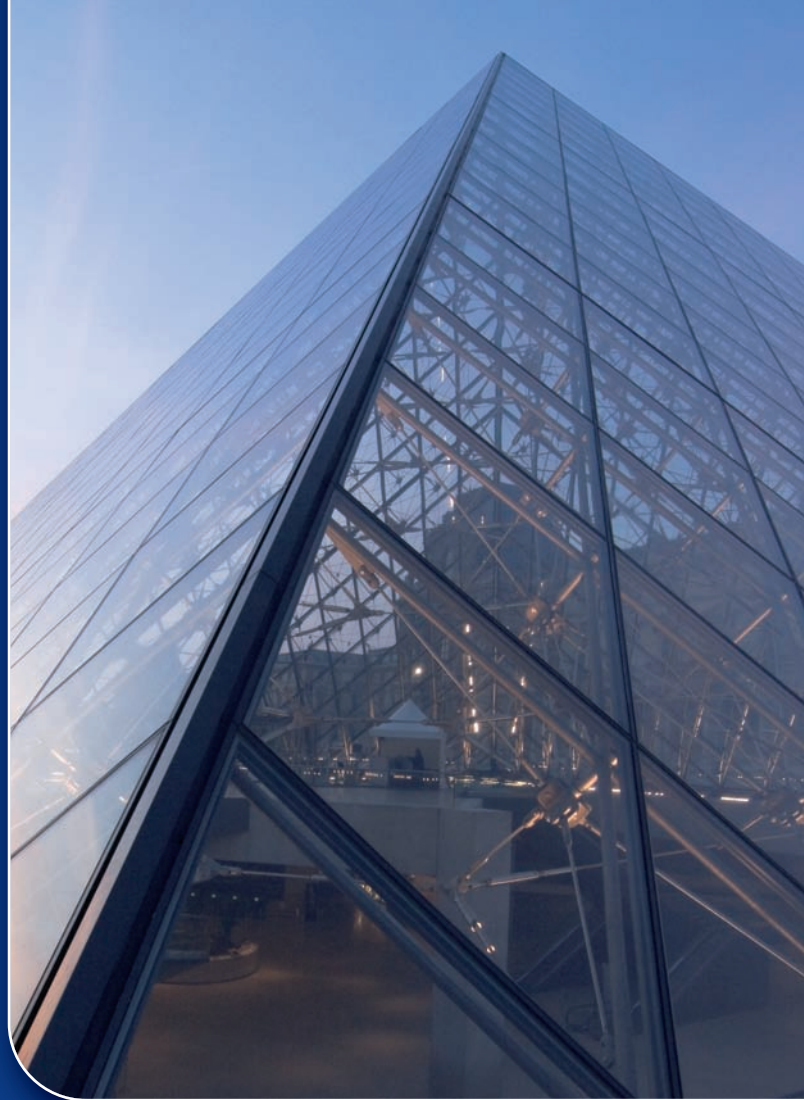


**PRISE
DE
POSITION**



L'URBANISME DU CONTRÔLE INTERNE :

**Comment en améliorer
l'efficacité ?**

**Quelle place pour l'audit
interne ?**

S o m m a i r e

Remerciements	2
Avant-propos	3
1. Le cadre de référence du contrôle interne de l'AMF	5
2. L'urbanisme du contrôle interne tel qu'il se pratique en France en 2008 ...	7
2.1. Des activités de contrôle clairement identifiées dans une charte de contrôle interne	7
2.2. La participation de tous les départements et entités à l'auto-évaluation du contrôle interne	8
2.3. Un rôle de support au contrôle interne exercé de plus en plus par les services fonctionnels	8
2.4. Un rôle de supervision dévolu aux services fonctionnels	11
2.5. Des structures et des modalités de management des risques en fort développement	12
2.6. Le rôle accru des animateurs du contrôle interne au sein des entités	13
2.7. Une fonction d'audit interne chargée d'évaluer l'ensemble des systèmes de contrôle interne et qui sait se doter d'experts pour aborder les activités de contrôle les plus techniques	14
3. Points d'amélioration et recommandations	17
3.1. Le rôle de surveillance du conseil d'administration	17
3.2. La responsabilité opérationnelle de la direction générale	18
3.3. La coordination des acteurs	18
3.4. L'indépendance de l'audit interne	19

REMERCIEMENTS

L'IFACI remercie tous les acteurs de cette prise de position et en particulier **Denis Fabre**, *ancien directeur de l'audit interne du Groupe Lafarge*, qui a enquêté pendant plusieurs mois sur les bonnes pratiques de contrôle interne de Groupes industriels français et qui, en collaboration étroite avec **Louis Vaurs**, *délégué général de l'IFACI*, a fortement contribué à la mise au point du texte de la prise de position approuvée par le Conseil le 9 septembre 2008.



Claude Viet, *Président de l'IFACI*

Liste des administrateurs au 9 septembre 2008 :

Président	Claude Viet	<i>La Poste</i>
Vice-Président	Laurent Arnaudo	<i>Alcatel-Lucent</i>
Trésorier	Pierre Poulain	<i>Banque de France</i>

Autres membres du Conseil

Claude Cargou	<i>Governis</i>
Jean-Michel Chaplain	<i>Croix Rouge Française</i>
Philippe Degrave	<i>Schneider-Electric</i>
Philippe Dumont	<i>Groupe Crédit Agricole</i>
Christian Fontanel	<i>Groupe EDF</i>
Frédéric Geoffroy	<i>Société Générale Corporate Investment Banking</i>
Jean-Michel Larronde	<i>Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou Charentes</i>
Jacques Ortet	<i>Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique – DGFIP</i>
Jean-Yves Péliçon	<i>AGF</i>
Jean-François Sautin	<i>Lafarge</i>
Pierre Schneider	<i>BNP Paribas</i>
Isabelle Valeau	<i>Groupe Agrica</i>

AVANT-PROPOS

L'élaboration par un groupe de « Place » mandaté par l'AMF, d'un Cadre de référence de contrôle interne dont elle a recommandé l'application par les sociétés cotées, à compter du 1^{er} janvier 2007, a constitué un progrès considérable dans le développement des concepts et des pratiques du contrôle interne en France.

Certes, des améliorations importantes étaient déjà perceptibles dans la qualité des débats qui ont accompagné le déploiement de la loi Sarbanes Oxley (SOX) de juillet 2002, par les entreprises françaises cotées aux Etats-Unis. Cependant, cette loi et les textes qui l'ont l'accompagnée n'étaient applicables qu'à une poignée de groupes en France. Ce sont véritablement la Loi de Sécurité Financière (LSF) d'août 2003, le Cadre de référence et les recommandations de l'AMF qui ont fait davantage prendre conscience à la plupart des acteurs du tissu industriel et commercial français, du rôle éminent du contrôle interne pour améliorer les performances des entreprises tout en leur procurant plus de sécurité. Ainsi nombre d'entreprises petites ou grandes ont décidé de structurer en profondeur leur contrôle interne considéré plus comme un facteur essentiel de la maîtrise des risques et de performance durable que comme une contrainte légale et réglementaire. Un mouvement similaire s'observe dans les administrations et organismes du secteur public.

L'IFACI, qui a été associé étroitement à l'élaboration du Cadre de référence, a souhaité pousser plus avant sa réflexion sur le rôle des différents acteurs qui participent au fonctionnement du contrôle interne et qui constituent « l'urbanisme du contrôle interne ». Il en est résulté la présente prise de position.

1. LE CADRE DE RÉFÉRENCE DU CONTRÔLE INTERNE DE L'AMF

Définition :

« 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 :

- contribue à la maîtrise de ses 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.

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 de ses 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.

Il est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur les règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints. »

Ainsi défini, le contrôle interne est un dispositif dynamique, un système de management global qui mobilise à des degrés divers tous les acteurs de l'entreprise :

- Le contrôle interne est un système de management qui implique de façon très intégrée tous les acteurs de l'entreprise, à commencer par la direction générale et les instances dirigeantes chargées de le définir, de l'impulser, de le déployer et de le contrôler ; sans leur forte implication et une communication matérialisant leur soutien, l'appropriation du dispositif par les autres acteurs ne saurait se réaliser pleinement.
- L'efficacité du contrôle interne va dépendre ensuite de la manière avec laquelle les opérationnels, à tous niveaux, exécutent leur travail avec conscience, implication, sens de la qualité et de l'intérêt de l'entreprise, éthique et discipline.
- Les fonctions supports contribuent à la diffusion du dispositif dans l'organisation, en apportant leur savoir-faire et leurs connaissances d'experts à la conception et à la mise en œuvre des méthodes, procédures, bonnes pratiques les mieux à même de permettre à l'entreprise d'atteindre durablement ses différentes catégories d'objectifs.
- Enfin, les fonctions plus spécifiquement dotées d'une autorité de contrôle et d'une mission d'évaluation indépendante sont au centre du dispositif et jouent un rôle clé pour donner « l'assurance raisonnable » de son bon fonctionnement, et faire toute proposition pour sa constante amélioration.

Composantes :

« Cinq composantes étroitement liées caractérisent le dispositif du contrôle interne :

1. *une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;*
2. *la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;*
3. *un système visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;*
4. *des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;*
5. *une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement ».*

« Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au Conseil (ou au comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne et de l'informer des principaux résultats des surveillances et examens exercés ».

2. L'URBANISME DU CONTRÔLE INTERNE TEL QU'IL SE PRÉSENTE EN FRANCE EN 2008

Lorsque l'on quitte la sphère des concepts pour aborder les questions de mise en œuvre, le pragmatisme est de rigueur : il existe autant de modalités d'exécution que d'entreprises ou d'organisations et de métiers. Tout est affaire de circonstances, de secteur d'activité, de culture d'entreprise, d'hommes. Il n'existe pas une, et une seule, manière de faire. Nous présentons donc, ci-après, des modalités de mise en œuvre rencontrées aujourd'hui dans des entreprises performantes, en insistant sur le fait qu'il ne s'agit que d'exemples parmi lesquels chacun pourra puiser les pratiques qui conviennent à son propre contexte.

2.1. DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE CLAIREMENT IDENTIFIÉES DANS UNE CHARTE DE CONTRÔLE INTERNE

Nous trouvons de plus en plus fréquemment, dans les grands groupes, une description claire de l'organisation des activités de contrôle et de la place de chacun des acteurs dans le dispositif général.

Ainsi, à titre d'exemple, nous trouvons des systèmes de contrôle à 4 niveaux :

- **Niveau 1** : A ce niveau de base se situent tous les employés, responsables de leur propre auto-contrôle, et leur hiérarchie chargée de la supervision générale des modes de fonctionnement et des résultats des collaborateurs. On y trouve également les activités de contrôle automatisées.
- **Niveau 2** : C'est celui des services fonctionnels responsables de domaines d'expertise. Eu égard justement à leurs compétences de spécialistes, ils exercent une surveillance forte, comme on le précisera plus loin, sur toutes les activités de l'entreprise, dans le domaine de spécialité qui leur a été confié. Ils contribuent également à la remontée d'informations nécessaires à la cartographie des risques et à la préparation du plan d'audit interne.
- **Niveau 3** : C'est le niveau des unités de contrôle responsables de l'animation permanente et de la qualité du contrôle interne au sein de leur entité.
- **Niveau 4** : C'est le niveau de l'audit interne (audit interne métier, audit interne région et/ou audit interne groupe) chargé d'évaluer la pertinence et l'efficacité de l'ensemble de ce dispositif et de s'assurer que tous les acteurs jouent effectivement leur partition correctement et que les tests le confirment.

Il existe également assez fréquemment des structures à 3 niveaux par regroupement par exemple des niveaux 2 et 3.

Dans le secteur bancaire on distingue d'une part le contrôle permanent qui regroupe le contrôle effectué par les opérateurs eux-mêmes, le contrôle hiérarchique, les contrôles automatisés, ainsi que les fonctions spécialisées qui participent aux décisions (risque, conformité, etc.), d'autre part le contrôle périodique effectué par l'audit interne/inspection générale.

Au-delà de ces niveaux de contrôle, le système est piloté par la direction générale et le comité exécutif sous la surveillance du comité d'audit et/ou du Conseil. Il bénéficie également de l'apport des commissaires aux comptes et des régulateurs.

2.2. LA PARTICIPATION DE TOUS LES DÉPARTEMENTS ET ENTITÉS À L'AUTO-ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

Les opérations d'auto-évaluation se sont peu à peu développées au sein des organisations, qu'elles soient ou non assistées, contrôlées, testées, comparées, à l'initiative des responsables fonctionnels ou opérationnels ou bien des animateurs de contrôle interne ou des auditeurs internes.

Ce qui est à souligner aujourd'hui, c'est l'ampleur et le professionnalisme attachés à de telles démarches, et leur ambition de donner une mesure globale et fiable du degré de maîtrise des risques clés de l'entreprise.

Nous signalons ci-après quelques évolutions intéressantes :

- **Formalisation de « bases de connaissances »**

Les manuels de contrôle interne ont cédé la place dans certaines structures aux « bases de connaissance » informatisées, placées sous la responsabilité des services fonctionnels. Ces bases incluent normes et procédures obligatoires ou recommandées, et un ensemble parfois considérable de bonnes pratiques et d'expérience capitalisée, ainsi que de nombreux outils de mise en œuvre. Ces boîtes à outils contiennent fréquemment des outils d'auto-évaluation diffusés à des fins pédagogiques aussi bien que d'assurance.

- **Affirmation du principe de responsabilité des entités**

Il est généralement admis désormais que l'exercice de la responsabilité des directeurs d'entités opérationnelles autant que fonctionnelles sur leur contrôle interne implique une série de diligences incontournables de mise en œuvre et d'auto-contrôle. Ces diligences doivent être traçables et auditables.

L'un des changements importants que l'on a pu observer est le fait que ces managers admettent que leur responsabilité inclut de tester aussi bien que de faire tester la réalité de certaines affirmations clés.

- **Auto-évaluation périodique obligatoire, sous le contrôle de la direction de l'audit interne**

Toutes les entités d'une organisation sont, dans certains cas, invitées à s'auto-évaluer formellement en référence à une grille dont une partie est standard et une partie adaptée à leurs risques propres, et à s'engager sur les résultats et les actions correctives correspondantes.

La vérification du processus et des résultats par l'audit interne, sur la base d'un plan pluriannuel, est une invitation forte, pour tous, à effectuer leur auto évaluation avec sincérité et transparence, et confère aux dirigeants un niveau d'assurance globale probablement plus satisfaisante encore qu'une simple addition de missions d'audit traditionnel.

2.3. UN RÔLE DE SUPPORT AU CONTRÔLE INTERNE EXERCÉ DE PLUS EN PLUS PAR LES SERVICES FONCTIONNELS

Les services fonctionnels jouent un rôle particulier, parfois considérable, dans le dispositif de contrôle interne, soit du fait qu'ils ont reçu une autorité et un pouvoir de contrôle sur certaines opérations ou certains processus, soit du fait de l'assistance effective, sur le terrain, qu'ils sont en mesure d'apporter aux différentes entités pour identifier, comprendre, évaluer les principaux risques afférents à leur domaine, et les aider à concevoir les contrôles techniques les plus pertinents.

- **Qualité**

Comme nous l'avons évoqué dans une précédente prise de position (mai 2004), le système de management de la qualité (SMQ) est proche du contrôle interne. La finalité d'une direction de la qualité est (i) d'élaborer un SMQ efficace pour fournir aux opérationnels des référentiels (description des processus, des procédures et des règles à respecter) ; (ii) d'aider à leur application et (iii) de garantir la conformité de ce SMQ à la norme ISO, par la conduite d'audits qualité.

Les démarches de la direction qualité sont très proches de celles des contrôleurs et des auditeurs internes et, dans la pratique, les qualitatifs sont souvent très présents sur le terrain, en particulier en usine et dans les activités commerciales et logistiques, et nous voyons nombre de responsables de contrôle interne ou d'auditeurs échanger systématiquement avec eux sur les dispositifs de contrôle et les résultats des audits.

- **Contrôle de gestion**

Dans un grand nombre de groupes, les contrôleurs de gestion ont été, et sont très souvent encore, des généralistes en matière de relais du management local. C'est à dire qu'ils peuvent cumuler leur fonction première de responsables gestion (analyse des résultats et des coûts, comptabilité analytique, contrôle budgétaire, contrôle financier des projets et investissements), avec des rôles tels que : responsable local de contrôle interne, correspondant du risk manager, responsable performances.

Bien souvent, pour des raisons évidentes de coûts, il n'est pas possible de doter chaque entité, filiale ou établissement local, d'un correspondant distinct pour chacune de ces grandes fonctions groupe et l'on voit les contrôleurs de gestion cumuler ces divers rôles, en assistance au responsable de l'entité.

Par ailleurs, leur responsabilité première est en elle-même essentielle pour la qualité du contrôle interne, en fournissant non seulement un cadre budgétaire mais des tableaux de bord et indicateurs clés sur la marche économique de l'entité et de ses processus principaux, ainsi qu'une capacité d'alerte très écoutée en cas d'écarts significatifs.

- **Informatique**

Les applications informatiques sont autant d'éléments extrêmement structurants pour les procédures de l'entreprise. Les processus clés font l'objet d'une analyse poussée par le service des systèmes d'information avant d'être informatisés ; ils sont ensuite stabilisés dans les ERP et les autres logiciels applicatifs.

Par ailleurs, les directions informatiques disposent (i) d'un savoir-faire unique pour l'analyse des organisations et de leurs processus, (ii) de ressources de support aux opérations, et (iii) de réelles compétences dans de nombreuses activités de contrôle. Elles sont donc susceptibles d'apporter une vraie valeur à l'amélioration du contrôle interne.

En même temps, et c'est le revers de la médaille, il est fréquent que l'informatique constitue également l'un des risques majeurs de l'entreprise, du fait de la puissance des applications et de leur complexité auxquelles s'ajoutent parfois des budgets et des procédures de maîtrise sous-dimensionnés. Nous constatons que ce risque est de mieux en mieux pris en charge, avec la mise en place de plans de continuité de l'exploitation et de nombreux contrôles standards ou spécifiques, ainsi que la création de cellules « d'audit technique » et /ou la sous traitance de missions ponctuelles d'audit informatique.

- **Conseil interne**

Certaines entreprises se sont dotées de fonctions de conseil interne en organisation, constituées de cadres à haut potentiel recrutés à l'intérieur de l'entreprise et/ou dans les cabinets de conseil. L'existence de telles fonctions permet souvent de régler rapidement des problèmes délicats que les services concernés ne savent pas aborder avec le recul et les compétences nécessaires.

- **Compliance / Conformité**

Selon le règlement 97/02 modifié, les banques « *doivent désigner un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité* ». Il s'agit du risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation que fait peser sur un établissement de crédit le non respect des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités bancaires et financières, des normes professionnelles et déontologiques, ou encore d'orientation de ses organes dirigeants.

Elles doivent par ailleurs prévoir les procédures spécifiques d'examen de la conformité, notamment les procédures d'approbation préalable systématique pour les produits nouveaux ou pour les transformations significatives opérées sur les produits préexistants.

Certains groupes industriels sont également en train d'implanter de telles fonctions, qui participent également à la formalisation et à la diffusion des codes d'éthique, codes déontologiques, principes d'actions, systèmes de valeur.

- **Direction juridique**

Les directions juridiques ont un rôle majeur pour protéger l'entreprise civilement, pénalement et moralement, contre les risques liés à l'un des cinq objectifs de contrôle visé par le Cadre de référence : la conformité aux lois et réglementations.

De plus en plus, la fonction juridique est appelée à accompagner les dirigeants opérationnels et fonctionnels dans leurs projets et leurs activités et leur fournir leurs conseils. Compte tenu de leur rattachement fréquent au plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise, elles ont également une obligation de supervision et bénéficient d'une forte délégation d'autorité pour imposer certaines contraintes, définir les interdits, ou alerter les niveaux hiérarchiques appropriés.

Pour accroître leur efficacité, comme dans bien d'autres fonctions, les juristes se structurent en réseaux et contribuent à l'amélioration de l'environnement de contrôle en fournissant des formations, des outils de mise en œuvre, des bases de connaissances, permettant aux responsables de tous niveaux de mieux intégrer, et plus vite, les règles liées à leurs missions.

En coopération avec les responsables des ressources humaines, ils vont souvent bien au-delà du simple respect de la loi et développent des codes d'éthique ou de conduite des affaires ou principes d'actions qui établissent le socle de la culture d'entreprise. Ils sont souvent aussi impliqués dans la mise en œuvre des procédures de prévention des fraudes, en coopération avec l'audit interne.

- **Direction des ressources humaines**

En matière d'environnement de contrôle, les responsables de ressources humaines ont un rôle majeur. Il s'agit de mettre en place les principes de base de fonctionnement et d'organisation : définition des rôles et responsabilités, fixation d'objectifs et évaluation de performances, sélection et formation du person-

nel, politiques de rémunérations et de sanctions, mesure de satisfaction des équipes, communication interne.

Il leur incombe surtout de s'assurer que les postes clés sont pourvus par des personnes ayant les talents souhaités et la formation adéquate, non seulement au moment de leur nomination mais également à tout moment. Ils jouent un rôle essentiel dans la gestion de carrière des acteurs du contrôle interne en valorisant leur parcours professionnel de leur passage par les activités d'organisation et d'animation du contrôle interne.

Certains rapports d'audit interne peuvent leur être utilement adressés et commentés.

• Direction des performances

Au cours des dernières années, nous avons vu de nombreux groupes créer un nouveau type de fonction support : les directions de performances. Ces fonctions très spécialisées - performances commerciales, logistiques, techniques, développement durable, etc. - ont pour mission essentielle d'accélérer fortement l'amélioration des performances et des résultats, en identifiant, éventuellement avec des consultants externes, les principaux enjeux et leviers, et les meilleures pratiques de l'entreprise ou du marché observées ailleurs.

Les enjeux de tels programmes sont tellement importants et opérationnels qu'ils font nécessairement l'objet de toutes les attentions de l'audit interne.

• Direction de la sécurité

L'existence d'une direction de la sûreté ou de la sécurité (certains l'appelleront encore direction des contrôles généraux) peut s'avérer un réel atout. Dotée de professionnels des investigations en présence de fraude ou d'indices de fraude, une telle fonction permet d'abord d'atteindre efficacement une catégorie importante d'objectifs mais également de décharger l'audit interne de missions qui ne sont pas toujours compatibles avec ses savoir-faire et son image de partenaire des managers. Nous ne parlons pas bien entendu, des systèmes de prévention et dissuasion sur lesquels les auditeurs internes ont toutes les compétences et gardent leur légitimité.

2.4. UN RÔLE DE SUPERVISION DÉVOLU AUX SERVICES FONCTIONNELS

Les missions des services fonctionnels sont souvent analysées en 4 grandes familles :

- **missions opérationnelles** : il convient d'assurer des activités opérationnelles, dans l'intérêt de l'ensemble du groupe. Exemples : produire les comptes consolidés, réaliser une augmentation de capital, effectuer les achats d'énergie ou de matières premières pour toutes les filiales, etc. ;
- **missions normatives et régaliennes** : proposer les politiques du groupe, par domaines d'activité, ainsi que les analyses de risque correspondantes et les meilleures procédures de contrôle obligatoires ou recommandées, développer les meilleures pratiques et les échanges, « *benchmarker* » en externe et en interne ;
- **missions de conseil et d'assistance** : offrir ses services aux unités qui en ont besoin, pour mettre en place certaines procédures, tableaux de bord ou autres systèmes ;

- **missions de supervision** : cette 4^{ème} grande famille de missions qui consiste à observer et à rendre compte du fonctionnement effectif des processus dont ils ont la charge dans les diverses unités de l'entreprise ou du groupe s'est considérablement développée depuis quelques années avec l'affirmation d'un fort degré de responsabilité des services fonctionnels sur les résultats et les performances des processus.

Il est nécessaire mais n'est plus suffisant désormais, pour un responsable fonctionnel, de dire la norme, la bonne pratique, d'aider à la mise en place. Il devient essentiel de s'assurer du bon fonctionnement des processus et donc d'exercer une forte activité de supervision, en utilisant tous les moyens appropriés disponibles tels que des opérations d'auto évaluation, la création, dans certain cas, d'une cellule d' « audit technique », une présence accrue sur le terrain ou toute autre action adéquate.

2.5. DES STRUCTURES ET DES MODALITÉS DE MANAGEMENT DES RISQUES EN FORT DÉVELOPPEMENT

Toutes les sociétés industrielles ne se sont pas dotées de direction ou service de gestion ou de contrôle des risques. Néanmoins un bon nombre d'entre elles ont mis en place un processus de cartographie incluant, en tout ou partie les étapes suivantes du processus : identification des risques, évaluation et définition des priorités, recherche de stratégies de gestion, élaboration des plans d'actions, définition de procédures de suivi de mise en œuvre, contrôle et pilotage.

Ces étapes (ou plutôt les premières d'entre elles) peuvent être conduites soit à partir de la seule impulsion des principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels (approche « *top down* »), soit à partir de la remontée d'un ensemble d'informations résultant d'un processus similaire dans toutes les unités opérationnelles et fonctionnelles, ou simplement dans un échantillon d'entre elles (approche « *bottom up* »). Certains groupes ont organisé méthodiquement la confrontation ou la combinaison de ces deux formes de traitement des informations pour établir leur cartographie de synthèse, présentée pour validation au comité exécutif et, pour information, au comité d'audit ou au conseil d'administration ou de surveillance. Bien souvent c'est l'audit interne central qui a été à l'initiative de l'établissement de cette cartographie des risques.

Pour un certain nombre de groupes, la réunion régulière d'un comité des risques, chargé de l'actualisation permanente de la cartographie et du suivi des plans d'action, permet de garder au processus son caractère continu.

Dans certains cas, on observe que le processus est focalisé sur les risques liés au reporting financier avec l'accent mis sur les procédures d'élaboration de l'information publiée et d'évaluation des provisions pour risques au bilan, et les procédures de maîtrise des risques de fraudes.

Dans d'autres cas, le processus est également conçu pour permettre aux principaux dirigeants et managers d'optimiser le pilotage de leur activité et la gestion de leurs ressources, auquel cas le processus prend en compte tous les risques.

Une telle gestion formelle des risques peut être limitée aux risques majeurs pilotés par le comité exécutif, ou bien constituer une approche méthodologique obligatoire pour toutes les unités opérationnelles.

2.6. LE RÔLE ACCRU DES ANIMATEURS DE CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DES ENTITÉS

Dans le secteur bancaire, depuis 2005, il est distingué :

- « - *Le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, et du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations, et*
- *le contrôle périodique (ou audit interne) de la conformité des opérations, du niveau des risques effectivement encourus, du respect des procédures, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs mentionnés.* »

Dans l'industrie et le commerce, le terme de contrôle périodique n'est pas usité pour désigner l'audit interne ; et le terme de contrôle permanent ne correspond que partiellement à l'ensemble des autres éléments de contrôle du COSO ou du Cadre de référence.

S'il est vrai que certaines entreprises ont mis en place depuis longtemps des fonctions de contrôle interne, il faut reconnaître que leur généralisation en cours est récente, et qu'il est pris grand soin de préciser que leur rôle est de coordonner et d'animer, les responsables de contrôle interne restant les opérationnels eux-mêmes.

L'idée maîtresse qui préside à la création de fonctions d'animateur ou coordinateur de contrôle interne est l'affirmation que tous les responsables opérationnels sont responsables de leur système de contrôle interne/maîtrise des risques. Pour leur permettre toutefois d'assumer efficacement de telles responsabilités, les directeurs de métiers, divisions, régions, sont parfois amenés à s'équiper de spécialistes dédiés. De telles ressources peuvent être rattachées directement à chaque direction mais elles peuvent aussi très valablement être partagées. Ceci dépend de la configuration et de la culture des organisations.

Les animateurs ou coordinateurs de contrôle interne peuvent avoir tout ou partie des attributions suivantes, étant rappelé qu'il n'existe pas de modèle unique :

- participer à la réalisation des analyses de risques dans leurs secteurs ;
- participer à la recherche des contrôles appropriés ;
- participer à la mise en place de tels contrôles ;
- rédiger ou faire rédiger des manuels de contrôle interne standards à rendre obligatoires au sein de tout le groupe ou de métiers spécifiques ;
- faire réaliser des auto-évaluations ponctuelles ou systématiques de processus de contrôle interne, sur la base des grilles standard telles que définies ci-dessus ;
- participer à la réalisation de tests de contrôle ou à la mise en place de programmes de tests à réaliser par les opérationnels eux-mêmes et leurs équipes ;
- réaliser des programmes indépendants de tests. De tels programmes portent souvent des noms de « revue » ou « vérification » ou autres, de façon à ce qu'il soit clair que la mission ne peut prétendre avoir l'envergure et l'objectif d'une mission de l'audit interne ;
- formuler une évaluation qualitative ou quantitative du contrôle interne d'un processus ou sous-processus ou service, fonction, division, unité opérationnelle ;

- rendre compte à leur hiérarchie, et émettre toutes recommandations d'amélioration de certaines activités de contrôle ou de tout le processus de contrôle interne ;
- informer le niveau supérieur de contrôle, y compris l'audit interne ;
- assister l'audit interne dans la préparation ou la conduite de ses missions d'audit ;
- contribuer aux programmes de description, d'évaluation ou de certification globale du contrôle interne de l'entreprise, tels que SOX, 97-02, LSF, ou autres programmes propres à l'entreprise.

Il faut reconnaître que le développement de cette fonction a grandement facilité l'intervention des services d'audit interne qui peuvent s'appuyer sur leurs travaux, en particulier sur les tests de conformité, et se consacrer à leur mission essentielle, l'évaluation de la pertinence des dispositifs et la maîtrise des risques, et surtout compter sur eux pour veiller au bon suivi des plans d'actions correctives.

Souvent ces réseaux de contrôle interne ont été placés sous la supervision du directeur financier, sans doute en raison des exigences de SOX, la fonction ayant essentiellement une activité de contrôle strictement financier. Dans la mesure où le rôle de ces contrôleurs évolue au-delà de l'objectif de sincérité et de fiabilité des informations financières, un autre type de rattachement devrait pouvoir être envisagé.

2.7. UNE FONCTION D'AUDIT INTERNE CHARGÉE D'ÉVALUER L'ENSEMBLE DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET QUI SAIT SE DOTER D'EXPERTS POUR ABORDER LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE LES PLUS TECHNIQUES

• Evolution du positionnement de l'Audit

Au cours des dix dernières années, les services d'audit interne ont considérablement renforcé leur rôle et leur positionnement. Ils sont aujourd'hui, comme l'ont révélé les enquêtes les plus récentes, rattachés le plus souvent à la direction générale ou à un membre du comité exécutif agissant pour le compte de la direction générale et non pour le compte de sa propre fonction. Rarement membres du comité exécutif, si ce n'est comme membres non décisionnaires, afin de préserver leur indépendance, les directeurs d'audit interne entretiennent de plus en plus souvent une relation étroite avec le comité d'audit ou le conseil d'administration.

Il faut souligner que dans la plupart des groupes, ce sont les directeurs d'audit interne eux mêmes qui ont assuré la promotion du contrôle interne, ainsi que la formation des dirigeants et managers à ce concept. Dans de nombreux cas, ils ont été à l'origine de la création de la fonction gestion et contrôle des risques, qui leur est parfois rattachée et il n'est pas rare de trouver des directions d'audit et de contrôle interne.

Il semble qu'aujourd'hui l'ensemble des groupes reconnaissent l'intérêt de disposer d'un service d'audit interne respectueux des normes internationales de la profession et de son code de déontologie ; et les directeurs d'audit interne sont de plus en plus nombreux à avoir pris conscience de l'intérêt qu'ils avaient à s'appuyer sur l'aspect normatif de leur fonction pour mieux faire connaître le rôle qu'ils jouent au sein de leur organisation. Ceci conduit bon nombre d'entre eux à communiquer sur leur propre système d'assurance qualité et notamment sur leur audit de certification.

Enfin, l'audit interne est de plus en plus positionné comme partenaire des organes dirigeants pour évaluer les enjeux et les risques les plus importants et les plus complexes, superviser les systèmes de

contrôle interne, fournir des conseils pertinents pour son pilotage et, en conséquence, attirer des profils à fort potentiel. Certaines directions d'audit interne sont d'ailleurs clairement devenues des écoles de dirigeants pour leur entreprise.

• **Principales missions**

Dans la grande majorité des groupes, l'audit interne :

- assure ou participe à l'élaboration de la cartographie des risques et l'enrichit des résultats de ses missions tout en évaluant régulièrement les processus de management des risques mis en œuvre par l'organisation ;
- évalue les dispositifs de contrôle interne/maîtrise des risques des différentes entités du groupe, en incluant dans le périmètre de tels dispositifs non seulement les activités de contrôle des diverses fonctions et services de l'entité, mais également ses activités de gestion des risques, de gestion des informations et communications, ainsi que ses activités de pilotage, y compris les modes de fonctionnement de l'animation du contrôle interne et ses activités d'auto-évaluation ;
- évalue la pertinence et l'efficacité opérationnelle des contrôles relatifs à la fraude ;
- évalue les processus clés de gouvernement d'entreprise ;
- adresse régulièrement un rapport de synthèse à la direction générale et au comité d'audit s'il existe, présentant ses activités, ses principaux constats, conclusions et recommandations pour améliorer la conformité aux lois, règles et politiques, la fiabilité des informations financières, l'efficacité et l'efficacité des opérations et, d'une façon générale, la maîtrise des risques de l'entreprise ;
- apporte son conseil non seulement au directeur général mais également aux responsables des grandes entités opérationnelles et grandes fonctions en appui aux rapports de synthèse les concernant.

• **Expertise et Audit**

L'audit interne est de plus en plus confronté à des domaines techniques complexes et entend impérativement « faire face ». A cet effet, plusieurs bonnes pratiques sont utilisées :

- recrutement de collaborateurs de talent ayant acquis dans l'organisation une grande expérience dans l'un ou plusieurs de ses métiers ;
- recrutement en interne d'experts pointus dans les domaines très techniques ;
- appel à des experts extérieurs à l'entreprise pour compléter une équipe d'audit sur certains thèmes, le temps d'une mission ou d'un cycle de missions.

On observe souvent aussi la création de cellules d'audit technique au sein de certaines fonctions telles que la sécurité, l'environnement ou l'informatique... On constate que de telles cellules d'audit sont rattachées fonctionnellement à l'audit interne afin de les faire bénéficier de toute l'indépendance qui sied à leur responsabilité.

- **Organisation de l'audit :**

Certains groupes, parmi les plus importants, ont créé des services d'audit interne décentralisés par branche d'activité (métier ou division) ou par région.

La création de tels services peut répondre à des préoccupations variées telles que :

- éviter l'existence d'équipes centrales trop lourdes ;
- rapprocher l'audit interne des responsables opérationnels directs et accroître la réactivité des actions correctives ;
- répondre à des préoccupations d'ordre technique, certains métiers requérant des activités de contrôle très pointues techniquement ;
- faciliter la solution de problèmes de langue ou de recrutement.

Lorsque de tels services rapportent hiérarchiquement au directeur général de la branche ou de la région, ils rapportent fonctionnellement à l'audit interne central qui assure la cohérence d'ensemble des méthodes et des plans d'audit, effectue la synthèse pour le groupe et réalise les revues qualité de ces services. Par ailleurs, l'existence de tels services ne constitue pas une restriction à la réalisation de missions directes de l'audit interne central et de missions co-sourcées, lesquelles renforcent à la fois l'indépendance de la fonction d'audit interne et favorise l'échange de bonnes pratiques.

Par ailleurs, mais il s'agit là d'une configuration différente, certains services d'audit interne ont délocalisé une partie de leurs équipes appelées à intervenir de façon prépondérante dans certaines régions éloignées (Amérique, Asie). Cette logique, qui répond à des questions de personnes, de langues, de coûts de voyage, ne remet pas en cause l'indépendance des équipes d'audit, dirigées totalement par le service central.

3. POINTS D'AMÉLIORATION ET RECOMMANDATIONS

De nombreux progrès ont été réalisés par les organisations dans le domaine du contrôle interne mais il reste encore beaucoup à faire pour que les systèmes en place soient perçus comme une condition essentielle de performance durable des organisations et non comme une contrainte et un simple coût. Pour ce faire, l'engagement des organes dirigeants est indispensable, une coordination des acteurs du contrôle interne est nécessaire. En conséquence, l'IFACI formule ci-après quatre groupes de recommandations et s'engage à les promouvoir activement.

3.1. LE RÔLE DE SURVEILLANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration dispose de pouvoirs très étendus. Il détermine notamment les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Néanmoins, il ne peut pas et ne doit pas s'immiscer dans la gestion quotidienne qui est l'affaire de la direction générale et du management. Par contre, il doit s'assurer que l'organisation dispose d'un contrôle interne efficient lui donnant l'assurance raisonnable que ses objectifs seront atteints.

Compte tenu de l'ampleur de leurs responsabilités, les Conseils se sont dotés de comités spécialisés, en fonction de leurs objectifs et de circonstances particulières : comité des comptes/comité d'audit, comité des nominations, comité des rémunérations, comité de la gouvernance, comité des risques, comité de la stratégie etc.

Sans doute parce que la loi française spécifie que c'est le Conseil qui arrête les comptes et en raison de la technicité de cet acte, le comité des comptes/comité d'audit a pendant longtemps focalisé ses travaux sur l'examen des comptes tout en s'assurant de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables.

Au fil des ans les comités des comptes/comités d'audit de certains groupes sont allés bien au-delà des risques comptables et financiers pour s'intéresser à l'ensemble des risques ainsi qu'aux systèmes de contrôle interne. Cette évolution, encore limitée dans la pratique, s'est normalement retrouvée dans la 8^{ème} Directive européenne qui précise que « *le comité d'audit est notamment chargé du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société* ».

Recommandation n°1

L'IFACI recommande :

- que les administrateurs membres du comité d'audit ou de tout autre comité équivalent disposent du temps nécessaire pour se faire décrire en détail le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques, faire les observations qui s'imposent et en effectuer une surveillance attentive et régulière ;
- que la spécificité du rôle de l'audit interne, lié à l'ensemble des risques de l'entreprise, par rapport au rôle du commissaire aux comptes lié à la fiabilité et la sincérité des comptes, soit mieux prise en compte ;
- qu'enfin les conditions d'échanges entre le président du comité d'audit et le directeur de l'audit interne soient clarifiées et spécifiquement décrites dans les chartes respectives du comité d'audit et de l'audit interne.

3.2. LA RESPONSABILITÉ OPÉRATIONNELLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Il est de la responsabilité première de la direction générale de concevoir les lignes de force du dispositif de contrôle interne et de donner l'impulsion et l'élan indispensables à sa mise en œuvre. Il lui appartient également de se tenir au courant de ses dysfonctionnements et de ses insuffisances, et de veiller à l'engagement des actions correctives nécessaires.

Recommandation n°2

Pour que le dispositif du contrôle interne soit bien intégré et assumé à tous les échelons hiérarchiques, l'IFACI recommande :

- que la direction générale, premier responsable de la stratégie de l'entreprise, s'approprie le dispositif de contrôle interne comme un élément essentiel de succès dans la conduite de cette stratégie ;
- que la direction générale adopte un discours et une attitude dénués d'ambiguïté sur l'importance qu'elle accorde au dispositif du contrôle interne et sur sa volonté d'exiger une attitude semblable de la part de tout le personnel ;
- que les rôles respectifs des différents acteurs soient clairement exposés et connus de tous ;
- que les activités de contrôle soient proportionnées aux enjeux propres à chaque processus.

3.3. LA COORDINATION DES ACTEURS

La multiplicité des acteurs du contrôle interne crée beaucoup de complexité, entraîne des redondances et peut affaiblir son efficacité. Ainsi, les entités opérationnelles peuvent souffrir d'un excès de contrôle de la part de structures différentes intervenant en partie sur le même sujet. De même, chaque acteur peut croire à un instant donné qu'un autre acteur s'occupe de tel ou tel risque ou de tel ou tel contrôle, sans que finalement personne n'investisse le niveau d'intelligence et d'expertise requis pour réellement maîtriser les risques.

La question de la bonne coordination de cet ensemble est donc de la plus haute importance. Les missions essentielles de coordination sont de :

- s'assurer du déploiement du dispositif de contrôle interne tel que l'a défini la direction générale ;
- proposer une allocation de ressources à consacrer au dispositif de contrôle interne et à son évaluation permanente ou périodique qui soit bien proportionnée à la situation, à la taille et aux enjeux de l'entreprise ;
- veiller à la bonne diffusion des informations relatives aux politiques de contrôle interne, à tous niveaux ;
- s'assurer du bon déploiement des programmes de formation ;
- partager et échanger sur la cartographie des risques ; identifier les risques nouveaux et les mesures qu'ils appellent ;
- s'assurer que les contrôles et les procédures sont proportionnés aux risques correspondants et que les coûts sont maîtrisés ;

- promouvoir et développer les programmes d'auto-évaluation du contrôle interne ;
- prendre en compte l'analyse des principaux incidents constatés et les résultats des contrôles réalisés ;
- éliminer les contrôles redondants, bloquants ou inutiles ;
- échanger toutes informations sur les différents programmes de contrôle ou d'audit ;
- coordonner les plans d'actions correctives et apprécier les enjeux, les priorités, les compétences et les moyens nécessaires, localement ou en assistance interne ou externe.

Recommandation n° 3

Il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficacité du contrôle interne.

L'IFACI recommande :

- que les entités opérationnelles et fonctionnelles désignent un coordinateur ou animateur de contrôle interne, dédié ou non, assisté d'une équipe ou non en fonction de leur taille, et que cet agent adopte un mode de fonctionnement en réseau pour procéder à tous échanges d'information ou d'expériences utiles ;
- que un ou plusieurs comités de coordination soient créés et animés aux niveaux pertinents à chaque organisation, incluant non seulement les responsables opérationnels et fonctionnels mais également les responsables des activités de contrôle permanent ou périodique ;
- qu'autant que de besoin, et au moins une fois par an, le directeur de l'audit interne présente de manière formelle, au comité exécutif, ses observations sur le fonctionnement du contrôle interne et fasse toute préconisation pour permettre à ce dernier de prendre les décisions aptes à optimiser son efficacité et à assurer ainsi une bonne maîtrise des opérations ;
- qu'une présentation similaire soit faite au comité d'audit afin qu'il soit notamment tenu informé des principaux résultats des contrôles exercés et des décisions prises pour renforcer les sécurités ;
- que l'audit interne conseille la direction générale sur l'urbanisation du contrôle interne, anime et coordonne son déploiement et son amélioration permanente ; qu'en revanche il ne soit pas partie prenante de la définition, de la mise en place et du fonctionnement des dispositifs opérationnels de contrôle qu'il sera appelé à auditer.

3.4. L'INDÉPENDANCE DE L'AUDIT INTERNE

Comme nous l'avons noté plus haut, le fort développement des systèmes de contrôle interne au cours des dix dernières années a été accompagné – lorsqu'il ne l'a pas précédé – d'un renforcement très significatif de l'audit interne qui fournit à l'attention non seulement de la direction générale, mais également du conseil d'administration par l'intermédiaire du comité d'audit, des évaluations et des conseils sur le fonctionnement du système de management des risques et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

Pour atteindre cet objectif particulièrement ambitieux, la direction de l'audit interne utilise certes une méthodologie rigoureuse mise en œuvre par des collaborateurs de talent mais elle exploite aussi son positionnement unique, sa vision globale et transversale, à l'interface entre les diverses fonctions et processus de l'entreprise. Elle exploite surtout son indépendance par rapport aux objets audités et la liberté qui en résulte d'observer les faits et de rechercher les causes profondes des dysfonctionnements sans avoir un biais lié à une responsabilité opérationnelle, en tirant le meilleur parti de l'accès le plus large aux informations et aux personnes que lui donne la charte d'audit interne.

Si l'on reconnaît la valeur de cette indépendance, il convient de l'organiser et de l'entretenir, et tout d'abord, pour les groupes qui ne l'ont pas encore fait, en rattachant le directeur de l'audit interne au plus haut niveau du management sans oublier la relation étroite et continue qu'il doit avoir avec le comité d'audit.

Selon le Cadre de référence de l'AMF « *Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports* ».

Il existe une grande complémentarité entre le comité d'audit et l'audit interne. Le comité d'audit, en effet, garantit et consacre l'indépendance de l'audit interne. De son côté, l'audit interne est en mesure d'apporter au comité d'audit un regard impartial et professionnel sur les risques de l'entreprise et sur le dispositif mis en place pour les maîtriser.

Recommandations n°4

L'IFACI recommande :

- que l'audit interne soit rattaché au plus haut niveau de l'organisation afin de conforter l'objectivité de ses démarches et affirmer l'indépendance dont il a besoin pour exercer ses activités ; que ce rattachement soit situé idéalement au niveau de la direction générale, ultime responsable du contrôle interne comme de la bonne marche des organisations ;
- qu'un lien étroit et continu soit établi avec le comité d'audit pour :
 - permettre à ce dernier de bénéficier d'une vision de synthèse sur le dispositif de contrôle interne et obtenir des réponses directes et précises sur certains de ses éléments clés ;
 - garantir l'indépendance de l'audit interne.



Institut de l'Audit Interne

12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00 - Fax : 01 40 08 48 20

Mel : institut@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne - Association Loi 1901



L'IFACI est affilié à The Institute of Internal Auditors