la revue des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques

Audit & Contrôle internes

Dans l'actualité

La protection de la propriété intellectuelle

Idées et débats

- Analyse électronique des données et logiciels spécialisés : les gros volumes ne font plus peur
- Mener des audits internes efficaces en Chine

Certification

De nouvelles Certifications IFACI mettent l'audit interne en valeur

Les audits métiers

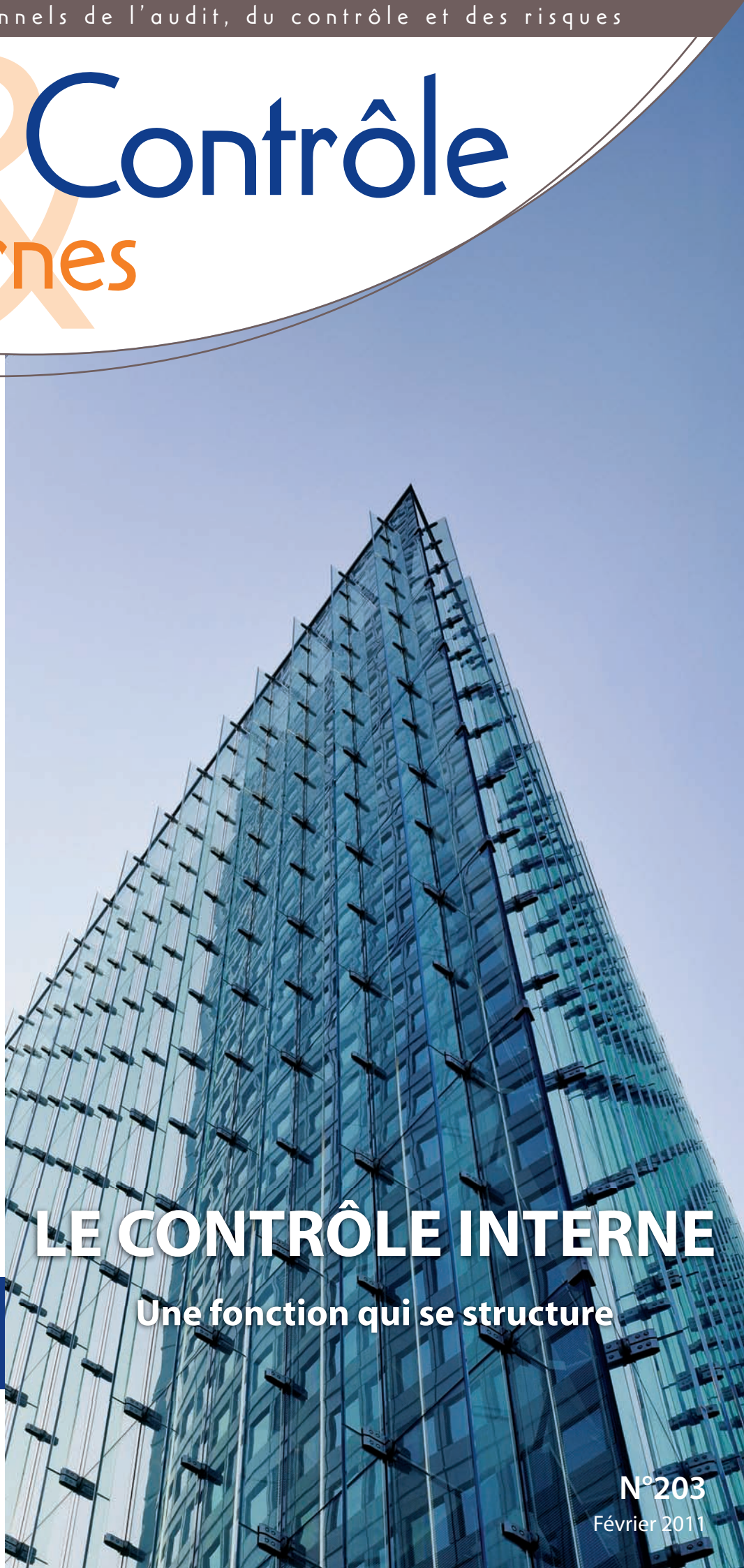
L'audit du développement durable

Réflexions de chercheurs

« L'extension du domaine de la norme » - Une réflexion sur l'usage professionnel de la norme

Fiche technique

> Un cadre de référence dynamique pour une pratique professionnelle efficiente



LE CONTRÔLE INTERNE

Une fonction qui se structure

N°203
Février 2011

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Diplôme Professionnel de l'Audit Interne

- diplôme professionnel de l'audit interne -

DPAI

Le diplôme professionnel qui atteste de vos aptitudes à conduire une mission d'audit interne en autonomie selon les normes et les bonnes pratiques de la profession.

INFORMATIONS PRATIQUES

A qui s'adresse-t-il ?

A tous les auditeurs internes souhaitant valoriser leur expérience en audit interne.

Durée

L'examen du DPAI se déroule sur une journée.

Tarif

50 € HT (droits d'inscription)

Conditions d'inscription

- Etre titulaire d'un diplôme de 2nd degré (niveau licence).
- Etre adhérent de l'IFACI ou d'un autre Institut Francophone.
- Avoir pratiqué l'audit interne pendant au moins 6 mois.

Conditions d'obtention

Obtenir une moyenne au moins égale à 12/20 sur l'ensemble des thèmes du programme sans avoir de note inférieure à 10/20.

PROGRAMME

Les épreuves

L'examen consiste en une alternance de mini cas et de questionnaires.

Matin

- La planification d'une mission d'audit interne (1h30).
- La réalisation d'une mission d'audit interne (1h30).

Après-midi

- Le contrôle interne et la fraude (30 min.).
- Les normes (30 min.).
- La comptabilité (30 min.).
- Les systèmes d'information (30 min.).
- La communication orale (30 min.).
- La communication écrite (30 min.).

POUR EN SAVOIR PLUS ...

www.ifaci.com

Site Internet

Rendez-vous sur le site Internet de l'IFACI (www.ifaci.com) à la rubrique « Carrière + Diplômes » pour :

- consulter le programme détaillé de l'examen ;
- télécharger le modèle d'examen et les annales ;
- développer vos compétences en suivant les formations sur les « Fondamentaux de l'audit interne ».
- se mettre dans le conditions de l'examen en suivant la formation de préparation au DPAI.

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Pour toute information complémentaire sur le DPAI, contactez Perrine Bénard au 01 40 08 48 11 (pbenard@ifaci.com)

Audit & Contrôle internes

La revue des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques

n°203 - février 2011

EDITEUR
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901
98 bis, boulevard Haussmann
75008 Paris (France)
Tél. : 01 40 08 48 00
Mel : institut@ifaci.com
Internet : www.ifaci.com

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Claude Viet

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Philippe Mocquard

RÉDACTEUR EN CHEF
Louis Vaurs

RÉDACTION - RÉVISION
Jean-Loup Rouff - Béatrice Ki-Zerbo

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
Eric Blanc - Tél. : 01 40 08 48 02
Mel : eblanc@ifaci.com

RÉALISATION / PUBLICITÉ
EBZONE Communication
32, avenue de Beauregard
94500 Champigny-sur-Marne
Port. : 06 15 04 56 32
Mel : eblanc@ebzone.fr

IMPRESSION
Imprimerie Compédit Beauregard S.A.
61600 La Ferté-Macé

ABONNEMENT
Elsa Sarda - Tél. : 01 40 08 48 04
Mel : esarda@ifaci.com

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 1954-4995
CPPAP : 0513 G 83150
Dépôt légal : février 2011
Crédit photos : © Corbis
© Pascal Dhennequin

SP EJP

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

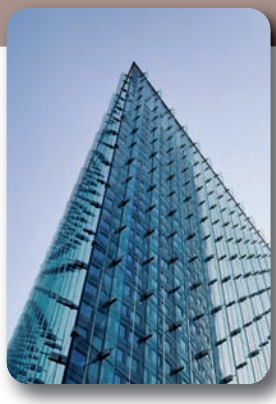
IMPRIM'VERT® Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier issu de forêts gérées dans le cadre d'une démarche de développement durable. PEFC

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

L'IFACI, le référent du contrôle interne



Depuis 1992 et la publication du COSO, traduit en français l'année suivante, le concept d'un contrôle interne ne se limitant pas aux seuls processus comptables et financiers, et conçu pour contribuer à la maîtrise des risques dans l'organisation, est devenu familier aux auditeurs internes.

Mais il a fallu attendre la loi de Sécurité Financière de 2003 et les travaux du groupe de place de l'AMF en 2005/2006 pour que ce concept s'impose à l'ensemble des entreprises et organisations françaises.

L'IFACI, Institut du contrôle interne, s'est fortement mobilisé pour approfondir le dispositif élaboré par l'AMF et en faciliter son application avec, notamment, la publication en 2008 « Des clés pour la mise en œuvre du contrôle interne », en 2009 « Le contrôle interne du système d'information des organisations » et, en 2010 « La création de valeur par le contrôle interne ».

Dans le même temps, l'IFACI, Institut de l'audit interne, inquiet de voir le nombre d'acteurs du contrôle interne croître sans qu'il existe entre eux une véritable coordination, a élaboré en 2008 et 2009 deux prises de position pour sensibiliser les dirigeants à la nécessité d'un urbanisme de contrôle interne efficient et en rappelant que l'audit interne est chargé d'évaluer l'ensemble des systèmes du contrôle interne et, tout particulièrement, la pertinence des dispositifs de la gestion des risques.

Chaque acteur du contrôle interne et de la gestion des risques a un rôle éminent à jouer. Il importe que chacun d'entre eux, au-delà de sa spécificité, soit à la recherche de complémentarité et non d'affrontement pour qu'ensemble ils augmentent la sécurité et l'efficience des organisations. ●

Louis Vaurs - Rédacteur en chef

ifaci Certification

La Certification par l'IFACI : la bonne pratique d'évaluation externe de l'Audit Interne

La Certification IFACI, régulièrement mentionnée dans les rapports du Président sur le Contrôle Interne, atteste que les activités d'Audit Interne sont conduites conformément aux Normes Professionnelles Internationales et contribuent à créer de la valeur ajoutée.

La Certification IFACI permet à l'Audit Interne :

- de **légitimer l'évaluation interne**, indépendante et objective, qu'il délivre sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne ;
- de souligner sa capacité à **délivrer des prestations de qualité** et donc à **apporter de la valeur** à son organisation ;
- de **renforcer la confiance** que les parties prenantes placent en lui.

« L'Audit Interne est une profession très organisée, qui a mis en place des dispositifs de certification et de formation. Il convient de tirer vers le haut d'abord les administrateurs, mais aussi d'encourager les partenaires du Comité d'audit à enrichir et à améliorer constamment leurs pratiques. Tout ce qui permet de ***renforcer le professionnalisme*** *des uns et des autres va certainement dans la bonne direction. »*

Daniel Lebègue, Président de l'Institut Français des Administrateurs

« Je pense que l'Audit Interne doit présenter constamment un niveau élevé de professionnalisme : cela passe normalement par le respect de ses propres règles et standards de pratique, puis par une certification qui ***rend compte de manière objective de ce respect.*** *»*

Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'Audit, Danone *(DAI certifiée en 2009)*, Areva *(DAI certifiée en 2006)*

*« L'évaluation externe objective et méthodique de l'Audit Interne, par des personnes qui disposent d'une vue d'ensemble professionnelle, est une démarche extrêmement précieuse. Dans ce monde tellement changeant, bénéficier des avis et conseils du certificateur est un facteur d'****augmentation de la capacité et de la qualité de travail*** *de l'Audit Interne. »*

Alexandre Lamfalussy, Président du Comité d'Audit, CNP Assurances *(DAI certifiée en 2008)*

« J'ai demandé que les auditeurs certificateurs nous présentent leurs conclusions sur notre Audit Interne pour deux raisons. Tout d'abord, nous avons souhaité entendre ce qu'ils avaient identifié sans biais et sans filtre. Nous avons aussi voulu apprendre ce qu'ils pensaient de ***la qualité et de la profondeur des audits*** *: ce sont des choses que je ne peux voir que très indirectement. »*

Hervé Saint-Sauveur, Président de LCH Clearnet SA *(DAI certifiée en 2008)*

« Le Comité des Comptes a toujours examiné avec attention l'activité de l'Audit Interne. Mais comment s'assurer que les méthodes utilisées et l'organisation retenue sont parfaitement adaptées ? La Certification par l'IFACI a été choisie, d'un commun accord pour répondre à cette question. Cette procédure a engendré pas mal de travail, mais nous a également beaucoup apporté. Enfin, si tant est que j'en avais besoin, ***la Certification m'a tranquillisé.*** *»*

Bruno Flichy, Président du Comité des Comptes, EIFFAGE *(DAI certifiée en 2007)*

IFACI Certification - 98 bis, boulevard Haussmann - 75008 Paris
Contact : Jean-Baptiste Gamas - Tél. : 01 40 08 48 10 - Mel : jbgamas@ifaci.com

IFACI Certification est une filiale de ifaci

SOMMAIRE

DANS L'ACTUALITÉ

6 **La protection de la propriété intellectuelle**
Antoine de Boissieu

IDÉES ET DÉBATS

8 **Analyse électronique des données et logiciels spécialisés : les gros volumes ne font plus peur**
François Godet

12 **Mener des audits internes efficaces en Chine**
Jean-Yves Le Corre

CERTIFICATION

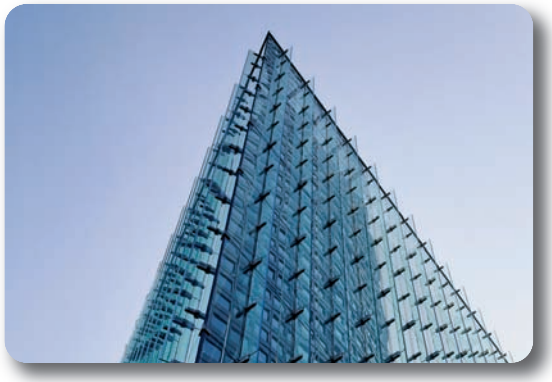
16 **De nouvelles Certifications IFACI mettent l'audit interne en valeur**

LES AUDITS MÉTIERS

48 **L'audit du développement durable**
Jean-François Sautin

RÉFLEXIONS DE CHERCHEURS

52 **« L'extension du domaine de la norme » Une réflexion sur l'usage professionnel de la norme**
Jérôme Méric et Eric-Alain Zoukoua

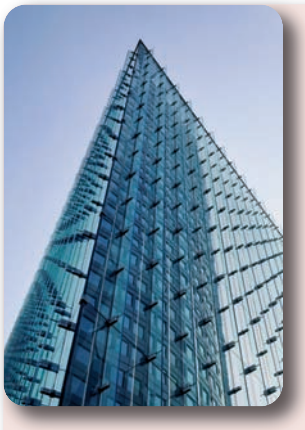


DOSSIER

p. 21 à 47

Le contrôle interne

Une fonction qui se structure



22 **Permanence et actualité du contrôle interne**
Jacques Renard

29 **Les premiers Trophées du Contrôle Interne**
Eurocopter, La Française des Jeux, Michelin, La Banque de France, Alstom

39 **De l'influence des « affaires » et de la crise sur la mise en œuvre du contrôle interne**
Frédéric Cordel

46 **Création d'une autorité de contrôle prudentiel unique : l'ACP**
Louis Vaurs

LA PROFESSION EN MOUVEMENT

57 **Evénements / Lu pour vous**

FICHE TECHNIQUE N°33

>> **Un cadre de référence dynamique pour une pratique professionnelle efficiente**
Béatrice Ki-Zerbo

La protection de la propriété intellectuelle

Antoine de Boissieu - Associé-gérant, **OSC Solutions**

Renault a récemment licencié trois cadres ; d'après les éléments parus dans la presse, il leur serait reproché d'avoir vendu des informations sur le modèle économique des futurs véhicules électriques.

Si de telles affaires sont rares dans le secteur automobile, les litiges et procès autour des droits de propriété intellectuelle sont en revanche monnaie courante dans deux autres secteurs d'activité : l'industrie pharmaceutique et l'industrie du logiciel. Ainsi, au cours des six derniers mois, SAP a été condamné en première instance par un tribunal américain à payer 1,3 milliard de dollars US pour avoir utilisé des bases documentaires qui étaient la propriété de son concurrent Oracle. Apple a été condamné à payer 625 milliards de dollars US à Mirror World pour avoir enfreint 3 de ses brevets (la procédure est toujours en cours pour décider du montant à payer). Microsoft est pour sa part engagé dans une bataille juridique avec Alcatel-Lucent depuis de longues années, avec des milliards de dollars d'enjeux, et vient d'être accusé par Google de copier les algorithmes de son moteur de recherche.

Dans le secteur pharmaceutique, les litiges liés à la propriété intellectuelle sont systématiques : tous les grands fabricants sont engagés dans des litiges avec les fabricants de médicaments génériques, pour des enjeux qui se chiffrent en milliards d'euros. Sanofi et BMS ont ainsi réussi à défendre de façon exemplaire leurs droits sur le Plavix, le second médicament au monde avec 9,5 Mrds de dollars de ventes. En 2006, Apotex, un fabricant de génériques, avait mis sur le marché une version générique du Plavix, menaçant de faire perdre à Sanofi et BMS plusieurs milliards de dollars de bénéfices annuels. Sanofi et BMS ont réussi à faire retirer l'autorisation de mise sur le marché du générique, à obtenir près de 450 millions de dollars de dommages et intérêts et à faire confirmer leur brevet par la justice jusqu'en mai 2012.

Dans ces secteurs d'activité, les risques liés à la propriété intellectuelle sont pris en compte depuis longtemps par certains services d'audit ou de contrôle interne. Ces derniers sont ainsi en mesure de répondre à quatre grandes questions :

1) A-t-on l'assurance que la propriété intellectuelle de la société est bien protégée ? Les découvertes sont-elles brevetées, les marques déposées ? Est-on certain que les employés ne vont pas partir à la concurrence avec des informations non encore protégées, et qui pourraient être exploitées par les concurrents ? Est-on à l'abri d'une stratégie de blocage de concurrents déposant des séries de brevets pour empêcher l'exploitation de brevets prometteurs, déposés trop tôt ou exploités trop tardivement ?
2) A-t-on l'assurance que les droits de la société ne sont pas enfreints par les concurrents ? Est-on sûr que les brevets déposés par les concurrents n'enfreignent pas certains de nos brevets ? Que les logiciels développés par les concurrents ne réutilisent pas des logiciels ou parties de pro-

grammes développées par la société auparavant ? Est-on capable de repérer et de faire cesser les éventuels cas de non-respect ?

3) A-t-on l'assurance que l'on exploite correctement la propriété intellectuelle ? Est-on capable de vendre ou d'échanger les parties difficilement exploitables en interne ? Est-on capable de monter les partenariats permettant de l'exploiter ? Est-on en mesure d'identifier et d'acquérir les droits qui manquent pour tirer parti de ceux que l'on possède déjà ?

4) A-t-on l'assurance que les montages juridiques et fiscaux ne sont pas porteurs de risques ? Ainsi, a-t-on bien validé les impacts fiscaux lorsqu'une filiale exploite les brevets, marques ou procédés d'une filiale étrangère ? (avec les risques de redressement d'impôt sur les sociétés par le pays d'origine s'il estime que la propriété intellectuelle n'est pas rémunérée à sa juste valeur).

* *
*

Les enjeux liés à la propriété intellectuelle sont significatifs dans de nombreux autres secteurs : l'électronique, l'automobile (deux secteurs qui déposent des milliers de brevets chaque année), la chimie, l'aéronautique, mais aussi les industries de grande consommation et de distribution, dont les marques ont une valeur élevée. L'affaire Renault, en mettant ces risques à la une de l'actualité, pourrait donc multiplier les demandes des comités d'audit et des directions générales en la matière. ●

De 1993 à 2010, **Marc Jouffroy** a été le rédacteur en chef de la revue de l'IFACI « Audit & Contrôle internes ». Au fil des ans, il a su la faire évoluer pour qu'elle devienne aujourd'hui non seulement le média de référence des auditeurs internes et des contrôleurs internes mais aussi celui des différents autres acteurs du contrôle et des risques.

Docteur en droit public, avec une thèse consacrée au philosophe Alain qui, rappelons-le, est l'auteur du célèbre ouvrage « Le citoyen contre les pouvoirs », Marc a commencé sa vie professionnelle à Paris, dans un journal économique et financier, démontrant dès cette époque son goût et son talent pour l'écriture.

Quelques années plus tard, Marc est entré à EDF où il a occupé des postes d'état major à la direction générale d'abord, « au service des études économiques générales », à la direction de la distribution ensuite, puis enfin à l'inspection générale en tant que contrôleur général adjoint. C'est à cette époque qu'il a connu l'IFACI et qu'il en est devenu un administrateur compétent et actif.

Amoureux de la langue française et doté d'une grande culture générale, il nous a fait bénéficier de son talent d'écrivain par les nombreux articles qu'il a rédigés et, depuis 2008, par ses éditoriaux tirés au cordeau où l'on percevait parfois dans son écriture, la jubilation d'un auteur sûr de son art.

Marc Jouffroy s'éloigne donc de l'IFACI et je voudrais, au nom de tous les lecteurs de notre revue, le remercier chaleureusement pour le plaisir qu'il nous a donné de la lire et de l'apprécier.

Merci cher Marc pour tout ce que tu as fait pour notre Institut. Tu vas pouvoir à présent te consacrer à ce qui constitue ton jardin secret : la peinture que pratique ton épouse et qui compte beaucoup pour toi, la musique avec, je sais, une préférence pour Debussy et, par-dessus tout, l'écriture et les livres. Je te souhaite de continuer d'en profiter le plus longtemps possible.

L.V.

Analyse électronique des données et logiciels spécialisés : les gros volumes ne font plus peur

François Godet
Consultant

Avant de diriger le département d'audit interne d'une entreprise d'assurance (secteurs du crédit et de la caution), ***François Godet*** *a exercé différentes fonctions dans le contrôle et la finance. Il dirige aujourd'hui son propre cabinet d'audit et de conseil, spécialisé dans l'analyse de données aux fins d'audit et de contrôle, dans la mise en place de structures d'audit permanentes (Continuous Auditing) ainsi que dans l'audit des produits financiers techniques et spéciaux.*

Il est aujourd'hui inconcevable pour les auditeurs et contrôleurs d'utiliser les méthodes de travail d'il y a seulement vingt ans. Si les contrôles portent toujours sur l'examen des faits, les volumes de données ne permettent plus de se contenter d'un examen superficiel des livres et des pièces comptables. Les contrôleurs et les auditeurs incluent donc l'analyse électronique des données qui peut se faire avec des outils logiciels courants.

Au cours des siècles, les fonctions de contrôle se sont adaptées aux pratiques du commerce et de la vie publique. Les systèmes de numérations des Mésopotamiens permettaient de recenser les récoltes et le cheptel : grâce à cette information structurée, le pouvoir central contrôlait ses richesses. Chez les Romains, les comptes des gouverneurs de province faisaient l'objet d'une révision orale appelée « auditus ». Les techniques de contrôles évoluent encore quand au XIIIème siècle, la comptabilité en partie double apparaît.

Aujourd'hui, les professionnels du contrôle et de l'audit doivent s'adapter aux challenges du monde de la globalisation et de l'information. Si les contrôles portent toujours sur l'examen des faits, les volumes de données ne permettent plus de se contenter d'un « auditus » à la romaine ou d'un simple examen des livres et pièces comptables. L'information étant plus nombreuse et plus

détaillée, les attentes des mandants étant plus précises, les contrôleurs et les auditeurs incluent aujourd'hui la révision électronique des données des organisations.

L'analyse électronique des données peut se faire avec des outils logiciels courant : Excel ou Access. Toutefois des logiciels spécifiques, orientés vers le monde de l'audit existent. Mais quel que soit le logiciel utilisé, le praticien doit s'appuyer sur une méthode de travail rigoureuse.

Cet article a pour but de présenter deux axes de renforcement de ces méthodes : la présentation par étapes de l'analyse et les apports des logiciels standards ou spécifiques.

L'analyse de données par étapes

L'analyse de données contient 5 étapes clés : (1) la définition de l'analyse, (2) la demande de données, (3) la validation des données reçues, (4) l'analyse elle-même et (5) la documentation du travail.

Etape 1 – Définition du besoin

Les tests dérivent du programme de travail et se définissent sur trois axes principaux : le test, les données à analyser et les critères de sélection.
Les **tests** peuvent refaire un calcul de TVA, vérifier l'exhaustivité de factures (nombre d'enregistrements, valeurs totales), rechercher la présence de doublons ou de ruptures de séquences (numéros de facture manquants).
Les **données** à revoir s'envisagent en termes d'objets et de filtres. Les **objets** sont identifiés par des champs précis dans une application informatique, dans un rapport imprimé ou dans un fichier électronique.
Les **critères de sélection** dépendent des termes de référence de la mission : périmètre géographique, période, gammes de produit…

Etape 2 – Obtenir les données

L'équipe d'audit ou de contrôle interne qui dispose d'un accès aux banques de données de l'organisation peut rechercher directement ces données. A défaut, elle fera appel à un fournisseur extérieur à l'équipe. Si l'autonomie des équipes d'audit et de contrôle internes est un garant dans la lutte contre la fraude, la fiabilité de son travail repose sur une très solide connaissance des univers de données de l'organisation. La demande des données devrait être formalisée et documentée : nom précis des champs demandés (+ copies éventuelles d'écrans, d'états …) et critères de sélection.

Etape 3 – Validation des données

A réception du fichier de données, il est impératif de vérifier celui-ci sur deux axes majeurs : conformité à la demande, et exhaustivité.
La **conformité** des données se vérifie par la comparaison des données reçues aux données des systèmes de l'organisation : applications informatiques, listes de contrôles …
L'**exhaustivité** se vérifie par le contrôle du nombre d'enregistrements mais aussi par des totalisations de champs (ex. le total du champ « Montant facture hTVA » doit correspondre avec le CA enregistré par la comptabilité).

Etape 4 – Analyser

L'exécution des tests définis à l'étape 1 permet soit de confirmer la conformité des données testées par rapport aux tests définis, soit d'identifier des anomalies.
Les anomalies identifiées font l'objet de vérifications plus approfondies soit dans les applicatifs de l'entreprise, soit par un entretien avec les responsables. Pour les enregistrements ne présentant pas d'anomalie, un prélèvement et une vérification d'échantillons permettent de compléter le test. Les outils dédiés permettent de procéder à différents types d'échantillonnages : systématiques, aléatoires ou encore aléatoires par strates d'éléments.

Etape 5 – Documenter les résultats

Les tests menés ainsi que leurs résultats doivent être conservés et

documentés de manière adéquate (voir norme IIA 2330). Ces règles devraient prendre en considération les 3 éléments suivants :

1. Les études concluant à l'absence de constatation d'éléments anormaux, doivent être documentées de manière à être aisément reproductibles.
2. Les éléments justificatifs de problèmes rencontrés sont discutés en détail avec les audités. Ils pourront être revisités ultérieurement et pourront faire l'objet de comparaison durant la mise en place des mesures correctives.
3. Les tests pouvant être à nouveau exécutés dans le futur, seront documentés à part dans une bibliothèque de tests.

Outils informatiques spécifiques

Cette section présente une brève comparaison entre les logiciels d'analyse de données développés pour les auditeurs (ex. : ACL ou CaseWare IDEA) et les logiciels standards que sont MS Excel et MS Access. Cette comparaison mettra en évidence l'intérêt des logiciels spécialisés. Ce paragraphe devrait également permettre aux auditeurs et contrôleurs d'établir la mesure dans laquelle le logiciel qu'ils utilisent, qu'il soit repris dans cette brève liste ou non, les aide à remplir leur mission.

Les avantages majeurs des logiciels spécifiques sont :

- **Qualité de l'interface :** La fenêtre de base est celle d'un tableur et les fonctions de tests sont immédiatement accessibles ; de véritables outils de gestion de bases de données sont disponibles : jonction, fusion ou comparaison de tables distinctes.
- **Protection de l'intégrité des données :** Ces logiciels garantissent la protection de l'intégrité des données sources. La modification des données importées est impossible.
- **Larges capacités d'importation :** Très nombreux formats acceptés, y compris les fichiers PDF, EBCDIC. Importation possible aussi de fichiers structurés en fichiers d'impression.
- **Sauvegarde des définitions d'importation :** Les définitions d'importation (ex. fichiers TXT ou d'impression) sont sauvegardées dans des fichiers distincts et sont éditables et réutilisables.
- **Statistiques des champs :** Vision instantanée de la synthèse d'un fichier importé : totaux des champs numériques (totaux nets, valeurs absolues, valeurs positives et négatives), valeurs minimum, maximum, moyenne écart type, ventilation des dates par mois et par jours de la semaine. Des anomalies peuvent déjà être décelées à ce stade (ex. stock en quantités négatives).
- **Volume de données :** Aucune limite de taille liée au logiciel. Les limitations proviennent du *hardware*.
- **Echantillonnage :** Au-delà de l'identification rapide d'exceptions, les techniques d'échantillonnage disponibles sont variées et aisées à mettre en place.
- **Outils spécifiques :** Détection de ruptures de séquences, recherche des doublons, échantillonnage.
- **Prévention de la fraude :** Loi de Benford, identification d'opérations effectuées en dehors des périodes normales…
- **Piste d'audit :** Les tests effectués sont historisés et documentés. L'historique peut être consulté en format texte ou en format visuel (voir illustration).

Toutefois, ces logiciels représentent des coûts d'acquisition (environ 2 500 € + frais de support annuel) et de formation. La balance coût / bénéfice est à établir en prenant en considération le nombre et le type de licences ainsi que les coûts de formation en fonction du nombre d'utilisateurs à former.

* *
*

L'efficience et la pertinence des analyses de données requises dans les missions d'audit ou de contrôle sont renforcées par une approche systématique telle que présentée dans nos approches en 5 étapes.

A l'usage, il apparaît que les logiciels spécifiques aux métiers d'audit et de contrôle permettent des gains de productivité liés à leur

facilité de mise en œuvre mais également à leur adaptation à ces métiers (orientation « test », piste d'audit). Au-delà de la qualité de leur interface, leurs avantages majeurs sont le respect de l'intégrité des données, les capacités d'importation (format des données), les volumes traités (nombre d'enregistrements), les outils spécifiques ou encore l'historisation des tests effectués. Leur mise en œuvre représente toutefois un investissement en licences d'utilisation et en formations des utilisateurs. ●

	MS Excel	MS Access	Logiciels spécifiques (IDEA or ACL)
Le produit	Tableur.	Système de gestion de bases de données relationnelles.	Application d'importation et d'analyse de données. Créés pour les auditeurs. Présentation de tableur avec des menus orientés tests.
	Très largement utilisé.	Requiert une formation poussée.	Logiciels à approche intuitive. Formation de base : 3 jours avec ACL, 2 jours avec IDEA.
Estimation de coût	Fait partie de la suite MS Office.	Fait partie de la suite MS Office Pro + formation.	Contacter les fournisseurs. A titre d'estimation : - Licence unique +/- 2 500 € - Maintenance annuelle +/- 500 € - Formation
Importation	La plupart des formats sont acceptés mais **pas** les formats EBCDIC ni les fichiers d'impression.	La plupart des formats sont acceptés mais **pas** les formats EBCDIC ni les fichiers d'impression.	La plupart des formats sont acceptés **y compris** les formats EBCDIC et fichiers d'impression. Les définitions d'importation sont sauvegardées dans des fichiers distincts et très aisément réutilisables.
Quantités de données	Tâches exécutées en mémoire RAM et donc utilisant beaucoup de ressources 30 000 enregistrements.	Table unique limitée à 1 Go. Fichier Access limité à 2 Go.	Pas de limite au niveau du software.
Intégrité des données	Les données sources sont modifiables.	Les données sources sont modifiables.	Protection de l'intégrité des données.
Utilisation de plusieurs tables	N'a pas été développé pour.	Oui : joindre, fusionner.	Oui : joindre, fusionner, comparer.
Calculs et Fonctions	Développés dans une cellule. Copiés dans les autres cellules.	Développés dans les requêtes, formulaires ou états. Appliqués à l'intégralité des enregistrements sélectionnés.	Développés dans une colonne ajoutée. Appliqués à tous les enregistrements de la colonne.
	Risque d'erreurs dans le process.	Développement sécurisé mais nécessitant une formation.	Manipulation simple et sécurisée.
Aperçu de synthèse des données	---	---	Les « Statistiques des Champs » présentent instantanément une vision de synthèse de chaque table.
Echantillonnage	---	---	Oui, selon différentes méthodes.
Outils spécifiques et directement disponibles	---	Doublons.	Doublons. Ruptures de séquence. Loi de Benford.
Piste d'audit	Non.	Non.	Oui.
	NB : CaseWare IDEA enregistre l'historique de tous les tests exécutés et permet de les visualiser en format texte ou de manière graphique (voir illustration). Le code de chaque action peut être récupéré pour automatiser des tâches (langage similaire à Visual Basic).		

Mener des audits internes efficaces en Chine

Jean-Yves Le Corre

Directeur, coach et consultant
InterauditAsia (Hong Kong)

***Jean-Yves Le Corre** est le fondateur et directeur de InterauditAsia, sociéte spécialisée dans la pratique de l'audit interne dans un contexte multiculturel (« cross-cultural auditing ») sur la zone Asie. Ses missions l'amènent à accompagner les entreprises dans leur démarche de renforcement du contrôle interne.*
InterauditAsia a développé des solutions pratiques sur lesquelles les services d'audit interne peuvent s'appuyer afin d'assurer l'efficacité de leur processus d'audit interne en Chine.

Il n'est pas simple d'être auditeur interne en Chine, le rôle de l'auditeur portant atteinte aux valeurs de discipline et de respect de la hiérarchie, primordiales dans une entreprise. Mais la mondialisation n'épargnant aucun pays, les Chinois, pour être compétitifs, doivent adopter les méthodes modernes de management. Et les auditeurs, pour être convaincants, doivent, plus que jamais, faire preuve de beaucoup de diplomatie et de persuasion.

A priori, tout s'oppose en Chine à une pratique moderne de l'audit interne. Le rôle de l'auditeur interne, basé sur l'indépendance et l'accès à l'information, apparaît diamétralement opposé aux valeurs de « discipline » et de « respect de la hiérarchie » si présents dans le modèle de management à la chinoise. Pourtant, il y a des formes de contrôles en Chine et celles-ci évoluent car les entreprises chinoises, comme les autres, ont besoin d'intégrer des pratiques efficaces de management pour assurer leur compétitivité sur tous les fronts, que ce soient les marchés de produits ou vis-à-vis de leurs actionnaires.
Aussi, comment une démarche d'audit interne peut-elle fonctionner efficacement en Chine ? Voyage au cœur des valeurs et du système chinois…

Quelle est la signification du « *cross cultural audit coaching* » ?

Les facteurs culturels chinois constituent autant d'obstacles à une pratique naturelle de l'audit interne. Prendre en compte ces facteurs culturels et reconnaître les aspects positifs des différences de chacun permet de redonner confiance aux équipes. Les barrières culturelles deviennent alors des micro challenges que l'on ne peut certes pas éradiquer mais

à tout le moins contourner ou bien « déjouer ».

Un exemple de manière de déjouer les obstacles culturels est le syndrome du « *No Problem* ». Dans la culture chinoise, on ne communique pas sur les problèmes parce que cela devient embarrassant. Si l'on rencontre des problèmes de travail avec certaines équipes, mieux vaut ne pas remonter les faits à la hiérarchie sur le champ de façon à pouvoir prendre le temps de mieux les identifier et ainsi les résoudre plus rapidement. En Chine, le travail est synonyme de confiance ; si nous travaillons ensemble, c'est que nous sommes des amis. Souvent, ce sont les relations et les sentiments qui guident les équipes plus que les contrats et les obligations.

Légitimer le rôle de l'auditeur interne

A quoi sert l'auditeur interne dans une société guidée par la confiance et le travail en équipe ?

Dans la société chinoise, faire un contrôle est souvent considéré comme étant un manque de confiance envers la personne contrôlée. De même, s'il y a un audit c'est que quelque chose ne va pas ou qui n'a pas été ouvertement discuté au préalable. Ainsi, pour ne pas perdre la face, le salarié chinois préférera dissimuler la faute, la minimiser ou encore démissionner plutôt que de communiquer ouvertement pour solutionner des problèmes.

Un des objectifs de l'auditeur interne sera de « désenclaver » ce clivage en démystifiant son rôle et en créant un climat de confiance dans l'équipe. Cette confiance doit s'accompagner du fait qu'une erreur ne signifie pas nécessairement la mise en œuvre d'une punition. Dans le même temps, l'auditeur ne peut se substituer totalement au rôle paternaliste du manager, il devra donc trouver un compromis. En minimisant son rôle et en donnant la paternité de ses recommandations au manager, l'auditeur interne donnera ainsi du crédit au manager (autrement dit, l'initiative de créer le bien pour ses équipes). En d'autres termes, l'auditeur interne devra s'effacer lors de la réunion de synthèse de fin de mission.

Pour comprendre les difficultés rencontrées par l'auditeur interne, il faut comprendre les différentes perceptions attachées à son rôle. Le concept du contrôle interne véhicule une image fortement négative en Chine. Par définition, le contrôle signifie qu'il y a un risque d'erreur, donc un risque de faute. Il est inenvisageable que cette faute soit de la responsabilité du manager dont le statut est « intouchable ». En théorie, le contrôle ne devrait pas exister puisque nous vivons dans un monde parfait ou le manager « sait tout faire ». En poussant le raisonnement a l'extrême, cela voudrait dire simplement que si j'ai confiance en mon collaborateur, je n'ai pas besoin de contrôle interne ; et si je n'ai pas confiance, je ne préfère pas travailler avec lui. Dans cette optique, où est le contrôle interne ? Comment favoriser la démarche de l'auditeur interne ?

Le piège de la conformité

La forte centralisation et l'autorité ne favorisent pas la remontée des problèmes. Les formes de contrôle

Une histoire vécue…

En tant que consultant, on m'a demandé de travailler avec les équipes locales afin de consolider une base de données et d'en vérifier la qualité. A chaque demande, le manager chinois en réfère a son autorité hiérarchique : pourquoi devrais-je partager l'information ? Quels avantages pour moi ? Après tout il y a peut-être plus de risques que d'avantages. Il s agit donc de procéder pas à pas et dans la transparence : rédiger la procédure d'audit, la faire accepter et la faire exécuter par l'autorité hiérarchique qui devra s'impliquer ; tout ceci doit être synchronisé.

sont différentes, principalement orientées vers le contrôle « inspection » (c'est-à-dire : « je vérifie que le travail est bien fait ») car nous avons à faire à des organisations très centralisées. L'auditeur interne doit s'extraire du « tout conformité » et adopter une approche plus systématique, ce qui suppose de sa part un effort d'acculturation. Une approche pas à pas est recommandée et doit être clairement supportée par la hiérarchie.

Etablir la confiance plus que l'indépendance

L'auditeur doit installer la confiance et le respect mutuel sans lesquels il se retrouverait « exclu » du groupe. Compte tenu qu'en Chine l'indépendance n'existe pas en tant que telle (au sens démocratique du terme, dire ce que l'on pense est plus difficile qu'on ne le croit), – à l'exception de certains contextes bien précis – il revient à l'auditeur de créer la confiance avec le management. Comme tout salarié, un auditeur doit avoir l'aval du management. Sans cette relation de confiance, il n'y aura pas de salut tant le sentiment d'autorité et de « pré carré » (chasse gardée) est fort.

Le respect de la hiérarchie conduit à un clivage fort sur l'indépendance. S'il s'agit de la famille, on accepte le partage ; sinon on s'en tient aux règles et à ce que l'on nous dit de faire.

En fait, l'indépendance viendra de la confiance. Si l'auditeur gagne la confiance, il sera entendu et aura une certaine force d'influence personnelle. Mais, s'il est étranger, sa capacité d'action sera limitée. Jamais autant qu'en Chine un auditeur doit savoir devenir l'auditeur « caméléon ». Comme le dit la célèbre formule de Deng Xiaoping : *« peut importe que le chat soit noir ou gris du moment qu'il attrape la souris »*. Bien sur, dans un environnement aussi complexe, les qualités d'intégrité et d'éthique deviennent primordiales.

Culture du consensus et d'harmonie

Le dialogue et l'approche par le consensus sont primordiaux : il est inconcevable d'imposer ses idées personnelles ou encore des procédures qui n'ont pas été discutées au préalable et validées par la direction. L'audit interne doit donc être un processus de communication continu. La démarche ne doit pas être une confrontation, ce qui nous distingue des approches anglo-saxonnes. L'approche non conflictuelle n'en est pas moins synonyme d'efficacité. L'harmonie des relations est le premier garant de l'efficacité. Aussi, le travail de l'auditeur doit être orienté vers le groupe, plutôt comme un catalyseur. Il est hors de question de considérer qu'il appartient à l'auditeur seul de résoudre les problèmes de l'entreprise, aussi qualifié soit-il.

Une autre forme de contrôle basée sur l'échange de connaissances et la volonté de progrès.

Dans cette perspective, on pourrait assimiler l'auditeur interne à un *coach* ou à un expert, celui qui vient aider les autres à progresser. Mais on se heurte à l'aspect généraliste de la fonction audit et à la spécialisation des tâches – à outrance – que l'on trouve dans les entreprises chinoises. Charge à l'auditeur de définir le savoir qu'il souhaite transmettre. Par exemple, il pourrait être un « maître de l'art » dans la création du référentiel de contrôle.

Qu'avons-nous à apprendre d'une pratique de l'audit interne « à la chinoise » ?

L'obsession du consensus, le sens de la discipline et le besoin d'ordre sont sûrement des atouts dans le monde actuel. Même s'il faut renoncer aux principes « idéalistes » d'égalité, d'honneur ou même de démocratie.

Retour sur les valeurs confucéennes : après tout, la mission de

l'auditeur interne n'est-elle pas de préserver la continuité par l'appréhension et la maîtrise des risques ? Son rôle n'est pas diamétralement opposé (tant les objectifs du management sont louables), mais les moyens d'y arriver et la façon de procéder sont très différents. Qui a dit que le management, et donc l'audit interne, ne devait pas s'adapter à des contextes culturels différents ? Le but de l'auditeur dans un tel environnement est de remettre les pendules à l'heure et d'éviter les excès. ●

Les 8 règles d'or de l'auditeur interne en Chine

1. Le rôle de l'auditeur et son rattachement doivent être clairement explicites, le style de management chinois laissant peu de place à l'ambiguïté. Aussi, le rôle de l'auditeur ne peut être guidé que par des facteurs collectivistes.
2. Le processus d'audit ne peut être qu'un travail de groupe qui implique la confiance et le respect mutuel, et non la confrontation. L'auditeur ne peut se mettre en porte-à-faux quitte à revoir son mode de relation directe avec la hiérarchie. Inévitablement, cela conduit à décentraliser au maximum la fonction d'audit interne et à mettre en place des circuits de communication spécifiques, parfois non explicites.
3. La communication doit mettre l'accent sur les solutions et les objectifs à atteindre. Les constats sont objectivés individuellement, quitte à autoriser les non-dits.
4. Le rapport d'audit est l'aboutissement d'un long dialogue et de la recherche du consensus à tout prix, en accord avec la hiérarchie qui reste maître du processus et qui est le garant de l'efficacité. L'auditeur s'efface progressivement.
5. L'auditeur doit installer la confiance et communiquer de manière transparente avec une procédure d'audit claire et préétablie, quitte à négocier certains points du programme de travail.
6. Le processus d'audit s'inscrit dans une perspective de progrès commun dans l'intérêt général, quitte à utiliser les politiques groupe ou les normes internationales pour légitimer l'approche – attention, dans tous les cas, faire l'effort d'adapter le référentiel de contrôle à un contexte donné, voire le négocier –. Par ailleurs, le processus de décision doit être explicite. Toute démarche d'audit de conformité est à considérer avec prudence car elle risque de cantonner l'auditeur interne dans un rôle policier dangereusement rétrograde.
7. Eviter les discours trop rationnels voire théoriques qui s'accommodent mal avec la culture du « faire » chinoise. Un style de communication direct, voir directif, est préférable quitte à le simplifier. D'une manière générale, il faut savoir que la langue chinoise n'est pas toujours appropriée pour communiquer sur des raisonnements compliqués.
8. Acquérir les compétences de communication interculturelle, voire utiliser l'assistance d'un interprète, peut s'avérer quasi indispensable pour décrypter les signaux et les non dits. Un coaching permettra de rapprocher l'équipe d'audit interne au sein même du projet et facilitera ainsi l'identification rapide des écueils à éviter. Cela permettra de s'assurer que la mission d'audit se déroule dans les meilleures conditions et de gérer avec prudence les aspects relationnels. Joindre l'harmonie à l'efficacité, du moins en apparence, tel est bien l'enjeu de l'auditeur interne en Chine !

De nouvelles Certifications IFACI mettent l'audit interne en valeur

Par la Certification IFACI attribuée depuis 2005, les départements d'audit interne s'appliquent sérieusement à eux-mêmes les recommandations de pilotage, de moyens et de performance qu'ils exigent habituellement de leurs audités, et se mettent en règle avec leurs propres normes professionnelles. Mais au-delà de cette recherche de cohérence intellectuelle et d'honnêteté déontologique, les départements d'audit interne certifiés par l'IFACI visent à perfectionner et pérenniser leur haut niveau de professionnalisme.

C'est dans ce cadre que onze directions d'audit interne se sont vues décerner la Certification IFACI le 27 janvier 2011 au Pavillon Kléber, et sont venues témoigner du sens donné à leur démarche.

Dans le cadre d'un système de management intégré à l'échelle de l'**Agence Européenne de Sécurité Aérienne**, Jean-Michel Mastio relève les trois atouts de la démarche engagée. *« Tout d'abord, respecter des standards communs dans un environnement multiculturel pour harmoniser les méthodes de travail des auditeurs ; ensuite définir le seuil de professionnalisme de l'audit interne équivalent à celui d'ingénieurs certificateurs de haut niveau. Enfin, la Certification constitue une réponse adaptée pour une agence européenne, dotée d'une gouvernance complexe, vis-à-vis des exigences de ses organismes de tutelle et de contrôle ».*

Jean-Michel Mastio, Agence Européenne de Sécurité Aérienne

Inscrivant cet engagement dans une démarche de fond d'urbanisation du contrôle interne et de montée en puissance de l'audit interne à l'échelle du **Groupe La Poste**, Claude Viet, directeur de l'audit et des risques Groupe, a souligné que *« l'audit interne se doit de donner aux organes dirigeants une solide assurance de qualité, et de montrer l'exemple au moment où l'on demande au comité d'audit de réaliser un suivi de l'efficacité des systèmes de*

Claude Viet, La Poste

gestion des risques et de contrôle interne. En tant que président de l'IFACI, la Certification a été pleinement vécue comme un jalon fondamental de notre progression, concrétisant les résultats positifs d'un effort partagé par l'ensemble de l'équipe d'audit ».

En adossant cette reconnaissance par l'IFACI sur une gestion des risques reconnue et sur un management des ressources humaines développé, Jean-François Notin, adjoint de Romain Marie, directeur de l'audit et du contrôle internes du **Groupe Alstom**, a mis en exergue l'intérêt de la Certification

Jean-François Notin, Alstom

renouvelée *« pour jauger notre développement de compétences en audit des systèmes d'information et vérifier la cohésion du déploiement de l'audit interne en Asie ».*

Daniel Julien, ancien président de l'IFACI, directeur délégué de l'audit à l'inspection générale de la **Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris**, a fait aboutir de façon volontariste et dynamique l'initiative de Certification. Il a rappelé *« combien ce processus a représenté un levier appréciable pour réduire, voire résoudre, les problématiques de contrôle interne de nos établissements. Il a conduit à faire*

Daniel Julien, Chambre de Commerce et d'Insdustrie de Paris

progresser de façon collective les auditeurs, tout en constituant, par les étapes qu'il nous a fallu franchir, un accélérateur méthodologique et organisé, porteur de valeur pour nos nombreux services et établissements ».

Dirigeant un département remarqué pour la qualité de ses référentiels de contrôle interne et pour ses analyses de valeur ajoutée, Bertrand Delahaye, directeur de l'audit et du contrôle interne du **Groupe SAFRAN**, rappelle que *« la Certification constitue un immense encouragement. Au-delà des normes, l'auditeur-expert a su nous challenger et nous faire progresser,*

Bertrand Delahaye, Safran

dans le cadre d'un effort interne de mise à niveau des bonnes pratiques, avec le soutien du président du directoire et du président du comité d'audit. Quant à savoir s'il est difficile d'être certifié, il convient de répondre qu'avec de l'enthousiasme tout devient beaucoup plus facile ! ».

Au sein d'une organisation où la gestion de la qualité totale constitue une exigence primordiale, Cristobal Martin-Rico, chef de l'audit interne de l'**Agence Spatiale Européenne**, met en perspective les apports de la démarche de Certification : *« Tout d'abord, les axes de progrès relevés constituent des sources d'amélioration des pratiques. Avec un rythme annuel, les revues de l'IFACI permettent soit de déclencher des innovations de processus soit de faire évoluer des pratiques établies,*

Cristobal Martin-Rico, Agence Spaciale Européenne

certes valables et admises par nos clients, mais qui offrent des opportunités d'amélioration. L'auditeur-expert va recadrer sur le référentiel normatif des problèmes et risques qui ne sont pas complètement résolus, et va identifier causes et solutions. Il s'agit donc d'apports immédiats de valeur, par le partage d'expérience, avec l'appui d'une organisation professionnelle pleinement engagée à assurer la valeur du certificat ».

S'appuyant sur une démarche d'entreprise de maitrise des risques, associée à une implication notable de la direction générale, Benoît Quignard, directeur de l'audit interne d'**Eiffage**, met en avant *« une Certification qui respecte la culture spécifique de notre métier et de notre entreprise, reposant principalement sur le management des hommes et non sur un outil industriel ; cette Certification a permis d'accroître notre crédibilité et légitimité en interne, face à des collaborateurs déjà habitués à l'exigence, à la rigueur et à la précision. De plus, le rythme croissant du nombre de missions a été rendu possible par le strict respect de*

Benoît Quignard, Eiffage

l'esprit des normes. La Certification IFACI a été obtenue non sans quelques échanges sur des points de désaccord, qui ont permis d'enrichir notre vision de l'audit interne et d'améliorer nos pratiques. In fine, je reconnais la valeur ajoutée de l'IFACI et des hommes qui le composent, à la fois compétents et ouverts, sachant comprendre les contraintes opérationnelles des exploitants ».

Après avoir conduit la démarche de Certification de manière proactive, Pierre-Arnaud Cresson, directeur de l'audit interne de **Gemalto**, rappelle que *« la Certification ayant été sollicitée par le comité d'audit, nous avons engagé les actions nécessaires et nous nous sommes remis en cause. Les auditeurs IFACI ont été très ouverts et nous ont aidés dans cette remise en question, tout en présentant*

Pierre-Arnaud Cresson, Gemalto

des pistes d'amélioration pertinentes que nous avons suivies. Outre satisfaire l'assurance qualité des travaux d'audit interne sollicitée par le comité d'audit, la Certification a accentué la motivation de notre équipe et constitue un atout indéniable vis-à-vis du management audité ».

Avec une préoccupation forte d'accompagnement de la transformation stratégique de son organisation et de protection contre les risques associés, Dante Beccaria, vice-président, directeur de l'audit interne de **Sanofi-Aventis**, relève le rôle d'accélérateur joué par la Certification *« qui permet une ouverture vers l'extérieur pour prendre en compte ce qui se fait de mieux et éviter l'autosatisfaction, qui pérennise une forte relation de partenariat avec l'IFACI, et qui conforte les relations*

Dante Beccaria, Sanofi-Aventis

substantielles établies avec notre nouveau directeur général et notre comité d'audit ».

Soucieux d'étayer le plan d'audit par un système objectif et de diffuser les bonnes pratiques du contrôle interne au sein de **Kesa Electricals**, Philippe Valigny, *head of group internal audit*, indique *« qu'avec le soutien de notre comité d'audit, nous avons engagé fin 2008, un projet d'harmonisation de nos pratiques et méthodes à l'échelle européenne, projet s'inscrivant dans le cadre de l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'audit interne. Il nous a semblé alors logique de concrétiser ces avancées par une revue indépendante de l'IFACI, organisme internationalement reconnu. Au delà de la revue de conformité aux standards, cette démarche de Certification a permis d'identifier de nouveaux axes d'amélioration grâce aux conseils avisés et aux discussions constructives avec les auditeurs-experts, ces derniers disposant d'une grande expérience en audit interne ».*

Philippe Valigny, Kesa Electricals

Prolongeant le déploiement d'un système d'information de gouvernance, Farid Aractingi, directeur de l'audit interne de **Renault**, a synthétisé sa vision de la Certification autour de trois questions. *« Pourquoi être certifié ? Il s'agit d'un levier de progrès, à partir d'une évaluation qualifiée et régulière de nos modes de fonctionnement, pour définir des axes priorisés de changement. Comment être certifié ? Un travail interne préalable a été conduit, précis et sans complaisance, destiné à nous auto-auditer : c'est lui qui est au cœur du progrès, parce qu'il est allé le plus au fond des choses. Une prise de recul a été nécessaire par rapport à nos convictions d'être toujours et partout les meilleurs. Beaucoup d'écoute active a été consentie à nos collaborateurs ravis de démontrer nos carences. Sur le chemin de l'industrialisation des processus standardisables, cet investissement en temps et en stress est-il*

Farid Aractingi, Renault

rentable ? Oui sans hésitation, au regard de nos satisfactions : progresser en rigueur, garantir notre professionnalisme à nos clients, mobiliser nos auditeurs ». ●

- Cahier de la Recherche -

La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne

Auteur : Unité de recherche « Petite structure d'audit interne » - IFACI

Décembre 2008 - Format : 16,5 x 23 cm - 124 pages - Prix HT : 30 €

ISBN : 978-2-915051-19-3

« Comment assumer vite, bien et dans la durée ses responsabilités ? ». Pour répondre à cette question d'autant plus cruciale pour les petites structures, le responsable d'audit interne a besoin d'une méthode adaptée garantissant l'efficacité et le succès de la fonction dans l'organisation.

Fort de l'expérience des membres de l'unité de recherche et d'une étude réalisée auprès d'une vingtaine de services de moins de dix auditeurs internes, cet ouvrage propose des outils et des solutions pour simplifier la création du service d'audit interne et éviter les écueils notamment en termes d'intégration au sein de l'organisation. Il donne des exemples concrets pour les prérequis, la charte d'audit interne, la communication du service d'audit interne, la gestion des ressources humaines, le plan d'audit, le déroulement des missions,…

Cette publication restera très utile après la phase de création du service d'audit interne. Le responsable d'audit interne y trouvera des conseils et des techniques pour animer son service, en assurer un positionnement adéquat et mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation de ses missions.

Autant d'éléments qui permettent de démystifier le caractère contraignant des bonnes pratiques professionnelles de l'audit interne en démontrant qu'elles sont gages de succès et de résultats tangibles.

Bon de Commande

Société : .....

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville : ..... Pays : .....

Tél. : ..... Fax : ..... Mél : .....

TITRE	PRIX HT	QUANTITÉ	TOTAL
La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne	30 €		
		Total HT	
		TVA 5,5 %	
		Port et emballage*	
		Net à payer TTC	

(*) 6 € par ouvrage (Union Européenne) et 12 € par ouvrage (hors Union Européenne)

PAIEMENT PAR :
- ○ Chèque bancaire ou postal (à l'ordre de l'IFACI)
- ○ Virement au HSBC Paris Champs-Elysées - Compte IFACI n°30056-00148-01485415521-72
- ○ Carte de crédit (Montant minimum 16 € TTC) - N°..... Date d'expiration :

DATE : ..... SIGNATURE :

Bon de commande a retourner à : Marie-Thérèse Tran

IFACI - 98 bis, bd Haussmann - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 16 - Fax : 01 40 08 48 20 - Mel : mtran@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com

Règlements : Joindre obligatoirement le règlement à votre commande.
Chèque : libellé en euros tiré sur une banque française. Virement : les virements émis à partir d'une banque hors de France doivent être nets de tous frais bancaires pour l'IFACI.
Une facture justificative ainsi que votre commande vous seront adressés dès réception de votre règlement.

Le contrôle interne

Une fonction qui se structure

22 **Permanence et actualité du contrôle interne**
Jacques Renard

29 **Les premiers Trophées du Contrôle Interne**
Eurocopter, La Française des Jeux, Michelin, La Banque de France, Alstom

39 **De l'influence des « affaires » et de la crise sur la mise en œuvre du contrôle interne**
Frédéric Cordel

46 **Création d'une autorité de contrôle prudentiel unique : l'ACP**
Louis Vaurs

Permanence et actualité du contrôle interne

Jacques Renard - Consultant

Le contrôle interne existe de tout temps, sous des formes plus ou moins rudimentaires. L'ancêtre direct de notre contrôle interne d'aujourd'hui a vu le jour dans les années 1940, mais il a pas mal évolué depuis. Quelles sont ses caractéristiques ? C'est un moyen, et non une fin en soi. C'est un savoir-faire pour faire échec aux risques. C'est un système relatif qui ne donnera jamais une certitude absolue d'être à l'abri de tous les risques.

Le contrôle interne ? Il vient de loin du fond de notre histoire… Le premier homme préhistorique qui allumait un feu à l'entrée de sa caverne agissait pour se prémunir contre un risque : celui de l'attaque des bêtes sauvages. Et ce faisant, il mettait en place un dispositif de contrôle interne. Mais c'était alors bien évidemment un contrôle interne instinctif, intuitif, sans rationalité ni organisation. Ainsi donc, de tous temps, on a fait du contrôle interne sans le savoir comme Monsieur Jourdain faisait de la prose.

Le contrôle interne dans sa dimension actuelle, celle qui nous intéresse, fut mis en évidence en France dans les années 1940 par les professionnels de la comptabilité et qui n'ont cessé de le mettre en œuvre dans leurs activités financières et comptables. Dès cet instant il a fait l'objet d'une double confusion :

- une confusion dans la traduction littérale du mot « *internal control* », oubliant que pour les anglo-saxons à l'origine de la formulation du concept, to control signifie d'abord « maîtriser » et accessoirement « vérifier » ;
- une confusion dans le champ d'application en pensant que l'on était là, et exclusivement, dans la sphère financière et comptable.

Or, on perçoit bien qu'il s'agit là des moyens – et tous les moyens – susceptibles d'être utilisés pour se prémunir contre les risques – tous les risques – et non d'une quelconque procédure de vérification comptable ou financière.
Du même coup, les risques n'étant pas exclusivement financiers, tant s'en faut, il est évident que le concept concerne toutes les activités et s'étend au domaine opérationnel, ainsi que l'on a désormais l'habitude de le nommer.
Dès lors, les managers de toutes origines, et singulièrement les plus avertis d'entre eux, se sont emparés de cette notion et l'ont appliquée à toutes leurs activités. Ce faisant, ils ont réagi avec le simple bon sens : la responsabilité

première d'un gestionnaire où qu'il soit et quel que soit son niveau hiérarchique est de travailler convenablement et donc de maîtriser ses activités en jugulant les risques qui pourraient mettre en péril son travail c'est-à-dire la réalisation de ses objectifs.
Mais pour organiser rationnellement le contrôle interne, encore faut-il identifier ses spécificités.

Caractéristiques du contrôle interne

On peut en identifier trois :

Le contrôle interne est un **moyen**, ce n'est pas une fin en soi. Et en écrivant cela on formule une idée très importante. On signifie par là qu'on ne doit pas faire du contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne. Or, ceux qui font du contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne nous les connaissons bien, nous les avons rencontrés. Qui sont-ils ? Mais ce sont tous ceux qui édictent des procédures inutilement compliquées, difficiles à comprendre et à mettre en œuvre. Ce sont aussi tous ceux qui imaginent des organisations exagérément complexes et dans lesquelles les hommes auront le plus grand mal à travailler. Et ce sont également tous ceux qui nous abreuvent d'informations dont nous n'avons que faire. Tous ceux-là font du contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne et du même coup génèrent des risques inutiles.
Et il est très important de souligner cet aspect pour les auditeurs internes. Car on signifie du même coup que dans son action d'amélioration du contrôle interne l'auditeur interne n'est pas toujours, tant s'en faut, quelqu'un qui va ajouter des procédures aux procédures, des informations aux informations, des tâches nouvelles aux tâches existantes. L'auditeur interne est souvent un acteur de la simplification, quelqu'un qui va éliminer le superflu pour mieux maîtriser l'existant et trouver le juste milieu entre la complexité dangereuse et la simplification excessive :

« Tout ce qui est simple est faux
Tout ce qui est compliqué est inutilisable »

La seconde spécificité du contrôle interne est qu'il se définit comme un **savoir-faire**, un ensemble de procédés qui ont une finalité commune : faire échec aux risques. Ce n'est pas une fonction puisque chaque fonction a son contrôle interne ; pour la même raison ce n'est pas davantage un processus.

Chacun, dans son activité, et quel que soit son niveau hiérarchique, est soumis à un certain nombre de risques potentiels qui vont générer dysfonctionnements, erreurs, malversations, coûts inutiles, catastrophes en tout genre… Pour se prémunir contre ces risques on tend un filet. Non pas un écran : tendre un écran signifierait que l'on prétend travailler sans risques, ce qui serait une folie irréaliste, impossible à mettre en œuvre et conduisant de surcroît à une organisation dont la complexité signerait l'arrêt de mort. L'organisation rationnelle du contrôle interne est précisément celle qui distingue les risques acceptables et les risques inacceptables ; chacun va construire son filet, en tricoter les mailles de façon que soient arrêtés les risques inacceptables et que l'on ne se préoccupe pas des risques acceptables. Quel est le critère qui permet de distinguer les uns des autres ? Le risque inacceptable est celui qui directement ou indirectement peut nuire à la réalisation des objectifs. Certes le risque inacceptable du chef d'entreprise n'est pas le même que celui du responsable de la cantine puisqu'ils n'ont pas les mêmes objectifs. Et c'est bien pourquoi chacun a son filet qui lui est propre, chacun a son système, ses dispositifs de contrôle interne.
Il n'est pas inutile de noter que « risques inacceptables » ne signifie pas exclusivement « grands risques ». L'accumulation de petits risques peut devenir un risque inacceptable : l'important est de définir des seuils.

Cette description met en lumière les priorités dans une démarche d'organisation rationnelle du contrôle interne. Rien n'est possible sans une identification préalable des risques. Car comment pourrais-je tricoter mon filet si j'ignore tout des risques auxquels il est censé faire échec. L'identification et la mesure des risques, en principe réalisées par un *risk-manager* sont donc suivies séquentiellement par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. Cette mise en place relève de chaque responsable, chacun pour son secteur d'activité. Il est éventuellement assisté dans cette tâche par le contrôleur interne évoqué ultérieurement. Enfin, troisième acteur dans ce scénario, l'auditeur interne viendra périodiquement tester le système ainsi mis en place, en détecter les insuffisances ou lacunes et faire des recommandations pour l'améliorer.

La troisième spécificité du contrôle interne est sa **relativité**. Un système de contrôle interne, parfaitement réfléchi et rationnel, ne donnera jamais la certitude absolue que l'on est à l'abri de tous les risques. La seule assurance qui puisse être donnée est que les activités sont mieux maîtrisées après la mise en place de dispositifs de contrôle interne appropriés qu'elles ne l'étaient avant. Le contrôle interne n'est pas une potion magique dans laquelle on serait plongé pour être à l'abri de tout ; ce n'est qu'une armure qui amoindrit le choc des coups et réduit le nombre des blessures.
Et cette relativité s'accroît au fur et à mesure que le temps passe, d'où la double nécessité d'une révision permanente par le manager et le contrôleur interne et d'une intervention périodique de l'auditeur interne. En effet, le contrôle interne serait de moins en moins adapté si on s'endormait sur les lauriers d'un travail de mise en place. Pourquoi ? Mais parce que nous sommes dans un monde en mouvement, en changement perpétuel : les hommes changent, les méthodes changent, les organisations changent, les objectifs changent… et donc les risques changent. Je dois constamment raccommoder mon filet, comme Sisyphe roulait son rocher… à ceci près que ce dernier n'avait pas d'auditeur interne pour le remettre sur la bonne route !
Mais tout cela n'est pas nouveau, alors d'où provient cette actualité du contrôle interne ? Et comment expliquer qu'on ait jugé indispensable de rationnaliser et d'organiser ce qui n'était jusqu'alors qu'une notion approximative, confinée dans les cercles étroits de quelques secteurs professionnels et amputée de ses aspects essentiels ?

Actualité du contrôle interne

Dans le faisceau des causes qui expliquent l'intérêt de nos contemporains pour le contrôle interne on peut en identifier trois :

La complexité croissante des activités

Il n'y a pas si longtemps, les travaux de chacun étaient relativement simples et donc faciles à maîtriser par celui qui avait la compétence requise. Et c'est pourquoi chaque responsable était en mesure de comprendre, et donc de juger les travaux de ses collaborateurs.
La complexité croissante des opérations a vu apparaître des « spécialistes » dans tous les secteurs d'activité et qui ont en commun d'en savoir plus que leur hiérarchie dans leur spécialité. Certes, « on fait confiance », mais outre que ce n'est pas la meilleure méthode, une inquiétude latente est née. L'antidote à cette inquiétude est de prendre toutes les dispositions pour que, sans intervention spécifique, on soit à l'abri des risques majeurs : le contrôle interne est apparu comme la planche de salut.

Seconde cause déterminante : l'expansion géographique

Les entreprises, et pas seulement les grandes entreprises, ont de plus en plus étendu géogra-

phiquement leur sphère d'activité, non seulement en France, mais également à l'étranger. En dépit des réseaux informatisés et de la mise en place de directives ou autres codes d'éthique le chef d'entreprise peut avoir parfois, là encore, l'impression de perdre la main. Le contrôle interne avec la chasse aux risques imprévus, avec l'assurance d'un progrès dans la maîtrise des activités et avec l'objectif d'accroître les chances de réaliser les objectifs en dépit des obstacles, le contrôle interne va répondre aux préoccupations du jour.

Le maquis des réglementations est la troisième cause

Certes, nul n'est censé ignorer la loi. Mais celle-ci est devenue tellement multiforme, complexe, envahissante que personne n'est à l'abri d'un oubli, d'un faux pas, d'une erreur d'interprétation ou d'un laxisme des services chargé de connaître et d'appliquer la réglementation dans un secteur donné.

L'inquiétude latente, déjà évoquée, trouve ici une nouvelle raison de se manifester ; et la mise en place d'un contrôle interne rationnel et organisé est une amélioration significative.

Dans le monde actuel le contrôle interne est donc très vite apparu – et à juste titre – comme la solution à des problèmes nouveaux et singulièrement lorsqu'on a commencé à voir prospérer et se multiplier des « affaires » comme autant de signaux d'alarme. Les législations se sont alors emparées du sujet avec plus ou moins de bonheur : Sarbanes-Oxley Act aux USA ; directives européennes ; L.S.F. en France… Mais historiquement, c'est aux Etats-Unis, dans les années 1990, que l'on a très officiellement, et pour la première fois, posé la question « ne peut-on trouver des règles, des modalités de gestion qui permettent aux entreprises de mieux maîtriser leurs activités ? ». Le problème était posé, il a été résolu par une première démarche, suivie de beaucoup d'autres et qui ont conduit à des définitions dans les objectifs et les éléments constitutifs.

Défintion du contrôle interne (COSO)
Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :
- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux règlementations en vigueur.

Définition du contrôle interne (AMF)
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.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Définitions et éléments constitutifs

Aux Etats-Unis, le sénateur Treadway est à l'origine des travaux qui ont conduit au comité d'experts désormais connu sous le sigle COSO et qui, le premier, a donné une définition officielle de la notion de contrôle interne.

La définition du COSO est intéressante par deux aspects :

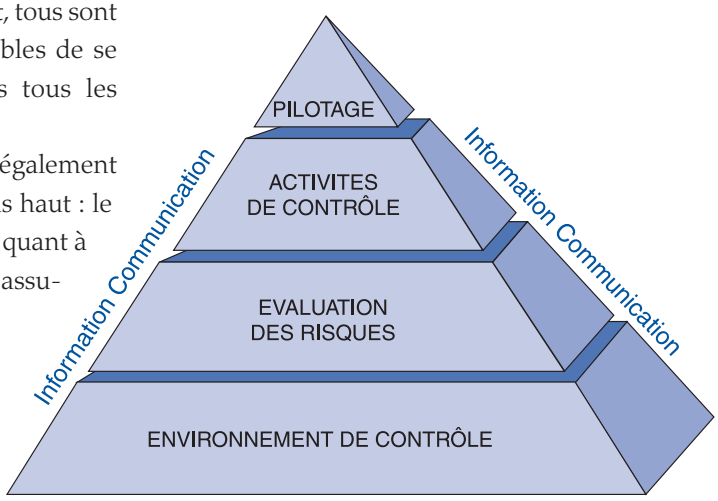
- elle souligne, par l'énumération qu'elle contient, que le contrôle interne concerne **tous les acteurs** de l'entreprise. Et de fait, tous sont concernés par les risques susceptibles de se manifester en tous lieux et dans tous les travaux ;
- mais dès 1990, la définition insiste également sur un point important, évoqué plus haut : le caractère relatif du contrôle interne quant à la réalisation des objectifs (cf. « une assurance raisonnable »).

Cette définition fut heureusement complétée en 1995 par les canadiens et est connue sous le sigle COCO. Elle met en valeur non plus les acteurs mais **les moyens** (cf. « Eléments de l'organisation incluant ressources, systèmes, procédés, culture, structures et tâches »). Elle insiste également sur la relativité.

Mais, et fort naturellement, la définition la plus complète est la plus récente, c'est celle résultant des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF avec la collaboration de l'IFACI et publiée en 2007. Elle souligne :

- l'universalité du contrôle interne qui ne se limite pas « aux seuls processus comptables et financiers » ;
- les objectifs permanents de tout contrôle interne, à savoir assurer :
  - la conformité aux lois et règlements,
  - l'application des instructions de la direction,
  - la sauvegarde des actifs,
  - la fiabilité des informations ;
- la multiplicité des dispositifs possibles (cf. « ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions ») rappelant la définition du COCO ;
- la relativité du contrôle interne.

Sans entrer dans le détail des composantes possibles du contrôle interne, on peut en rappeler les différentes familles définies dès l'origine par le COSO et symbolisées par la pyramide connue de tous.



1- A la base de l'édifice il y a le socle sur lequel tout repose. C'est « l'environnement de contrôle ». Il n'est rien d'autre que la qualité de la culture. Si je suis dans une organisation dans laquelle les esprits – et singulièrement ceux des dirigeants – ne sont pas prêts à entendre le discours sur les risques et sur le contrôle interne, alors on ne peut aller plus avant, il faut d'abord faire évoluer la culture. Et parmi les éléments culturels concernés (style de management, intégrité et éthique, fonctionnement de l'entreprise, politique des R.H.) le plus important est sans nul doute l'exemplarité du management. Si les responsables sont les premiers à ne pas respecter les règles définies pour les autres, soyons assurés que très vite personne ne les respectera et les risques vont se multiplier et se réaliser.
Mais le respect de l'éthique est également un

point essentiel. Une entreprise dans laquelle on travaillerait sans morale ni principes, en trichant avec les règles, en trompant les fournisseurs et les clients, en utilisant des pratiques malhonnêtes, se condamnerait à une gestion déficiente dès l'instant que ces pratiques seraient connues et utilisées. L'absence d'éthique agit à la façon d'une gangrène et conduit chacun à ne plus regarder que son intérêt personnel au détriment de l'intérêt général.

L'auditeur interne sait que face à de telles situations il est en présence d'un environnement de contrôle défavorable. Il va alors falloir faire œuvre de pédagogue et s'armer de patience : revenir souvent, répéter les mêmes discours et mêmes recommandations. Peu à peu, mais peu à peu seulement, la culture évoluera dans un sens favorable.

2- Le second élément constitutif énoncé par le COSO 1 est l'évaluation des risques. Le COSO 2 a fort justement souligné qu'évaluer les risques n'était pas suffisant et qu'il fallait les gérer c'est-à-dire définir des objectifs, identifier les risques, les évaluer et les traiter. A dire vrai, ces exigences qui constituent l'essence même de la gestion des risques ne sont pas dans le contrôle interne mais ils en sont le **préalable indispensable.** Sans gestion de risque pas de contrôle interne possible.

3- Le troisième étage du COSO 1 nous fait vraiment rentrer au cœur du sujet : ce sont les « Activités de contrôle », en nombre infini. On retrouve là les énumérations des définitions du COCO et de l'AMF : éléments de l'organisation, procédures, ensemble de moyens, systèmes… tout ce que l'inventivité peut offrir pour se prémunir contre les risques. On est là en présence d'un ensemble flou : il appartient aux responsables d'identifier et de définir les dispositifs qu'ils doivent mettre en œuvre dans leur activité et en éliminant l'accessoire et le superflu. Mais il en est que l'on retrouvera en toutes circonstances. Il y aura toujours des analyses de postes pour dire ce qu'il faut faire et des procédures pour expliquer comment on doit s'y prendre. Et surtout, il doit toujours y avoir une supervision hiérarchique ; ce que certains nomment « contrôle de second niveau », dispositif essentiel de contrôle interne et qui doit être appliqué. Toute tâche non supervisée se détériore. Encore faut-il s'entendre sur le sens pratique du mot. Superviser ce n'est pas en permanence vérifier 100 % des opérations, c'est faire en sorte que chacun, à son niveau hiérarchique, sache qu'à un moment ou à un autre on viendra voir ce qui se passe. On peut bien évidemment avancer que ceci ne met pas totalement à l'abri d'erreurs ou de fraudes… certes ! Mais n'oublions pas la relativité du contrôle interne : on ne prétend pas supprimer les risques, on essaie seulement de les minimiser.

4- Quatrième élément : pour tenir cet ensemble il faut une charpente. Cette charpente c'est la qualité de la communication et de l'information. Si les parties concernées ne reçoivent pas en temps et en heure les informations dont elles ont besoin, si cette information est tronquée, incomplète, erronée, obsolète, les risques vont pleuvoir, comme à Gravelotte ! Et la situation sera identique si on est noyé sous les informations ainsi que nous l'avons déjà évoqué. Et ce qui est ici condamné c'est essentiellement la rétention de l'information. Celui qui considère l'information comme un outil de pouvoir, la conserve précieusement comme un privilège, sans la communiquer à ceux qui en ont besoin, celui-là ne pourra maîtriser convenablement ses activités car ses collaborateurs n'ayant pas les informations nécessaires au moment où ils en auraient besoin ne pourront clairement identifier leurs risques et, partant, ne pourront mettre en place les parades nécessaires.

5- Le cinquième élément est le sommet de la pyramide : c'est le pilotage. Le contrôle interne ne saurait être un ensemble de mesures livré à lui-même, avion sans pilote volant à l'aveugle

sans direction définie. Il doit toujours y avoir un responsable qui, en permanence, adapte, corrige, rectifie, améliore. Qui doit être le pilote ? C'est à chaque niveau de responsabilité celui qui a en charge des activités ou un processus défini et sur lesquels il doit rendre compte. Il y a donc autant de pilotes que de responsables, chacun gérant son propre contrôle interne. Ce n'est pas pour autant une assemblée disparate, c'est une organisation dans laquelle le « pilote des pilotes » est celui situé au sommet et dont tout procède. Mais il n'empêche que chacun doit s'approprier son propre contrôle interne, considérer que c'est son affaire et non celle des autres. Ce qui n'est qu'une façon de rappeler cette vérité d'évidence : chacun est payé pour gérer convenablement les activités dont il a la charge et autant que faire se peut réaliser les objectifs fixés.

Dans ce schéma, un nouvel acteur est apparu depuis peu : **le contrôleur interne.**

Dans les organisations un tant soit peu importantes deux constats ont été faits :

- nécessité d'une veille permanente, attentive aux risques nouveaux et à l'obsolescence des situations. En conséquence de quoi une appréciation régulière de la qualité du contrôle interne doit être réalisée. On a répondu à ce besoin par la mise en œuvre de techniques diverses : self-audit, auto-évaluation ;
- exigence de cohérence entre tous les dispositifs implantés ou envisagés, ce qui nécessite un regard élargi et, éventuellement des contacts avec d'autres fonctions dans l'entreprise.

Or pour répondre à ces **besoins permanents** on ne peut attendre le passage épisodique des auditeurs internes. Il fallait donc donner au manager un collaborateur, spécialiste de ces questions, y veillant sans discontinuer, à charge pour lui de l'informer et de l'alerter.

Et maintenant ?

On est donc historiquement passé d'une notion imprécise et intuitive à un concept bien défini dans ses objectifs, son champ d'application et ses composantes. Mais l'histoire ne s'arrête pas là.

L'IFACI a montré que le contrôle interne imprégnait à la fin des fins tous les organes de l'entreprise, et que d'autres concepts, originellement autonomes, procédaient, eux aussi, à des degrés et des moments divers, du contrôle interne. Ainsi, a-t-on pu parler de **l'urbanisme du contrôle interne** en soulignant qu'on était en présence d'un véritable système à quatre niveaux :

- le contrôle de premier niveau organisé par l'exécutant lui-même ;
- le contrôle opérationnel ou vérification hiérarchique exercé ou organisé par la hiérarchie ;
- le contrôle fonctionnel réalisé par les experts de différents niveaux (qualité, contrôle de gestion, management des risques…) ;
- l'audit interne.

Ce schéma qui symbolise le dernier état de la question ne signifie pas la fin de l'évolution et celle-ci doit être double :

- s'étendre et se développer géographiquement et fonctionnellement. Nombreux sont encore les secteurs dans lesquels le contrôle interne est ignoré ou mal compris ;
- s'adapter constamment à un monde en mouvement, ce qui implique la poursuite des recherches et l'approfondissement du concept. L'IFACI participe à cette permanente réflexion. L'IIA s'inscrit également dans cette démarche en étudiant un éventuel approfondissement du COSO.

Le concept est donc toujours en devenir et l'édifice n'est jamais achevé qui permettra une maîtrise raisonnable des risques à tous les niveaux de responsabilité. Chacun doit contribuer à cette évolution par son expérience et ses recherches.

Le contrôle interne manifeste ainsi sa permanence et son actualité. ●

Les premiers Trophées du Contrôle Interne

L'IFACI et le cabinet de conseil BearingPoint ont présenté, le 14 décembre dernier, les résultats d'une étude portant sur les meilleures pratiques en gestion des risques, contrôle et audit internes. A l'issue de cette étude ont été décernés les premiers **Trophées du Contrôle Interne** aux entreprises qui se sont particulièrement distinguées de par l'utilisation de ces meilleures pratiques professionnelles.

Les principaux constats de cette étude ont été les suivants :

1. 77% des entreprises interrogées déclarent avoir mis en place une politique formelle de gestion des risques. Ce niveau élevé est un signe positif néanmoins tempéré par des niveaux de maturité pour le moins contrastés. Se jugeant elles mêmes, les entreprises déclarent que leur politique de gestion des risques est plutôt peu mature (43 %), tandis qu'elles sont 38 % à considérer leur politique de contrôle interne plutôt peu mature. De réelles marges de progrès existent donc.

2. La raison principale de mise en place d'une politique de contrôle interne et de gestion des risques est désormais l'optimisation de l'efficacité du pilotage et de la performance des activités pour 82 % des entreprises interrogées. Les obligations réglementaires arrivent en deuxième position (64 %).

3. Si 82 % des personnes travaillant en contrôle interne et gestion des risques connaissent la stratégie du domaine, seules 30 % participent à son élaboration.

4. Un comité des risques et/ou du contrôle interne est présent dans 60 % des entreprises. Au sens strict, un comité de gestion des risques rassemble plus de grandes directions d'entreprises que l'instance de contrôle interne.

5. 64 % des entreprises ont des services dédiés à la gestion de risques et au contrôle interne.

6. On remarque aujourd'hui une grande multiplicité des acteurs participant à la mise en place de la politique de gestion des risques et du contrôle interne.

7. Si la cartographie des risques couvre bien l'ensemble de l'entreprise, elle reste majori-

tairement supportée par le logiciel Excel (61 %). Les outils en place n'assurent toutefois pas encore totalement l'association entre « risque identifié » et « dispositif de contrôle » en place. Seuls 41 % des répondants affirment que cette correspondance est réalisée dans leur outil support.

L'**étude 2010** a porté sur l'ensemble des secteurs d'activité :

- 125 entreprises ont répondu au questionnaire ;
- 60 entreprises ont concouru pour les Trophées ;
- 21 entreprises ont été rencontrées pour des entretiens qualitatifs ;
- 12 entreprises ont ainsi été préselectionnées et présentées au jury.

Pour cette première édition des Trophées du Contrôle Interne, six récompenses ont été attribuées.

Meilleure cartographie des risques – Eurocopter

L'entreprise a mis en place une méthodologie de cartographie des risques complète et exhaustive, structurée par processus, fonctions et projets. Ceci a permis la prise en compte de l'ensemble de ses risques, en descendant au niveau de détail nécessaire au regard des besoins, tout en intégrant des spécificités réglementaires. Eurocopter s'est appuyé sur son outil informatique de GRC, support de la démarche de cartographie des risques de l'entreprise.

Meilleure démarche de contrôle interne – La Française des Jeux

L'entreprise est récompensée pour l'intégration de son dispositif de contrôle interne et de sa démarche qualité très mature, qui vise à maîtriser les activités grâce à des processus bien pilotés. Les opérationnels se sont bien appropriés la démarche de contrôle interne.
Cette démarche est reconnue comme dynamique et contribue à l'amélioration permanente de l'efficacité de l'entreprise.

Meilleure intégration gestion des risques et contrôle interne – Eurocopter

L'entreprise a construit son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne dans le cadre d'une approche globale d'*Enterprise Risk Management*. Elle a mis en relation systématique les risques et les dispositifs de maîtrise avec les contrôles associés. Avec son outil informatique GRC qui supporte l'ensemble de la démarche, l'entreprise assure ainsi une intégration complète entre gestion de risques et contrôle interne.

Meilleure contribution de l'audit interne à l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et contrôle interne – Michelin

Chez Michelin, le rattachement de l'audit interne s'effectue au plus haut niveau de gouvernance de l'entreprise (gérance). Ainsi, l'audit interne se positionne en tant qu'acteur incontournable, assurant le bouclage complet du processus de gestion des risques, et faisant de lui le garant de la mise sous contrôle des risques. L'audit interne est ainsi reconnu comme l'analyste de la pertinence et de l'efficacité de l'ensemble des plans d'action de maîtrise des risques.

Prix spécial du jury – La Banque de France

L'entreprise procède selon une approche globale reposant sur un référentiel de processus unique et partagé entre risques et qualité. La Banque de

France a un bon niveau de maturité dans l'utilisation de son outil informatique GRC de référence. Elle intègre des indicateurs de risques dans les tableaux de bord de suivi de la performance. Son référentiel de maîtrise des risques permet à chaque acteur de l'entreprise d'évaluer la maturité de son dispositif.

Grand Prix du Contrôle Interne – Alstom

Alstom intègre de manière globale au niveau organisationnel et opérationnel, l'ensemble des éléments du dispositif de maîtrise des risques. Ce dispositif est aligné avec la stratégie du groupe et ses risques majeurs opérationnels. Il est mature et structuré à tous les niveaux de l'entreprise. Les dirigeants ont un haut niveau d'implication dans le suivi de l'activité de maîtrise des risques.

Le **jury des Trophées du Contrôle Interne** était composé de :

- Thierry Morin, *président du jury, ancien président-directeur général de Valéo*
- Etienne Cunin, *direction des affaires comptables de l'AMF*
- Michel Léger, *président de BDO, président d'honneur de l'AFAI, ancien membre du H3C (Haut Conseil du Commissariat aux Comptes)*
- Claude Cargou, *président de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA) 2009-2010*
- Annie Bressac, *professeur associé de l'ESCP Europe et administrateur de la chaire de contrôle interne ESCP Europe/IFACI*
- Louis Vaurs, *délégué général de l'IFACI*

Eurocopter

Meilleure intégration gestion des risques et contrôle interne
Meilleure cartographie des risques

Dès 2008, Eurocopter a souhaité s'inscrire dans une approche intégrée et unifiée des fonctions de gestion de risques et de contrôle interne avec la mise en place d'un dispositif global d'*Entreprise Risk Management*.
Simplicité et pragmatisme ont été les maîtres mots de ce nouveau dispositif, l'objectif étant d'en faire un outil d'aide au pilotage de la performance pour le management opérationnel. Cet outil, conçu pour être le moins contraignant possible et réellement embarqué sur le terrain, constitue aujourd'hui une véritable aide à la décision pour les managers. Aussi, 100 *risk manager* locaux ont été désignés pour assurer le relais de la démarche sur l'ensemble des activités de l'entreprise.

Une fonction de pilotage de la gestion des risques et du contrôle interne, coordonnant l'ensemble des grandes directions de l'entreprise, a été mise en place au sein d'Eurocopter, sous la forme de réunions trimestrielles.
En complément de ce dispositif de gouvernance, l'ensemble fait l'objet de deux *risk reviews* annuelles avec le *Top Management* du groupe Eurocopter, et d'une *ERM review* annuelle avec le président du groupe EADS.
De plus, la fonction de *chief risk officer* est auditée tous les 2 ans par EADS.

Les modalités de gestion des risques étant différentes en fonction des domaines traités, et l'activité projet, une des caractéristiques majeures de son activité, Eurocopter a fait le choix de segmenter en trois grands volets son environnement de risques : risques projets, risques fonctionnels, risques processus.

Eurocopter : Lydie Pedrazzini, Antoine Denis, Sophie Chavigner, Pascal Galibert, John Dieter

Pour chacun de ces domaines, l'association risques et dispositif de maîtrise (contrôle interne) est systématiquement réalisée avec un rapprochement entre risques stratégiques et risques opérationnels.
Par ailleurs, pour répondre aux spécificités de temps de ces différents domaines, les évaluations et les actualisations des risques et des contrôles associés sont réalisées selon des fréquences différentes :

- risques projets : trimestre,
- risques fonctionnels : semestre,
- risques processus : année.

Le domaine des risques projets intégrant l'ensemble des contrats d'Eurocopter existant de par le monde, l'entreprise est amenée à prendre en compte dans son dispositif ERM certaines spécifiés locales de gestion de risques pour répondre aux exigences de ses clients.
Dans la cartographie, une évaluation chiffrée des opportunités de certains risques est réalisée afin d'évaluer le ratio risque/opportunité. Les plans d'action sont quant à eux suivis trimestriellement.
Aussi, la mise en place d'un tel dispositif a permis de simplifier amplement l'environnement risques et contrôle interne d'Eurocopter, la notion de contrôle interne ne devant s'appliquer que là où elle est applicable. L'approche par les risques a piloté la démarche de contrôle interne et non l'inverse. A ce jour, 307 risques associés à 330 contrôles sont identifiés et suivis.

L'ensemble du dispositif est supporté dans ses trois domaines de risques par un Système d'Information de Gestion de Risques (SIGR) unique, complet et global qui fournit à l'ensemble des acteurs un *reporting* très détaillé. EADS a d'ailleurs fait le choix de retenir ce SIGR pour l'ensemble du groupe.

Afin d'inscrire encore plus la gestion des risques dans le comportement managérial, Eurocopter envisage en 2011 d'intégrer un indicateur de performance « *ERM effectiveness* » dans la *Balanced Scorecard* de l'entreprise.

La Française des Jeux

Meilleure démarche de contrôle interne

La Française des Jeux a été récompensée pour sa démarche Contrôle Interne & Qualité destinée à améliorer l'efficacité de ses processus métiers et la satisfaction de ses clients et partenaires, ainsi qu'à optimiser son dispositif de maîtrise et de contrôle interne de ses activités.

Ce prix salue l'approche innovante liée à la mise en place d'une démarche de « contrôle interne », qui sécurise les modes d'intervention de l'entreprise en renforçant la maîtrise des activités à travers des processus correctement pilotés, optimisés et à l'efficacité contrôlée, le tout intégré à une démarche « qualité » très mature fournissant

La Française des Jeux : Patricia Erny, Valérie Berche, Christophe Blanchard-Dignac

le modèle formel et dynamique d'amélioration continue (Plan, Do, Check, Act). La Française des Jeux, forte de plusieurs certifications (conformité aux critères de la World Lottery Association et des partenaires du jeu Euro Millions, certifications ISO 9001 et 27001), a trouvé la clé du succès en s'attachant à ce que les opérationnels de l'entreprise s'approprient cette démarche qui leur fournit une formalisation claire de leurs rôles et responsabilités.

L'entité Contrôle Interne & Qualité (CIQ), au sein de la direction Audit, Contrôle Interne et Qualité, anime depuis plusieurs années la démarche CIQ directement auprès des entités métiers et supports, afin de garantir la mise en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise des objectifs fixés par la direction générale :

- améliorer l'efficacité de ses processus métiers ;
- améliorer la satisfaction de ses clients et de ses partenaires ;
- optimiser son dispositif de maîtrise et de contrôle interne de ses activités ;
- respecter les engagements de l'entreprise en termes de développement durable.

En pratique, cette démarche se traduit par la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ), véritable référentiel de management comportant plusieurs niveaux : une lettre d'engagement de la direction générale, une cartographie des processus et activités de l'entreprise, la définition des activités par parties prenantes et leurs responsabilités associées (sous forme de RACI adapté à la société et traduit comme VRAI), le lien avec les applications logicielles qui sous-tendent ces activités, ainsi que des fiches risques contrôles.

Il n'a pas été nécessaire, à ce stade de développement de la démarche, de mettre en place un réseau dédié complémentaire de collaborateurs relais de l'entité CIQ.

Les propriétaires de processus sont formellement identifiés et assurent la réalisation du plan de contrôle interne sur le terrain. 10 % des collaborateurs de l'ensemble de l'entreprise ont été formés sur le dispositif, dispositif par ailleurs parfaitement accessible et mis à jour via l'intranet CIQ.

Ainsi, l'entité CIQ envoie un message clair aux opérationnels de l'entreprise avec son slogan : *Contrôle Interne et Qualité – à vous de jouer !*

Michelin

Meilleure contribution de l'audit interne à l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et contrôle interne

De par son activité, le groupe Michelin a toujours dû développer une très forte culture qualité. Depuis plus de 100 ans, cette culture qualité très singulière s'est installée à tous les niveaux d'activité du groupe devenant un socle incontournable de référence.

Lorsque les premières notions de contrôle interne, à l'origine réglementaires, sont apparues, Michelin n'a pas eu de difficultés à les intégrer comme un prolongement naturel des comportements et des actions déjà effectués au travers de sa gestion qualité.
Effectivement, pour le groupe, qualité et contrôle interne ont les mêmes fondamentaux.
Toutefois, afin de renforcer encore ces deux domaines, Michelin a souhaité très rapidement aller au-delà en mettant en œuvre une étape complémentaire : la gestion globale des risques.

Michelin : Florence Vincent

Pour assurer le succès de cette démarche de gestion globale des risques, le groupe a choisi d'en confier la responsabilité à une direction de l'audit et du *risk management*.
Cette direction a été positionnée au plus haut niveau de la gouvernance de l'entreprise avec un directeur rendant compte directement aux gérants associés du groupe.
Tous les 2 mois, un point sur l'état des dispositifs de maîtrise est transmis au CEG, et chaque trimestre, une synthèse sur les plans d'actions relatifs aux risques prioritaires lui est présentée.

La responsabilité de mise en place et du suivi de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques (contrôle interne) a été totalement transférée aux opérationnels, ne nécessitant donc pas une fonction centrale dédiée au contrôle interne.

Travaillant en relation très étroite avec la direction de la qualité, la direction de l'audit et du *risk management*, par son positionnement et son évaluation indépendante de la qualité de la maîtrise des risques, assure le bouclage du dispositif. Ceci permet de garantir la pertinence et la performance de la démarche de gestion globale des risques.
Pour cela, elle assure un rôle très actif dans la surveillance et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne existants.

La cartographie des risques est réalisée par les opérationnels, systématiquement assistés de la direction de l'audit et du *risk management*. Les risques sont évalués selon 6 axes : impact, probabilité, dispositif de prévention, dispositif de protection, plan de continuité d'activité et dispositif de crise associé.

Pour chaque risque, il est précisé si ce dernier a déjà été audité ou non.

En fonction des risques et des domaines, les actions de vérification et d'évaluation des dispositifs de maîtrise sont conduites conjointement avec la direction qualité.

Afin d'en assurer sa maîtrise, chaque risque fait l'objet d'un plan d'action. Ce plan d'action est intégré automatiquement dans les plans de progrès de chaque entité concernée et il est directement suivi par la direction de l'audit et du *risk management*.

Enfin, un dispositif de rémunération variable est en place pour chaque collaborateur de la direction de l'audit et du *risk management*. Le déclenchement de cette rémunération est lié au taux de réalisation des plans d'actions de maîtrise des risques et à la diminution de la criticité de ces risques.

« Que ce soit dans le domaine de la qualité, du contrôle interne ou plus généralement encore de la gestion des risques, l'audit interne du groupe Michelin joue un rôle fondamental, et notamment celui qui consiste à vérifier, en quelque sorte en bouclage de l'ensemble de ces processus, que les plans d'actions qui sont mis en œuvre par les entités, opérationnelles ou non, sont pertinents et performants. Et c'est à partir de là que l'on peut construire avec certitude un processus complet et robuste.

Gestion des risques, contrôle interne et qualité sont, en fait, partie intégrante de la vie de l'entreprise et de la plupart de nos managers pour ne pas dire tous. C'est grâce à cela que nous pouvons considérer que Michelin peut progresser dans les années qui viennent le plus en sureté possible. »

Jean-Dominique Senard, *gérant associé*

Banque de France

Prix Spécial du Jury

Avec une activité très particulière et spécifique, assurant un très grand nombre de missions (politique monétaire, fabrication de billets, qualité de la circulation des monnaies, supervision des moyens de paiement, contrôle bancaire, surendettement, etc.), la Banque de France créait en 2000 son pôle risques opérationnels. Après dix années de progression et d'évolution, cette démarche peut aujourd'hui être citée comme une réussite sur plusieurs plans.

Tout d'abord, il est rapidement apparu au sein du pôle risques opérationnels que, pour garantir une meilleure maîtrise des risques, gestion des risques et contrôle interne devaient être confondus et intégrés. Une intégration traduite par la mise en place d'un comité ad hoc appelé « comité de coordination du contrôle interne », présidé par le contrôleur général, comité où toutes les directions générales sont présentes. Le contrôleur général est membre du Comex de la Banque de France et également responsable de l'audit interne.

Pour la Banque de France, la maîtrise des risques passe avant tout par son appropriation par les opérationnels, avec lesquels il est nécessaire de mettre en place des synergies.
La Banque de France a donc décidé de ne pas créer de structure spécifique centrale de contrôle interne mais d'intégrer totalement les actions du contrôle interne (dispositifs de maîtrise des risques) dans les activités du *risk management*, sans faire de distinguo entre ces deux fonctions. Le pôle risques opérationnels est donc aussi en charge du contrôle interne. « *risk management et contrôle interne sont les deux facettes d'une même pièce* » précise Michel Pozzo Di Borgo, responsable du pôle risques opérationnels.

Banque de France : Stéphanie de Ketelaere, Michel Pozzo di Borgo

Ensuite, afin de disposer d'une approche des risques adaptée à la spécificité propre et à la multiplicité de son activité, la Banque de France a mis en œuvre une démarche commune lui permettant d'assurer la gestion de l'ensemble de ses risques tout en distinguant gestion des risques financiers et gestion des risques opérationnels. Ainsi, le référentiel utilisé aujourd'hui est commun avec celui de la qualité.

Dans un environnement complexe, avec des approches de facto spécifiques, une méthodologie d'analyse commune de maîtrise des risques, mais différenciée en fonction des activités, a été définie par l'échelon central. Cette méthodologie a été mise à la disposition de l'ensemble des opérationnels via des outils collaboratifs, afin de les guider dans leur identification et leur auto-évaluation des risques et contrôles associés.

Pour assurer sa mise en œuvre, le pôle risques opérationnels s'appuie sur de nombreux supports très structurés accessibles via un site intranet et une GED dédiés.

En termes d'organisation, un *risk manager* (dédié ou non à cette tâche en fonction de l'importance de la ligne d'activité) est désigné pour chaque « grande ligne d'activité ». Fort du principe d'intégration, il est aussi en charge du suivi du contrôle interne au sein de son domaine opérationnel. Il collabore aussi activement à l'élaboration de la démarche de maîtrise des risques et de la méthodologie associée.

La cartographie des risques et des contrôles ainsi que leur évaluation est réalisée par les opérationnels avec leur *risk manager*. Le pôle central analyse ensuite l'exhaustivité et la cohérence de cette cartographie et de cette évaluation. Enfin, l'audit interne effectue un retour sur le dispositif de gestion des risques et sur les cartographies de risques réalisées. Les éventuelles discordances sont rapportées au pôle risques opérationnels qui se rapprochera des entités concernées.

Une approche efficace pour consolider le cercle vertueux « gestion des risques / contrôle interne / audit interne ». Les opérationnels sont alors à même de pouvoir faire la relation entre risques et dispositif de maîtrise associé. A ce jour, 3 500 risques associés à 6 500 dispositifs de contrôle interne ont été référencés.

Depuis plusieurs années, afin d'assurer le suivi et le pilotage de sa fonction de maîtrise des risques, la Banque de France à mis en œuvre un Système d'Information de Gestion de Risques (SIGR) intégré comme support de sa démarche. Ce SIGR lui permet d'assurer la relation entre risque, plan d'action et dispositif de contrôle interne.

Enfin, 2011 sera l'année de l'intégration de l'évaluation de la maturité des dispositifs de maîtrise des risques dans la *Balanced Scorecard* de la Banque de France.

Alstom

Grand Prix du Contrôle Interne

Avec un dispositif de maîtrise des risques complètement renouvelé en 2005 et présentant aujourd'hui un niveau avancé de maturité, le groupe Alstom maintient sa volonté d'améliorer et de dynamiser son dispositif afin de sécuriser au mieux ses grands projets.

Un exercice annuel de cartographie des risques, piloté par la stratégie et coordonné par le contrôle interne, permet de consolider les risques identifiés pour l'ensemble du groupe et de s'assurer du suivi régulier de leur évolution. Chaque secteur d'activité et chaque grande fonction sont ensuite tenus de gérer leurs propres risques.

La collaboration étroite entre les directions de la stratégie et du contrôle interne favorise la cohérence du dispositif de contrôle vis-à-vis des risques majeurs du groupe.

En outre, les équipes centrales de la stratégie et du contrôle interne disposent de moyens adaptés pour animer le dispositif. Un réseau d'une trentaine de collaborateurs dédié au contrôle interne se repartit dans les trois activités du groupe (transport, *power* et *grid*). Des formations régulières et des outils de communication permettent de maintenir un bon niveau de compétence au sein des équipes opérationnelles et des autres parties prenantes.

Le risque projet étant critique pour Alstom, un comité de gestion des risques des offres et projets se réunit chaque mois pour revoir et suivre les projets les plus importants.
La cohérence entre ce comité et les instances de décisions stratégiques est assurée par le fait que les mêmes fonctions (direction générale, direction opérationnelle, direction financière, etc.) y participent.

Une partie importante du dispositif de contrôle interne s'effectue via un système d'auto-évaluation. Mis en place en 2005, ce dernier comprend un peu plus de 200 contrôles répartis entre 13 processus majeurs, et couvre la totalité du périmètre de consolidation (l'ensemble des unités de *reporting* doivent obligatoirement procéder à leur auto-évaluation). Les applications critiques du groupe sont également soumises à un questionnaire d'auto-évaluation spécifique, tourné vers les contrôles IS&T. Les contrôles étant évalués par les responsables opérationnels eux-mêmes, plus de 3 300 « *process owners* » participent ainsi chaque année aux campagnes d'auto-évaluation.

Depuis octobre 2009, Alstom teste systématiquement une partie des évaluations faites par les opérationnels, dont les résultats sont également reportés dans le système d'auto-évaluation. Le passage en 2011 de deux campagnes à une campagne annuelle a permis d'amortir cette

Alstom : Nicolas Tissot, Jean-Paul Bechat, Romain Marie

charge de travail supplémentaire, tout en maintenant le dynamisme du processus. L'entreprise pourra en effet tester plus de contrôles clés, mais aussi lancer des campagnes spécifiques et restreintes sur les zones de risques majeurs, avec des processus particuliers, ou viser certains pays ou certaines unités opérationnelles.

Le questionnaire d'auto-évaluation est régulièrement mis à jour pour s'assurer de l'alignement avec les risques majeurs du groupe. Cette mise à jour se fait en concertation avec les grandes fonctions (contrôle des offres et des projets, IS&T, RH, Taxes, EHS, juridique, éthique et conformité, achats, etc.).

Enfin, la coordination avec les équipes d'audit interne est forte. L'audit établit son plan à partir de la même cartographie des risques. Il teste le dispositif de contrôle interne et propose des améliorations tout en restant indépendant des opérationnels. Le contrôle interne prend ensuite le relais en suivant la correcte mise en place des recommandations et plans d'action.

Alstom poursuit l'amélioration de son dispositif et de son appropriation par les opérationnels avec pour objectif à moyen terme de mieux intégrer le dispositif dans la gestion de la performance de l'entreprise. ●

Diplôme Professionnel de l'Audit Interne

Le diplôme professionnel qui atteste de vos aptitudes à conduire une mission d'audit interne en autonomie selon les normes et les bonnes pratiques de la profession.

DPAI - diplôme professionnel de l'audit interne -

INFORMATIONS PRATIQUES

A qui s'adresse-t-il ?
A tous les auditeurs internes souhaitant valoriser leur expérience en audit interne.
Durée
L'examen du DPAI se déroule sur une journée.
Tarif
50 € HT (droits d'inscription)

POUR EN SAVOIR PLUS ...

Site Internet (www.ifaci.com)
- consulter le programme détaillé de l'examen ;
- télécharger le modèle d'examen et les annales ;
- développer vos compétences en suivant les formations sur les « Fondamentaux de l'audit interne ».
- se mettre dans le conditions de l'examen en suivant la formation de préparation au DPAI.

Pour toute information complémentaire sur le DPAI, contactez Perrine Bénard au 01 40 08 48 11 (pbenard@ifaci.com)

ifaci

De l'influence des « affaires » et de la crise sur la mise en œuvre du contrôle interne

Frédéric Cordel

CIA, Responsable de l'audit et du contrôle interne
Groupe Steria

*Diplômé de l'université Paris-Dauphine, **Frédéric Cordel** a passé plusieurs années chez KPMG Audit en qualité d'auditeur externe. Il a assuré par la suite la fonction de EMEA Internal Audit Manager pour la société Business Objects / SAP. En mai 2008, il rejoint le groupe Steria où il assure la fonction de responsable de l'audit et du contrôle internes. Il est par ailleurs membre de la commission de déontologie de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) et enseignant à l'université Paris-Dauphine.*

L'aspect réglementaire renforcé met l'accent sur le « droit dur ». Or, au cours des dernières années, et malgré les événements, qu'il s'agisse des problématiques de contrôle interne ou de gestion des risques, l'AMF a sensiblement privilégié une logique d'extension du « droit mou » (approche comply or explain).

Jean-Loup Rouff : *Depuis une dizaine d'années, avec les « affaires », mais surtout depuis 2008, avec la crise économique mondiale et l'affaire Kerviel, le contrôle interne a fait l'objet de nouvelles directives, lois et règlements. Y a-t-il eu un impact sur l'organisation des fonctions contrôle dans votre établissement ?*

Frédéric Cordel : Il est vrai que ces dix dernières années ont été particulièrement riches en terme d'évolutions réglementaires. On peut citer par exemple la loi Sarbanes-Oxley, la LSF, la DDAC de juillet 2008 et enfin l'ordonnance de décembre 2008. Je pense toutefois qu'il convient de replacer ces évolutions dans un cadre temporel plus large Vous faites référence aux développements intervenus depuis 2001-2002 ; or, je pense qu'il peut être intéressant de replacer les évolutions réglementaires relatives au contrôle interne dans un contexte qui est celui de la *corporate governance.* En effet, un mouvement significatif s'est enclenché à partir de 1991-1992 en Grande Bretagne, à la suite notamment de l'affaire Maxwell, qui a donné lieu à

l'émission en 1992 du rapport Cadbury. Ce rapport a eu un impact majeur dans les vingt années qui ont suivi, en Europe, sur toutes les thématiques de gouvernance d'entreprise, et il incluait déjà à l'époque une section dédiée au contrôle interne, qui a donné lieu à l'émission du rapport Turnbull en 1999.

Il y a un deuxième point que je voudrais préciser. Votre question met l'accent sur l'aspect réglementaire : nous sommes ici plutôt dans une optique de « droit dur ». Or, au cours de ces dernières années, que ce soit pour des problématiques de contrôle interne ou de gestion des risques, l'AMF a sensiblement privilégié une logique d'extension du « droit mou » (approche de *comply or explain*).

A ceci, viennent s'ajouter les difficultés liées à l'internationalisation et à l'extra-territorialité de certaines lois. Si vous êtes une société cotée en France implantée à l'international, vous évoluez certes dans le contexte réglementaire français mais vous pouvez être également soumis à d'autres réglementations impactant le contrôle interne, que celles-ci soient européennes[1] ou non[2].

Quel a été l'impact de ces grandes tendances sur la fonction audit et contrôle interne ? Le contexte réglementaire devenant de plus en plus complexe, le besoin de recourir à des spécialistes de la fonction, capables de « l'incarner » au sein de l'organisation, s'est sans doute accru. Ceci étant dit, les contrôleurs de gestion, les qualiticiens, les directions financières, ainsi que de nombreux autres acteurs au sein de l'entreprise, ont eu, et auront toujours un rôle important à jouer au regard du contrôle interne : la « personnification » de la fonction permet surtout de systématiser la démarche, étape impérative à l'établissement d'une évaluation globale de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

J.-L. R. : *Le cadre réglementaire a en fait réorganisé l'ensemble, de façon à mettre tout le monde au diapason.*

F. C. : Je dirais que ceci a surtout été possible du fait de l'établissement des cadres de référence, que ce soient ceux qui ont été publiés aux Etats-Unis, par le PCAOB, ou ceux qui ont été publiés par l'AMF en France. Ces cadres ont effectivement, entre autres, permis de clarifier les domaines de responsabilité de certains acteurs, ainsi que le champ d'application du contrôle interne, tout en renforçant l'idée de la nécessité de disposer d'experts en la matière.

J.-L. R. : *Ce faisant, est-ce que l'on n'a pas favorisé une certaine déresponsabilisation des managers en matière de contrôle interne ?*

F. C. : C'est une très bonne question. Il y a effectivement un équilibre difficile à trouver entre la nécessité de disposer d'experts d'une part, et le besoin de se reposer sur un grand nombre d'acteurs d'autre part. Dans ce contexte, la communication du responsable du contrôle interne revêt une importance particulière. Il doit être clair que le responsable du contrôle interne apporte une méthodologie, coordonne et standardise un certain nombre de pratiques en matière de contrôle interne dans le but *in fine*, de permettre au comité d'audit et au management, de disposer d'une vision d'ensemble de l'efficacité des dispositifs de contrôles internes mis en place.

En revanche, et c'est là que la communication joue un rôle clé, il doit être rappelé que le management, et notamment la direction générale, est responsable de la mise en place des systèmes, des processus de pilotage, des actions correctives en cas de défaillance, etc., ce point étant très clairement formalisé dans le dernier cadre de référence de l'AMF.

Par ailleurs, et pour revenir sur le contexte réglementaire, je pense que deux aspects sont actuellement fortement préjudiciables à la fonction.

Tout d'abord, le régulateur semble intervenir toujours après coup: on est rarement dans une logique d'anticipation des problèmes.

Je pense que cette difficulté, certes importante, n'est pas insurmontable. Si l'on s'intéresse par exemple au développement des *Sunshine Commissions* au USA au milieu du 19ème siècle, on constate qu'il a été alors possible d'anticiper certaines des difficultés liées au développement de nouveaux secteurs économiques, sans toutefois entraver leur expansion. Ces commissions étaient souvent de taille très réduite – elles ne comptaient parfois que 3 à 5 membres – mais surtout elles étaient très proches du business, ce qui leur permettait d'assoir leur crédibilité.

« Le contexte réglementaire devenant de plus en plus complexe, le besoin de recourir à des spécialistes s'est sans doute accru »

Par ailleurs, l'inflation réglementaire renforce la perception du contrôle interne comme étant principalement un sujet de conformité. Certes c'est un sujet dont il convient de parler, mais c'est en général le dernier point que j'aborde lors d'actions de sensibilisation/formation. J'affirme en général « que l'on fait du contrôle interne pour diminuer l'exposition aux risques de l'entreprise, pour améliorer de manière continue nos processus… ». Quand vous êtes patron de votre *business unit* ou patron de votre entreprise, vous êtes concerné par la sécurité de vos actifs et par la « bonne gestion » au quotidien de vos ressources. Or, le contrôle interne est un élément fondamental de cette « bonne gestion », indépendamment de toute logique réglementaire, même si celle-ci est présente et qu'elle est importante. La pression réglementaire ne doit pas être l'élément primordial ou moteur de notre réflexion.

J.-L. R. : *On en revient à l'aspect de la responsabilisation.*

F. C. : Dans une certaine mesure oui, car il est important d'éviter que s'installe une logique de « *tick boxing* », qui peut s'avèrer en effet assez déresponsabilisante, et qui peut être également à l'origine d'un biais cognitif d'attention (au risque de ne pas percevoir des évolutions importantes de l'environnement).

J.-L. R. : *Quelles sont, selon vous, les principales défaillances ou insuffisances de contrôle interne que la crise mondiale a mises en évidence ?*

F. C. : Premier point : je pense qu'il est très facile de refaire l'histoire a posteriori. Après chaque crise, vous entendez : « Ah si l'on avait fait ceci ou cela… », « Mais comment se fait-il qu'on ne se soit pas rendu compte de cela ? », etc. C'est un biais cognitif très connu, et je ne voudrais pas m'engager dans ce débat-là.

Deuxième point : je pense qu'il est raisonnable ici de limiter mes propos à ce qui est propre à l'entreprise. Il y a eu énormément de débats autour du rôle des régulateurs, des agences de notation, des grands déséquilibres mondiaux, etc., qui ont été des facteurs de la crise. Si l'on se limite donc au périmètre de l'entreprise, il y a eu tout d'abord à mon sens un problème évident d'environnement de contrôle, qui s'est manifesté à deux niveaux :

Le premier niveau, c'est celui de l'éthique. En tant qu'individu, et en tant que patron du contrôle interne d'une entreprise, je me demande s'il peut être considéré comme moralement acceptable d'accorder des crédits, comme les banques l'on fait, à des personnes qui n'ont pas les moyens de les rembourser. On a beaucoup parler des «subprime », mais le terme de prêts NINJA *(no income, no job, and (no) assets)* a également été utilisé : les banques ont accepté de prêter de l'argent à des personnes qui n'avaient pas de travail, pas d'actif et pas de revenu. Moralement, je pense qu'on peut raisonnablement s'interroger sur la pertinence de s'engager dans ce type d'activité, même si elles peuvent être légales.

Le second niveau, c'est celui des politiques de rémunération. Est-il normal (du fait des risques que cela peut entraîner pour l'organisation et non sur la base de critères éthiques), que la rémunération variable d'un *trader* puisse représenter plus de dix fois son salaire fixe ET que cette rémunération puisse être décorrélée de la performance à long terme de l'entreprise ? Ma réponse, en tant que responsable du contrôle interne est ici assez évidente: c'est non. De nombreuses études ont en effet montré le lien très étroit qui existe entre la structure de la rémunération et les comportements à risque (et frauduleux). Ce qui est ici étonnant, c'est que l'on se demande comment de telles pratiques, qui étaient dénoncées depuis très longtemps par de très nombreux acteurs, ont été finalement, au fil de l'eau, toujours plus ou moins tolérées, alors même que l'on savait très bien qu'elles pouvaient engendrer un risque d'aléa moral significatif.

Dans ce contexte, il me semble que notre profession ne s'est pas suffisamment remise en cause. En effet, je pense que l'on peut raisonnablement s'interroger sur le manque d'efficacité des contrepouvoirs que représentent les fonctions de l'audit interne, du contrôle interne de la gestion des risques, ainsi que sur la place occupée par les CAC. Trois scénarios sont selon moi possibles (ils ne sont pas exclusifs les uns des autres) : i) ces fonctions se sont tues, ii) elles se sont exprimées mais n'ont pas été écoutées, iii) elles n'ont rien vu venir.

Il me semble que nous ne disposons pas d'une réponse à ce jour (si toutefois on s'est bien posé la question, ce qui ne me paraît pas évident). Il est difficile de croire qu'un directeur des risques d'une grande banque n'ait pas senti le vent tourner avant que la crise n'éclate. En a-t-il parlé ? L'a-t-on écouté ? S'il en a parlé en conseil (via le comité d'audit par exemple), et qu'il ne s'est rien passé, se pose alors le problème critique du positionnement, de l'indépendance et de l'autorité de la fonction, qu'il s'agisse du directeur des risques, du directeur du contrôle interne ou du directeur de l'audit interne. Pour les CAC, il est intéressant de noter que la commission européenne, à travers son « livret vert », commence à s'interroger sérieusement sur l'efficacité (et sur les dangers) des pratiques actuellement en place.

Cela pose également la question de ce que l'on attend d'un patron de l'audit, du contrôle interne ou de la gestion des risques. Il est possible que, dans certaines sociétés, ces fonctions soient plus considérées comme « un mal nécessaire » pour satisfaire aux obligations réglementaires, et pas comme des fonctions devant représenter un contrepouvoir fort, en mesure de protéger les gens d'eux-mêmes.

J.-L. R. : *Dans quelle mesure les renforcements réglementaires sont-ils un frein ou un levier pour la qualité du contrôle interne ?*

F. C. : En matière de levier, je pense tout d'abord que le renforcement légal du rôle du comité d'audit va nous aider dans notre mission. Il y a un certain nombre de patrons du contrôle

interne ou de l'audit interne, voire de directeurs financiers qui utilisent le nouveau poids juridique renforcé du comité d'audit pour que des actions soient mises en œuvre dans l'entreprise, et pour faire passer des messages de manière un peu plus ferme, comparativement à ce qui a pu se passer avant que le cadre législatif n'évolue en 2008.

Par ailleurs, le renforcement réglementaire, ainsi que les cadres de référence publiés par l'AMF, ont favorisé l'harmonisation des pratiques de la profession, tout en privilégiant une certaine flexibilité. Nous disposons aujourd'hui d'un cadre de réflexion commun, d'une méthodologie clairement formalisée, ce qui rend le *reporting* et l'amélioration continue possibles.

De manière plus générale, je pense que la logique du *comply or explain*, actuellement largement privilégiée est plutôt positive (par rapport à une approche réglementaire pure). A titre d'exemple, si l'on se fie au dernier rapport émis par l'AFEP-MEDEF au regard de la mise en œuvre de son code de gouvernance, il semble bien que cette approche porte ses fruits : un certain nombre d'entreprises, notamment sur la problématique de transparence en matière de rémunération des équipes dirigeantes, sur l'indépendance des directeurs, etc. ont fait de vrais efforts. Nous devons toutefois rester vigilants : la validité d'une telle approche est fortement dépendante des contextes culturels, des époques, des secteurs d'activité… Ce qui marche aujourd'hui peut très bien faire défaut demain et, ce qui fonctionne pour certains, peut ne pas être efficace pour d'autres.

En revanche, il est vrai que le développement de nouvelles régulations peut également constituer un **frein**. Le premier, que nous avons déjà évoqué, est relatif à l'aspect « conformité » qui n'est pas très vendeur, et qui peut par ailleurs favoriser le « *tick boxing* ».

Le second frein que je perçois est davantage lié aux cadres de référence de l'AMF : ces cadres sont depuis 2007 en mouvement permanent, ce qui rend leur lisibilité relativement complexe. Ceci répond sans doute au besoin de s'aligner au mieux avec l'évolution des pratiques. Je pense toutefois que l'on peut s'interroger sur le nombre élevé de rapports et de recommandations émis, en matière de gestion des risques et de contrôle interne, mais ce commentaire s'applique à d'autres domaines (gouvernance, RSE…). Par ailleurs, même ci cela est moins vrai aujourd'hui, ces cadres de référence sont souvent en décalage (en matière de *timing*) avec les grandes évolutions internationales (ex : le COSO I date de 1992, le COSO II de 2004), voire avec la production des législateurs (la LSF date de 2003 alors que le premier cadre de référence a été publié en 2007).

« L'inflation réglementaire renforce la perception du contrôle interne comme étant principalement un sujet de conformité »

Troisièmement le développement successif de régulations est susceptible de créer un biais d'attention : on risque de se focaliser sur l'aspect réglementaire, tout en perdant notre capacité à adopter une vue d'ensemble des problématiques. Je pense que SOX illustre assez bien ce problème : de 2002 à 2005, énormément de professionnels (auditeurs internes et CAC surtout) ont focalisé leur attention sur la conformité à la loi, qui pouvait être lourde de conséquences, en privilégiant une approche très « transactionnelle » du contrôle interne au risque de perdre de vue le système de gestion des risques pris dans son ensemble. Pour vous donner un exemple, un peu caricatural – mais je

pense qu'il illustre bien la problématique de biais d'attention –, je me rappelle avoir eu de longues discussions en 2005 avec les CAC US de la société pour laquelle je travaillais alors, au regard de la nécessité de tester 250 factures fournisseurs afin de valider un contrôle relatif à ce processus : le problème étant que pendant que je testais 250 factures sur un cycle fournisseurs, je ne regardais pas les nouveaux risques réglementaires qui pouvaient émerger par exemple (et je pense que je n'étais pas le seul).

Finalement, le plus grand problème reste sans doute que la régulation semble régler les problèmes d'hier. Les régulations en matière de contrôle interne et de gestion des risques n'ont cessé de se renforcer au cours de ces 20 dernières années, et malgré tout, on voit apparaître avec une constance assez déconcertante de nouvelles fraudes massives, ainsi que des défaillances systématiques et non plus idiosyncrasiques. Un cas intéressant est celui de l'affaire Madoff : lorsqu'elle a témoigné devant le congrès, le professeur Tamar Frankel (de la faculté de droit de Boston) a affirmé que plus de régulation n'était pas la solution. Pour elle, toutes les règles étaient en place, mais leur mise en œuvre n'était tout simplement pas surveillée de manière adéquate selon le principe du « *trust, but verify* ». Par ailleurs, quand des régulations se sont avérées efficaces à un instant donné pour traiter d'un problème, il peut être intéressant de sérieusement s'interroger sur la pertinence potentielle de leur supression. A titre d'exemple, les ventes à terme d'actions ont été interdites au cours du 17ème siècle en Hollande, car un acteur (Isaac Le Maire) avait réalisé des ventes de ce type « à nu », puis de telles ventes ont été autorisées de nouveau au cours de la même période afin de spéculer sur la baisse de l'économie…

J.-L. R. : *N'y a-t-il pas un risque de concurrence entre les différents acteurs du contrôle interne, risque susceptible de créer des doubles emplois ou, ce qui est plus grave, de laisser des zones non couvertes ?*

F. C. : Le problème de l'urbanisme du contrôle interne et de la gestion des risques est en effet capital. Il est d'autant plus critique qu'il s'agit de fonctions transverses par nature, d'une part, et qui sont d'autre part de plus en plus exercées dans des organisations très matricielles, ayant de plus parfois recours à l'externalisation *(onshore, nearshore, offshore)* aux share service centers internes, aux *joint-ventures*…
Ce contexte rend la personnalisation de la fonction d'autant plus importante : les organisations ont besoin de quelqu'un dont le rôle est de fédérer l'ensemble des acteurs, qu'ils soient internes ou externes, sur des problématiques de contrôle interne.
Il y a évidemment un risque de double emploi qui n'est pas évident à cerner. C'est possible, au moyen notamment de matrices risques/contrôles, mais j'avoue ne pas en avoir beaucoup vu au cours de ma carrière.

J.-L. R. : *Est-ce que l'idéal ne serait pas de tout regrouper sur la même tête, contrôle interne, audit interne et risques ?*

F. C. : Il y a effectivement plusieurs entreprises du CAC qui se sont organisées de cette manière. En revanche, je ne sais pas si cette approche est plus efficace qu'une autre et je ne crois pas qu'une analyse ait été menée en la matière.

Par ailleurs, la segmentation n'est pas synonyme d'absence de coopération. Une certaine segmentation me semble même plutôt souhaitable dans des organisations de très grande taille. Dans des organisations plus petites, j'aurais tendance à dire qu'un regroupement me semble assez naturel.

Si l'on décide de tout regrouper, il convient également de bien savoir ce que recoupe chacune des « tâches », un problème de compétence pouvant se poser. Par exemple, si dans la gestion des risques, vous décidez de couvrir les assurances, ce qui est souvent le cas, il y a très

peu de personnes au contrôle interne qui sont experts en la matière (le sujet pouvant se révéler très complexe). Vous risquez alors de vous retrouver avec des individus dont le champ de compétences est en inadéquation avec les besoins.

Toutefois, certaines fonctions se marient mieux que d'autres. Je pense que le contrôle interne et l'audit se marient plus facilement : d'un côté, on édicte des règles, et de l'autre, on obtient l'assurance raisonnable qu'elles sont bien appliquées.

J.-L. R. : *La crise a-t-elle modifié la nature des missions d'audit interne ?*

F. C. : A partir de 2009, mon département a en effet davantage mis l'accent sur des missions d'audit axées sur la performance cash de la société, compte tenu des contraintes qui s'imposaient à nous en la matière.

Par ailleurs, à mon niveau – je ne parle pas pour STERIA – j'essaie d'être plus attentif aux corrélations éventuelles relatives à certains risques. Par ailleurs, j'aurais tendance à être moins centré sur des risques très opérationnels, de conformité, ou de *reporting*, et à être plus attentif aux risques systémiques et de nature stratégique. ●

1. *Les directives européennes en matière de contrôle interne n'étant pas toutes exactement transposées de manière équivalente par les pays de l'union.*
2. *Par exemple SOX si la société est également cotée sur le marché américain, ou la réglementation CARO si la société dispose d'une filiale en Inde.*

Création d'une autorité de contrôle prudentiel unique : l'ACP

Louis Vaurs - Membre suppléant de la Commission des sanctions

L'ordonnance du 21 janvier 2010 a créé une autorité de contrôle prudentiel unique, l'ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel) remplaçant quatre autorités différentes : la Commission Bancaire, le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM) et le Comité des entreprises d'assurances.

Cette autorité dispose de **pouvoirs de décisions individuelles** (autorisations, agrément) à l'égard des professionnels qui relèvent de ses compétences. Elle exerce également le **pouvoir de contrôle** sur pièces et sur place. Ce pouvoir est complété d'un **pouvoir d'astreinte** à l'encontre des personnes refusant de donner les informations demandées. L'ACP est dotée enfin de larges **pouvoirs de police administrative** lui permettant d'intervenir lorsque la liquidité ou la solvabilité de l'entreprise est compromise.

L'ACP comprend un Collège et une Commission des sanctions

Les attributions confiées à l'ACP sont exercées par le Collège, qui statue en formation plénière, en formation restreinte, en sous-collège sectoriel ou, le cas échéant, en commission spécialisée.

Le Collège

Le Collège en formation plénière est composé de 16 membres présidé par le gouverneur de la Banque de France ou le sous-gouverneur qu'il désigne.

La formation restreinte du Collège est composée de 8 membres, quant aux sous-collèges sectoriels ils sont au nombre de 2 : le sous-collège sectoriel de l'assurance et le sous-collège sectoriel de la banque composé chacun de 8 membres.
Les membres de Collège sont nommés pour une durée de cinq ans renouvelable une fois.

L'ACP n'a pas de personnalité morale mais son président a la qualité pour agir devant toute juridiction et peut se constituer partie civile à tous les stades de la procédure pénale.

La Commission des sanctions

Dans un arrêt Dubus en date du 11 juin 2009 la Cour Européenne des Droits de l'Homme avait

jugé que la procédure de sanction menée devant la Commission bancaire pouvait « *nourrir des doutes objectivement fondés quant à l'indépendance et l'impartialité de la Commission du fait de l'absence de distinction claire entre ses différentes fonctions* ». Il lui était reproché une trop grande confusion entre ses fonctions de contrôle, de poursuite, d'instruction et de sanction dans l'exercice de son pouvoir juridictionnel.

L'ordonnance du 21 janvier 2010 a pris acte de l'arrêt Dubus et a réformé en conséquence la procédure de sanction. Il existe donc à l'ACP deux organes distincts : le Collège qui introduit la procédure et la Commission des sanctions qui juge.

Les principes fondamentaux de la procédure pénale sont respectés : contradictoire, légalité, proportionnalité et personnalité des peines. Les membres de la Commission des sanctions obéissent à un régime très strict en matière de récusation, notamment en cas de conflit d'intérêt.

Le plafond des sanctions pécuniaires pouvant être prononcées à l'encontre de la plupart des catégories des personnes assujetties au contrôle de l'ACP est de cent millions d'Euros.

La décision de la Commission des sanctions est rendue publique dans les publications, journaux ou supports qu'elle désigne, dans un format proportionné à la faute commise et à la sanction appliquée.

La Commission des sanctions est présidée par un conseiller d'Etat. A l'origine elle était composée de 5 membres. La loi de régulation bancaire du 23 octobre 2010 ayant créé une fonction de rapporteur désigné par le président parmi les membres de la Commission, leur nombre a été, en conséquence, porté à six.

Le Pôle commun ACP – AMF

Le 30 avril 2010 a été signée une convention entre les deux autorités afin de renforcer le contrôle de la commercialisation des produits financiers. La mise en place de ce Pôle de coordination répond à l'objectif d'améliorer la protection des clients, en prenant en compte l'imbrication croissante entre les différents produits d'épargne et le développement d'acteurs à même de distribuer toute la gamme de produits financiers.

La convention précise les 4 missions dévolues au pôle commun :

- supervision des conditions de commercialisation et respect des obligations des opérateurs envers leurs clients, emprunteurs, assurés, adhérents, bénéficiaires et ayants droit ;
- veille sur l'évolution des produits financiers dans le cadre d'un observatoire ;
- surveillance conjointe de la publicité ;
- mise en place d'un point d'entrée commun pour les demandes des clients. ●

L'audit du développement durable

Jean-François Sautin
directeur de l'audit interne groupe
Lafarge

Depuis une vingtaine d'années, le concept de développement durable a pris une place incontournable dans l'univers de la gestion des entreprises. L'audit interne, dans sa conception moderne de partenaire rigoureux et exigeant des responsables opérationnels, a un rôle important à jouer – bien au-delà de la simple vérification de conformité – lorsqu'un sujet complexe et parfois diffus tel que le développement durable est en jeu.

***Jean-François Sautin** est ingénieur civil des Mines, et Master of Sciences (Carnegie Mellon – 1971). Il travaille au sein du groupe Lafarge, depuis 1972, et dirige l'audit interne groupe depuis février 2007. Au travers de nombreux postes opérationnels et fonctionnels dans des domaines techniques et de gestion (RH – direction de filiale), en Europe, en Amérique du Nord, et en Turquie, il a développé et met aujourd'hui au service de l'audit interne une expérience approfondie des enjeux d'un groupe fortement international. Il a été directement impliqué dans la conception et le pilotage de programmes de développement durable en tant que dirigeant de la filiale cimentière de Lafarge au Royaume Uni de 2003 à 2007 (où il a également présidé la British Cement Association).*

La complexité croissante du monde en général et du monde des affaires en particulier avait été clairement identifiée – de façon peut-être encore académique – avant même que la révolution de l'informatique et la globalisation n'en n'apportent une confirmation éclatante, accompagnée d'un souci croissant de nos sociétés sur la pérennité de nos systèmes et de notre environnement.

Depuis une vingtaine d'années, après que la Commission Brundtland (1987) en eut donné une définition à laquelle le monde se réfère encore, le concept de développement durable a pris une place incontournable dans l'univers de la gestion des entreprises, indépendamment de leur taille, même si les entreprises multinationales, *leaders* de leur secteur d'activité, sont les plus visibles en la matière. Accompagnant ainsi un courant international de négociations politiques difficiles et loin d'être abouties (Rio, Kyoto, Copenhague, Cancun…), de nombreuses initiatives de nature politique ou privée ont mis en tension les organisations pour chercher à assurer le développement économique durable de nos sociétés. Aujourd'hui, les engagements se déclinent selon trois axes majeurs : le respect de

l'environnement – la responsabilité sociétale – les enjeux économiques.

L'opinion publique est à la fois exigeante sur ce qu'elle attend des entreprises et facilement sceptique quant aux réalisations concrètes qu'elles mettent régulièrement en avant pour témoigner de leurs changements de culture, leurs engagements et leurs contributions diverses aux enjeux du développement durable. Ainsi Jerry Mander, activiste nord-américain, parle du *« mythe de la bonne conscience des corporations »*, argumentant qu'une entreprise n'est pas une personne sensible, et que ses modes d'action et son impact ne sont pas réductibles à quelques initiatives ou intentions généreuses. Il s'agira donc pour les entreprises – au travers des actes d'audit interne entre autres – d'asseoir la crédibilité des efforts consentis.

On mesure donc que le « développement durable » ne va pas se réduire aisément à quelques processus facilement identifiables et donc auditables de façon générique. Les changements qu'entraînent les politiques de l'entreprise liées au développement durable vont le plus souvent nécessiter un travail collaboratif entre différents secteurs d'activité interne. Se pose alors immédiatement la question de l'appropriation et de la responsabilité des différents acteurs impliqués selon que l'on opère en mode projet, ou par la mise en œuvre de processus pérennes liés à l'activité de l'entreprise. Il n'est pas toujours aisé pour l'auditeur interne de repérer le « porteur du processus ».

Certes, de nombreux facteurs tangibles, tels que les consommations d'énergie, les émissions, les indicateurs sociaux économiques, etc., se prêtent à une vérification de conformité aux règles internes ou règlementaires. Le plus souvent des audits indépendants, conduits par des organismes externes spécialisés apporteront une preuve raisonnable de la performance d'une entreprise dans ces domaines. Au-delà de ces « vérifications », l'audit interne doit pouvoir qualifier mieux que des intervenants externes l'efficacité ou l'efficience des processus mis en œuvre pour piloter les progrès que l'entreprise ambitionne de faire en rapport aux nouvelles exigences sociétales, qui ne sont pas, faut-il le rappeler, de la simple philanthropie, mais bien un engagement responsable conditionnant la pérennité de long terme de l'entreprise au travers notamment de la chaîne de valeur et de son impact sur son environnement, et générateur de valeur économique sur le long terme. L'entreprise conserve sa mission première qui est d'offrir à ses clients des produits compétitifs et sûrs, tout en générant un retour approprié sur les investissements consentis pour les produire, en tant qu'acteur économique pérenne.

> *« Nous devons nous réconcilier avec un monde contradictoire et difficile à comprendre plutôt qu'ordonné et sous contrôle… Diriger doit donc de plus en plus consister à mettre en œuvre des environnements de travail qui apportent les outils pour et stimulent des actions individuelles constructives et productives ».*
>
> **Elizabeth Ross Kanter** – The Change Masters (1983) – *traduction de l'auteur*

L'audit interne du développement durable devra donc nécessairement avoir pour base de départ un état des lieux propre à chaque entreprise, qui identifiera les processus et programmes se prêtant le mieux à une analyse critique, et traduisibles en plans d'actions. Si des processus spécifiques et matures de gestion ne sont pas clairement établis et mis en œuvre pour gérer l'engagement global de l'entreprise, l'audit interne devra avant toute chose définir l'univers spécifique des risques liés au développement durable, et s'assurer que la méthodologie de l'audit interne appliquée à ces sujets apportera effectivement une meilleure compréhension des enjeux aux acteurs de l'entreprise responsables d'atteindre les objectifs fixés.
Pour illustrer de façon concrète ces propos, je prendrai deux exemples dans le secteur cimentier au sein du groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction.

En 1990, le groupe s'est engagé à réduire ses émissions de dioxyde de carbone (CO2) de 20% à la tonne de ciment à l'horizon 2010 par rapport à ce qu'elles étaient en 1990 (objectif atteint en 2009). Ce très fort engagement volontaire et public de Lafarge s'est inscrit ans le cadre d'un partenariat global avec le « *World Wide Fund* » (WWF). Le groupe a rapidement défini un processus rigoureux de mesure des émissions de CO2. En parallèle, Lafarge a contribué à la mise au point d'un processus de calcul des émissions sanctionné par WRI *(World Resource Institute)* dans le cadre de la « *Cement Sustainability Initiative* » (CSI). Ce protocole a ultérieurement et par ailleurs inspiré le législateur européen dans le cadre de la règlementation Européenne sur la réduction des émissions de CO2 et l'établissement d'un « marché du carbone ». Cette base de calcul est claire et auditable, tant par des experts internes que par des organismes externes. L'audit interne apportera une valeur ajoutée différente en s'intéressant plus précisément aux systèmes de gestion et à l'efficacité des politiques mises en œuvre pour optimiser les émissions de gaz à effet de serre (compréhension et appropriation locale des politiques industrielles du groupe – respect des règlementations – formation des acteurs impliqués – administration des transactions CO2 le cas échéant). Une telle mission d'audit est relativement simple à structurer car l'univers des risques dans ce domaine est aujourd'hui bien balisé et le rôle des différents acteurs stabilisé au sein de l'organisation.

« L'expertise des auditeurs est ancrée dans l'analyse des processus de gestion et le repérage des risques »

Le groupe a par ailleurs publié en 2008 ses « ambitions développement durable 2012 », inscrites dans le rapport annuel du même nom. Elles sont régulièrement challengées et suivies par le panel de parties prenantes du groupe mis en place dans le cadre de sa politique de transparence. Le rapport de développement durable est validé par des auditeurs externes, mais là encore, l'audit interne groupe a conduit début 2009 une mission d'audit sur l'efficacité de la traduction de ces ambitions en programmes tangibles et efficaces, effectivement bien connectés aux différents outils de gestion mis en place pour piloter le groupe. Naturellement, l'objectif poursuivi était de donner un retour aux dirigeants du groupe sur l'efficacité du déploiement des moyens mis en œuvre pour atteindre son ambition.

Il s'agit là d'un audit dit « de procédé » qui a fait l'objet d'une préparation minutieuse par l'audit interne. L'énoncé clair des « ambitions 2012 », qualifiées par des repères tangibles et observables d'objectifs à atteindre, a naturellement servi de point de départ pour construire cette mission. Les auditeurs internes ont construit leur « note d'approche » et conçu des tests spécifiques aux différents sujets pour juger du niveau d'appropriation et d'engagement des acteurs opérationnels. Plusieurs unités opérationnelles ont été auditées en échantillonnant des environnements géographiques et culturels contrastés (économies émergentes – pays matures), ce qui a permis d'établir les observations rigoureuses attendues de l'audit interne. Par ailleurs, le recours à un questionnaire anonyme piloté par l'équipe de la mission d'audit et géré sur l'intranet groupe a permis de qualifier de façon très claire le contexte dans lequel les actions liées à « ambitions 2012 » se développaient. Il était bien sûr important que cette mission intervienne tôt par rapport aux échéances fixées pour assurer un impact maximum : on a pu observer que la mission d'audit en elle même a permis de catalyser des plans d'action encore un peu flous.

L'audit interne, dans sa conception moderne de partenaire rigoureux et exigeant des responsables opérationnels, a donc un rôle important à jouer – bien au-delà de

la simple vérification de conformité – lorsque des sujets complexes et parfois diffus tels que le développement durable sont en jeu. En fait, que se passe-t'il ? Les opérationnels vont souvent privilégier un résultat tangible et rapide, acceptant parfois une prise de risque qui n'est pas toujours explicitée. Les experts à l'inverse vont être plutôt enclins à apporter de façon parfois « autoritaire » des solutions génériques à des enjeux souvent différents d'une opération à l'autre. Quant à l'expertise des auditeurs, elle est ancrée dans l'analyse des processus de gestion, et le repérage des risques. L'audit apporte par ailleurs son indépendance et sa rigueur.

L'audit interne est donc uniquement positionné pour réconcilier les approches opérationnelles et fonctionnelles, par ailleurs légitimes et cohérentes dans leur propre référentiel d'enjeux et de contraintes, en apportant une analyse explicite de ce qui constitue ou ne constitue pas un processus de gestion, et en exposant avec rigueur et clarté les profils de risques rencontrés.

En matière de risques, rappelons d'ailleurs que la communication externe sur les actions de développement durable n'échappe pas à l'obligation légale de véracité et de crédibilité des informations fournies aux marchés financiers. En ce sens, l'audit interne – pour ce sujet comme pour beaucoup d'autres – doit jouer pleinement son rôle et apporter une assurance raisonnable aux dirigeants que les programmes de développement durable sur lesquels communique l'entreprise sont bien fondés. Le Cahier de la Recherche, publié par IFACI en 2008, apportera de plus amples références sur l'ensemble des risques liés au thème du développement durable.

En terminant ce bref exposé, il faut sans doute rappeler que l'audit du développement durable – puissant moteur de changement de l'organisation toute entière – est de plus un puissant facteur de motivation et de développement des compétences des auditeurs internes. Alors que les entreprises sont en apprentissage continu dans ce domaine de plus en plus exigeant, les auditeurs internes qui auront été exposés à ces sujets par le biais de missions d'audit spécifiques seront très bien formés pour devenir plus tard les acteurs opérationnels capables d'engager l'action de façon efficace, sur ces sujets complexes, diffus et de longue haleine.

De même que le développement durable devient un enjeu incontournable et très exigeant pour chacune de nos entreprises, les départements d'audit interne sont fondés de s'engager au plus tôt dans cet univers de risques, en dégageant les ressources nécessaires pour construire des référentiels et des méthodes bien calibrées et adaptées à leur contexte propre. ●

Bibliographie :

- *http://www.lafarge.com/wps/portal/2-Developpement_durable*
- *http://www.ifac.org/members/Downloads/scene setting article.pdf*
- *http://www.cementindustry.co.uk/PDF/Sustainability%20Business%20Case.pdf*
- *http://www.cementindustry.co.uk/PDF/MPAC_Performance_2008.pdf*
- *http://cdm.unfccc.int/UserManagement/FileStorage/KZFXYDLB6AU4J209P7WOIEMRSV3Q51*
- *http://www.wbcsd.org/DocRoot/XKkAR9Xv28jqGCS6oebc/WBCSDSectoralApproach.pdf*

« L'extension du domaine de la norme » Une réflexion sur l'usage professionnel de la norme

Jérôme Méric
maître de conférences HDR
IAE de Tours

Eric-Alain Zoukoua
maître de conférences HDR
IAE de Tours

Les normes occupent une place centrale dans nos économies modernes. La société, dans toutes ses formes (famille, organisation, lieu de travail…), en définit un certain nombre sur lesquelles nos manières d'agir, de penser, de décider, s'alignent. Cependant, si les normes structurent la vie en société, elles semblent avoir pris une importance sans précédent dans la vie et le fonctionnement des entreprises. Aussi à l'heure où trois nouvelles normes professionnelles sur la pratique de l'audit interne sont adoptées, que de nouveaux dispositifs en matière de gouvernance des banques vont voir le jour et qu'aucun compartiment de l'entreprise ne semble échapper à une normalisation, une réflexion sur l'usage de la norme dans l'entreprise est plus que jamais nécessaire. Garanties de régularité, de communication et de comparabilité des pratiques, jusqu'où les normes peuvent-elles se multiplier ? À partir de quel seuil peuvent-elles nuire à l'initiative individuelle et à l'exercice des capacités managériales ?

Le terme de norme semble avoir de tout temps été associé à celui de l'entreprise et en particulier à la gestion de celle-ci. La norme désigne ce qui s'opère et s'observe le plus fréquemment. Au-delà de la régularité statistique, si l'on s'intéresse aux comportements, la norme se définit comme ce qui est socialement accepté ou acceptable. Elle est donc antinomique de la pathologie (dans le domaine médical du moins) ou de la déviance dans le domaine social. Elle se manifeste sous une forme prescriptive (une marche à suivre) et peut être appuyée dans son application par la loi ou encore par la mise en place de seuils de tolérance. Les termes qui s'en rapprochent le plus sont la règle, qui étymologiquement renvoie aussi à la mesure ; la procédure ou la prescription de comment on doit faire ; le standard, qui n'est autre que la traduction du mot « norme » en anglais.

Les normes auxquelles sont soumises les entreprises n'ont pas toutes la même force dans leur application. Des travaux de juristes relayés en sciences de gestion évoquent d'ailleurs le concept de force normative en distinguant la norme souple, non régie par la loi, et la norme dure, qui est retranscrite dans les textes de loi, lesquels lui confèrent une force accrue.

En sociologie, mais aussi dans le domaine des sciences de gestion, le courant dit « néo-institutionnaliste » fait de l'usage des normes un déterminant fondamental des comportements. Ce courant de recherche associe à la norme les concepts complémentaires de mimétisme et de coercition. Complémentaires en quoi ? Parce que le mimétisme (la reproduction de ce que fait l'autre) contribue à produire de nouvelles normes comme il peut résulter de la conformité à une norme existante. Le combat des standards technologiques ne déroge pas à cette règle : Sega – Nintendo, DVD – DivX, ITunes – MSN Music. C'est là où la majorité des comportements s'est portée que la norme s'est constituée.

Quel que soit le niveau d'analyse auquel on appréhende l'entreprise, une catégorie de normes s'applique. L'entreprise comme entité juridique se soumet à la loi et à la réglementation. En tant qu'entité économique, elle répond à des standards de rationalité qui façonnent les décisions qui peuvent y être prises. Enfin, en tant que lieu d'exercice de l'action collective, elle met en place des règles, des procédures et standards destinés à assurer son bon fonctionnement. L'espace d'exercice de la norme et sa source sont étroitement liés. Un petit groupe d'acteurs peut produire ses normes (une équipe de projet par exemple). A l'inverse, l'entreprise doit se conformer à des réglementations et normalisations nationales ou internationales (l'AFNOR et les ISO pour ne citer que deux organismes conçus à ces différentes échelles). Nous relevons ainsi sur les biens et services, les documents annuels ou sur le site internet des entreprises, une diversité de sigles (CE, NF, ISO, AMBA, EQUIS, QUALICERT, BBC...) qui constituent des références à des normes appliquées par celles-ci et qui sont pour leurs parties prenantes un gage de sécurité, de qualité, de compétence, d'adhésion à un ensemble d'exigences spécifiées dans un référentiel. D'ailleurs, en tant que

Jérôme Méric *est maître de conférences HDR à l'Institut d'Administration des Entreprises de Tours et membre du CERMAT. Il est par ailleurs professeur associé à l'ESCEM. Il dirige le M2 Audit et Contrôle des Entreprises Internationales. Auteur et co-auteur de nombreux articles et ouvrages pédagogiques et de recherche, il a récemment publié, en collaboration avec A. Solé et Y. Pesqueux, la « Société du Risque », analyse et critique, chez Economica.*

Eric-Alain Zoukoua *est maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Tours où il dirige le Master 1 en Sciences du Management. Membre du CERMAT, ses travaux de recherche portent sur la gouvernance des organisations sans but lucratif, la performance des associations et la qualité de l'audit.*

consommateurs, nous sommes rassurés dans nos habitudes de consommation lorsque le produit est certifié NF ou CE. Toutefois, outre le domaine traditionnel de la qualité des produits et des services, des processus, des compétences professionnelles, le champ de la normalisation s'étend à tous les compartiments de l'entreprise et se renforce dans les domaines de la comptabilité (IFRS, US-GAAP…), de l'audit (les normes de l'IIA reprises en France par l'IFACI, les ISA…), de la gouvernance d'entreprise (la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques - NRE, le Sarbanes Oxley Act. - SOX, la loi de sécurité financière - LSF…). Les normes peuvent aussi être considérées comme des dispositifs de contrôle des comportements dans les organisations dans la mesure où elles agissent comme une source d'influence créatrice d'ordre.

Dans chacun de ces domaines, un corps de normes est défini que le manager est censé mettre en œuvre directement ou indirectement.

La norme institue des pratiques partagées, compréhensibles de tous, et durables

Pourquoi les entreprises se créent-elles et vivent-elles dans un monde de normes ? La réponse à cette question se trouve dans les finalités de la norme. Si l'on suppose en effet que gérer consiste avant tout à organiser le travail commun d'individus libres, le recours aux normes permet tout d'abord l'instauration d'un **langage commun** et rend possible de ce fait la communication. La première norme que nous apprenons tous est le langage. Ensuite, la norme favorise le partage de pratiques, et par voie de conséquence la coordination. Elle influence et oriente l'action des acteurs en leur indiquant la voie à suivre à travers un idéal-type de pratiques délimitant le champ des possibles. Enfin, la norme assure que les mêmes pratiques se reproduisent, et inscriront donc l'action collective dans la durée. Les normes professionnelles de qualification et de fonctionnement de l'IIA répondent à ces finalités. Aux principes s'ajoutent les interprétations, qui clarifient les concepts et en permettent une compréhension la plus partagée possible.

« La norme est une solution et non une fin en soi. L'oublier peut devenir préjudiciable, car le conformisme n'a jamais suppléé la stratégie »

La norme devient ainsi un outil d'étalonnage permettant la comparabilité des entreprises, la vérification de la conformité des pratiques de celles-ci à ses dispositions et la mesure de l'écart entre les pratiques de l'entreprise et ses prescriptions.

Toutefois, le XXème siècle et le siècle naissant voient se développer la normalisation des activités humaines à un rythme particulièrement élevé. Cette « extension du domaine de la norme » s'apprécie à deux échelles. En premier lieu, les normes qui étaient celles d'un village (les « us et coutumes » de celui-ci) sont devenues progressivement celles du monde. L'histoire de la normalisation comptable illustre ce phénomène d'expansion, de débats entamés au XVIIème siècle sur la fiabilité de la valorisation des actifs au premier plan comptable en 1947, puis du plan comptable français à l'harmonisation des IAS-IFRS avec les US-GAAP. Il en est de même au niveau des normes de gouvernance d'entreprise où la plupart des réglementations, des codes et guides des principaux pays de l'OCDE tendent à s'aligner sur la SOX (Sarbanes Oxley Act). En second lieu, la normalisation s'étend parce qu'elle touche des domaines de plus en plus larges et qu'elle prend en compte l'évolution des pratiques en dépassant les limites des normes initiales. La normalisation bancaire est exemplaire à cet égard. Le comité de Bâle réunissait en 1974 les membres du G10. Il dépasse aujourd'hui le cadre du G20. On note ici l'expansion géographique du domaine d'application de la norme favorisée par la globalisa-

tion de l'économie et l'internationalisation des échanges.

Par ailleurs, les catégories de risques prises en compte par ce même comité se sont étendues du risque de crédit avec Bâle I aux risques opérationnels avec Bâle II. Bâle III affine quant à lui le dispositif en isolant les activités de marché des activités de détail pour le calcul des ratios de fonds propres et prévoit aussi un relèvement du niveau des fonds propres « durs ». Cette extension des domaines concernés par la norme s'explique en partie par le fait que cette dernière est également utilisée en réponse aux crises. Le champ de la gouvernance des entreprises est assez illustratif de ce dernier cas. La plupart des codes et autres guides de bonne gouvernance sont généralement élaborés après de graves dérives financières (Cadbury code après les scandales de Maxwell et BCCI en Angleterre, la SOX après la chute d'Enron et Worldcom…). Le contrôle interne n'est également pas en reste, avec l'évolution du COSO 1 au COSO 2 qui a permis le renforcement des dispositifs liés à l'identification et à l'évaluation des risques.

La conséquence de tels mouvements de normalisation est double. Elle crée d'abord une assurance et une régularité de pratiques sans précédent, mais, en même temps, elle engendre une instabilité nouvelle pour le gestionnaire. Non seulement celui-ci doit répondre aux contraintes de l'environnement, mais de surcroît, l'entreprise se voit soumise à des normes toujours plus prescriptives, évolutives, et contradictoires.

Mais la norme uniformise, et les normes peuvent se contredire ou créer de la confusion

À tout normaliser dans les pratiques de gestion, on souhaite arriver à une convergence des pratiques qui peut nuire au plein exercice des capacités managériales. La norme devient ainsi l'élément qui organise la pratique et peut dans une certaine mesure réduire l'espace d'expression du manager. Or, si ce dernier ne sort pas des sentiers battus et doit se contenter de reproduire ce que font les autres, quel critère permettra de distinguer un bon manager d'un moins bon ? Quel degré de liberté la norme laisse-t-elle à l'exercice des capacités managériales ?

La norme est une solution et non une fin en soi. L'oublier peut devenir préjudiciable, car le conformisme n'a jamais suppléé la stratégie. On peut être surpris des propos d'un responsable financier qui, interrogé sur le choix du *balanced scorecard*, justifiait cette prise d'option par la simple présence de cet instrument au meilleur classement des bonnes pratiques. Le renoncement aux tableaux de bord préexistants n'était pas expliqué autrement que par le fait qu'ils n'étaient plus la norme. Par ailleurs, le *balanced scorecard* propose un modèle de performance en prêt à porter, articulant la maîtrise des compétences, des processus, de la relation client et de la valeur actionnariale selon une chaîne causale préétablie. Si cette représentation convient à beaucoup de grandes sociétés cotées, elle laisse peu de place à l'appréciation de problématiques plus locales, qui nécessiteraient bien plus un suivi d'activité sur mesure. Le *balanced scorecard* est donc une norme parce qu'il est l'outil à adopter, et il crée à son tour une norme d'appréciation des situations d'entreprise. Son adoption semble davantage être pour ce manager un levier de légitimation de son action voire un moyen de se dédouaner. De nombreuses propositions théoriques acquièrent ainsi le statut de norme (l'inclusion d'administrateurs indépendants dans les CA des entreprises) dès lors qu'elles sont reprises dans les lois ou codes de bonne gouvernance sans être confrontées aux contingences organisationnelles ou locales. De surcroît, pour les normes dites molles, les entreprises ne sont pas à l'abri d'un phénomène de découplage entre un affichage conforme et des pratiques internes qui ne le sont pas.

La finalité d'une norme, rappelons-le, est notamment d'établir des éléments de langage commun pour faciliter la communication et l'appréhension partagée de situations. Parfois la normalisation prend le strict contrepied de cette disposition. Pour exemple, la mise en place de l'IFRS 8. Cette norme

comptable internationale se substitue à la norme IAS 14, qui exigeait de structurer le *reporting* financier par « segments opérationnels », c'est-à-dire par activité ou par zone géographique. L'IFRS 8, pour résumer, aligne la structure de *reporting* financier sur celui produit par le groupe et non plus sur des critères externes. Ce que les analystes gagneront en pertinence de l'information, ils le perdront en comparabilité. La normalisation peut créer de la confusion là même où elle est censée éradiquer l'ambiguïté.

* *
*

Comment assurer l'équilibre entre l'usage étendu de la norme et la préservation de l'autonomie des décisionnaires ? C'est aujourd'hui une question qui doit être prise en considération par la communauté managériale. Le découplage, ou l'« hypocrisie », qui consiste à recourir aux normes pour couvrir des pratiques qui n'y sont justement pas conformes n'est pas une solution. S'il permet à l'occasion d'échapper à la pression normalisatrice pour « respirer » et prendre un temps de recul, il susciterait, par son usage répété, une remise en cause profonde du rôle de la norme.

Il faut peut-être chercher dans l'innovation des pratiques suscitée par la normalisation une solution à ce dilemme. L'histoire du marché des euro-obligations fournit peut-être une piste à explorer. Les vagues de régulation successives qui ont marqué les dernières décennies relèvent de la volonté des instances européennes et professionnelles de protéger les acteurs de ce marché, en particulier les emprunteurs et les investisseurs. Toutefois, en voulant s'affranchir du joug des règles nouvelles, les intermédiaires (les établissements financiers) ont sans cesse développé de nouveaux produits et de nouvelles pratiques, qui ont permis de maintenir l'attractivité des titres. C'est éventuellement par la pratique (éthique) de cette innovation que l'on se convaincra que la norme libère. ●

Pour aller plus loin ...

Sur la norme et la normalisation :

- *Henri Savall et Véronique Zardet, La Tétranormalisation, Défis et Dynamiques, Economica, 2005.*
- *Dominique Bessire, Laurent Capelletti, Benoît Pigé (eds), Normes, origines et conséquences des crises, Economica, 2010.*

En illustration du rôle de l'innovation :

- *Flora Sfez, Le marché des euro-obligations de 1963 à 2008 : une organisation au risque de la bureaucratie, Thèse de Doctorat, CNAM, 2010.*

Evénements

Missions d'assurance / Missions de conseil

Réunion mensuelle du 14 déc. 2010

Le conseil et l'assurance sont les deux modes d'action de l'audit interne, et explicitement désignés comme tels dans la définition ; tous deux contribuent à créer de la valeur ajoutée.

Les **activités d'assurance** consistent en 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* ». Ce sont, par exemple, les missions traditionnelles de l'audit interne sur les aspects financiers, la conformité ou la sécurité des systèmes.

Les **activités de conseil** sont les « *conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. […] sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management* ». Ce sont des avis, des conseils, de l'assistance et de la formation, entres autres.
De par son approche méthodologique et objective, l'audit interne est sollicité pour donner un avis sur une problématique donnée. De même, la connaissance des processus et des risques, ou des expériences professionnelles antérieures désignent les auditeurs pour apporter une assistance ou animer des formations.
Les activités de conseil peuvent être classées selon quatre types : les missions formelles (facilitation : animation d'ateliers, conduite d'entretiens…) ; les missions informelles ; les missions exceptionnelles ; les missions en situation de crise.

On distingue **trois critères pour différencier les missions d'assurance et de conseil :** la finalité ; la définition du thème et du périmètre ; les acteurs de la mission.
Les missions d'assurance ont, pour principale finalité, de garantir, d'attester, de sécuriser. Elles sont déclenchées par le responsable de l'audit interne.
La mission de conseil est initiée sur la requête d'un commanditaire avec lequel le responsable de l'audit interne définit le thème et le périmètre de la mission.
Quant aux acteurs de la mission, on en distingue trois pour les missions d'assurance qui sont l'audit interne, le propriétaire du processus audité, l'utilisateur de l'évaluation ; on en distingue deux pour les missions de conseil : l'audit interne et le commanditaire.

L'audit interne doit gérer ses risques.
Chaque mission comporte des risques spécifiques, tels le risque d'échec de l'audit, le risque de donner une fausse assurance ou le risque d'atteinte à la réputation. La simple implication de l'audit interne sur un domaine donné peut aboutir à donner une fausse assurance. La coexistence des deux types d'activité génère des risques propres.

L'assurance et le conseil s'inscrivent dans un cadre commun déterminé par la définition de l'audit interne et le code de déontologie. En outre, qu'il s'agisse d'assurance ou de conseil, l'audit interne ne doit assumer aucune responsabilité dans la prise de décision.

Les normes de qualification et de fonctionnement sont communes aux activités d'assurance et de conseil. Il existe des normes de mise en œuvre spécifiques à chacune des activités.
On note une plus grande flexibilité dans la conduite des missions de conseil.

Assurance et conseil ne sont pas des activités mutuellement exclusives. Une problématique d'as-

surance peut être identifiée au cours d'une mission de conseil et réciproquement. Un même sujet d'audit peut être abordé sous l'angle de l'assurance ou du conseil.

L'audit dans les collectivités territoriales

Colloque du 10 février 2011

Quels sont les apports de la création d'un service d'audit interne pour les collectivités territoriales ?

A **la ville de Paris**, l'inspection générale a pour missions : s'assurer de l'application régulière des textes juridiques et des normes en vigueur (contrôles de conformité) ; apprécier la performance via des audits organisationnels, financiers et de procédure ; évaluer les politiques municipales définies par le conseil de Paris ; effectuer des études sur des sujets transversaux ; diligenter des enquêtes disciplinaires (pouvant déboucher sur des mesures disciplinaires) ; servir d'appui aux missions d'information et d'évaluation initiées par le conseil de Paris.
Le service d'inspection générale est une sécurité pour le maire. C'est un levier de changement pour la direction générale et un étayage pour les décisions difficiles.
Une inspection générale « à domicile » évite le recours systématique à des sociétés extérieures, et garantit un conseil et une assurance paradoxalement plus indépendants qu'un consultant externe. En outre, et ce n'est pas accessoire, un service d'inspection est un centre de ressources en compétences.
Il reste à développer le contrôle interne et à établir une cartographie des risques.

Au **conseil général des Hauts de Seine**, le service d'audit interne concourt à la maîtrise des risques, à l'amélioration de la qualité des prestations rendues aux usagers, à la transparence de l'action publique, à un suivi renforcé des recommandations.
Les objectifs de l'audit sont de contrôler la conformité de l'activité, d'identifier les risques et les points à améliorer, d'apprécier l'efficience du service rendu. La finalité des missions d'audit est de garantir la maîtrise des risques et de dégager des pistes d'amélioration.
Les missions d'audit s'inscrivent dans le cadre d'une programmation annuelle. Elle résulte d'une cartographie des risques juridiques et financiers et d'entretiens avec les directeurs et le directeur général des services.

Comment mettre en place et pérenniser un service d'audit interne ?

Au **CGEFi**, l'audit a une triple mission : contrôle, conseil, audit.
Le développement de l'audit s'opère dans un contexte marqué par des priorités (réforme de l'Etat…), et une évolution des modes de pilotage, de management et de contrôle publics.
Le développement de l'audit s'appuie sur les normes professionnelles (charte, comité d'audit) ; sur un nouveau positionnement stratégique du CGEFi dans le champ de l'audit ; sur l'articulation entre contrôleurs et auditeurs ; sur la constitution d'un vivier d'auditeurs ; sur la méthodologie (formalisation du guide des normes et bonnes pratiques) ; sur une nouvelle organisation (création d'une mission « audit » du CGEFi).

Au **conseil général de Seine-Saint-Denis**, l'audit interne contribue à donner à la collectivité une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations ; il formule des recommandations pour mieux sécuriser les activités, contribuant ainsi à la mise en œuvre du projet départemental.
Les points d'appui de l'audit sont l'organisation du travail (formalisation, méthodes) ; le positionnement de la fonction ; les compétences (adapter les compétences ou s'appuyer sur des expertises externes) ; le travail en bonne intelligence avec les autres directions.

La maîtrise des risques au sein des collectivités territoriales

A la **Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB),** les risques sont de deux ordres : les risques connus et appréhendés dans la cartographie et les risques nouveaux liés à la gestion des services publics locaux. Face aux nouvelles problématiques, il faut anticiper les risques par des audits larges appréhendant l'ensemble des champs et articulant des problématiques publiques, privées, commerciales… Ces audits sont très longs (jusqu'à un an) et nécessitent des compétences dans les domaines technique, financier, juridique.

Quelles missions d'audit dans les collectivités territoriales ?

Au **conseil général du Pas de Calais**, on constate trois évolutions majeures pour trois besoins nouveaux et trois types de missions.
Les évolutions : l'exigence sociale ; la croissance des missions et de leur complexité ; la contrainte budgétaire de plus en plus lourde.
Les besoins : la sécurité juridique ; les capacités internes d'investigation ; le besoin d'expertise des processus et des organisations.
Les trois types de missions : les audits régaliens (inspections) ; les audits de régularité ; les audits d'organisation.

Au **conseil général de l'Essonne**, il existe trois types de missions : audit interne, audit externe, enquête administrative. Les deux composantes d'un audit sont le contrôle de conformité (ou de régularité) et l'audit d'efficacité et d'efficience. L'approche par les risques a pour but d'évaluer le dispositif de maîtrise mis en place.

Le suivi des recommandations : théorie et pratique

En matière de suivi, les trois leviers du changement sont : la publicité des rapports, un pilotage central et une instance de suivi.
Le suivi se prépare dès la remise du rapport (et dans certains cas avant).
Les recommandations ne doivent pas être innombrables, et doivent être hiérarchisées. Un facteur clé de succès est l'appropriation du plan d'action par les audités.
Selon les organisations, l'audit s'implique plus ou moins dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

Audit interne, audit externe, la complémentarité des contrôles

Point de vue de la **Cour des comptes** :
L'audit interne vérifie l'efficacité du contrôle interne. L'auditeur externe vérifie l'efficacité des contrôles internes et la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

Les trois systèmes (contrôle interne, audit interne, audit externe) trouvent leur cohérence dans le principe de l'audit unique (éviter les redondances et les trous noirs) et la définition d'une piste d'audit.
Mais, cette configuration des rôles reconnue par les normes internationales conduit les acteurs publics à reconsidérer leur rôle.

Au **conseil général de Seine-Saint-Denis**, les audits sont réalisés par les auditeurs internes mais ils peuvent s'appuyer sur des ressources externes.

Les travaux de l'audit externe peuvent servir de base aux travaux de l'audit interne. Les travaux de l'audit interne peuvent servir de compléments d'information pour les travaux de l'audit externe. L'audit interne effectue une action préventive afin d'anticiper les demandes de l'audit externe. L'audit interne s'attache à suivre la mise en œuvre des remarques de l'audit externe.

L'articulation entre le contrôle permanent de la collectivité et le contrôle périodique de l'audit externe permet à la collectivité de disposer d'une assurance raisonnable sur sa conformité aux lois et règlements.

La cartographie des risques en milieu industriel

Réunion mensuelle du 15 février 2011

Un postulat et cinq remarques.
Le postulat : la gestion des risques doit s'adapter à la culture de l'entreprise.
Les remarques : la cartographie des risques n'est qu'un outil qui s'insère dans le système de management des risques ; la gestion des risques doit être intégrée dans l'organisation ; la maîtrise des risques s'appuie sur des acteurs identifiés ; un suivi régulier des risques doit être effectué au plus haut niveau ; la gestion des risques doit être un processus d'amélioration continue.

Chez **PSA**, on applique les principes du *lean* (gestion sans gaspillage). Toutes les directions, y compris la direction générale, se sont dotées d'une *OBEYA* pour animer leur comité mensuel. L'*OBEYA* permet de suivre les actions engagées, de mettre en évidence les écarts par rapport à l'objectif, de prioriser les traitements et actions correctives pour atteindre l'objectif. Le management visuel en *OBEYA* permet, en outre, de rendre immédiatement compréhensible l'information et de voir immédiatement si la situation est normale ou pas.
La maîtrise des risques concourt à la démarche d'excellence du groupe. Elle repose, dans chaque direction, sur le déploiement du Système de Management Global des Risques (SMGR), intégrant les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

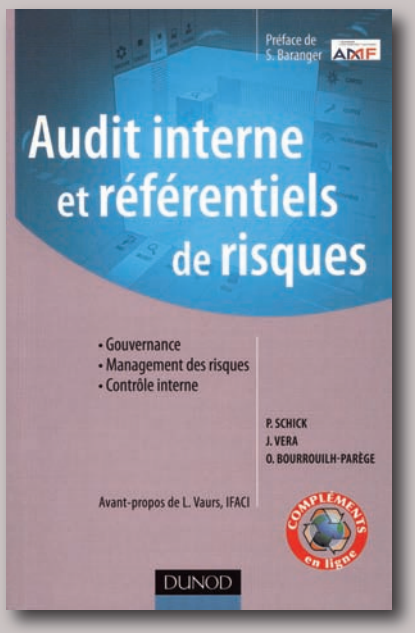
Chez **Eurocopter**, les objectifs de l'ERM concernent avant tout le business. La sensibilisation aux risques et aux opportunités, à tous les niveaux, des opérations au COMEX, permet justement de prendre ces risques, en anticipant les menaces, en sécurisant l'opération, en augmentant les profits. Le but n'est pas d'éliminer tous les risques, mais de savoir comment les réduire ou s'en prémunir et lesquels prendre.
Mais l'ERM a aussi ses contraintes. La législation européenne demande à EADS d'avoir une gestion des risques et un système de contrôle interne adaptés. Quelques points forts du dispositif en place chez Eurocopter : simple et pragmatique, il n'est pas réservé aux experts ; imbriqué dans l'organisation ; *top-down* et *bottom-up* ; le contrôle interne est lié au *risk management,* etc. Des faiblesses aussi : des risques non encore identifiés, d'autres non quantifiés…

Chez **Veolia Environnement**, la direction des risques participe à la définition du programme d'audit, et utilise le retour d'expérience des audits pour l'actualisation de l'identification et de l'analyse des risques.
La direction de l'audit interne audite le fonctionnement du système de gestion des risques, et s'assure de la mise en place des plans de maîtrise des risques et de leur efficacité.
Il existe un comité des risques au sein de chaque division. Les risques majeurs sont présentés au comité des comptes et au comité d'audit.
La cartographie est un processus *top-down*. La direction des risques *corporate* a un rôle central : elle travaille sur les risques émergents dans des domaines de risques déjà identifiés ; elle établit des cartographies fonctionnelles ; elle fait des anticipations stratégiques ; elle intègre la gestion des risques dans les décisions stratégiques du groupe (quantification financière du risque). ●

Les prochains rendez-vous

PARIS
>> **mardi 22 mars 2011**
Réunion mensuelle - **L'audit des contrats**
Aurélia Le Bour (alebour@ifaci.com)
Tél. : 01 40 08 48 10

Lu pour vous



Audit interne et référentiels de risques

Auteur : P. Schick, J. Vera, O. Bourrouilh-Parège
Editeur : Dunod

Qui dit entreprise dit **objectifs**. Une entreprise sans objectifs, cela n'existe pas. Qui dit objectifs dit **risques** (de ne pas atteindre les objectifs). Qui dit risques dit maîtrise, donc **contrôle interne**. Qui dit contrôle interne dit **audit**. L'audit, chargé d'évaluer l'efficience du contrôle interne, est un des rouages du dispositif de contrôle interne. Dans le secteur bancaire on l'appelle contrôle périodique, mais son rôle est le même.
Comme le disent les auteurs, l'ouvrage, centré sur le métier de l'audit interne, s'articule autour de cette logique d'enchaînement d'étapes : objectifs – risques – contrôle interne – audit, qui constitue le fondement du processus de contrôle des organisations. L'ouvrage est divisé en trois parties dans lesquelles s'entremêlent théorie et exemples pratiques, schémas et tableaux.

L'environnement de l'audit
Les principaux champs d'intervention de l'activité d'audit interne sont le gouvernement d'entreprise qui s'appuie sur un certain nombre de principes de base ; le management des risques, et son cadre de référence le COSO 2 ; le contrôle interne qui garantit un certain niveau de sécurité, de fiabilité, et le respect des lois. Management des risques, contrôle et gouvernement d'entreprise sont nommément cités dans la définition de l'audit interne.
Le positionnement de l'activité d'audit a évolué au cours des dernières années : activité davantage basée sur la gestion des risques ; indépendance accrue ; fonction plus stratégique. Le métier d'auditeur s'appuie sur des normes internationales. Au-delà des principes de base qu'elles définissent, elles constituent un référentiel de réflexion et d'arguments.
L'organisation de l'activité d'audit n'est pas unique, qu'il s'agisse du rattachement de l'audit interne, de l'établissement de la charte d'audit, de la gestion des auditeurs, de la communication, etc. Néanmoins certains grands principes, comme l'indépendance, prévalent et doivent être pris en compte.
L'identification des besoins d'audit passe par l'élaboration d'une cartographie des risques, complète et régulièrement mise à jour. Le planning d'audit est établi en fonction de cette cartographie.

La méthodologie de l'audit
Cette partie traite des modalités de conduite d'une mission.
L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité (processus ou entité) : analyse, examen, identification des lacunes, propositions de solutions aux audités, suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.
Une mission d'audit comporte en général trois phases : il s'agit, selon la terminologie des normes professionnelles, de la planification, de l'accomplissement et de la communication.
L'auditeur utilise un certain nombre de documents au fil de la mission, qui vont de l'ordre de mission au questionnaire de satisfaction post-audit.

Les outils de l'audit
Il existe de nombreux outils d'audit à la disposition de l'auditeur interne : observations physiques, entretiens, questionnaires, pistes d'audit, rapprochements, sondages… Pour chacun de ces outils, une fiche répond aux questions suivantes : à quoi cela sert-il ? Quand l'utilise-t-on ? Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ? Quels sont les avantages/inconvénients et les limites de l'outil ?
Pour certains outils, une page de commentaires apporte des compléments d'information et des exemples afin d'en guider la mise en œuvre.
Un chapitre est consacré à l'apport de l'informatique, et un autre aux référentiels de risques.

Il est difficile d'être exhaustif et de résumer en quelques lignes un ouvrage qui foisonne en cas pratiques, et exemples de toutes sortes. Nul doute qu'il apportera aussi bien aux praticiens chevronnés qu'aux auditeurs débutants des réponses et des éclaircissements.

n° 192

n° 193

n° 194

n° 195

n° 196

n° 197

n° 198

n° 199

n° 200

n° 201

n° 202

Audit & Contrôle internes

Retrouvez la liste des articles parus dans la revue Audit Interne sur le site Internet de l'IFACI www.ifaci.com

☐ **OUI**, je désire recevoir le(s) numéro(s) :

☐ 192
☐ 193
☐ 194
☐ 195
☐ 196
☐ 197
☐ 198
☐ 199
☐ 200
☐ 201
☐ 202

au prix unitaire de 22 € TTC

☐ **OUI**, je souhaite m'abonner à la revue « Audit & Contrôle internes » pour l'année 2011 (du n° 203 au n° 207)(*) au prix de :

☐ adhérents IFACI : 56 € TTC

☐ non adhérents IFACI : 90 € TTC

(*) Si vous souscrivez un abonnement en cours d'année, les numéros de l'année parus avant la date du règlement vous seront envoyés.

Nom . . . . . Prénom . . . . . N° adhérent IFACI . . . . . .
Organisation . . . . . .
Adresse . . . . . .
. . . . . .
Code Postal . . . . . Ville . . . . . Pays . . . . . .
Date Signature

Paiement par :

☐ chèque bancaire ou postal (à l'ordre de l'IFACI)

☐ virement au HSBC Paris Champs-Elysées - Compte IFACI n° 30056-00148-01485415521-72

☐ carte de crédit - n° . . . . . Date d'expiration . . . . . .

Signature autorisée

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Commande à retourner à :

I F A C I - 98 bis, boulevard Haussmann - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00 - Fax : 01 40 08 48 20 - Mel : institut@ifaci.com

Vous pouvez également commander ou vous abonner à la revue « Audit & Contrôle internes » sur le site Internet www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Calendrier 2011

SESSIONS	Durée	Tarifs adhérents	Tarifs non adhérents	mars	avril	mai	juin	juillet	sept.	octobre	nov.	déc.
SE FORMER AU CONTRÔLE INTERNE												
S'initier au contrôle interne	2 j	900 €	1 075 €	10-11	4-5	2-3	9-10	4-5	5-6		7-8	
Cartographie et management des risques	3 j	1 600 €	1 775 €	14-16	6-8	4-6	14-16		12-14	5-7		7-9
Mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne	2 j	1 150 €	1 275 €	17-18		9-10	20-21	7-8	15-16		17-18	
Piloter et faire vivre le dispositif de contrôle interne	2 j	1 150 €	1 275 €	21-22		12-13	23-24		19-20		21-22	
Le contrôle interne des systèmes d'information	2 j	1 150 €	1 275 €	24-25			27-28			3-4		
SE FORMER À L'AUDIT INTERNE												
Les fondamentaux de l'audit interne												
S'initier à l'audit interne	2 j	900 €	1 075 €	3-4	31/03-1/04	5-6	9-10	4-5	8-9	3-4	7-8	1-2
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	4 j	1 850 €	2 050 €	7-10	4-7	9-12	14-17	5-8	12-15	10-13	15-18	5-8
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit	3 j	1 550 €	1 700 €	14-16	11-13	16-18	20-22	11-13	19-21	17-19	21-23	12-14
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur	2 j	1 000 €	1 100 €	17-18	26-27	19-20	23-24	7-8	22-23	6-7	24-25	15-16
Réussir les écrits de la mission d'audit	2 j	1 000 €	1 100 €	21-22	28-29	23-24	27-28	11-12	26-27	20-21	28-29	15-16
Exploiter les états financiers pour préparer une mission d'audit	3 j	1 450 €	1 600 €	28-30		25-27			28-30			7-9
Désacraliser les systèmes d'information	3 j	1 450 €	1 600 €	23-25		25-27			28-30			13-15
Détecter et prévenir les fraudes	2 j	1 000 €	1 100 €	30-31			29-30		26-27	20-21		5-6
Le management												
Piloter un service d'audit interne	2 j	1 250 €	1 375 €			12 -13				10 -11		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	1 j	650 €	730 €	21				4			25	
L'audit interne dans les petites structures **Nouveau**	1 j	650 €	730 €	4			30			19		
Balanced Scorecard du service d'audit interne **Nouveau**	1 j	650 €	730 €				24				24	
Le suivi des recommandations **Nouveau**	1 j	650 €	730 €		26				9			
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2 j	1 250 €	1 375 €			16-17					28-29	
L'audit interne, acteur de la gouvernance	1 j	650 €	730 €		29					14		
Audit interne, contrôle interne et qualité : les synergies	1 j	650 €	730 €			20				7		
Les audits spécifiques												
Audit du Plan de Continuité d'Activité - PCA	2 j	1 250 €	1 375 €	10-11			27-28				28-29	
Audit de la fonction Comptable	2 j	1 250 €	1 375 €		6-7					10-11		
Audit de performance de la gestion des Ressources Humaines	3 j	1 450 €	1 600 €		27-29						23-25	
Audit de la fonction Achats	2 j	1 250 €	1 375 €						22-23			
Audit des Contrats	1 j	650 €	730 €	4						7		
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2 j	1 250 €	1 375 €	7-8							28-29	
Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information	2 j	1 250 €	1 375 €	24-25					15-16			
Audit des Processus Informatisés	2 j	1 250 €	1 375 €	28-29							21-22	
Audit de la Législation Sociale	2 j	1 250 €	1 375 €	17-18						13-14		
Audit du développement durable	2 j	1 250 €	1 375 €	3-4						19-20		
SE FORMER DANS LE SECTEUR PUBLIC												
Le contrôle interne dans le secteur public	2 j	1 250 €	1 375 €			2-3			8-9		7-8	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur public	4 j	1 850 €	2 050 €	28-31			20-23			17-20		12-15
SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE												
Le contrôle interne dans le secteur bancaire et financier	3 j	1 450 €	1 600 €				8-10			3-5		
Pratiquer l'audit interne dans le secteur bancaire et financier	4 j	1 850 €	2 050 €	7-10					20-23			12-15
L'audit de la transposition de Bâle II	2 j	1 250 €	1 375 €		6-7					13-14		
L'audit de la conformité	2 j	1 250 €	1 375 €			26-27			26-27			
SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES												
Le contrôle interne dans le secteur des assurances	2 j	1 250 €	1 375 €			2-3			8-9		7-8	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur des assurances	4 j	1 850 €	2 050 €	14-17			27-30			17-20		12-15
SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET COMMERCE												
Audit des processus clés des activités industrielles et commerciales	4 j	1 850 €	2 050 €		4-7		20-23			17-20		6-9
ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION												
Le DPAI												
Préparation au DPAI	2 j	900 €	1 075 €			26-27				13-14	17-18	13-14
Le CIA												
Préparation au CIA - partie I	1,5 j	800 €	1 000 €	17pm-18			14pm-15		12pm-13			
Préparation au CIA - partie II	1,5 j	800 €	1 000 €	21pm-22			16pm-17		15pm-16			
Préparation au CIA - partie III	1,5 j	800 €	1 000 €	24pm-25			20pm-21		19pm-20			
Préparation au CIA - partie IV	1,5 j	800 €	1 000 €	28pm-29			23pm-24		22pm-23			

D P A I

ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

Nouveau système de préparation à l'examen du CIA

Le CIA Learning System Version Française :
un dispositif complet de révision du CIA

Certified Internal Auditor®

PRÉPAREZ-VOUS PLUS EFFICACEMENT À L'EXAMEN DU CIA !

Le CIA Learning System Version Française, élaboré par des auditeurs internes certifiés, est construit autour d'une approche totalement nouvelle qui associe :

des **livres de préparation** et des **outils interactifs en ligne**

Il s'agit d'un dispositif complet qui vous permet de vous préparer au CIA dans des conditions optimales grâce à :

- des **livres d'auto-formation** vous aidant à comprendre et à appliquer les quatre parties du programme du CIA, mis à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution des normes et des pratiques ;
- des **questions test** avant et après chaque section pour évaluer vos connaissances ;
- un **examen blanc** pour vous familiariser avec le logiciel d'examen du CIA ;
- des **fiches mémo électroniques** pour réviser les concept-clés ;
- des **comptes-rendus de progression** pour suivre vos résultats.

Pour commander ou obtenir de plus amples renseignements, n'hésitez pas à nous contacter ou consultez notre site
www.ifaci.com

The Institute of Internal Auditors

FICHE TECHNIQUE

Audit & Contrôle internes

Un cadre de référence dynamique pour une pratique professionnelle efficiente

Béatrice Ki-Zerbo - Directeur de la Recherche - **IFACI**

En lançant le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) en 2009, l'IIA souhaitait répondre aux besoins d'amélioration continue de la qualité des services d'audit interne (Cf. préface du CRIPP et dossier de la Revue de février 2009). Au cours des deux dernières années, cette volonté s'est manifestée par une actualisation régulière du CRIPP et un enrichissement des bonnes pratiques proposées aux professionnels. L'IFACI a accompagné cette démarche en répondant aux consultations de l'IIA sur des propositions d'évolution. L'Institut a également traduit les nouvelles dispositions et proposé à ses adhérents des commentaires pour les aider à s'en approprier.

Une actualisation régulière et de nouvelles normes applicables à compter du 1er janvier 2011

Pour prendre en compte « la pratique actuelle de l'audit interne ainsi que son développement futur », le CRIPP a été régulièrement mis à jour depuis janvier 2009 (cf. tableau p.5-6).

Alors que les dispositions fortement recommandées (modalités pratiques d'application et guides pratiques) ont été complétées à un rythme soutenu en 2009 et en 2010, les normes n'avaient pas évolué depuis l'édition du CRIPP. Après une consultation publique (réalisée de février à mai 2010) et plus de 1350 commentaires reçus, le *Standard Board* a adopté 26 changements au niveau des normes (y compris les interprétations et le glossaire). Trois nouvelles normes ont été approuvées à propos des opinions de l'audit interne et de la responsabilité de l'organisation dans le cadre d'une externalisation du service d'audit. Compte tenu des ajouts ou des suppressions sur les dispositions existantes, le champ des modifications est plus large. Les principales thématiques concernées sont :

***Retrouvez les derniers enrichissements et accédez au CRIPP** sur le site Internet de l'IFACI (**www.ifaci.com**)*

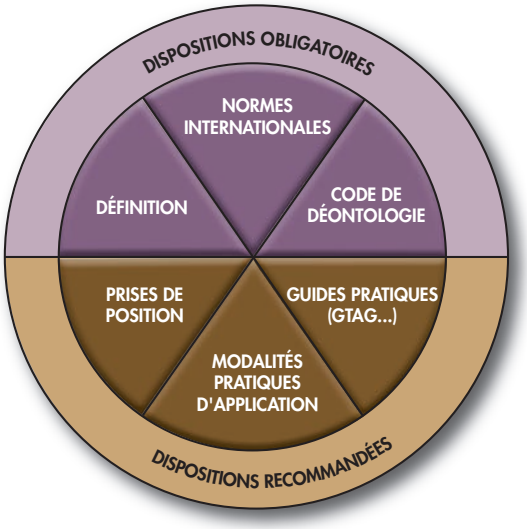
La relation de l'audit interne avec le Conseil

La version 2009 des normes prenait déjà en compte ce sujet avec la norme 1111 « Relation directe avec le Conseil ». Pour renforcer l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation, les nouvelles modifications insistent sur la formalisation de « *la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le Conseil* » dans la charte de l'audit interne (cf. Interprétation de la norme 1000) et donne des exemples de ce type de relation (cf. Interprétation de la norme 1110). Les éléments introduits dans la norme 1110 existaient déjà dans la MPA 1110-1 ; ils sont désormais obligatoires. Dans ses commentaires, l'IFACI rappelle que l'indépendance dépend également du rattachement hiérarchique du responsable de l'audit interne au plus haut niveau de l'organisation. La question du mandat du comité d'audit est abordée et des bonnes pratiques sur la nature des informations à communiquer par l'audit interne sont proposées (cf. également la prise de position IFA/IFACI).

Les opinions de l'audit interne

Les modifications concernant cette thématique illustrent bien l'encadrement d'une pratique qui se développe. Sans rendre obligatoire l'émission d'une opinion globale ou au niveau de chaque rapport d'audit ; l'introduction de deux nouvelles normes (2010.A2, 2450) et la modification de la norme 2410.A1 indiquent aux responsables de l'audit qui décident d'émettre des opinions, qu'ils doivent prendre en considération les attentes des parties prenantes lors de la planification des missions et dans la communication des résultats. La norme 2450 concerne plus particulièrement les opinions globales au niveau d'un processus voire de l'ensemble de l'organisation. Pour plus de précisions, il convient de se référer au guide pratique « Formuler et exprimer une opinion d'audit ».

Commandez les nouvelles normes *sur le site Internet de l'IFACI (**www.ifaci.com**)*



L'évaluation du processus de management des risques

Une prise de position avait déjà été éditée par l'IIA. Néanmoins, comme le développement des démarches de management des risques renforce les responsabilités de l'audit interne en matière d'évaluation et d'amélioration de leur efficacité, il convenait de clarifier ses modalités d'intervention. La modification de la norme 2120 indique que « *l'audit interne peut s'appuyer sur des informations issues de différentes missions* ». Pour ce faire, l'audit interne peut utiliser différentes références (les plus répandues étant le COSO 2, le cadre de référence de l'AMF ou la norme ISO 31000). Le guide pratique « *Assessing the Adequacy of Risk Management* » propose notamment trois approches d'évaluation du processus de management des risques.

Les responsabilités d'une organisation qui choisirait d'externaliser ses activités d'audit

L'externalisation totale de l'audit interne est une pratique peu répandue. Néanmoins, l'IIA a

souhaité rappeler aux organisations qui auraient recours à un prestataire externe, qu'elles restent entièrement responsables du maintien d'un audit interne efficace à travers la mise en œuvre d'un programme d'assurance qualité. Lorsque toutes les prestations d'audit interne sont externalisées, l'IFACI recommande la désignation d'une personne au sein de l'organisation. Ce « responsable de l'audit interne » devra avoir comme principale mission la surveillance de l'exécution du contrat de service. Il rend compte à la direction générale et au Conseil des résultats des missions et de la qualité du service.

Les autres modifications portent sur :

- **la définition du « responsable de l'audit interne ».** Le nouveau texte du glossaire met notamment l'accent sur les certifications et les qualifications professionnelles du responsable de l'audit interne ou des membres de l'équipe d'encadrement qui lui sont directement rattachés ;
- **la nouvelle définition de la « valeur ajoutée »** reflète désormais la définition internationale de l'audit interne. Une modification a été apportée à la norme 2000 pour être cohérent avec le nouveau glossaire ;
- les conditions d'utilisation de la mention **« conforme aux normes internationales pour la pratiques professionnelle de l'audit interne »** (cf. norme 1321) ;
- la mise en cohérence du glossaire et des interprétations relatives à **l'indépendance et à l'objectivité** ;
- la **renumérotation** de certaines normes (la norme 2130.C1 devient la norme 2220.C2, par conséquent la norme 2130.C2 devient la norme 2130.C1) ou la suppression de certaines normes (2120.A2, 2130.A2, 2130.A3) dont le contenu a été intégré dans les normes 2120.A1 et 2130.A1 ;
- enfin, les normes 2210.C2, 2110.A2 (ainsi que la définition de la gouvernance dans le glossaire), 2400 ont fait l'objet de modifications mineures.

Des composantes à consulter pour améliorer l'organisation de votre service et enrichir vos programmes de travail

Les dispositions fortement recommandées **« proposent des pratiques pour la mise en œuvre effective des dispositions obligatoires (la définition, le code de déontologie et les normes) ».**

Comme le montre le tableau des mises à jour en pages 5-6, le CRIPP a été régulièrement actualisé :

- l'efficacité du service d'audit (Guide pratique) ;
- la nomination, la rémunération et l'évaluation du responsable de l'audit interne (Guide pratique) ;
- les relations avec les organes dirigeants (MPA 2060-1) - La consultation de la prise de position IFA/IFACI pourra également être utile ;
- la coordination avec les autres prestataires de services d'assurance ou de conseil (MPA 2050-2 et 2050-3) - (Notez que l'IFACI a publié une prise de position sur l'urbanisme du contrôle interne) ;
- l'audit des processus de gouvernement d'entreprise (MPA 2110-1 à 2110-3) ;
- le management des risques (Guide pratique, MPA 2010-2 et 2200-2) ;
- les opinions de l'audit interne (Guide pratique) ;
- la fraude (Guide pratique et GTAG) - Pour information, l'IFACI a récemment publié deux cahiers de la recherche sur ce sujet ;
- les données personnelles, la confidentialité des résultats (cf. six nouvelles MPA sur ces thèmes dans la série 2300 et 2400) ;

***Retrouvez l'accès thématique du CRIPP** sur le site Internet de l'IFACI (**www.ifaci.com**)*

- l'audit des prestations externalisées (Guide pratique et GTAG) - Pour information, le groupe banque de l'IFACI a publié un cahier de la recherche sur ce sujet ;
- la responsabilité sociétale et le développement durable. Le cahier de la recherche de l'IFACI propose également des guides d'audit des processus clés de développement durable ;
- la rémunération des dirigeants ;
- l'audit des systèmes d'information (quatre nouveaux GTAGS - *Global Technology Audit Guide* - viennent compléter les huit publiés avant 2009).

Les enjeux de l'actualisation permanente du CRIPP

Les professionnels de l'audit interne ont besoin d'une mise à jour régulière de leur cadre de référence. Celui-ci doit incorporer et anticiper les nouvelles pratiques (parions que le management des risques sera encore à l'ordre du jour des prochaines évolutions). L'IIA doit relever le défi de cette actualisation tout en maintenant un minimum de stabilité et la cohérence entre les différentes composantes du CRIPP.

L'objectif d'une révision complète du CRIPP tout les trois ans est louable. Néanmoins, dans un environnement qui est continuellement changeant, le CRIPP doit, tel un phare, guider la conduite des missions et l'organisation des services d'audit interne. Il faut donc un minimum de constance pour ne pas déboussoler les auditeurs internes et leurs interlocuteurs. ●

Guides Pratiques	Date de création
GP - Formuler et exprimer une opinion d'audit	Avril 2009
GP - L'audit des relations avec les partenaires externes	Mai 2009
GP - L'audit interne et la fraude	Décembre 2009
GP - Evaluer la responsabilité sociale des organisations et le développement durable	Février 2010
GP - Auditer la rémunération et les avantages des dirigeants	Avril 2010
GP - Responsables d'audit interne - Nomination, évaluation de la performance et révocation	Mai 2010
GP - Mesurer l'efficacité et l'efficience de l'audit interne	Décembre 2010
GP - Evaluer l'adéquation du management des risques	Décembre 2010
GTAG 12 - Audit des projets SI	Mars 2009
GTAG 13 - Détection et prévention de la fraude dans un monde automatisé	Décembre 2009
GTAG 14 - L'audit des applications développées par les utilisateurs	Juin 2010
GTAG 15 - La gouvernance de la sécurité de l'information	Juin 2010

Normes	Date de mise à jour / création
1000 - Mission, pouvoirs et responsabilités	Janvier 2011
1100 - Indépendance et objectivité	Janvier 2011
1110 - Indépendance dans l'organisation	Janvier 2011
1312 - Evaluations externes	Janvier 2011
1321 - Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »	Janvier 2011
2000 - Gestion de l'audit interne	Janvier 2011
2010.A2 - Opinions et autres conclusions de l'audit interne	Janvier 2011
2070 - Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne	Janvier 2011
2110.C1 - Cohérence des objectifs de la mission avec les valeurs et objectifs généraux de l'organisation	Janvier 2011
2120 - Management des risques	Janvier 2011
2120.A1 - Evaluation des risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information	Janvier 2011
2130.A1 - Evaluation du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation	Janvier 2011
2130.A2 - Buts et objectifs conformes à ceux de l'organisation *(supprimée)*	Janvier 2011
2130.A3 - Suivi des buts et objectifs établis *(supprimée)*	Janvier 2011
2130.C1 - Examen des dispositifs de contrôle *(ancienne norme 2130.C2)*	Janvier 2011
2130.C1 2 - Evaluation des processus de contrôle grâce aux connaissances acquises lors des missions de conseil	Janvier 2011
2210.C2 - Cohérence des objectifs de la mission avec les valeurs et objectifs généraux de l'organisation *(ancienne norme 2110.C1)*	Janvier 2011
2220.C2 - Examen des dispositifs de contrôle *(ancienne norme 2130.C1)*	Janvier 2011
2410.A1 - Communication finale des résultats de la mission	Janvier 2011
2450 - Les opinions globales	Janvier 2011

Modalités Pratiques d'Application (MPA)	Date de mise à jour / création
2010-2 - Prise en compte du management des risques dans la planification de l'audit interne	Septembre 2009
2050-2 - Cartographie des services donnant une assurance sur les dispositifs de contrôle et de management des risques	Septembre 2009
2050-3 - S'appuyer sur les travaux d'autres prestataires de services d'assurance	Octobre 2010
2060-1 - Rapports à la Direction Générale et au Conseil	Mai 2010
2110-1 - Gouvernement d'entreprise : Définition	Juin 2010
2110-2 - Gouvernement d'entreprise : Relations avec les risques et le contrôle interne	Juin 2010
2110-3 - Gouvernement d'entreprise : Évaluations	Juin 2010
2120-2 - Gestion du risque lié à l'activité d'audit interne	Septembre 2009
2130-1 - Évaluer la pertinence des processus de contrôle	
2200-2 - Utilisation d'une approche "Top-Down", fondée sur les risques, pour identifier les contrôles à évaluer dans le cadre d'une mission d'audit interne	Mai 2010
2300-1 - Utilisation d'informations à caractère personnel dans la conduite d'une mission	Mai 2010
2320-1 - Procédures analytiques	Mai 2010
2330.A1-2 - Autorisation d'accès aux dossiers de la mission	Mai 2010
2400-1 - Aspects légaux de la communication des résultats	Mai 2010
2440-2 - Communication d'informations sensibles dans ou en dehors de la ligne hiérarchique	Mai 2010
2440.A2-1 - Diffusion des résultats d'audit en dehors de l'organisation	Mai 2010