# Audit Contrôle internes

# Dans l'actualité

Le Mediator : quels enseignements pour l'audit et le contrôle internes ?

# Idées et débats

Corruptions en période de crise durable : quelques éléments de compréhension

# Les avancées de la Recherche

Un exemple de construction du contrôle interne

# La parole aux audités

L'audit des ressources humaines : un audit qui se déroule dans la sérénité

# Réflexions de chercheurs

Gérer les risques des projets avec la conduite du changement

# Fiche technique

> **Norme 1120** - Objectivité individuelle





N°202 Décembre 2010

# Depuis son origine, Protiviti assiste ses clients dans leur recherche permanente d'une plus grande performance conjuguée à une meilleure maîtrise de leurs activités : découvrez comment !

Protiviti accompagne aujourd'hui plus de 20% des entreprises listées par le classement Fortune Global 500 dans leurs projets d'amélioration de la performance et de meilleure gestion de leurs risques : renforcement des procédures de risques de crédit en période de crise pour un Directeur des Risques du Secteur Bancaire, amélioration des contrôles et réduction des délais de clôture comptable de 20% pour un Directeur Financier de l'Industrie, augmentation du taux d'implémentation des recommandations de 35% pour un Directeur de l'Audit Interne dans les Services, mise en œuvre d'un processus de monitoring continu de séparation des tâches dans les applications informatiques permettant à un Directeur des Systèmes d'Information de bénéficier d'une réduction des coûts immédiate... Vous souhaitez relever le même type de défis ? Contactez nous.





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

n°202 - décembre 2010

### **EDITEUR**

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) Association Loi 1901 12 bis, place Henri Bergson 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 Louis Vaurs

**RÉDACTEUR EN CHEF** Marc Jouffroy

**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

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 : décembre 2010 Crédit photo : © Fotosearch



Prix de vente au numéro : 22 € TTC



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





Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

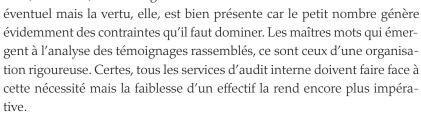
Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1º de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon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

# L'organisation rigoureuse, maîtres mots des services à effectif réduit

u moment de présenter le dossier de ce numéro consacré aux services d'audit interne à effectif réduit, nous revient en mémoire ce mot d'un écrivain en renom au siècle dernier : « Je crois en la vertu du petit nombre ».

Qu'en pensent les directeurs d'audit accompagnés de leur équipe réduite ?

Rien, à les lire, ne témoigne d'un malaise



Le nombre de missions envisageable est réduit, leur durée plus courte (2 semaines par exemple) ; elles sont réalisées souvent avec deux auditeurs seulement ; le programme annuel ne comporte guère de possibilités de souplesse pour répondre à l'inattendu. Le petit nombre réduit la ligne hiérarchique, ce qui peut être un avantage mais implique une relation directe entre le directeur de service et les auditeurs sans laisser de place à un chef de mission intermédiaire.

Mais le tableau n'est pas sombre pour autant : le respect strict des normes et de la méthodologie, l'organisation de la capitalisation des expériences et le maintien d'un haut niveau de veille et d'information avec le comité d'audit, toutes autres instances délibératives, et, bien sûr, avec les opérationnels : toutes ces données concourent au bon fonctionnement. Et dans ce type de structure, plus que dans toute autre, l'efficacité dépend aussi de la qualité du contrôle interne, que certains services d'audit s'appliquent à construire ou à renforcer.

Il est en outre frappant de constater que nombre des services concernés ont su appréhender rapidement l'apport de la certification IFACI pour vérifier les conditions de leur fonctionnement et les améliorer.

Tout se résume au fond en une gestion efficace du temps avec les forces dont on dispose en s'appuyant au mieux sur le corpus de règles diffusées depuis longtemps par les organisateurs du métier. Le professionnalisme, toujours nécessaire, est ici la condition absolue du succès. •

Marc Jouffroy - Rédacteur en chef



# 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. »







« 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



# **SOMMAIRE**

## DANS L'ACTUALITÉ

6 Le Mediator : quels enseignements pour l'audit et le contrôle internes ?

Antoine de Boissieu

### **IDÉES ET DÉBATS**

8 Corruptions en période de crise durable : quelques éléments de compréhension

Valérie Berche et Noël Pons

# LES AVANCÉES DE LA RECHERCHE

13 Un exemple de construction du contrôle interne

Groupe professionnel « Contrôle interne »

# LA PAROLE AUX AUDITÉS

L'audit des ressources humaines : un audit qui se déroule dans la sérénité Anne Scandella

### **RÉFLEXIONS DE CHERCHEURS**

37 Gérer les risques des projets avec la conduite du changement David Autissier



# **DOSSIER**

p. 15 à 33

# L'organisation des petits services d'audit interne

A la recherche d'une gestion efficace du temps



16 Un petit service d'audit interne particulièrement attentif à la maîtrise des risques et au contrôle

Jean Blouvac

- 18 Maturité atteinte en 4 ans : le défi relevé par une direction d'audit interne à effectif restreint Estelle Le Bihan-Chauvin
- Promouvoir une culture de contrôle source de valeur ajoutée

Charles Lecerf

Organisation et mode de fonctionnement d'un service d'audit de petite taille

François Faure

29 Une équipe réduite où chaque auditeur est garant d'un processus

Thierry Bardet

# LA PROFESSION EN MOUVEMENT

41 Evénements

# FICHE TECHNIQUE N°32

>> Norme 1120 - Objectivité individuelle Témoignage de Guy Leonetti

# DANS L'ACTUALITÉ

# Le Mediator : quels enseignements pour l'audit et le contrôle internes ?

Antoine de Boissieu - Associé-gérant, OSC Solutions

'Afssaps (Agence Française Sécurité Sanitaire des Produits de Santé) a publié le mois dernier les résultats d'une étude montrant qu'il y aurait eu environ 500 morts en ces dernières France années à la suite des effets secondaires du médicament Mediator. Un produit pharmaceutique retiré de la vente, les autorités incriminées, le laboratoire pharmaceutique (Servier) mis en cause : cela peut sembler exceptionnel en Europe, mais c'est monnaie courante aux Etats-Unis. Il ne s'y passe pas de mois sans qu'un laboratoire pharmaceutique ne soit mis en difficulté, soit pour les effets secondaires d'un produit, soit pour des pratiques commerciales illicites. Les montants payés en transactions pour arrêter les poursuites sont d'ailleurs colossaux (cf. ci-contre).

L'audit et le contrôle internes peuvent en tirer

3 enseignements principaux:

# 1. Couvrir les risques liés aux produits

Les risques liés aux produits restent les risques majeurs dans de nombreux secteurs industriels. Ce qui est vrai dans la pharmacie l'est aussi dans l'agro-alimentaire, l'automobile, l'aéronautique, les transports, les matériaux de construction... L'actualité récente en fournit de nombreux exemples: Toyota a rappelé 10 millions de véhicules début 2010, Rolls-Royce et Airbus ont été mis en cause dans un accident sur les moteurs de l'A380, Mattel a rappelé 10 millions de jouets Fisher-Price en Amérique du Nord en octobre dernier...

L'audit et le contrôle internes doivent être capables d'identifier et d'évaluer les dispositifs de maîtrise de ces risques.

# 2. Auditer les pratiques commerciales

Les risques liés à des pratiques commerciales illicites ou abusives sont aussi à prendre compte. Les impacts sont en effet potentiellement importants, comme l'illustre le secteur pharmaceutique (voir ci-contre). Cela implique que l'audit et le contrôle internes aillent assez loin dans les détails de l'activité commerciale et marketing, et ne s'en tiennent pas à auditer la bonne exécution des flux commerciaux (commande – expédition - facturation encaissement).

# 3. Evaluer les risques réglementaires

Les risques réglementaires sont bien réels. Dans tous les exemples ci-contre, les sociétés concernées avaient obtenu pendant plusieurs années l'autorisation de vendre leur produit, et les autorités n'avaient pas réagi aux pratiques commerciales illicites. Il a été souvent reproché aux agences réglementaires leur proximité, voire leur complaisance, avec certaines des sociétés qu'elles devaient contrôler. Ces rumeurs ont ainsi refait surface dans le cas de Servier, accusée de bénéficier de la bienveillance des autorités francaises. Or, la bienveillance ou le laxisme des autorités réglementaires peuvent se révéler un cadeau empoisonné lorsqu'ils permettent de prendre des risques industriels ou commerciaux inconsidérés. La marée noire de BP dans le golfe du Mexique en fournit une autre illustration : les différentes commissions d'enquête reprochent aux autorités réglementaires laxisme dans la définition des normes, et des contrôles sur leur application. Ce laxisme est vu comme l'un des facteurs qui a permis à BP de

prendre des risques mal maîtrisés, avec les conséquences que l'on sait. Le rôle de l'audit et du contrôle internes est donc de s'assurer que les dispositifs de contrôle de la société empêchent une prise de risque réglementaire inconsidérée.



Les risques « produit », y compris les risques liés à la réglementation, sont des risques majeurs dans la plupart des activités marchandes. Les conseils d'administration ou les comités d'audit chargés de mettre en œuvre la 8ème directive européenne y seront sans doute sensibles, puisqu'ils doivent désormais suivre l'efficacité du système de maîtrise des risques de leur société. Dans ce contexte, l'audit et le contrôle

internes doivent être en mesure d'apporter des éléments probants permettant au comité d'audit d'évaluer l'ensemble des risques « produits ».

# Litiges et règlements à l'amiable aux Etats-Unis : janvier-octobre 2010

janvier	Johnson & Johnson est accusé d'avoir versé illégalement plusieurs dizaines de millions de dollars de commissions à un intermédiaire pour favoriser la prescription de ses médicaments. Le laboratoire risque <b>plusieurs centaines de millions de dollars</b> d'amende.
avril	Astra Zeneca accepte de payer <b>520 millions de dollars</b> pour mettre fin aux poursuites liées aux pratiques marketing pour l'un de ses médicaments vedettes, le Seroquel.
juin	Astra Zeneca accepte de payer <b>100 millions de dollars</b> pour mettre fin aux poursuites liées à des surfacturations aux programmes de santé financés par l'État ou les collectivités locales.
mai	Chiron (filiale de biotech de Novartis) règle à l'amiable, pour <b>72 millions de dollars</b> , des poursuites l'accusant d'avoir gonflé la facture de remboursements présentée aux programmes sociaux. Les 3 <i>whistleblowers</i> se partageront 7,8 millions.
mai	GlaxoSmithKline règle à l'amiable, pour un montant estimé à plus d'1 milliard de dollars, des plaintes quant aux possibles effets secondaires de l'anti-diabétique Avandia. GSK était notamment accusé d'avoir organisé une communication scientifique favorable autour de ce produit en en ignorant volontairement les effets secondaires.
septembre	Allergan accepte de payer <b>600 millions de dollars</b> pour mettre fin aux poursuites liées aux conditions de commercialisation de son traitement antirides vedette, le Botox. Allergan était accusé d'avoir fait la promotion du Botox pour des indications pour lesquelles il n'avait pas reçu d'autorisation de mise sur le marché.
septembre	Forest Pharmaceuticals accepte de payer 313 millions de dollars pour mettre fin aux poursuites liées aux conditions de commercialisation de plusieurs médicaments.
septembre	Novartis accepte de payer <b>420 millions de dollars</b> pour mettre fin aux poursuites liées aux conditions de commercialisation de plusieurs médicaments. Les employés de Novartis ayant alerté les autorités (« whistleblowers ») se partageront 25 millions de dollars.
octobre	GSK accepte de payer <b>750 millions de dollars</b> pour mettre fin aux poursuites liées à des problèmes de qualité sur des produits fabriqués par son usine de Porto-Rico (fermée depuis lors).

# Les principaux litiges récents

2007	Merck règle à l'amiable pour <b>4,85 milliards de dollars</b> les poursuites liées aux effets secondaires d'un de ses médicaments vedettes, le Vioxx. Merck fait cependant désormais l'objet de poursuites de ses actionnaires l'accusant d'avoir tardé à révéler ces effets secondaires.
2008	Eli Lilly règle à l'amiable <b>1,4 milliard de dollars</b> pour mettre fin aux poursuites liées aux pratiques de commercialisation de son médicament Zyprexa. Lilly était accusé d'avoir favorisé la prescription du Zyprexa pour des indications qui n'étaient pas autorisées.
2009	Pfizer règle à l'amiable, pour <b>2,3 milliards de dollars,</b> des poursuites liées à des pratiques commerciales illégales pour 13 de ses médicaments.

# **IDÉES ET DÉBATS**

# Corruptions en période de crise durable : quelques éléments de compréhension



Valérie Berche
Directrice audit, contrôle interne et qualité
La Française des Jeux



Noël Pons
CIA, Consultant

Si l'on en croit les études, la fraude n'est pas en voie de régression. La crise ne l'affecte pas, et des méthodes adaptées à celle-ci fleurissent ici et là. Et la mondialisation n'arrange rien. Heureusement, il est encore possible de mettre en place des systèmes de prévention, notamment sur les montages les plus utilisés, à savoir les montages frauduleux organisés pour l'obtention de marchés, et dans l'exécution des opérations.

"

'est lorsque la mer se retire
que l'on reconnaît ceux qui se
baignent nus » ... Cette
boutade attribuée à Warren Buffet
trouve une résonance certaine

dans le domaine des fraudes et de la corruption, et de façon encore accrue en période de crise durable. Une crise qui perdure favorise en effet la résurgence de nombreuses fraudes ou montages de corruption, initiés dans des périodes fastes et longtemps camouflés. Mais dans l'environnement incertain que génère une crise, la tenta-

Valérie Berche et Noël Pons sont auteurs de l'ouvrage « Arnaques – Le manuel anti-fraude », CNRS éditions, Paris, janvier 2009. Le dernier ouvrage de Noël Pons et Yoanna Pons vient de paraître : « L'investigation informatisée des fraudes – Recherche informatisée et Prévention », éditions Emerit Publishing, Paris, septembre 2010. tion de ne rien corriger est très forte, afin de ne pas aggraver les difficultés. La récession facilite également la multiplication de fraudes spécifiques aux périodes de crise : les montages relevant de la corruption prolifèrent pour obtenir des marchés, certaines entreprises dont la survie est en jeu, se trouvent forcées « d'accepter » des chantages locaux, faute de mieux ...

La corruption qui, déjà en temps normal, génère des effets dévastateurs pour l'image des entreprises devient, en période de crise, un superbe outil de manipulation. La guerre économique se renforçant, toute information relative à la corruption ne manquera pas d'être utilisée par la concurrence ou par les États. Les méthodes « offensives » de recherche illégitime de renseignement sont dès lors largement utilisées, puisque la manipulation réside dans le fait d'utiliser l'argument de l'illégalité du versement de commissions, qu'elles soient réelles ou inventées, pour écarter des concurrents potentiels, ou la menace, pour faire baisser les prix. En outre, la mondialisation crée un terreau favorable au développement de ces dérives du fait des asymétries des organisations et des législations.

On sent alors, ici et là, monter une crainte encore diffuse, mais bien réelle, qui se matérialise par nombre d'articles traitant de ce risque. La revue *Internal Auditor* 

d'octobre 2010 porte, par exemple, un titre évocateur : « Tempted to do wrong », avec une mise en garde des auditeurs, (en sa page 30), face au risque de mondialisation des fraudes et des montants concernés. De même, dans la revue « Audit & Contrôle internes » n° 200, Antoine de Boissieu développe l'idée du « risque pays » en termes de corruption. Dire que nous sommes surpris de cette évolution serait faux, nous avions identifié dans « Arnaques » que l'histoire était déjà écrite, il suffisait malheureusement d'attendre. Cependant, une fois ce fait reconnu et partagé, il est temps de mettre en place un système de prévention qui ne se limite pas à l'élaboration d'une structure « capable de traiter », il faut « traiter » matériellement le mal. Le présent article expose donc en premier lieu les montages les plus utilisés pour obtenir des marchés, puis en second lieu ceux utilisés au cours de l'exécution des opérations, avec le recours à l'incontournable caisse noire ...

# Montages frauduleux organisés pour l'obtention de marchés

Les pratiques de paiement des commissions interdites du fait de la mise en place des législations instaurées à la suite des multiples conventions anti-corruption, suivent strictement l'évolution des structures économiques et de la mondialisation. Des montages adaptés spécifiques ont été élabo-

rés de longue date et sont toujours très efficaces<sup>1</sup>. Ces manipulations n'épargnent donc aucune catégorie : elles affectent non seulement les agents publics des Etats concernés, ceux des collectivités, souvent les deux concomitamment d'ailleurs, mais aussi les structures et organismes privés.

Il faut partir du principe qu'il existera toujours des organisations considérant qu'en affaires, la morale n'a pas lieu d'être et qui sont prêtes à payer pour obtenir un marché<sup>2</sup>, en truquant la concurrence, en incitant et en proposant une rémunération illégale. Des surenchères considérables dans le paiement des commissions illégales ont été constatées, notamment lorsque les pays d'origine n'ont pas signé les conventions anti corruption ou lorsque les moyens de poursuite judiciaire sont inopérants sur place.

D'autres organisations ne partagent heureusement pas cette analyse, refusent de payer et édictent en leur sein une éthique de fonctionnement en la matière. Certains membres de la structure, néanmoins, peuvent ne respecter ces consignes d'éthique interne et mettre en place, ou, à tout le moins, participer à un montage frauduleux. De quelque nature qu'ils soient, les montages nécessitent un camouflage particulièrement pertinent, et ne seront découverts, s'ils le sont, qu'à l'occasion d'événements peu prévisi-

# **IDÉES ET DÉBATS**

bles. Une chose est complètement prévisible en revanche : c'est le client qui finance la corruption par une surfacturation.

# 1<sup>er</sup> exemple de montage : Commission versée accompagnée d'un retour sur commission

Pour construire un port, un marché de 1 milliard d'euros est ouvert ; une entreprise l'obtient, mais doit verser 30 millions au décideur. Ce versement peut être soit « proposé » par l'entreprise, soit « exigé » par le décideur corrompu. L'entreprise corruptrice profite de l'occasion pour « accompagner » la commission illégale d'une majora-

tion de 20 millions destinés à sa propre caisse noire. Les fonds placés dans la caisse noire peuvent ainsi servir à financer d'autres opérations, mais peuvent aussi être détournés par les gestionnaires de ladite caisse, pratique courante, par exemple, dans certains clubs sportifs.

Le montage comptable se présente de la manière présentée dans le schéma 1.

Notons que la manipulation peut être répétée avec une structure financière lorsque l'opération intègre un financement.

# 2ème exemple de montage : paiement de commissions illégales cantonné hors consolidation

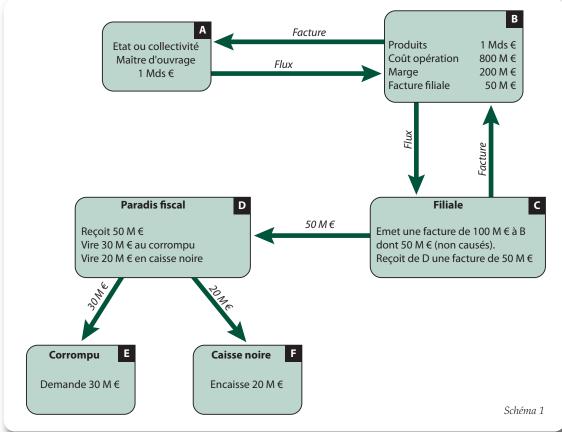
Ce montage, en rompant des liens dans le circuit des fonds corrompus, est destiné à protéger une organisation frauduleuse de toute mise en cause face à des accusations de corruption.

Un processus en trois phases, qui n'a d'ailleurs rien à voir en luimême avec la corruption à proprement parler, se met en place :

- création d'agences régionales responsables d'une zone géographique;
- création de filiales opérationnelles qui réalisent localement des contrats de service;
  - création de filiales internationales disposant de délégations, spécialisées par pays et par type de technique ou d'activité.

Ces deux dernières catégories peuvent, le cas échéant, être regroupées.

L'ensemble de l'ingénierie financière est, le plus souvent, assuré par une entité, prenant la forme d'une *holding* internationale, centralisant les expertises et



les conseils, et dont les dirigeants sont des salariés de la maison mère. Cette ingénierie est rémunérée au moyen de prestations dites « managements fees », facturées aux agences.

Les liens commerciaux entre la *holding* et les filiales opérationnelles sont rares, voire inexistants, de façon à laisser une grande autonomie aux intervenants locaux. L'idée est de s'installer au plus près du client pour

réagir rapidement en cas d'opportunités ou en cas de problèmes affectant les opérations en cours. En termes de corruption, ce sont les filiales opérationnelles qui payent les commissions localement en prélevant sur leurs propres produits. Tout lien commercial avec la société mère est donc bien rompu. Par ailleurs, ce n'est jamais le fait du hasard si ces paiements sont effectués dans des zones dans lesquelles les contrôles sont totalement inefficaces, garantissant ainsi une certaine impunité aux corrupteurs comme aux corrompus (Cf. schéma 2).

Il est aisé de constater que le lien entre la maison mère et les filiales opérationnelles est rompu, sauf pour ce qui touche à la politique générale. D'où la difficulté à mettre en évidence les montages frauduleux du fait de l'éclatement des

**Filiales** opérationnelles (en contact avec les **Holdings Agences** clients) Société mère internationales régionales prennent en charge le management management fees fees paiement des commissions sur leurs résultats Collectivité corruptrice Schéma 2

structures, des différentes législations et pratiques de contrôle entre les divers pays successivement concernés par les flux des opérations.

# Montages frauduleux dans l'exécution des opérations : l'incontournable caisse noire

Les pressions corruptrices ne portent pas seulement sur l'obtention des marchés. De nombreux types d'opérations permettent à des intervenants locaux de moindre importance de s'enrichir indûment. Ces intervenants peuvent agir soit à titre purement personnel, soit pour le compte d'un réseau local ou d'un intérêt privé régional, ou encore pour le compte d'organisations criminelles.

Dans un tel schéma, le corrompu

n'est plus un facilitateur mais un nuisible qui se trouve détenir le pouvoir de bloquer une opération, et le déverrouillage se fait contre paiement d'espèces ou d'avantages en nature. Les blocages sont divers, pour délivrer des certificats de travail à des salariés, pour obtenir des permis, pour agrandir une usine ou stocker des produits, à la douane pour une livraison de machines ou tout simplement pour s'installer. Il n'est pas rare dans certains pays, notamment ceux qui sont « nouvellement libéraux », mais aussi dans beaucoup d'autres contrées, de devoir accompagner financièrement une « génération spontanée » d'obligations administratives locales dont le « respect » doit être rémunéré, alors que la réglementation correspondante n'existe pas, elle ressort uniquement de l'inventivité du fonctionnaire en poste, ou, dans la sphère

# **IDÉES ET DÉBATS**

privée, de la société sous-traitante locale pour justifier un paiement... Si l'on contrevient à ces obligations, les moyens de blocage sont légion : menaces de grèves de salariés, menaces de rupture dans l'approvisionnement, problèmes dans la qualité du ciment utilisé ou dans les variations de prix, etc. L'objectif des intervenants corrompus est unique: obtenir une rémunération indue, et leur créativité pour y parvenir est sans limite.

Contourner ces « pressions locales » rend nécessaire le recours à une caisse noire.

contrario, « La corruption devient, notons que en période de crise, l'argument un superbe outil de de l'existence d'une corruption régionale est fréquemment utilisé par le management pour justifier à

manipulation »

la maison-mère des détournements internes commis par les cadres locaux... Tout comme dans les schémas de fraudes, tous les postes peuvent être utilisés pour doter cette caisse, et le « modus operandi » du détournement sera mis en place en fonction de la nature de l'opération et de la facilité d'utilisation des comptes.

Rappelons juste que le principe opérationnel de mise en place d'une caisse noire consiste à générer une sortie de fonds, à transformer ces derniers en espèces et à les remettre au corrupteur.

Quelques exemples:

- utilisation d'un fournisseur fictif et d'une société écran dont l'activité consiste à encaisser les sommes, à les transformer en espèces et à les remettre à l'organisateur;
- collusion avec un fournisseur, ce dernier encaissant le montant surfacturé et reversant une quote-part au corrompu;
- mise en place d'un contentieux fictif avec un client complice ou avec un courtier intéressé dans le cadre d'opérations financières.

Et tout montage possible imaginable gravitant autour paiement de salaires.

Dans la période actuelle, la corruption, au-delà du fléau récurrent qu'elle est, constitue plus que jamais un redoutable moyen de manipulation, le simple terme de « corruption » associé à une entreprise permettant de jeter durablement et internationalement le discrédit sur cette dernière. Il importe donc de poursuivre les efforts en matière de lutte anti-corruption, même s'il est indéniable que le corpus de textes élaborés défavorise certaines organisations par rapport à leurs rivaux étrangers, car le dispositif qu'elles

appliquent n'est pas toujours

respecté par leurs concurrents, ce

qui leur fait perdre des parts de marché. Dans le groupe « BRIC » (Brésil, Russie, Inde, Chine) par exemple, force est de constater que seul le Brésil a signé la convention anti-corruption. Or ces quatre pays assurent la moitié du commerce mondial. De la même façon, la convention de l'ONU (dite de Mérida) a fixé le principe de « l'équivalence fonctionnelle » entre les Etats, mais sans efficacité avérée. Les différences entre les dispositifs judiciaires des pays sont en effet telles que le principe d'équivalence n'a que peu d'effet, en particulier sur les Etats qui se prévalent de l'intérêt supérieur ou de l'urgence pour bloquer les enquêtes et poursuivre dans la voie de la corruption.

Un début d'éclaircie en matière de lutte anti-corruption viendra indéniablement non pas d'un visa apposé hypocritement par un pays au bas d'un document, mais bien de la volonté et des moyens mis en œuvre pour poursuivre localement ces dérives.

- 1. Chaque fois au'un montage est découvert et qu'il est intégré dans un cadre préventif il génère une amélioration du dispositif de fraude, c'est une course sans fin à laquelle il faut participer.
- 2. On remarque que la législation américaine, toujours si prompte à donner des leçons dans le domaine de la corruption, admet la légalité du paiement de commissions sans limitation de montant lorsqu'il est nécessaire d'ouvrir un nouveau marché ou d'investir dans un nouveau pays.

# LES AVANCÉES DE LA RECHERCHE

# Un exemple de construction du contrôle interne

# Groupe professionnel « Contrôle interne »

a mise en place et l'évaluation des dispositifs de contrôle interne ainsi que le rôle des fonctions dédiées à ces activités ont toujours été en filigrane des services proposés par l'IFACI. Néanmoins, la nécessité de créer un groupe de recherche spécifique s'est accentuée avec la maturité des organisations sur ces sujets et les exigences réglementaires.

Ainsi en 2004, alors que de nombreuses entreprises se demandaient comment faire pour être en conformité avec la nouvelle loi Sarbanes-Oxley (SOX), l'IFACI décidait de prendre les devants et constituait un groupe professionnel sur cette loi qui faisait tant parler d'elle aux Etats-Unis. Les résultats de ce groupe s'adressaient avant tout aux entreprises françaises cotées aux Etats-Unis qui souhaitaient se comparer les unes par rapport aux autres. Il avait pour but de comprendre concrètement comment répondre aux exigences de la loi, tout en évitant les écueils notés outre-Atlantique.

A la fin de ses travaux, le groupe de travail a réuni une vingtaine de sociétés avec les principaux cabinets d'audit externe en France pour mettre en commun ses réflexions et partager les bonnes pratiques.

En 2006, après les mises en place des certifications SOX (2006 étant la date limite de certification pour les sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis), le groupe de recherche est resté très actif et a étudié d'autres thèmes :

- le passage d'un mode projet à un processus de contrôle interne pérenne;
- l'engagement des opérationnels sur le contrôle interne ;
- la mise en place de l'autoévaluation des contrôles.

C'est alors que les projets SOX dans les entreprises ont pris une dimension beaucoup plus large. Même si de nombreuses sociétés ont décidé de sortir de la cotation américaine, la problématique « contrôle interne » est restée et s'est même amplifiée au cours des années. Le contrôle interne s'est désormais doté de véritables structures, de compétences, d'outils et

Exemples de thématiques discutées dans le cadre de l'application de SOX :

- les coûts de la mise en place de la section 404 et 302 en année n et n+1 :
- le processus pour déployer la section 404 de SOX;
- la définition des « entity level controls » ;
- la notion de risques et de contrôles clés ;
- · la définition des seuils de matérialité;
- l'évaluation des déficiences de contrôle interne ;
- les outils utilisés (tableaux de bord);
- le système d'alerte et de remontée des incidents (whistleblowing);
- les SAS 70 et les contrôles autour des applications ;
- les contrôles IS&T;
- les contrôles anti fraude ;
- les relations avec les commissaires aux comptes dans le projet SOX et la création du PCAOB;
- etc.

# LES AVANCÉES DE LA RECHERCHE

de cadre méthodologique dans les organisations. En 2008, le groupe professionnel a donc été modifié et à accueilli des membres qui n'avaient pas ou plus d'exigences SOX. Il a été élargi avec l'arrivée de nombreux responsables d'audit et surtout de contrôleurs internes.

Le premier travail de ce nouveau groupe a été d'émettre très rapidement en juin 2009 une prise de position sur les 4ème, 7ème et 8ème Directives Européennes (Commentaires relatifs à la transposition des 4ème, 7ème et 8ème Directives Européennes – voir site internet IFACI).

En 2009 et 2010 le groupe de travail a décidé de s'intéresser à deux sujets très importants et d'actualité:

1/ La création de valeur par le contrôle interne - Jean-Christophe Kypriotis, directeur du contrôle interne chez GDF SUEZ et Michel Tudrej, directeur de mission, responsable de l'animation du contrôle interne au sein d'EDF ont piloté une Unité de Recherche sur la valeur ajoutée du Les contrôle interne. membres de ce comité ont rédigé un cahier de la recherche qui a été publié en septembre 2010 sur le site internet de l'IFACI (« la création de valeur par le contrôle interne »). Ce cahier très bien conçu et largement illustré a fait l'objet d'un colloque le 28 septembre 2010 qui a été très apprécié par

les participants. L'histoire récente nous montre que les défaillances de contrôle interne peuvent se payer cher. Les exemples de bénéfices tangibles et intangibles décrit dans ce cahier nous permettent de vérifier que la valeur ajoutée du contrôle interne va bien au delà de l'assurance raisonnable du simple respect de conformité.

2/ Dispositif de lutte contre la fraude – les 10 membres de cette Unité de Recherche, sous la responsabilité de Jean-François Sautin, senior vice président group audit, Lafarge, ont conçu et rédigé un cahier de la recherche qui sera publié en décembre 2010. Il s'inscrit dans la volonté d'offrir aux opérationnels et aux responsables d'audit ou de contrôle interne une réflexion pédagogique et un guide pratique pour mettre en place un dispositif de prévention et de lutte contre la fraude. Grâce à ce cahier, nous pourrons évaluer le niveau de maturité de notre organisation face aux situations de fraude et réfléchir à la meilleure façon de les prévenir. Le cahier sera présenté à un colloque de l'IFACI le 23 novemhre

Les travaux réalisés par ces deux unités de recherche, en étroite collaboration avec le personnel de l'IFACI, ont été remarquables. Leurs activités demeurent ouvertes à tous les adhérents de l'IFACI et sont le reflet de la devise de l'IIA : « le progrès par le partage ».

L'IFACI est actuellement en train de définir les thèmes de réflexion pour son groupe professionnel « contrôle interne » sur l'année 2011. Sans révéler grands secrets. les avis semblent converger sur pistes suivantes:



Retrouver les cahiers de la recherche « La création de valeur par le contrôle interne » et « La fraude - Comment mettre en place et renforcer un dispositif de lutte anti-fraude ? » sur le site www.ifaci.com

- la valeur d'usage managérial du contrôle interne ou comment faire passer, de façon pérenne, le contrôle interne dans les mains des opérationnels?;
- la mise en place du contrôle continu dans les organisations ;
- la construction d'un référentiel de contrôle interne.

# **Laurent Arnaudo**

directeur de l'audit interne, senior vice président Sodexo SA

# L'organisation des petits services d'audit interne

A la recherche d'une gestion efficace du temps



# Un petit service d'audit interne particulièrement attentif à la maîtrise des risques et au contrôle



On imagine, bien sûr, que tout ce qui a trait aux études spatiales fait l'objet de contrôles sévères et d'un suivi des risques particulièrement exigeant. C'est pourquoi les dispositifs de maîtrise des risques majeurs sont audités au moins une fois tous les trois/cinq ans par l'audit interne. C'est pourquoi, la Cour des comptes, ainsi que les commissaires aux comptes, etc., procèdent à des investigations régulières.

Jean Blouvac

Responsable de l'équipe d'audit interne pour la maîtrise des risques Centre National d'Etudes Spatiales

Ingénieur de formation, Jean Blouvac a eu une expérience dans le domaine nucléaire avant de rejoindre le CNES où il a occupé différents postes sur la base spatiale de Kourou et en métropole (instruments d'observation, responsable développement satellite). Il est actuellement responsable de l'équipe d'audit interne pour la maîtrise des risques du CNES.

e Centre National d'Etudes Spatiales poursuit une politique active de mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance. Dans ce cadre et compte tenu de son domaine d'activités (l'espace) et de la nature de celles-ci (proposition de la politique spatiale, programmes, projets à haute technicité), cet établissement public à caractère industriel et commercial porte une attention particulière à la maîtrise des risques et à la mise en œuvre d'un système complet de contrôle interne.

Pour évaluer ces dispositifs et fournir à ses dirigeants ainsi qu'au conseil d'administration et à son comité d'audit une assurance de leur efficience, une « petite » équipe d'audit interne pour la maîtrise des risques est en place depuis une dizaine d'années. De façon à assurer son indépendance, cette équipe est attachée au directeur de la qualité également inspecteur général et membre du comité exécutif. La fonction audit interne du CNES a été certifiée par IFACI Certification en 2008 et a fait l'objet depuis de deux audits de suivi confirmant cette certification.

# L'organisation des petits services d'audit interne



Les missions d'audit sont principalement définies à partir de la cartographie des risques majeurs de l'établissement. Il s'agit donc de missions présentant un fort caractère transverse et visant plus particulièrement la gouvernance, le management, les politiques internes, la stratégie et les organisations (Ex: mise en œuvre de la loi sur les opérations spatiales, activités de R&T et de préparation de l'avenir, défaillance fournisseur ...). Les comptes rendus de missions d'audits sont effectués devant le comité exécutif du CNES qui est par ailleurs le principal destinataire des rapports d'audit, puis des suivis de recommandations et des bilans. En règle générale, les dispositions de maîtrise de chaque risque majeur doivent être auditées au moins une fois tous les 3 à 5 ans. Dans les domaines spécifiques de la comptabilité, de la sécurité physique et du système d'information, l'équipe d'audit interne vérifie que des missions d'assurance sont conduites par des entités techniques dépendant respectivement de la direction financière et de la direction centrale de la sécurité. Par ailleurs, le CNES étant un établissement public, il fait également l'objet de nombreux dispositifs de contrôle externe (cour des comptes, CAC, commission d'achats, évaluations scientifiques ...).

L'équipe d'audit interne pour la maîtrise des risques est animée par un auditeur expert et comprend également 4 auditeurs professionnels, pour lesquels l'obtention du DPAI est fixée en objectif lors de leur prise de fonction. Elle représente pour l'établissement un effort annuel d'environ 4 équivalents temps plein soit moins de 0,2 % de ses effectifs. Son budget est essentiellement dédié aux missions, à la formation continue des auditeurs ainsi qu'à la certification de la fonction. Elle réalise environ 6 missions d'audit interne par an et autant de bilans. Les missions d'audit interne sont généralement conduites en binôme. La définition du binôme est effectuée en fonction des compétences des auditeurs tout

en cherchant à préserver des sensibilités complémentaires provenant des expériences antérieures (management, technique, programmatique, RH ...).

La gestion d'une « petite » équipe d'audit à effectif réduit présente bien évidement des avantages de simplicité de structure et de fonctionnement en équipe intégrée, avec notamment, des facilités de communication et de partage des informations et des méthodes. En contrepartie, elle nécessite une planification sélective des missions d'audit sur une base annuelle et n'autorise pas une réactivité très importante à des demandes complémentaires, sauf à reprendre de manière importante la planification originelle. De la même façon, la réalisation du plan annuel d'audit est moins apte à faire face à une indisponibilité éventuelle d'un auditeur. Ces aspects sont cependant peu gênants au CNES compte tenu du type de mission d'audit réalisé et d'un choix assumé de toujours privilégier la qualité et la profondeur des investigations par rapport aux contraintes calendaires.

Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), le Centre National d'Etudes Spatiales (CNES) est chargé de proposer au gouvernement la politique spatiale de la France au sein de l'Europe et de la mettre en œuvre.

A ce titre, il « invente » les systèmes spatiaux du futur, maîtrise l'ensemble des techniques spatiales, et garantit à la France l'accès autonome à l'espace.

Acteur majeur de l'Europe spatiale, le CNES est force de propositions pour maintenir la France et l'Europe en tête de la compétition mondiale. La participation de la France à l'Agence spatiale européenne (ESA) est également assurée par le CNES.

Il s'entoure de partenaires scientifiques et industriels avec lesquels sont réalisés les programmes spatiaux qu'il conçoit. Il est engagé dans de nombreuses coopérations internationales, indissociables de toute politique spatiale d'envergure.

Budget 2009: 1 977 M€.

4 centres : Siège (Paris), Lanceurs (Evry), Véhicules orbitaux

(Toulouse) et Base de lancement (Kourou).

Effectifs: environ 2 400 personnes.

# Maturité atteinte en 4 ans : le défi relevé par une direction d'audit interne à effectif restreint



Estelle Le Bihan-Chauvin

Directrice de l'audit interne
Compagnie des Alpes

Comment créer et amener à maturité, en quatre ans, une direction d'audit interne ? En définissant et positionnant l'audit interne qui doit être légitime et indépendant ; en mettant l'accent sur le contrôle interne ; en apportant la preuve de son professionnalisme, notamment en se soumettant aux exigences de la certification. C'est ainsi que la perception de l'audit interne évolue, et qu'il arrive aux opérationnels d'être demandeurs de missions.

Diplômée de l'EM-Strasbourg, Estelle Le Bihan-Chauvin a débuté sa carrière à Londres chez Ernst & Young, et a en parallèle obtenu l'Expertise Comptable anglaise avec l'ICAEW (Institute of Chartered Accountants of England and Wales). Elle a ensuite rejoint le groupe Bunzl plc comme auditeur interne. De retour en France, elle a participé à la création de la direction de l'audit interne de la Compagnie des Alpes en 2005. Elle en est devenue la directrice en octobre 2009.

réée en 1989 par C3D (Caisse des Dépôts Développement), la Compagnie des Alpes (CDA), cotée sur Euronext Paris (Eurolist compartiment B), est le leader mondial de l'exploitation de domaines skiables et le 4ème opérateur européen dans les parcs de loisirs. Vingt ans après sa création, le groupe pèse près de 600 M€ de chiffre d'affaires, avec 21 parcs de loisirs et 15 domaines skiables. Les sites du groupe sont aussi variés que les parcs Walibi, Parc Astérix, Planète Sauvage, Musée Grévin, Dolfinarium Harderwijk ou les stations de la Plagne, les Arcs, Tignes ou Val d'Isère.

Lorsque fin 2004, la société C3D a été dissoute, le président du directoire a souhaité doter la Compagnie des Alpes de nouvelles fonctions : ressources humaines, gestion des risques et audit interne furent les premières créées.

La direction de l'audit interne de la Compagnie des Alpes n'a pas encore six ans d'existence mais elle a été certifiée IFACI en 2009.



# Définir et positionner l'audit interne : légitimité et indépendance

D'emblée, la direction de l'audit interne a été rattachée au président du directoire. Pour asseoir son rôle, la première étape fut, très classiquement, de rédiger la charte d'audit interne validée par le président du directoire et de la diffuser au sein du groupe. Il y est clairement stipulé que la direction doit suivre les normes professionnelles (définition IIA et IFACI) et rendre compte au comité d'audit et des comptes. Cela lui a donné une première légitimité et garanti son indépendance.

### L'accent mis sur le contrôle interne

Vis-à-vis des sites du groupe (parcs ou stations) qui opèrent dans un environnement complexe déjà soumis à de nombreux organismes de contrôle externes (Ministère de Tutelle pour les remontées mécaniques, certificateurs qualité-sécurité-environnement, commissaires aux comptes, administrations et bureaux de contrôle, etc.), il était important de positionner l'audit interne comme complémentaire et non redondant avec les autres formes de contrôle.

La direction de l'audit interne étant à fortiori de taille réduite (en 2005 : 1 auditeur et 1/3 du temps du directeur qui avait à l'époque plusieurs fonctions), l'accent a été mis sur le contrôle interne et non les activités de conseil, avec pour objectif d'apporter une sensibilisation et une réelle valeur ajoutée dans un domaine que les organismes extérieurs ne regardent que peu ou pas.

En sus de la définition de l'audit de l'IIA, la charte stipule notamment que « L'audit interne constitue un élément du dispositif de contrôle interne de l'entreprise : il en est le contrôle interne périodique. Par ses travaux, il contribue au renforcement du contrôle interne constitué de tous les dispositifs

permettant la maîtrise des risques. A ce titre, l'audit interne doit inciter les services opérationnels à s'approprier leur propre dispositif de contrôle interne permanent.»

# Le rôle de la gouvernance du groupe

Dès la création de la direction, il a été très clairement établi que les auditeurs ne pouvaient pas s'auto-saisir et que seul le président directeur général du groupe Compagnie des Alpes pouvait commanditer une mission. Dans la majorité des cas, les missions sont issues du programme triennal approuvé par le comité exécutif et validé par le comité d'audit et des comptes.

Ces principes ont été édictés avant tout pour se conformer aux normes et bonnes pratiques professionnelles, mais aussi pour rassurer les audités sur le fait que les auditeurs ne choisissent pas leurs missions en fonction de critères subjectifs.

La perception de l'audit interne par les autres directions évoluant, la direction est maintenant régulièrement sollicitée par des directions pour des missions d'audit interne. Compte tenu de la taille actuelle de la direction (3 personnes) chaque demande a nécessairement un fort impact sur la réalisation du programme annuel : il reste donc indispensable que les arbitrages soient toujours faits par le président-directeur général.

# La certification en 2009 : professionnalisme et crédibilité

Evoluant dans un environnement exigeant, fondé sur la rigueur et le professionnalisme, la direction de l'audit interne de la CDA ne pouvait être en reste. Malgré sa taille, elle a approché IFACI Certification dès 2006. Sans être découragée par les exigences de la certification, l'équipe a décidé de mener le projet à son rythme.

# **DOSSIER**

La démarche a débuté par la standardisation et la formalisation des pratiques de la direction, sous la forme d'un « manuel interne » rédigé collectivement. En 2007, la direction a procédé à son auto-évaluation suivie en 2008 par un audit à blanc. Devant les conclusions encourageantes de cet audit à blanc, c'est en 2009 que la direction s'est soumise avec succès à l'audit de certification.

La certification a eu l'indéniable avantage d'assoir encore le professionnalisme et la crédibilité de la direction auprès des membres de la gouvernance, des autres directions et des audités.

A fortiori, compte tenu de la taille de l'équipe et l'absence de « responsable méthodologie ou qualité », la certification et la démarche d'amélioration continue de la qualité sont devenues l'affaire de toute l'équipe.

Ensemble, les auditeurs explorent et testent les moyens les plus efficients pour répondre aux observations d'IFACI Certification et les intégrer dans leurs pratiques sans allonger les délais de mission. In fine, cela assure une meilleure appropriation de la méthodologie et des documents de travail par les auditeurs.

# Manager une petite direction d'audit interne

# Une équipe à géométrie variable

La direction de l'audit interne de la CDA compte actuellement 3 personnes à plein temps. Malgré la taille de la direction, une mission est très rarement menée par un auditeur seul : il s'avère en effet préférable d'avoir au moins deux personnes capables de donner un avis sur un point d'audit, ou confirmer des propos recueillis.

Pour que l'équipe gagne à la fois en flexibilité et en efficacité, la composition retenue est donc : directeur, auditeur-chef de mission, auditeur interne. Cela permet de varier les combinaisons en fonction des missions, d'avoir au moins deux missions en cours en même temps et cela sous la responsabilité d'un chef de mission, et de ne pas être bloqué par les absences de l'un ou de l'autre.

# Des missions variées : des auditeurs généralistes

Compte tenu de la diversité des sites du groupe (en nature et en taille), des missions menées, de la taille de la direction, il est impossible d'envisager le recrutement de spécialistes. Le choix a donc été fait de recruter des professionnels de l'audit interne, solides sur la démarche et pouvant s'adapter à des problématiques et environnements très variés.

Les auditeurs sont ainsi capables de présenter une analyse et d'émettre des recommandations sur le contrôle interne des fonctions support (RH, finance, SI ...) mais aussi de fonctions opérationnelles aussi diverses que les remontées mécaniques et les attractions, en passant par la billetterie, la restauration, la vente en boutiques, ou encore la gestion animalière.

De la même manière, la Compagnie des Alpes étant un groupe international (sites en Hollande, Allemagne et Grande-Bretagne), tous les auditeurs sont à même de mener les missions et de rédiger les rapports en anglais.

Enfin, tant par expérience que par recommandation d'IFACI Certification, il est un domaine dans lequel nous avons sciemment renforcé nos compétences: les systèmes d'information, car ils sont présents dans tous les domaines d'activité.

# Le recours à des ressources et compétences externes

Pour pallier des éventuels manques de ressources internes pour mener à bien une mission, il est entendu avec le président-directeur général que l'audit interne peut faire appel

# L'organisation des petits services d'audit interne



à des ressources externes. Depuis cinq ans, cela a déjà pris des formes très variées :

- renfort d'un stagiaire sur un projet propre à la direction,
- recrutement d'un auditeur en contrat à durée déterminée,
- consultation de spécialistes (juristes, fiscalistes ...),
- mission menée en co-traitance,
- sous-traitance d'une partie de mission ...

Avant d'avoir recours à ces ressources complémentaires, il est cependant impératif d'en avoir étudié et défini précisément les objectifs, avantages et modalités, et d'avoir mesuré le temps nécessaire pour l'organiser et le piloter.

Ceci est vrai pour au moins deux raisons : il faut que le travail réalisé s'inscrive dans les pratiques d'une direction certifiée, et aussi que la démarche ne soit pas contre-productive en prenant trop de temps de supervision.

Même si cela n'a pas encore été mis en pratique, la direction conserve également la possibilité de solliciter, via son président-directeur général, des ressources internes « métier » en tant qu'appui technique sur une mission qui le nécessiterait. Enfin, la direction est membre du réseau d'audit de la Caisse des Dépôts qui organise le partage des connaissances et bonnes pratiques d'audit entre les filiales.

# Anticiper le turnover et capitaliser la connaissance « métiers »

Les métiers de la Compagnie des Alpes étant spécifiques et divers, plus que la démarche d'audit qui est maintenant stabilisée et certifiée, ce sont les connaissances purement « métier » que nous devons nous attacher à enrichir, capitaliser et documenter.

Cela s'avère déjà utile pour gagner en efficacité et valeur ajoutée, mais cela sera encore plus important lors du départ d'un auditeur représentant à lui seul un tiers de l'effectif.

Cette démarche a débuté par la constitution d'une bibliothèque électronique des principales réglementations et sources d'informations utiles aux auditeurs. Il n'est pas pertinent d'essayer de recenser l'intégralité des textes de lois ou documents de référence pouvant s'appliquer aux sites opérationnels car les réglementations diffèrent d'un pays à l'autre et évoluent rapidement : cela serait trop consommateur de temps.

L'option retenue est donc d'alimenter des « fiches thématiques » par domaine d'activité et d'y recenser les risques / points d'attention rencontrés lors des missions, et pouvant éventuellement concerner d'autres sites.

L'exemple le plus caractéristique serait celui de la gestion d'un cheptel de dauphins : après avoir audité un premier site, nous en avons retiré une liste de points et de bonnes pratiques à vérifier dans les autres sites du groupe ayant soit un groupe de dauphins, soit de manière plus large, des animaux d'espèces protégées.

Cette connaissance acquise et maintenant écrite devrait permettre aux auditeurs rejoignant un jour la direction de devenir opérationnels plus rapidement.

A l'inverse, les auditeurs internes s'étant construit une bonne culture groupe et une expérience « métier » en plus de leurs compétences professionnelles d'auditeur deviennent des ressources fort appréciées dans le groupe : c'est ainsi qu'en 2006 et 2009 deux ont franchi le pas pour occuper des fonctions opérationnelles, avec grand succès!

# Promouvoir une culture de contrôle source de valeur ajoutée



Charles Lecerf
Directeur de l'audit
ING Direct

Diplômé du Master Banque Finance de l'université Paris Dauphine en 2000, Charles Lecerf a travaillé dans différentes institutions financières françaises et étrangères, toujours dans des fonctions d'audit et de contrôle interne. Il a débuté sa carrière au sein de l'inspection générale (Groupe HSBC puis Groupe Caisse d'Epargne) et a par la suite occupé le poste de responsable du contrôle interne de Natixis Private Equity. Depuis 2010, il exerce les fonctions de directeur de l'audit de ING Direct France.

La banque en ligne présente des spécificités et des risques nouveaux, mais l'organisation du service d'audit et des missions reste soumise aux règles communes. La petite taille de l'établissement et du service d'audit (quatre personnes) facilite les échanges et la transparence des relations avec les services. Là comme ailleurs, l'audit interne doit inculquer la culture de contrôle, source de valeur ajoutée.

e modèle de banque en ligne, avec une absence de contact physique, présente des risques et des enjeux nouveaux. Le régulateur porte donc une attention particulière aux diligences à effectuer quant à la connaissance et à l'authentification du client. Particulièrement sensible au risque d'image et à la confiance que lui portent ses clients, ING DIRECT a déployé dans l'ensemble de ses entités, dont la France, des mesures destinées à sécuriser l'utilisation des services de banque à distance.

# L'organisation de l'audit interne d'ING DIRECT France

L'équipe est composée de quatre personnes : un directeur de l'audit, assisté de deux auditeurs business et d'un auditeur systèmes d'information. Le service est rattaché hiérarchiquement au directeur général mais dispose également d'un lien fonctionnel « fort » avec l'audit interne du groupe ING. Une rencontre hebdomadaire entre le directeur de l'audit et le directeur général permet à ce dernier d'être tenu



informé de l'avancement des travaux d'audit et d'éventuelles zones de risque nécessitant une intervention immédiate. D'autre part, des conférences téléphoniques sont organisées mensuellement avec l'audit du groupe.

Compte tenu de la petite taille du service, il n'existe pas de hiérarchie entre les auditeurs ni de grade tels que senior ou chef de mission. Chaque auditeur est en quelque sorte chef de mission et travaille la plupart du temps seul, avec le support du responsable. Trois missions peuvent donc être menées simultanément, le directeur de l'audit devant les superviser toutes.

L'audit interne doit également se coordonner avec les autres fonctions de contrôle et de supervision (département *risk, legal & compliance,* sécurité, auditeurs externes) et doit les évaluer. Le directeur de l'audit est notamment présent lors des comités des risques opérationnels et des comités de crédit.

# Un audit interne proche des opérationnels

Travailler dans un établissement de la taille d'ING DIRECT France permet une grande proximité avec l'ensemble des services et des employés de la banque quel que soit leur niveau hiérarchique. Cette proximité est source d'échange, de transparence et de relations privilégiées mais ne doit pas nuire à l'indépendance des auditeurs. De plus, les audits doivent se faire avec pédagogie et une diplomatie aiguisée car nous sommes en relation quotidienne avec les équipes. C'est un défi de tous les instants.

# Une petite équipe qui doit se renouveler et se former sans cesse

Le plan d'audit, découlant d'une cartographie des risques, se déroule sur un cycle de trois ans.

Or un auditeur reste en poste en moyenne entre deux et trois ans. Le *turnover* est donc un vrai défi pour une équipe disposant d'un périmètre d'action restreint. En outre, compte tenu de la bonne connaissance de l'activité à l'issue du cycle, un auditeur peut facilement évoluer au sein de l'entreprise vers d'autres métiers.

A l'exception des aspects informatiques, il n'existe pas de spécialisation entre les auditeurs, ils doivent pouvoir conduire un audit sur des aspects aussi divers que la gestion de la trésorerie, l'ALM (Gestion Actif Passif), la comptabilité ou encore être à l'aise avec les processus spécifiques de la banque en ligne. La meilleure des formations étant le partage d'expérience entre les différents membres de l'équipe.

De plus, ING DIRECT est une entreprise jeune, en mouvement, créant de nouveaux produits. Cette effervescence nécessite de se remettre en cause constamment. La participation au comité de projet permet d'intervenir en amont. Les projets structurants sont également suivis de très près par l'équipe, d'autant plus que cette implication est souvent souhaitée par les opérationnels.

### Déroulement et suivi d'un audit

Le rôle de l'audit interne, tel que défini par notre charte d'audit, est de fournir une évaluation indépendante de la conception et de l'efficacité des contrôles internes en contribuant à créer de la valeur ajoutée. Pour atteindre cet objectif, l'audit interne s'est doté d'une méthodologie et d'outils spécifiques. Ainsi, il dispose d'un outil dédié facilitant la documentation, la revue des travaux d'audit et permettant d'accélérer l'émission des rapports. Cet outil contient également les programmes de travail mis à jour lors de chaque nouvelle mission et qui permettra au directeur de l'audit de suivre puis de valider

# **DOSSIER**

les travaux. Il sert également de piste d'audit lors des revues qualité du siège et des audits d'IFACI Certification dans le cadre de la certification que l'audit interne d'ING DIRECT a obtenue en 2008.

La préparation des missions, qui peut durer jusqu'à deux semaines, est une phase importante pour appréhender l'ensemble des risques inhérents à l'activité ou aux processus audités ainsi que la réglementation en vigueur. A l'issue de cette phase, un mémo interne retraçant l'objectif de la mission d'audit, les différents risques et le planning est rédigé pour être validé avec le management lors de la réunion de lancement. Ensuite, peuvent commencer les entretiens et les contrôles sur pièces qui permettront de déterminer les zones de risques. La phase « terrain » s'étale sur une à huit semaines en fonction de la complexité ou de la taille du service audité. A l'issue de cette phase, les constats et les recommandations seront rédigés puis présentés au management. La rédaction des points d'audit tient compte, outre des risques, des valeurs de l'entreprise (protection de la marque, satisfaction du client, simplicité, efficacité opérationnelle et

avantage compétitif) qui sont affectées ou mises en danger par le risque soulevé.

Lors de la réunion de clôture, le rapport sous forme de projet sera revu par les audités qui auront 15 jours pour répondre de façon formelle et fixer des dates de mise en œuvre prévisionnelles. Cependant, compte tenu de la taille de l'établissement et de la réactivité souhaitée dans l'entreprise, l'auditeur communique les zones de risques ou les axes d'amélioration tout au long de la mission. Par

conséquent, certains points d'audit peuvent avoir été déjà résolus lors de la réunion de validation. Enfin, dans une optique d'amélioration constante, une enquête de satisfaction est effectuée auprès des équipes qui ont été contrôlées afin de perfectionner les techniques d'audit.

Une des spécificités de l'équipe d'audit est le suivi opérationnel des recommandations. En effet, l'audit interne participe aux différents comités (projets, risques opérationnels ou encore informatique) afin de s'assurer que les points d'audit soulevés se traduiront bien par des décisions concrètes ou des développements informatiques. Ce travail de suivi, au plus près des opérationnels, permet aux auditeurs d'améliorer à la fois leur compréhension des métiers et la pertinence de leurs recommandations.

Travailler dans une équipe d'audit restreinte induit quelques contraintes mais l'objectif est de créer les opportunités qui permettent à l'équipe de s'améliorer mais surtout d'instaurer au sein de la banque une culture du contrôle perçue comme source de valeur ajoutée.

ING DIRECT France est une banque en ligne appartenant au groupe ING, institution financière néerlandaise disposant d'une forte implantation internationale: cotation à la Bourse d'Amsterdam, de Bruxelles et de New York, présence dans 50 pays à travers le monde. Le groupe ING compte plus de 130 000 collaborateurs et 85 millions de clients.

ING DIRECT, présent en France depuis 10 ans, compte plus de 780 000 clients et près de 14 milliards d'euros d'encours. La succursale regroupe 400 collaborateurs et deux centres de relation clients qui sont, avec le « ING DIRECT Café » à Paris, les seuls points de contact avec la clientèle. En tant que succursale, ING DIRECT France, ne dépend de l'ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel) que pour la lutte anti-blanchiment et le risque de liquidité mais doit répondre également aux exigences de la DNB (régulateur néerlandais).



# Organisation et mode de fonctionnement d'un service d'audit de petite taille



François Faure
Directeur de l'audit
LCH.Clearnet

Diplômé de l'ESCP (Ecole Supérieure de Commerce de Paris) et d'un MBA de Georgia State University, François Faure après un parcours dans le domaine du contrôle des risques dans plusieurs établissements bancaires a rejoint LCH.Clearnet SA en 2003 en tant que directeur de l'audit.

Dans un établissement financier de petite taille, il faut malgré tout se conformer à la réglementation bancaire. C'est pourquoi l'audit interne est uniquement responsable du contrôle périodique. Le faible effectif est compensé par la mise en place de procédures, certes rigoureuses, mais néanmoins assez légères, ainsi que par une grande souplesse dans l'utilisation des ressources humaines. Dans certains cas, l'audit a recours à l'externalisation.

LCH.Clearnet SA est la plus importante chambre de compensation située en zone Euro. Dotée d'un statut de banque, elle assure en particulier la compensation des marchés actions et dérivés actions négociés sur les plateformes d'Euronext ainsi que des dettes françaises et italiennes. La société s'interpose entre le vendeur et l'acheteur devenant ainsi la contrepartie du vendeur et de l'acheteur jusqu'à la bonne fin de l'opération. Par nature, la société concentre donc tous les risques de contrepartie des marchés qu'elle compense. Compte tenu de son rôle central, la maîtrise des risques est donc une préoccupation constante. Il s'agit d'une société de petite taille (environ 200 personnes sur une base permanente) essentiellement localisée à Paris et possédant des agences dans plusieurs pays de la zone Euro. L'informatique, pour une grande partie externalisée, fait partie du périmètre audité. La société, du fait de son rôle au sein des marchés financiers, dispose d'une gouvernance exceptionnellement développée et en particulier d'un comité d'audit très actif.

# **DOSSIER**

Le service d'audit de LCH.Clearnet SA est composé de 5 personnes toutes basées à Paris. Conformément à la réglementation, le service d'audit est uniquement responsable du contrôle périodique et n'a aucune autre responsabilité.

Comme tous les départements d'audit, quelle que soit leur taille, celui de LCH.Clearnet SA se doit de respecter les meilleures pratiques et standards du métier ainsi que la réglementation bancaire 97-02.

Il doit donc compenser des effectifs plus réduits en mettant en place des procédures adaptées à sa taille, en capitalisant sur ses forces c'est-à-dire une structure hiérarchique courte et une forte implication dans la vie de la société et en développant une grande souplesse dans l'utilisation de ses ressources.

# Des procédures adaptées à sa taille

Le département a développé un corpus de procédures que tout auditeur doit respecter. Bien que rigoureuses elles peuvent être assez légères et n'ont pas besoin d'avoir un niveau de détail très poussé, la communication informelle constante au sein de l'équipe permettant de résoudre très rapidement tout problème d'hétérogénéité.

- La totalité des processus de la société a été décomposée en entités pouvant être auditées en 30 à 40 J/H tout au plus, c'est-à-dire par un auditeur seul en 2 mois au maximum. Ils sont regroupés dans un univers d'audit. Les entités sont revues régulièrement en fonction de leur risque inhérent mais aussi après des modifications importantes.
- Plusieurs types d'approches sont possibles en fonction de l'objectif à atteindre : des missions complètes où la totalité de l'entité est analysée, des missions projets où l'entité est revue pendant le déroulement d'un projet de

- refonte, des missions partielles où seule une partie de l'entité est revue et enfin des audits plus légers qui se concentrent sur les contrôles et leur conformité.
- Les papiers de travail (tests, preuves, conclusions etc.) sont formalisés dans un outil d'audit qui est un logiciel du commerce paramétré pour fonctionner selon la méthodologie de la société. Il permet de guider l'auditeur, structurer la démarche et recevoir l'ensemble des documents liés à une mission.
- Les rapports sont structurés mais concis afin de faire apparaître les points importants et de limiter le travail de rédaction. Ils comportent une vue d'ensemble et des fiches d'anomalies correspondant aux objectifs définis pour l'audit (risques, constat, problèmes relevés, plan d'actions défini par l'audité).
- Un processus d'amélioration continue est basé sur le suivi d'objectifs départementaux, des revues de fin de mission entre l'auditeur et son superviseur mais aussi avec le propriétaire de la mission et enfin sur quelques « peers reviews ».

Le département a été certifié par IFACI Certification en 2008 selon le référentiel RPAI.

# Une structure hiérarchique courte

La structure hiérarchique au sein du département est très courte. Les auditeurs sont tous au même niveau à l'exception du responsable de service et de son adjoint qui réalisent directement la supervision des travaux tout au long des missions. Le rapport est relu par le superviseur puis envoyé par l'auditeur lui-même aux destinataires.

Le service d'audit est hiérarchiquement rattaché au directeur général et a un lien fonctionnel direct avec le président du comité d'audit. Il est,

# L'organisation des petits services d'audit interne



du fait de son positionnement et de la taille de la société, très proche de ses deux principaux donneurs d'ordre. Il participe fortement à la gouvernance de la société et s'attache à l'accompagner dans l'amélioration continue de la maîtrise des risques.

Le directeur général valide le plan d'audit annuel l'essentie dans le n apportées en cours d'année. Il est informé sur une base continue de l'ensemble des problèmes soulevés lors des missions et reçoit tous les rapports d'audit dans leur intégralité. Son appui et son soutien directs sont très importants pour la bonne réalisation des missions et la mise en œuvre des plans d'actions définis « L'audit doit, suite aux recommandations

Bien que moins régulière, la relation avec le comité d'audit est également fondamentale. Elle donne une forte légitimité au département et représente une garantie d'indépendance.

de l'audit.

Le comité d'audit reste proche des préoccupations de l'audit interne. Il valide le plan d'audit annuel, les principales évolutions méthodologiques du département et reçoit tous les résumés des rapports d'audit. Deux fois par an il reçoit un constat sur l'évolution des actions définies par le management suite aux constats de l'audit.

Les relations avec le président du comité d'audit sont fréquentes et les dossiers des comités d'audit sont revus avec lui au préalable.

# Une forte implication dans la vie de la société

Le département est totalement indépendant par rapport aux directions opérationnelles. Il est néanmoins fortement impliqué dans la vie de la société. Outre le comité d'audit, dont la direction d'audit assure également le secrétariat, un membre du service assiste en tant qu'observateur à la plupart des comités liés aux risques. L'audit est proche des autres équipes et des directeurs participant au comité exécutif puisque l'essentiel des salariés de la société sont localisés dans le même immeuble. Les relations pendant les missions, mais aussi en dehors sont fréquentes.

Cela lui permet d'être au courant des principaux problèmes pouvant se poser et d'orienter au mieux son action afin de l'aligner le plus possible avec les préoccupations de la société. Ceci est, non seulement fondamental au moment de l'élaboration du à chaque mission, plan d'audit annuel et des montrer qu'il est arbitrages qui ont lieu en cours d'année, mais aussi capable d'apporter dans la conduite une plus value » missions elles-mêmes. Cette proximité permet également à l'audit de déclencher des missions spéciales ponctuelles qui peuvent être

liées à un incident ou à une problématique parti-

culière.

Cependant cette proximité, oblige l'audit à un comportement très rigoureux. L'audit se doit donc d'avoir une déontologie irréprochable, une attitude impartiale et juste quelles que soient les circonstances. Un certain niveau de confiance et de respect mutuel est nécessaire pour qu'une mission d'audit puisse fournir l'ensemble des résultats attendus. La communication informelle est également très importante au-delà de la communication formelle prévue dans la méthodologie d'audit.

L'audit doit, à chaque mission, montrer qu'il est capable d'apporter une plus value. Les recom-

# **DOSSIER**

mandations doivent être pragmatiques et permettre à la société d'améliorer ses processus. L'auditeur est d'autant plus motivé en ce sens que lui-même ou un de ses collègues situé en face de lui réalisera trimestriellement le suivi des actions définies et les clôturera une fois que le management aura apporté la preuve de leur réalisation. Une mauvaise recommandation ou une action mal définie au départ, reviendra forcément vers lui par la suite.

Cette plus value peut également prendre la forme de missions de conseil qui peuvent être réalisées concomitamment à des missions d'assurance, ce qui permet d'agir avec la plus grande efficience possible.

La réalisation des audits de projet pendant la conduite de celui-ci permet au management de règler les problèmes avant la mise place des nouveaux systèmes, à un moment où il est relativement peu coûteux de le faire. Cela est plus facile dans une entité de petite taille car cela suppose une présence continue de l'auditeur et un travail synchronisé de ce dernier avec les parties prenantes au projet.

# Une grande souplesse dans l'utilisation des ressources

Les équipes d'audit sont constituées d'auditeurs expérimentés voire très expérimentés menant leurs missions la plupart du temps de manière autonome, sous la responsabilité du responsable de service ou de son adjoint. L'ensemble des auditeurs sont certifiés CIA/CISA ou en cours de certification.

Une grande polyvalence a été développée au sein des auditeurs généralistes afin de leur permettre de réaliser n'importe quelle mission non technique, ce qui permet d'offrir une souplesse maximale dans la gestion du planning. Pour couvrir des pics d'activité ou des domaines

plus pointus pour lesquels ils ne possèdent pas les compétences nécessaires, ils sont capables d'encadrer des personnes plus spécialisées qui se joignent au service pour une durée courte, ou des consultants spécialisés. Ceci est en particulier le cas lorsque le service conduit des audits portant sur des modèles mathématiques de valorisation d'instruments financiers.

L'informatique représentant un risque particulièrement important pour la société et compte tenu de la technicité du domaine, il est rapidement apparu nécessaire de se doter d'un auditeur spécialisé à plein temps.

Les audits dans le domaine des ressources humaines sont systématiquement conduits par des consultants. En effet, compte tenu de la petite taille de la société, il est préférable que les auditeurs n'aient pas accès aux dossiers personnels de leurs collègues.

Quelle que soit la personne qui réalise une mission d'audit, qu'elle fasse partie du personnel permanent du département ou qu'il s'agisse d'une ressource externe, il ne doit exister aucune différence ni dans la méthodologie employée, ni dans les livrables (papiers de travail, rapport d'audit).

La plus value apportée par un service d'audit interne est un élément essentiel de son acceptation au sein de la société, tout particulièrement dans une société de petite taille où la visibilité est par nature beaucoup plus grande. Cela requiert de sa part une méthodologie adaptée mais aussi beaucoup de souplesse, d'écoute, de réactivité et une forte implication dans la gouvernance de la société. •



# Une équipe réduite où chaque auditeur est garant d'un processus



Entretien avec **Thierry Bardet**Directeur de l'audit et organisation **groupe SEB** 

Une structure d'audit réduite, dans un groupe important, implique un cumul ou un regroupement de fonctions (audit interne, contrôle interne, cartographie des risques) qui s'éloignent d'une stricte orthodoxie. Ce choix présente des avantages: contacts directs et fréquents entre le responsable et ses auditeurs, responsabilisation de ceux-ci; et des inconvénients: une moindre présence des auditeurs sur les sites auditables.

Diplomé Sciences Po Paris et titulaire d'un Master Finances et Banques, Thierry Bardet a passé sept ans dans deux filiales de la régie Renault: DIAC puis SNR. Depuis 1987, au sein du groupe SEB, il a successivement été en charge du contrôle de gestion international du groupe, puis directeur général de l'entité SEB développement. Depuis début 2005, il assure les fonctions de directeur de l'audit du groupe SEB.

Il est membre du bureau du groupe professionnel « Industrie – Commerce – Services » de l'IFACI. est organisé votre service d'audit ?

Jean-Loup Rouff: Pouvez-vous nous dire, en quelques mots, comment

Thierry Bardet: La direction de l'audit est rattachée au directeur général finances, membre du comité exécutif, en charge du pilotage du groupe SEB comprenant le PDG et cinq directeurs généraux. Le comité de contrôle, organe du conseil d'administration, peut également demander des missions d'audit interne.

L'effectif de l'audit est en progression depuis quelques années ; il y a huit auditeurs, pour l'instant.

L'audit est en charge de la cartographie des risques ; nous y reviendrons. Il est en charge également du contrôle interne qui s'assure que les outils et les moyens sont adéquats.

Notre périmètre d'action est mondial. Nous avons pour objectif de passer tous les trois ou quatre ans dans chaque entité, nous assurons

# **DOSSIER**

des missions transversales et quelques missions de conseil / assistance.

J.-L. R.: Pourquoi le comité d'audit s'appelle-t-il comité de contrôle ? S'assimile-t-il à un comité d'audit ? Ou a-t-il des spécificités davantage propres au contrôle qu'à l'audit ?

**Th. B.**: C'est bien d'un comité d'audit qu'il s'agit. Il n'est pas orienté plus spécialement contrôle qu'audit interne, puisqu'il n'y a de toute façon qu'une seule direction de l'audit dont j'ai la responsabilité, et qui est en charge du contrôle interne.

J.-L. R. : Il est composé d'administrateurs du conseil ?

**Th. B.:** Il est composé de quatre administrateurs dont deux indépendants.

Il se réunit quatre fois par an. La direction de l'audit participe à toutes les réunions. Les commissaires aux comptes sont, eux aussi, systématiquement invités et participent à toutes les réunions du comité de contrôle.

Les sujets traités par le comité de contrôle sont relativement ouverts : en particulier, toutes les questions liées à l'approbation des comptes lors des clôtures trimestrielles.

Une réunion spécifique est centrée sur la présentation de la cartographie des risques et sur le bilan des missions d'audit interne faites dans l'année, ainsi que sur le plan d'audit proposé pour l'année future.

A cette occasion, il est présenté une synthèse des principales recommandations d'audit ainsi qu'une évaluation des différentes missions par processus, puisque nous travaillons par processus métier. Je dresse donc un tableau synthétique de la vingtaine de missions effectuées dans l'année avec l'ensemble des processus, en reprenant les « notes » données par les auditeurs à chaque

mission pour chaque processus sur une échelle de cotation de 1 à 4 : 1 est insuffisant, et 4 est excellent.

Par ailleurs, le comité de contrôle peut s'intéresser à des sujets divers : couverture des changes, de taux, politique d'assurance du groupe, outils de gestion, contrôle interne, etc.

J.-L. R.: Quelles sont vos relations avec le comité exécutif et avec le comité de direction? Avez-vous des échanges suffisamment fréquents et profitables?

**Th. B.**: Nous fournissons des informations systématiques, à savoir l'ensemble des rapports d'audit, à ces deux comités.

Il est fréquent qu'un membre du comité de direction du groupe assiste à une des réunions de debriefing systématiques à l'issue des missions d'audit et donne son avis, et sa réaction sur nos recommandations. C'est très positif, car cela prouve que l'exécutif et les opérationnels ont compris qu'il y avait un intérêt à écouter l'audit et à l'utiliser comme outil d'amélioration de l'efficience.

Peut-être pourrait-on souhaiter des échanges plus fréquents, et sans doute, au regard de la quantité de sujets abordés et traités, on peut déplorer parfois de ne pas disposer d'un temps de parole plus étendu. Mais globalement, ce n'est pas un problème, et les choses se passent bien.

Ce qui m'importe, c'est de susciter, sur des sujets précis, un intérêt, une demande du comité de direction, quant à l'avancement de nos travaux.

J.-L. R.: La direction de l'audit est en charge de la cartographie des risques. Cela signifie-t-il que c'est elle qui l'établit ? Sinon, quel est le rôle exact de l'audit dans ce domaine ?

Th. B.: C'est elle qui l'établit. C'est un processus annuel, qui a évolué dans le temps mais qui,

# L'organisation des petits services d'audit interne



depuis maintenant deux ans, fonctionne de la manière suivante : entretiens auprès de l'ensemble des membres du comité exécutif, élargis à quatre ou cinq personnes qui ne font pas partie du comité exécutif, mais qui peuvent faire partie du comité de direction, donc une dizaine d'interviews.

Ces entretiens permettent d'identifier les risques majeurs du groupe et de les quantifier en terme d'impact et de probabilité.

### J.-L. R.: Existe-t-il un directeur des risques?

**Th. B.:** Non, il n'y a pas de directeur des risques. La partie risques est plutôt appréhendée dans sa dimension assurance, et les assurances sont traitées par le juridique.

Les risques en tant qu'expression du risque, c'est au moment de l'établissement de la cartographie qu'on les aborde.

Le fait que différents rôles soient regroupés sur une même tête, est une conséquence de la taille des entreprises. On essaie de dimensionner les directions d'audit, les directions du contrôle interne ou les directions des risques en fonction de la taille même du groupe. Nous sommes un groupe de 20 000 personnes, et nous faisons 3,2 milliards de chiffre d'affaires ; on n'a pas la même capacité de se structurer qu'un groupe de 60 000 salariés et 15 milliards de CA, et d'ailleurs pas non plus les mêmes besoins, et l'inverse est vrai pour des entreprises de taille plus petite que la notre.

Pour l'instant, nous avons tout regroupé sur une même tête, si je puis dire : cartographie des risques, contrôle interne et audit interne. Je ne dis pas que demain, cela n'évoluera pas, n'éclatera pas. Mais pour le moment, honnêtement, le fait d'avoir cette casquette-là présente des avantages, parce qu'il y a finalement un interlocuteur unique pour les opérationnels sur ces sujets.

A titre d'exemple : la direction de l'audit a créé un outil d'auto-évaluation. Ce questionnaire, n'a pas été imaginé dans son coin. Nous avons rencontré l'ensemble des fonctions et nous avons construit avec des experts métier – aux achats, aux ressources humaines, en production, en qualité, etc. – des questions pertinentes, visant à appréhender de manière exhaustive et pragmatique les spécificités d'organisation et de contrôle interne de chaque métier dans l'entreprise.

Bien sûr l'auto-évaluation se fait sur une échelle identique à celle utilisée lors de missions d'audit interne (de 1 insuffisant à 4 excellent). Tout cela essaie d'être cohérent.

# J.-L. R.: C'est-à-dire que vous êtes un peu juge et partie.

Th. B.: Non, je ne pense pas que l'on puisse dire cela du tout.

Le contrôle interne est, d'abord et avant tout, l'affaire des opérationnels. Autrement dit, c'est d'abord le patron d'une usine, d'une filiale commerciale chez nous qui a pour mission – et c'en est un des points essentiels – de s'assurer que son organisation est efficace, qu'il respecte la loi et les procédures, que le contrôle interne a mis tout ce qu'il fallait en place pour assurer efficience et respect des lois et règles.

Nous, nous sommes là, lors des missions d'audit, pour pouvoir « juger » ou plutôt faire un état des lieux, prendre la photographie et dire : « Sur ce point-là, non, vous ne respectez pas cette procédure. » ou « Sur ce point-là, vous n'êtes pas cohérent avec les règlements et les lois du pays. » ou « Sur ce point-là, vous êtes tout à fait cohérent avec la loi et avec les procédures, par contre, ce n'est pas efficace. On a vu fonctionner telle activité bien mieux. On vous conseille de procéder à telle ou telle action d'amélioration. »

# **DOSSIER**

Mais, je n'ai pas l'impression de mélanger les genres et de devenir juge et partie, non, franchement.

J.-L. R.: Vous recrutez vos collaborateurs essentiellement en interne, ce qui présente l'avantage de l'expérience des métiers et de la polyvalence. En revanche, ce mode de recrutement peut favoriser une certaine routine, un manque d'imagination, une sclérose, etc. Qu'en pensez-vous ?

**Th. B. :** Les gens que je recrute viennent, c'est vrai, essentiellement de l'interne, mais je ne pense pas que cela puisse favoriser une certaine routine, parce que ayant pratiqué des métiers totalement différents, ils apportent diverses expériences.

La pratique, depuis que je procède ainsi, montre que chaque nouvel arrivant a une approche très liée à son *background*, donc à sa formation, mais aussi à toute son expérience dans le groupe.

Le seul risque de routine serait la non remise en cause d'une organisation interne propre au groupe. Mais ce risque-là est très faible. Et l'avantage d'avoir des recrutements basés sur des métiers, sur la connaissance d'un métier est primordial. Il est beaucoup plus utile, voire efficace, quand on étudie un processus donné dans un site industriel, de le faire avec un ancien ingénieur qui a lui-même été patron d'usine dans sa vie professionnelle, que de mettre à contribution un jeune sortant d'école ou de cabinet, qui appliquera une méthodologie d'audit mais n'aura aucune connaissance de l'organisation industrielle.

Donc, je suis convaincu que notre mode de recrutement va à l'encontre de la routine. Par souci d'ouverture, j'intégrerai peut-être plus tard une ou deux personnes extérieures. Mais tant que nous ne sommes qu'une dizaine, je resterai sur un 80-20 : 20 % venant de l'extérieur, 80 % venant de l'interne, parce que j' y gagnerai en efficacité.

J.-L. R.: En conclusion, quelles contraintes ou avantages, liés à la taille de votre service, rencontrez-vous au quotidien?

### Th. B.: Les contraintes.

Premièrement, trouver le bon équilibre entre les capacités et les besoins de l'entreprise et le retour sur investissement.

Si nous étions plus nombreux, nous ferions davantage de missions. Nous irions plus souvent sur les mêmes sites ou bien nous ferions de nouvelles missions, que nous sommes aujourd'hui obligés de reporter ou d'effectuer de façon fractionnée.

Deuxième contrainte : les missions d'audit durent, la plupart du temps, deux semaines. Si l'on restait trois ou quatre semaines, on approfondirait davantage un certain nombre de dossiers. Nous avons tout de même progressé puisque, avant que je prenne la responsabilité de cette direction, les missions d'audit ne dépassaient jamais une semaine. Nous avons doublé cette durée, la moyenne étant actuellement de trois auditeurs pour quinze jours de mission. La contrainte est liée à la taille, c'est un choix qui, tout compte fait, n'est pas mauvais parce que, en deux semaines, on a quand même le temps d'entrer dans le détail, surtout avec des gens de métier.

Ces contraintes ne mettent pas en péril la qualité et le niveau de l'audit et du contrôle internes.

## Les avantages.

La formation et la responsabilisation. L'audit comprend le patron et des auditeurs qui sont tous au même niveau ; je n'ai pas de manager. Par contre, j'ai créé, pour chaque mission, un poste de coordinateur. Ce coordinateur n'est pas le supérieur hiérarchique de ses collègues, mais il est le garant que la mission est bien organisée, et se déroule normalement. Il a en charge la logistique et, surtout la bonne répartition des tâches : par exemple, il doit s'assurer, pendant la



mission, que tout ce qui doit être examiné l'est effectivement, et qu'il n'y a pas deux personnes qui font le même travail. C'est vers lui que je me tourne pour faire des points réguliers tous les jours. Il aura la responsabilité de sortir la partie synthèse du rapport d'audit et sera en charge du suivi de la mission dans l'année.

Chacun de mes auditeurs, après six mois d'apprentissage dans la direction, est tour à tour coordinateur. Il y a à peu près deux missions par mois, donc vingt-quatre missions par an ; j'ai huit auditeurs ; chaque auditeur coordonne donc environ trois missions par an.

Cette organisation, liée à la taille, est un avantage du fait que je suis en prise directe sur toute l'équipe. Elle peut être considérée comme une contrainte, en ce que la taille réduite de l'équipe ne me permet pas de créer de poste de manager. **J.-L. R.**: Est-ce qu'une équipe réduite n'est pas plus réactive qu'une équipe lourde ?

**Th. B.**: Si je dois faire face à une mission impromptue, c'est au détriment d'une mission planifiée. Je n'ai pas de souplesse.

Je ne suis pas du tout convaincu qu'une équipe de petite taille soit la garantie d'une réactivité plus grande.

Pour moi, un des avantages majeurs est de travailler par processus. A chaque auditeur est alloué au moins un processus ; il en devient le porteur, le garant, il apporte tout son savoir-faire, sa méthodologie, son expérience professionnelle dans sa démarche ; il nous aide à construire les pièces de notre outil de travail, les guides d'entretien, les questionnaires d'autoévaluation du processus concerné. C'est une autre façon de penser l'organisation, mais c'est un vrai « plus » et j'y crois beaucoup.





# L'audit des ressources humaines : un audit qui se déroule dans la sérénité

Entretien avec Anne Scandella, directeur des ressources humaines, Hôpital Cochin

Cet audit prouve que lorsque les auditeurs expliquent, avant le lancement de la mission, l'objet et le but de celle-ci, font part de leurs remarques au fur et à mesure, sans agressivité, de façon constructive, aux audités, et lorsque ces derniers ne rejettent pas, a priori, les conseils et les recommandations des auditeurs, la mission se déroule sereinement et s'avère profitable non seulement aux deux parties mais à toute l'organisation.

Jean-Loup Rouff : Pouvez-vous retracer, dans les grandes lignes, le déroulement de l'audit, les principaux problèmes abordés et les conclusions générales ?

Anne Scandella : Les secteurs audités étaient les secteurs « gestion paye » des différents sites du groupe hospitalier Cochin / Hôtel-Dieu / Broca qui comprend également le site de Saint-Vincent-de-Paul.

Quatre services ont donc été audités. L'audit s'est déroulé de fin avril à début juin. Nous avons eu une première restitution de l'audit, dans un rapport qui n'était pas encore définitif, début septembre. L'audit s'est déroulé de façon classique. Je n'étais pas présente au moment de l'audit sur les différents sites, mais j'étais présente aux différentes étapes d'annonce et de présentation des grands objectifs.

Les auditeurs ont été reçus par le responsable gestion paye. Les gestionnaires répondaient aussi en direct et donnaient des exemples concrets à partir des dossiers. L'intervention était d'environ une journée par site.

La restitution de l'audit comprenait une analyse, une présentation du contexte de l'hôpital, les observations avec, en conclusion, des recommandations. J.-L. R.: Quels ont été les principaux problèmes abordés et les conclusions générales?

A. S.: Les problèmes abordés portaient essentiellement sur la méthodologie et différaient d'un site à l'autre. Il a été constaté quelques lacunes dans les délégations de gestion, de signature, dans le fonctionnement avec les pôles d'activité ainsi que dans le processus de recrutement, comme la signature des actes de recrutement, dans la gestion des agents contractuels. Il a été noté une insuffisance dans l'actualisation des formations des agents de gestion paye. Des précisions ont

été demandées concernant les nouveaux organigrammes de la DRH en configuration de groupe hospitalier et les fiches de poste. L'audit a, par ailleurs, souligné l'existence de procédures solides et la présence de bons professionnels. Il y a eu, en moyenne sur chaque site, une dizaine de recommandations et, globalement, la situation a été jugée satisfaisante.

J.-L. R.: L'audit s'est-il déroulé dans un bon climat, c'est-à-dire dans un souci de transparence de part et d'autre, du côté des auditeurs comme des audités?

A. S.: Oui. Les personnes auditées, notamment les responsables, m'ont fait part des bonnes conditions dans lesquelles s'est déroulé l'audit et ont noté une ambiance détendue et un climat de confiance qui a favorisé les échanges.

J.-L. R.: Ce que l'on voudrait savoir également, en posant cette question, c'est: quand avez-vous été avisé de l'audit? Quelles ont été les réactions des services concernés? Est-ce que la communication est bien passée? Est-ce qu'il y a déjà eu une présentation du service d'audit et de ses missions, ainsi que de la charte d'audit? Bref, comment l'audit vous a-t-il été présenté, comment a-t-il été ressenti par les équipes?

A. S. : Notre équipe a été la première équipe de gestion paye de l'AP-HP à être auditée.

Nous avons reçu une explication très détaillée et précise de la part des auditeurs en première réunion de présentation. Ils nous ont expliqué la méthodologie et ont retracé le contexte dans lequel se déroulaient les travaux d'audit.

Ensuite, l'information a été communiquée aux équipes concernées. La charte ne leur a pas été présentée, mais toutes les explications ont été données, et notamment le fait que l'audit n'était pas à visée coercitive.

Les équipes n'étaient pas particulièrement inquiètes à Cochin. Peutêtre un peu plus à l'Hôtel-Dieu et à Broca, du fait sans doute de la mise en place du groupe hospitalier et de ses éventuelles répercussions organisationnelles.

J.-L. R.: L'audit a-t-il répondu à vos attentes ? A-t-il apporté des réponses à vos questions ? A-t-il permis de dissiper des équivoques ? Vous a-t-il ouvert des perspectives ?

A. S.: Nous sommes actuellement dans une période de mise à plat des organisations, et les conclusions de l'audit allaient peu ou prou dans le même sens que nous. C'est une bonne chose que la mission ait eu lieu à ce moment-là car elle a permis de confirmer certaines de nos pistes d'harmonisation des pratiques.

Nous allons donc nous emparer de chaque recommandation pour améliorer les processus et les dispositifs. J.-L. R.: Des remarques ont-elles été formulées sur un des sites, qui pourraient être valables sur l'ensemble des sites? Par exemple, sur un mode d'utilisation du logiciel ou sur la formation des agents. Ce genre de remarque estil valable pour l'ensemble des sites ou pour un seul ? S'il concerne un seul site, l'information a-t-elle été diffusée aux autres sites en leur disant : « Nous avons rencontré ce problème à Cochin, par exemple, si vous le rencontrez chez vous également, voilà les procédures que nous allons mettre en place. » ? Y a-t-il un système de communication transversale sur les remarques éventuelles?

A. S.: Nous n'avons pas encore eu le temps de faire un retour auprès des équipes. Mais il sera fait. Nous allons communiquer une information sur les remarques de l'audit, même si les gestionnaires, pour beaucoup, ont eu en main les observations ou en ont parlé avec les responsables.

J.-L. R.: Il va donc y avoir une vraie communication interne sur le suivi des recommandations et des mises en place des actions.

A. S.: Oui. Les recommandations de l'audit vont nous servir de guide pour développer les différents axes d'amélioration et d'harmonisation des pratiques.

J.-L. R.: A l'issue de la mission d'audit, vous êtes-vous sentie renforcée dans votre action (vos options, vos

# LA PAROLE AUX AUDITÉS

choix...), ou avez-vous dû procéder à des réorientations ?

A. S.: Je dirai que je me suis sentie effectivement plutôt renforcée dans mon action, confortée dans les orientations prises.

L'audit a été un élément moteur pour redynamiser certains aspects de notre politique interne. Pour le moment, nous n'avons pas encore pu en tirer tous les fruits, mais il va dégager des axes de travail puisque, encore une fois, notre objectif est de lancer des équipes vers des chantiers, des groupes de travail thématique, vers des harmonisations de pratiques.

J.-L. R.: Au total, quelle est la valeur ajoutée de cette mission d'audit? Avez-vous pu l'évaluer?

A. S.: Oui, cet audit a une valeur ajoutée puisque les recommanda-

tions sont fondées. En ce qui concerne son évaluation, je vous dirai que, à ce stade, je n'ai pas encore eu le temps de l'évaluer. Nous ne pourrons le faire que lorsque nous aurons exploité toutes les recommandations, toutes les remarques.

Après, tout dépend de la façon dont nous allons progresser, comment nous allons réussir à fédérer les équipes, avec des secteurs de taille différente, des cultures différentes, autour de ces recommandations.

J.-L. R.: Est-ce que les auditeurs ont prévu de revenir pour s'assurer de la mise en œuvre des recommandations, ou est-ce qu'ils estiment que la balle est dans votre camp, que c'est à vous d'agir?

A. S.: Nous en sommes au stade où les auditeurs nous ont demandé de confirmer ou d'apporter des remarques à la première version du rapport, pour ensuite établir le rapport définitif qui nous sera présenté dans les jours prochains. Je pense que le suivi des recommandations sera évoqué dans le document définitif.

# J.-L. R.: Vous n'avez contesté aucune recommandation?

A. S.: Nous avons apporté un éclairage complémentaire concernant le site, spécifique, de Saint-Vincent-de-Paul où sont localisés deux gestionnaires détachés de l'équipe de Cochin.

Des explications complémentaires ont également été fournies par l'équipe de gestion paye du site de Broca. En dehors de ces précisions apportées, nous n'avons pas contesté les recommandations dont nous avons fait l'objet.

# 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.



### **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.

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)



# Gérer les risques des projets avec la conduite du changement



David Autissier

Maître de conférence
en management
IAE Gustave Eiffel

Université Paris Est

David Autissier, maître de conférences en management à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université Paris Est, enseigne les systèmes d'information, la gestion du changement et le pilotage des entreprises. Auteurs de 18 ouvrages en management, ses travaux de recherche traitent de la gestion du changement, des problématiques de déploiements informatiques et du management en général. Il intervient comme expert auprès de grands groupes en France et à l'international sur ces domaines.

La conduite du changement est un investissement rentable dans la mesure où les bénéficiaires adhèrent aux projets les concernant. Pour les faire adhérer, les méthodologies les plus connues proposent généralement trois leviers d'action : la communication, la formation et l'accompagnement. Mais les écueils sont nombreux, et même si les risques inhérents à une conduite du changement sont par définition difficiles à cerner, une analyse des risques approfondie reste un outil indispensable.

les projets et leurs dispositifs de gouvernance, les risques projets sont de plus en plus intégrés dans le lot « conduite du changement ». Ce transfert entraîne une configuration un peu différente des plans de conduite du changement. Les leviers de communication, de formation et d'accompagnement demeurent les mêmes mais les résultats attendus sont davantage en termes de couverture des risques. Un travail d'observation sur 6 projets ayant adopté cette posture a permis d'avancer une typologie des risques différenciant risques de management du projet et risques opérationnels. La conduite

du changement devient alors un

dispositif de réduction des risques et

nitialement pris en charge par

d'accentuation des facteurs clés de changement.

#### La nécessité d'accompagner les changements des projets

Initiée lors des gros projets informatiques dans les années 1990, la conduite du changement est devenue une pratique gestionnaire visant à ce que les bénéficiaires adhérent aux projets qui les concernent. De plus en plus utilisée pour tout type de projet, la conduite du changement s'avère être un investissement rentable. Elle représente 5 à 7 % du montant des projets mais augmente leur

#### **RÉFLEXIONS DE CHERCHEURS**

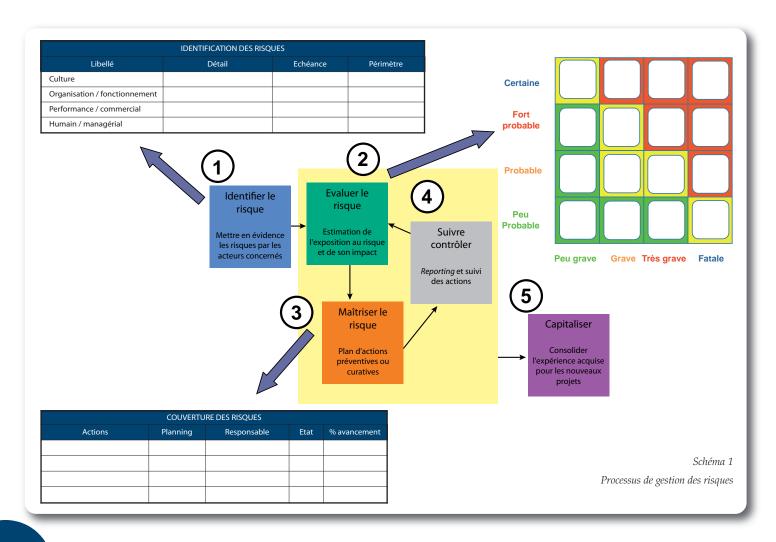
probabilité de réussite d'environ 50 % en termes de délais. En mobilisant les diagnostics socio-organisationnels, la communication, la formation et l'accompagnement des managers, la conduite du changement vise quatre objectifs: l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation des bénéficiaires. Même s'il existe de nombreuses méthodologies en conduite du changement, c'est un outil de gestion que chaque entreprise doit se construire à sa main en fonction de son environnement et de ses enjeux.

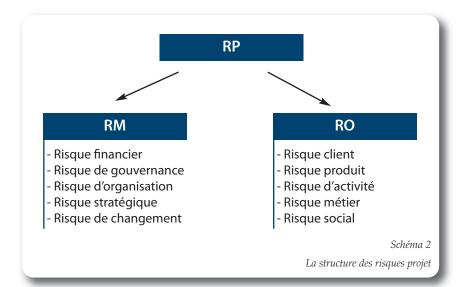
Les méthodologies en conduite du changement les plus connues

proposent en général trois leviers d'action pour faire adhérer les bénéficiaires à un changement. Il s'agit de la communication, de la formation et de l'accompagnement. Le point de départ et l'élément de diagnostic qui permettent de définir et de dimensionner ces trois leviers d'action sont l'analyse des impacts. L'analyse d'impacts consiste à définir les changements à réaliser en comparant la situation avant et après. L'écart entre avant et après permet de définir les changements à réaliser et toutes les actions permettant leur accompagnement et leur réalisation dans les meilleures conditions.

#### L'analyse de risques comme outil pour définir les actions de conduite du changement

Le projet n'est pas un long fleuve tranquille et sa réalisation nécessite, au delà de créer quelque chose qui n'existe pas, de proposer une couverture des risques inhérents à son déploiement. Dans les projets informatiques, on parle de risque de rupture d'activité en cas de non redémarrage du système. Mais cela peut prendre une forme plus indicible avec l'émergence d'un risque social dû à un mécontentement





et/ou un surplus d'activité. Les risques ont des impacts différents et s'analysent en termes de probabilité et de gravité comme le montre le schéma n°1¹. Initialement pris en charge par le projet, les risques sont de plus en plus traités par la conduite du changement. On voit dorénavant la conduite du changement prendre en charge non seulement la détection des risques mais les actions pour leurs couvertures dans le cadre des actions de conduite du changement (Cf. schéma 1).

#### 10 risques opérationnels et de management du projet à traiter

Un travail mené sur 6 projets ayant opté pour une analyse des risques comme élément structurant des actions de conduite du changement nous a permis d'identifier deux types de risques qui sont parfois mêlés. Nous avons ainsi distingué les risques en relation avec le projet et son organisation et les risques sur les conséquences du

projet sur le fonctionnement de l'entreprise. Les premiers ont été nommés risques de management et les seconds risques opérationnels nous amenant à avancer l'hypothèse suivante des risques projet: RP (risques projet) = RM (risques de management) + RO (risques opérationnels). (Cf. schéma 2).

Les risques de management en mode projet sont les suivants :

- Le risque financier illustre les dérives potentielles en temps et en budget des projets. Le projet va-t-il dépasser son budget initial et si oui de combien et ce dépassement peut-il remettre en cause le projet ?
- Le risque de gouvernance alerte sur les dysfonctionnements en termes de prise de décision et de frontières de responsabilités dans le projet. Le « qui décide » est-il suffisamment explicite pour ne pas poser de problème ?
- Le risque d'organisation attire l'attention sur l'organisation du projet en obligeant les responsables à répondre à la question

- « qui fait quoi ». Le projet a-t-il une méthodologie standard (du type PMI ou Prince2) ou bien un référentiel interne ? Les lots sont-ils suffisamment explicites en termes de livrables, de ressources, de responsabilités et de planning ? Quel est le chemin critique du projet ?
- Le risque métier vise à s'assurer de l'intérêt du projet pour le ou les métiers de l'entreprise. Ce point est en général analysé en amont du projet de telle manière qu'il conditionne le lancement du projet. Mais les contraintes font très souvent évoluer le périmètre du projet au cours de sa réalisation et la question de l'intérêt métier doit alors être reposée.
- Le risque d'accompagnement du changement traduit l'importance du fait que le projet détermine les bénéficiaires et mette en œuvre toutes les actions d'accompagnement pour obtenir l'adhésion ou tout du moins une forme de neutralité bienveillante de ces derniers.

Les risques opérationnels évaluent l'impact du projet sur le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Les risques opérationnels repérés sont les suivants :

• Le risque social évalue la perturbation et la crainte que peut générer un projet auprès des salariés. Cela peut être une crainte par peur de changer ou bien encore la peur de perdre son emploi créant des situations de stress et de risques psychosociaux.

#### **RÉFLEXIONS DE CHERCHEURS**

- Le risque de dégradation de l'activité traite de la possibilité d'une perturbation des personnes, des processus et des systèmes avec des conséquences négatives sur la qualité des produits et des prestations.
- Le risque produit fait état d'erreurs et de problèmes de qualité sur les produits et services pouvant entrainer une non satisfaction et un mécontentement des clients.
- Le risque métier met en avant la possibilité de perdre et/ou de détériorer des compétences synonymes d'un savoir faire spécifique qui permet à l'entreprise de réaliser ses produits.
- Le risque client matérialise la possibilité de perdre des clients en raison d'une baisse de qualité dans les produits et les services.

Mais cela peut également prendre la forme d'une moindre activité des clients sans que ces derniers partent définitivement.

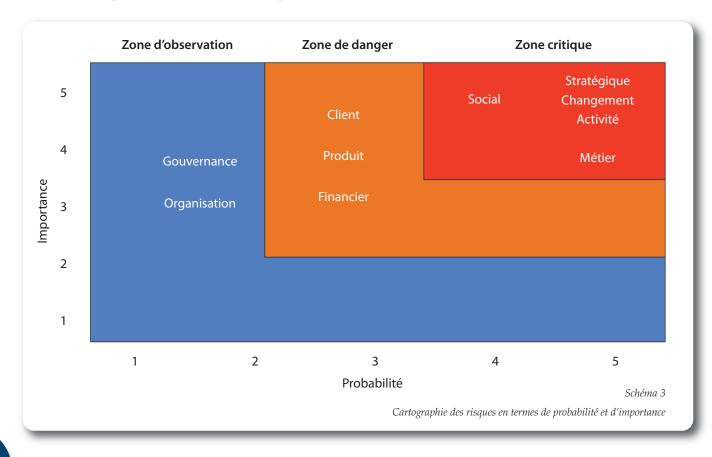
Ces 10 risques ont été renseignés ensuite en termes d'importance et de probabilité par les personnes des projets de la manière suivante. Pour l'importance et la probabilité il était demandé de faire mention du plus ou moins fort niveau en indiquant un chiffre entre 1 et 5 (5 étant le plus élevé et 1 le plus faible). Ce renseignement fait par les équipes projets de 6 projets, s'est matérialisé par le schéma suivant qui cartographie les risques en trois zones : zone critique, de danger et d'observation (Cf. schéma 3).

Ce travail de recensement et de qualification donne des informa-

tions pour répertorier et doser l'effort à consacrer aux différents risques même si chaque projet a des spécificités pouvant remettre en cause tout ou partie de cette classification qui devient alors une grille et une méthodologie de travail.

Faire changer c'est mettre les bénéficiaires en situations favorables d'apprentissage et lever pour eux tous les risques pouvant altérer ce processus. Parce que les projets se gagnent avec la résolution de multiples petits problèmes, la gestion du risque en mode projet peut être traitée dans le cadre de la gestion du changement.

1. Autissier D., Moutot JM., (2010), Méthode de conduite du changement, Dunod.





#### La valeur ajoutée du contrôle interne

# Colloque du 28 septembre 2010

On assiste, ces dernières années, à un gros effort de développement et de « promotion » du contrôle interne : cahiers de la recherche, cadre de référence... L'audit interne et sa valeur ajoutée occupaient jusqu'alors le devant de la scène ; le contrôle interne et sa valeur ajoutée (?) étaient légèrement en retrait. Les directives européennes (particulièrement la 8<sup>ème</sup>) sont venues rappeler le rôle primordial du contrôle interne.

Le contrôle interne, un dispositif à usage managérial (EFS). Il convient de développer la valeur d'usage managérial du contrôle interne. En effet, la conformité aux exigences réglementaires n'est

# **Evénements**

qu'une des valeurs possibles du contrôle interne. La démarche peut être utilisée pour améliorer les processus, fiabiliser les flux d'information, sécuriser les actifs. Pour cela il faut, avant tout, recenser les parties prenantes et leurs attentes, sachant que le contrôle interne est un dispositif qui concerne tous les acteurs de l'entreprise. Déterminer ensuite des critères de mesure de la satisfaction: critères quantitatifs et qualitatifs ; critères spécifiques, mesurables acceptables, réalistes. Adapter les moyens aux objectifs. Informer les parties prenantes de la valeur ajoutée du contrôle interne sur leur périmètre.

Il est indispensable de bénéficier d'un soutien fort, d'abord du conseil d'administration et de ses comités spécialisés; leur rôle en matière de contrôle interne a été renforcé (le président du conseil rend compte du contrôle interne dans un rapport public; le comité d'audit est chargé du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques). Soutien, ensuite, de la direction générale responsable du dispositif de contrôle interne. Soutien, enfin, des directions fonctionnelles qui disposent d'un haut niveau d'expertise, leur conférant une responsabilité importante sur l'organisation opérationnelle des contrôles.

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des risques. Il est source d'informations et vecteur d'harmonisation et de diffusion des bonnes pratiques. Son impact est accru lorsqu'il est intégré dans des démarches comme la qualité.

Les clés de réussite d'un développement du contrôle interne dans la durée (groupe Steria). Pour pouvoir être conduit avec succès, un projet contrôle interne doit devenir un projet d'entreprise, dont la pérennité est garantie. Il doit disposer des ressources nécessaires lui permettant de fonctionner et de s'améliorer au cours du temps.

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne ne peut se faire que si le rythme est en ligne avec la maturité des processus de l'organisation, et s'effectue de manière graduée ; si le projet est en forte adéquation avec les attentes des parties prenantes de l'entreprise, ainsi qu'avec la culture de l'organisation. Pour ne pas devenir obsolète et répondre aux évolutions de l'entreprise, un dispositif de contrôle interne doit être flexible. Cette flexibilité est facilitée par l'ouverture du système à une population large au sein de l'entreprise : le sujet ne doit pas être l'apanage des experts.

La communication se doit d'être continue, simple, ciblée en fonction des objectifs de chacun dans l'organisation, et relayée par des canaux efficaces. Elle est facilitée par des acteurs

#### **LA PROFESSION EN MOUVEMENT**

compétents en matière de contrôle interne. Il faut bien distinguer la sensibilisation, qui s'effectue par des actions de communication, de la formation. Il est important de focaliser la communication sur des questions d'efficacité, plutôt que sur les aspects réglementaires. Le déploiement d'un dispositif de contrôle interne implique un pilotage. Ce dernier repose généralement sur la mise en place d'un référentiel, qui peut faire l'objet d'une autoévaluation ou d'audits indépendants. Des outils efficients, efficaces et sécurisés doivent être mis en place.

Un dispositif ancré sur un réseau coordonné d'interlocuteurs (France Télécom). Une bonne gouvernance du contrôle interne s'appuie sur un réseau alliant centralisation et autonomie locale. Les entités doivent être capables d'animer leur contrôle interne (sous la responsabilité des managers). L'entreprise doit disposer d'une équipe centrale qui définit la démarche

d'ensemble, et apporte l'assurance que les éléments importants sont bien appréhendés et couverts. L'équipe locale de spécialistes du contrôle interne a pour principales missions: l'animation du programme de contrôle interne auprès des managers ; la validation des résultats d'évaluation obtenus, et l'analyse de la pertinence des plans d'action managériaux ; la préparation de la revue de contrôle interne de l'entité, pour la direction générale; la coordination avec les autres fonctions de soutien intervenant dans la couverture des risques (qualité, audit interne, commissaires aux comptes...). La fonction centrale est responsable de l'élaboration de la méthodologie et du suivi du dispositif; de l'animation et du suivi; elle participe au comité de gouvernance

La proactivité, vecteur de valeur ajoutée du

sur les risques majeurs;

d'audit les résultats et les

elle expose au comité

actions correctives.

contrôle interne (Audiens). L'adéquation permanente du contrôle interne à l'organisation, aux processus, aux systèmes... est une nécessité, en dépit des évolutions progressives et parfois brutales; c'est une condition sine qua non du maintien de la valeur ajoutée produite. La proactivité du dispositif de contrôle interne implique des préalables : une évolution du rôle de manager vers un couple performance/contrôle interne ; une démarche adaptée et en phase avec la culture de l'entreprise et les besoins des opérationnels.

Comment être proactif? En mettant en place un système de communication et de sensibilisation: formation des responsables; collaboration avec les RH pour l'intégration de la dimension contrôle interne dans l'accueil des nouveaux; collaboration avec la direction de la communication (plaquettes, revue interne...); acquisition d'outils de gestion du contrôle interne. En procédant à une

approche réaliste de déploiement du contrôle interne, compte tenu des spécificités de l'organisation (méthode, rapidité, approche).

En instaurant un reporting destiné aux comités d'audit, à la direction générale et aux responsables : résultats des cartographies des risques, des plans de rédaction des procédures, des audits; suivi des plans d'action; rapports sur le contrôle interne; présentation de la valeur ajoutée annuelle du contrôle interne basée sur l'étude d'impact des plans d'action.

Pour déterminer la valeur ajoutée du contrôle interne, il n'existe pas d'indicateurs universels. En revanche, il existe beaucoup de clés de succès, et il en est une qu'il ne faut pas négliger qui est le bon sens. Des pistes restent à explorer, et il ne faut jamais perdre de vue que les défaillances de contrôle interne peuvent se payer très cher.

#### **L'organisation** d'un service d'audit interne dans les petites et les grandes structures

#### Réunion mensuelle du 19 octobre 2010

Une petite structure : le groupe ETAM (1,02 milliard d'euros de chiffre d'affaires – 17 700 collaborateurs). La fonction audit interne a été créée en 2000. Elle comprend trois personnes, dont une responsable. L'audit, rattaché à l'associé gérant, rapporte au comité d'audit. Les objectifs généraux fixés par la direction sont: l'obtention d'une assurance raisonnable sur la réalisation des opérations; l'amélioration du niveau de contrôle interne ; le renforcement du dispositif de gestion des risques; le suivi des actions. Une petite structure d'audit est confrontée à

des difficultés diverses : la gestion du temps ; la couverture du périmètre (fonctionnel et géogra-

phique); le suivi des

actions; le marketing de l'audit interne : la confiance et la crédibilité sont remises en cause en permanence, et la valeur ajoutée doit être incontestable.

Une moyenne structure : le groupe SEB

(3,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires - 20 500 collaborateurs). La direction de l'audit, créée il y a une vingtaine d'années, comprend un directeur et huit auditeurs. Elle est rattachée au comité exécutif. Le plan d'audit annuel est proposé par le directeur de l'audit au comité exécutif, et validé par le comité de contrôle. Chaque entité est auditée tous les trois ou quatre ans. S'ajoutent à ces audits récurrents, des missions transversales et quelques missions de conseil et d'assistance. Les points forts : la composition des équipes (compétence et polyvalence); la taille du groupe permet d'avoir une bonne vision de sa stratégie. Les faiblesses: les difficultés à recruter en interne de bons profils dans tous les métiers et à les faire

évoluer; des contacts parfois insuffisants avec le comité de direction.

Une grande structure: le Crédit Agricole CIB (15 000 collaborateurs). L'inspection générale de CA-CIB fait partie intégrante de la ligne métier inspection générale groupe de Crédit Agricole SA, à laquelle elle rapporte hiérarchiquement, tout en étant rattachée fonctionnellement au directeur général de CA-CIB. Elle se compose d'une équipe centrale d'inspection basée au siège (87 inspecteurs); d'un ensemble d'équipes d'audit « délocalisées » dans les succursales et filiales (150 personnes); d'un état-major basé au siège (12 personnes). Elle est dirigée par l'inspecteur général. L'inspection générale assure le contrôle périodique au sens du règlement 97-02 modifié, qui la conduit à fournir une opinion professionnelle et indépendante sur le respect des règles internes et externes au sein du groupe CA-CIB, ainsi que sur le degré de maîtrise des risques et la

qualité du dispositif de contrôle interne. Les principaux enjeux de l'inspection générale sont de maintenir un recrutement de qualité dans les différentes équipes (en assurant un équilibre entre les jeunes diplômés et les professionnels de la banque); de promouvoir la filière « audit/inspection » afin d'offrir de belles opportunités de carrière au sein de la banque; de demeurer au plus près des différents acteurs de la banque (afin de comprendre les mutations et d'être au fait des nouvelles activités et des nouveaux produits pour identifier les zones de risques).

#### L'audit des prestations informatiques externalisées

#### Réunion mensuelle du 16 novembre 2010

Les GTAG sont intégrés au cadre normatif de l'IIA. Ils sont destinés au directeur de l'audit et aux superviseurs. Ils sont simples et centrés sur les

#### LA PROFESSION EN MOUVEMENT

préoccupations d'audit. Des questions clés sont identifiées.

Le GTAG 7 est un guide sur l'infogérance. Il ne minimise ni la complexité ni les risques du sujet traité. Il offre une vision exhaustive en un minimum de pages, sur les types et les phases de l'infogérance et sur les aspects à prendre en compte. Il présente les tendances récentes.

Le référentiel eSCM est un référentiel des bonnes pratiques pour le management du e-Sourcing. Il est complémentaire de COBIT. Le « e-Sourcing » recouvre l'infogérance IT et le BPO (Business process outsourcing). Le référentiel eSCM fait l'objet de deux modèles : un pour les prestataires, un pour les clients ; les deux modèles ont un grand nombre de pratiques « miroir ». L'ITSQC (qui développe eSCM) propose une certification officielle par niveau d'aptitude pour les organisations clientes ou prestataires.

Comment gérer les risques opérationnels dans un cadre de soustraitance? Les prestataires subissant une hausse de demandes d'information et d'audit de la part de leurs nombreux clients, une solution alternative peut être envisagée : la norme SAS 70, un certificat émis par un tiers indépendant sur la qualité de leur dispositif de contrôle interne. Les SAS actuels couvrent les risques par rapport aux états financiers de la « user organization », qui correspondent à des risques opérationnels de la « service organization ». La pratique des SAS 70 est une source de transparence et de meilleure compréhension mutuelle des contrôles. On constate une extension progressive des contrôles à couvrir ainsi qu'une utilisation du SAS 70 plus large que l'objet initial.

Les champs d'intervention de l'audit interne dans le processus d'externalisation. Il s'agit de répondre à des besoins, à des attentes de la direction générale, de la

d'information, de la direction de la gestion des risques, de la direction du contrôle interne, de la direction de l'audit interne, lesquels besoins et attentes varient d'une direction à l'autre. Quels sont les risques encourus? Un contrat déséquilibré, donc possiblement désavantageux; une qualité de service inférieure; un coût supérieur ; une défaillance entraînant une rupture de services ; une faible gouvernance de contrat ; une perte de maîtrise du système d'information; des non conformités réglementaires. L'intervention de l'audit interne variera en fonction du périmètre de l'externalisation et de son positionnement dans l'organisation (conseil ou assistance). Le mode d'intervention peut prendre la forme d'audits « classiques » ou d'assistance à la DSI, mais il doit a minima inclure la revue des

clauses d'audit à savoir :

la fixation du périmètre

d'intervention de l'audit

interne, la définition des

obligations de chaque

direction des systèmes

partie et la répartition des coûts.

Comment devenir proactif dans la gestion de la fraude : prévenir, détecter, traiter

Colloque du 23 novembre 2010

Le cahier de la recherche

En 2010, l'IFACI a publié « L'audit de la fraude dans le domaine bancaire et financier ». Le groupe de travail a voulu proposer une réflexion pédagogique en présentant un guide pratique destiné à tous les acteurs de l'organisation qui ont un rôle à jouer pour réduire le risque de fraude. Les objectifs du cahier sont divers: traiter l'ensemble de la problématique, au-delà de l'audit et du contrôle interne; permettre une évaluation du niveau de maturité et d'expérience de son organisation; structurer ou faire progresser un dispositif spécifique de prévention et de traitement, pragmatique et

adapté à l'activité et au contexte.

La fraude étant au carrefour de préoccupations éthiques et d'approches de gestion maîtrisées, il a fallu éviter deux pièges méthodologiques : ne pas réduire le cahier de la recherche à une dissertation éthique ; ne pas rédiger un traité de contrôle interne.

# Comment l'auditeur interne peut-il intervenir à chaque étape du dispositif?

Du point de vue de l'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), les experts légistes ont un rôle d'assistance dans la prévention et la détection de la fraude. Le management, ou d'autres autorités compétentes, sont responsables de la prévention de la fraude; toutefois, l'expert en fraude est supposé suivre activement et recommander les procédures et les politiques de prévention de la fraude. La détection de la fraude est de la responsabilité première des auditeurs internes et externes; toutefois, dès lors qu'une preuve de fraude est

présentée, l'expert en fraude est supposé lancer des procédures adéquates pour résoudre ce problème. D'après le Fraud Examiners Manual, il est souvent fait appel à l'audit interne pour : revoir les preuves écrites internes; évaluer les indications ou plaintes; établir la liste des pertes; fournir une assistance dans les domaines techniques des activités de l'entreprise. Selon l'IIA, le rôle de l'audit interne dépend : du rôle qui lui est dévolu dans la charte d'audit interne et dans les politiques fraudes; des services de conseils et de spécialistes attendus par le management et le conseil. L'audit interne intervient aux différentes étapes du dispositif.

Premièrement, en évaluant le risque : revue du management des risques ; évaluation du reporting des risques ; évaluation des processus d'ERM; maintenance et développement du référentiel d'ERM...

**Deuxièmement**, en prévenant et détectant.

Le contrôle interne est le principal mécanisme de dissuasion des fraudeurs. Dans la prévention de la fraude, l'audit interne aide la direction en évaluant l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation, et l'exposition potentielle de l'organisation à la fraude. L'auditeur doit tenir compte des risques de fraude pour évaluer la pertinence des contrôles et déterminer les travaux d'audit à réaliser ; il doit posséder une connaissance suffisante de fraude pour pouvoir déceler les indices d'une fraude éventuelle ; il doit faire preuve de vigilance dans les situations propices à la fraude, notamment en cas de contrôles déficients; il évalue les indices de fraude et décide si d'autres mesures sont nécessaires ou si une enquête doit être recommandée; il informe les autorités compétentes au sein de l'organisation s'il s'avère qu'une fraude a été commise, afin qu'une enquête soit diligentée.

**Troisièmement**, en procédant à des investi-

gations, tout en faisant appel à des compétences internes et externes : le responsable juridique, les enquêteurs et les experts légistes, le personnel de sécurité, etc. En matière d'investigation, l'audit interne peut avoir la responsabilité première, ou agir en tant que ressource, ou s'abstenir d'intervenir lui-même, tout en s'assurant que des investigations sont bien réalisées. Toute intervention de l'audit est acceptable, si l'impact de ces activités sur l'indépendance des auditeurs internes est reconnue et prise en compte de façon appropriée d'une part, et si les équipes d'investigation possèdent suffisamment de connaissance des schémas de fraude, des techniques d'investigations et des législations locales, d'autre part.

Comment devenir proactif dans la prévention et la détection de la fraude ?

Trois conditions doivent être réunies : l'existence d'une politique antifraude ; l'existence d'un dispositif de prévention ;

#### LA PROFESSION EN MOUVEMENT

l'existence d'un dispositif de détection.

L'existence d'une politique anti-fraude. Il faut, comme toujours, donner l'impulsion, et c'est le rôle des dirigeants. La politique doit être définie : valeurs affirmées, guides de bonnes pratiques, organisation et responsabilités affichées, délégations de pouvoirs formalisées et connues. L'environnement de contrôle doit être sain : comportement des dirigeants, décisions cohérentes...Il faut disposer d'une panoplie d'outils (cartographie des risques, contrôles internes adaptés...), d'une cellule de crise pluridisciplinaire, de supports externes... L'existence d'un dispo-

L'existence d'un dispositif de prévention. Une formation spécifique est nécessaire pour tous les acteurs afin d'agir : en toute légalité, mais avec efficacité et rapidité ; en respectant la vie privée ; en respectant la confidentialité ; en gardant l'investigation secrète, mais aussi en conformité avec d'éventuels besoins de notification (autoimposés ou réglemen-

taires); en protégeant tous les éléments du dossier : en établissant des preuves. Il ne faut jamais se livrer au premier soupçon ou aux impressions; commencer une investigation sans consultation ni autorisation; mentionner des noms dans les rapports; interviewer quelqu'un seul... Il faut prendre en compte le risque de fraude dans tous les audits, ce qui suppose de dépasser le stade de l'assurance et d'élargir le champ des contrôles, d'aller au-delà des schémas classiques. L'existence d'un dispositif de détection. Les difficultés de la détection sont liées à la diversité des intervenants et à la complexité des informations remontées. Les dispositifs de remontée des informations sont de divers ordres: informations humaines (whistleblowing, cadre hiérarchique); indicateurs ; outils de détection ; audit de fraude.

La cartographie des risques dans la prévention et l'anticipation de la fraude En général, les cartographies identifient bien les risques prioritaires; le risque de fraude est parfois mentionné mais souvent absent des cartographies. Il y a un intérêt à cartographier de manière spécifique le risque de fraude. En effet, la lutte contre la fraude se positionne comme partie prenante du processus décisionnel et de la gouvernance de l'entreprise.

L'analyse du risque de fraude doit être globale et couvrir les dimensions stratégiques, opérationnelles, comptables et financières, de conformité réglementaire, sans oublier la dimension informatique transversale à l'organisation. La cartographie des risques de fraude implique l'élaboration de fiches de risques pour chaque risque majeur identifié.

Identification du risque: définition claire du risque identifié, processus et/ou classes de comptes impactés, risques individuels et facteurs de risques identifiés, schémas de fraude identifiés.

Evaluation du risque :

grille d'analyse du risque inhérent, identification des acteurs pouvant agir sur le risque.

Maîtrise du risque: niveau de maîtrise apporté par le contrôle interne, impact, vulnérabilité, niveau de risque résiduel, plans d'action, et suivi des plans d'action.

La cartographie des risques de fraude n'est qu'une première étape à laquelle doit succéder un suivi de l'évolution des risques et des plans d'actions, un reporting sur les incidents et un ajustement de l'évaluation (impact/fréquence), une présentation (au minimum annuelle) au comité d'audit de la cartographie des risques de fraude et des plans d'action les plus significatifs.



# Calendrier 2011

institut français de l'audit et du contrôle internes														
SESSIONS	Durée	Tarifs adhérent	Tarifs non adhérents	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	sept.	octobre	nov.	déc.
SE FORMER AU CONTRÔLE INTERNE		od ici ci i.	danciens											
S'initier au contrôle interne	2 j	900 €	1 075 €	6-7	3-4	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 €	12-14	7-9	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	10-11	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 €	20-21	14-15	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		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 €	6-7	1-2	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 €	11-14	7-10	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 €	17-19	2-4	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 €	20-21	14-15	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 €	24-25	17-18	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 €	26-28		28-30		25-27			28-30			7-9
Désacraliser les systèmes d'information	-	1 450 €	1 600 €			23-25		25-27			28-30			13-15
Détecter et prévenir les fraudes	-	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 €	27-28				12 -13				10 -11		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	2 j 1 j		730€	2, 20		21		12 13		4		10 11	25	
L'audit interne dans les petites structures  Nouveau	1 j		730 €			4			30	7		19	23	
Balanced Scorecard du service d'audit interne Nouveau	1 j	650 €			10	7			24			12	24	
Le suivi des recommandations  Nouveau  Nouveau	1 j	650 €		7	10		26		24		9		24	
	-		1 375 €	,	7-8		20	16-17			9		28-29	
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2 j				7-8		29	10-17				14	28-29	
L'audit interne, acteur de la gouvernance	1 j		730 €		10		29	20						
Audit interne, contrôle interne et qualité : les synergies	1 j	650 €	730 €		10			20				7		
Les audits spécifiques														
Audit du Plan de Continuité d'Activité - PCA	2 j		1 375 €			10-11			27-28			40.44	28-29	
Audit de la fonction Comptable			1 375 €				6-7					10-11		
Audit de performance de la gestion des Ressources Humaines	3 j		1 600 €				27-29						23-25	
Audit de la fonction Achats			1 375 €		7-8						22-23			
Audit des Contrats	1 j		730 €			4						7		
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	-		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 €		3-4			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		1 600 €		2-4				8-10			3-5		
Pratiquer l'audit interne dans le secteur bancaire et financier	4 j		2 050 €			7-10					20-23			12-15
L'audit de la transposition de Bâle II			1 375 €				6-7					13-14		
L'audit de la conformité		1 250 €	1 375 €					26-27			26-27			
SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANC														
Le contrôle interne dans le secteur des assurances			1 375 €		3-4			2-3			8-9		7-8	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur des assurances	-		2 050 €			14-17			27-30			17-20		12-15
SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET				24.5					22.2			4==:		
Audit des processus clés des activités industrielles et commerciales	4 j	1 850 €	2 050 €	24-27			4-7		20-23			17-20		6-9
ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION														
Le DPAI		0.55	4.0==					0.1.1				45	4= :	45
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		1 000 € 1			17pm-18			14pm-15		12pm-13			
Préparation au CIA - partie II	1,5 j		1 000 € 2	•		21pm-22			16pm-17		15pm-16			
Préparation au CIA - partie III	1,5 j		1 000 € 2			24pm-25			20pm-21		19pm-20			
Préparation au CIA - partie IV	1,5 j	800€	1 000 € 2	27pm-28		28pm-29			23pm-24		22pm-23			

# Pratiquez l'audit par les données!







Depuis 1987, IDEA est l'outil d'extraction et d'analyse de données destiné aux professionnels de l'audit interne.

Convivial, rapide et performant, IDEA vous permettra:

- de diminuer de manière substantielle vos coûts de mission d'audit interne,
- de réduire leur durée et de gagner en efficience,
- de détecter des erreurs, des anomalies voire des indices de fraude dans des fichiers très volumineux,
- de documenter tous vos tests et contrôles.

Nous vous offrons la solution optimale : le retour sur investissement est immédiat ! Pour en savoir plus et découvrir les tests et contrôles possibles avec IDEA, rendez-vous sur www.caseware-idea.fr



#### **FICHE TECHNIQUE**

# Audit Contrôle internes

#### Norme 1120 - Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

Est considérée comme un conflit d'intérêt, une situation dans laquelle un auditeur interne, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel venant en concurrence avec ses devoirs et responsabilités. De tels intérêts peuvent empêcher l'auditeur d'exercer ses responsabilités de façon impartiale. Un conflit d'intérêt peut exister même si aucun acte contraire à l'éthique ou malhonnête n'a été commis. Un conflit d'intérêt peut créer une situation susceptible d'entamer la confiance en l'auditeur interne, au service d'audit interne et en la profession. Un conflit d'intérêt peut compromettre la capacité d'un individu à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective.

#### Entretien avec ...

**Guy Leonetti** - Responsable du service programmation, méthodes et veille de l'audit de groupe de **La Poste** 

Eric Blanc : Vous avez retenu la norme 1120 sur l'objectivité individuelle. Pourquoi cette norme, en particulier ?

**Guy Leonetti :** Parce qu'il me semble que l'objectivité est une des conditions essentielles de la fiabilité des travaux réalisés par les auditeurs et, par conséquent, de leur utilité.

Evidemment, l'objectivité, comme disent les philosophes, « on doit s'efforcer d'y tendre mais on ne saurait y prétendre ». En tout état de cause, celle-ci n'est possible qu'à partir du moment où trois conditions sont réunies :

• La première tient à la personne même de l'auditeur. L'auditeur doit s'inscrire dans une démarche qui présente des analogies certaines avec celle du chercheur (notamment l'historien), parce qu'il travaille sur des sources à la fois orales et écrites, et doit être constamment préoccupé de ne pas verser dans la subjectivité, soit consciemment par esprit partisan, par exemple, soit inconsciemment, en étant victime de son propre système de valeurs ou de ses préjugés personnels.

Le rôle de l'auditeur est d'établir les faits aussi précisément que possible, de les recouper et

#### **FICHE TECHNIQUE**

en même temps de faire preuve de curiosité, de flexibilité d'esprit, de sagacité et d'intuition, ce qui suppose qu'il soit capable de se mettre à la place de ceux dont il observe l'activité et de se poser la question de savoir comment luimême aurait fait à leur place.

• La deuxième a trait à **l'environnement dans lequel l'auditeur évolue**, c'est-à-dire toutes les protections mises en place pour le protéger des risques de dépendance et de partialité. Il faut éviter prioritairement que les auditeurs soient en situation de subir certaines pressions qui peuvent, par exemple, les amener à verser dans l'autocensure et/ou l'encensement.

Tout cet environnement est essentiel, surtout quand les auditeurs – comme c'est le cas à l'audit de groupe de La Poste – sont appelés à examiner des sujets particulièrement délicats et qui remettent ou qui peuvent d'une manière ou d'une autre remettre en cause la stratégie de l'entreprise ou la réalisation de grands projets qui s'avèrent plus onéreux et/ou moins rentables qu'on ne l'avait imaginé au départ.

• La troisième concerne l'organisation et les méthodes de travail lesquelles doivent permettre à l'auditeur de construire une opinion motivée et opposable.

Concrètement, celui-ci a trois choses à faire : la première est de rechercher et de trouver l'information pertinente, la deuxième consiste à procéder à un examen critique des différentes données recueillies, la troisième à se livrer à un travail d'interprétation.

## **E. B.:** *Quelles sont, selon vous, les conditions de cette objectivité individuelle ?*

G. L.: Par rapport à chacune de ces trois exigences – la personnalité de l'auditeur, l'environnement de travail, l'organisation et les méthodes de travail – il importe de mettre en

place des dispositifs facilitant leur concrétisation. Concernant d'abord la personnalité de l'auditeur, ce type de préoccupation prend toute son importance lors du recrutement, il faut alors se focaliser sur les qualités comportementales du candidat davantage que sur ses compétences techniques car celles-ci sont plus faciles à acquérir que celles-là. L'auditeur doit avoir « un cerveau bien fait plutôt que bien plein » (des capacités d'analyse et de synthèse) ; ne pas être influençable ; être capable de faire preuve de courage pour défendre ses positions devant des personnes dont le niveau dans la hiérarchie est plus élevé que le sien. Ces qualités là sont prédictrices de la réussite dans les fonctions d'auditeur.

Concernant ensuite l'environnement de travail, le management doit procurer les meilleures conditions possibles d'exercice de la fonction d'auditeur : le rattachement à un haut niveau ; le respect des normes déontologiques et leur réaffirmation régulière ; l'assurance que le passage par l'audit ne constituera pas un handicap dans le déroulement de son parcours professionnel ...

Pour ce qui est enfin de l'organisation des méthodes de travail, ce point est, à mon avis, de la responsabilité du responsable de l'audit interne auquel il appartient de s'organiser et d'organiser les opérations au sein de sa direction, de telle sorte que les méthodes de travail soient aussi impeccables que possible. Il y a évidemment des garde-fous institutionnels avec les « lois constitutionnelles » de l'audit, c'est-à-dire la charte, le code de déontologie auxquels les auditeurs doivent se référer en permanence, notamment s'agissant des aspects déontologiques (cf. les conflits d'intérêt). Nous veillons, au moment de l'attribution des missions, à ce que les auditeurs ne travaillent pas sur des domaines sur lesquels ils pourraient, du fait de



Après avoir occupé différentes fonctions dans le domaine RH (responsable du centre de préparation à l'ENS PTT puis de la gestion des chefs d'établissement et

enfin, de la politique de développement des cadres supérieurs et dirigeants du groupe La Poste), Guy Leonetti s'est orienté depuis plus de dix ans vers la fonction contrôle interne / audit. D'abord directeur du développement du contrôle interne du groupe (à ce titre, il a réalisé les premiers travaux de cartographie des risques majeurs de l'entreprise), il a ensuite pris la responsabilité du pôle Programmation, méthodes et veille de l'audit de groupe, fonction qu'il cumule depuis 2009 avec celle de secrétaire général de la direction de l'audit et des risques du groupe.

leur parcours professionnel antérieur, avoir un point de vue un peu biaisé. Et nous les invitons à déclarer tout conflit d'intérêt potentiel qui pourrait apparaître de leur propre point de vue.

Il y a également la structuration des équipes. Chez nous, les auditeurs travaillent a minima en binôme, ce qui crée un auto-équilibrage au sein de l'équipe. Les auditeurs n'ont pas de « chasse gardée » ; même s'ils ont une compétence dominante, ils ne sont pas appelés – en dehors des missions de suivi – à effectuer des missions systématiquement sur les mêmes domaines, de sorte que l'on évite tout ce qui pourrait amener les auditeurs à avoir des opinions préconçues.

# E. B.: Comment aider les auditeurs internes à développer leur objectivité ?

**G. L. :** Il s'agit de mettre les auditeurs – surtout les auditeurs débutants – en situation d'appren-

dre rapidement, et au moindre risque pour l'organisation, leur métier. Pour ce faire, nous avons mis en place un dispositif de formation initiale en lien avec l'IFACI. Cette formation permet de rappeler les exigences, notamment en matière de méthodes de travail et d'organisation du travail. Les nouveaux venus effectuent des missions à blanc avec leurs collègues. Pendant les trois premiers mois de leur activité, ils regardent comment les choses se passent sur le terrain, sans intervenir. A la fin de la mission, nous leur disons notre point de vue sur la manière dont les choses se sont déroulées, de telle sorte que lors des missions ultérieures ils procèdent aux ajustements nécessaires en termes de méthodes de travail et/ou de comportement.

## **E. B.**: *Pouvez-vous nous citer des exemples d'atteinte* à *l'objectivité individuelle* ?

G. L.: Il est très difficile de donner des exemples précis. Je pense que les atteintes à l'objectivité peuvent tourner, encore une fois, autour de l'autocensure. On ne dit pas de manière claire, nette et précise ce qui a été observé et qui pourrait poser problème ; ou on le dit, mais de manière très lissée, en sous-estimant les risques induits par les dysfonctionnements observés, non pas par méconnaissance, mais par crainte des conséquences qui pourraient en découler. Il y a également atteinte à l'objectivité toutes les fois que la pertinence de l'audit n'est pas à la hauteur de ce que l'on pourrait attendre, c'està-dire quand des points importants, voire essentiels, n'ont pas été relevés ou suffisamment mis en exergue.

# **E. B. :** Comment vous assurez-vous que les missions de conseil sont faites en toute objectivité ?

**G.** L.: Nous faisons d'abord et surtout des missions d'assurance. Et les missions de conseil, dans mon esprit, sont un peu le cas de figure

dans lequel nous nous trouvons lorsque le président nous demande par exemple de réfléchir sur un sujet pour l'aider à se faire une idée ou une opinion, étant entendu que dans ce cas les recommandations que nous formulons ne sont pas appelées à connaître le même sort que celles faisant suite aux missions d'assurance.

Je vous donne un exemple concret. Il y a trois ans, le président nous a demandé de faire une mission sur l'externalisation, (sur le thème y at-il des activités qui pourraient être externalisées? si oui, lesquelles, comment et dans quel ordre? quid des pratiques de grands groupes comparables à La Poste dans ce domaine?). Dans ce cas, nous « Il faut se focaliser avons effectué un travail de consultant interne, nous avons certes appliqué les comportementales du méthodes de l'audit, mais le produit livré a été candidats [auditeur] comparable à un rapport que l'on pourrait demander à une société de conseil.

De mon point de vue, il n'y a pas de différence, en termes de méthode de travail, entre les missions de conseil et les missions d'assurance. La différence réside dans le « livrable » qui n'est pas soumis à examen devant le Comex du groupe, et qui ne donne pas lieu à un relevé de décisions définissant les pistes d'amélioration par quoi se conclut logiquement un audit d'assurance.

#### E. B.: Et en ce qui concerne les conseils promulgués à l'issue d'une mission d'assurance?

G. L.: Lorsque la mission a été présentée en comité exécutif de groupe, un relevé de décisions, signé du président, rappelle les conclusions auxquelles l'audit a abouti, et liste les actions correctives qui doivent être mises en place avec mention du responsable du service chargé de mettre en œuvre, du délai de mise en œuvre ; le relevé de décisions constitue le socle à partir duquel le suivi des actions est articulé; ce suivi est assuré par les auditeurs dans un délai qui varie en fonction du délai de mise en œuvre des recommandations en question.

E. B.: Y a-t-il néanmoins un risque d'atteinte à l'objectivité lorsque l'audit interne mène une mission d'assurance sur un domaine qui a précédemment fait l'objet d'une mission de conseil?

G. L.: Ce cas ne s'est jamais produit à l'audit de groupe.

sur les qualités

Il va de soi que l'audit de groupe ne réalise pas de mission d'assurance sur un thème ayant fait peu de temps auparavant l'objet d'une mission de conseil de sa part.

davantage que sur E. B.: Lorsqu'un auditeur est ses compétences particulièrement intéressé par le marketing, par exemple, et qu'il techniques » souhaite par la suite intégrer ce type de fonction, comment s'assurer de son objectivité sur le sujet ? N'aura-t-il pas tendance à être indulgent?

> G. L.: Pour lutter contre ce type d'inconvénient, nous avons mis en place un garde-fou, en quelque sorte. Il tourne autour du contrat « moral » qui consiste à dire que la durée de séjour à l'audit est par définition limitée. Elle n'est pas fixée de manière impérative comme dans d'autres services d'audit où l'on dit : « Au bout de trois ans, vous êtes sûr d'être appelé soit à quitter l'audit, soit à évoluer au sein du métier considéré ou à l'intérieur voire à l'extérieur du groupe ».

> Nous ne ne nous inscrivons pas dans des logiques « couperet ». Simplement, nous consi-

#### **FICHE TECHNIQUE**

dérons que quatre, cinq ans à l'audit, constitue une bonne durée. Sachant que chez nous, coexistent deux catégories d'auditeurs, il y a d'une part, des « auditeurs de groupe » qui sont des cadres stratégiques ou des cadres dirigeants, en général plutôt en fin de carrière, et d'autre part, des « auditeurs internes », plus jeunes qui ont été recrutés pour leur technicité, qui viennent la plupart du temps du marché du travail et auxquels il faut évidemment offrir des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Ces gens-là, au bout de quatre, cinq ans, évoluent vers d'autres postes. En règle générale, ils vont plutôt vers les directions financières, le contrôle de gestion qui constituent leur débouché privilégié, et nous faisons en sorte de les préparer à ce type d'évolution dans les derniers mois de présence « Il n'y a pas

de différence, en termes Avec ce système de méthode de travail. « contrat » nous nous entre les missions de prémunissons contre l'hyper-mobilité qui peut être conseil et les missions un obstacle à l'objectivité du d'assurance » fait d'un défaut de professionnalisme. Les règles de gestion sont variables selon les services d'audit interne au sein du groupe, mais la logique est partout la même, elle vise à éviter que les gens ne s'installent indéfiniment dans leurs fonctions ou ne fassent, a contrario, un passage éclair. L'équilibre n'est pas toujours facile à trouver mais, grosso modo, on est sur un renouvellement tous les quatre, cinq ans.

dans le service.

E. B.: En engageant les auditeurs internes à être dépourvus de préjugés, cette norme incite à se méfier de la pensée de groupe. Comment rester continuellement vigilant pour questionner des situations communément admises, tout en restant constructif et en apportant de la valeur à l'organisation?

G. L.: Oui, il y a un risque. C'est celui du conformisme, alors que les auditeurs internes doivent par définition constituer, en quelque sorte, le « poil à gratter » au sein de l'entreprise, notamment par la fonction d'alerte.

Il faut se prémunir dans cette optique contre deux écueils : l'excès de conformisme ou, a contrario, l'hyper-criticisme de gens qui, à l'abri du statut d'auditeur, pourraient se laisser aller à formuler des critiques sévères et pas toujours justifiées. Cet équilibre, par définition, n'est pas toujours facile à obtenir. Je pense – comme je l'ai déjà dit – qu'il peut être trouvé en se focalisant sur la qualité du recrutement et du pilotage des travaux.

> E. B.: L'auditeur doit faire preuve d'une force de caractère suffisante de façon à rester neutre face aux rumeurs...

> > G. L.: Si vous voulez. Il

faut, d'une part, avoir suffisamment de sensibilité pour comprendre le contexte dans lequel les gens opèrent. En même temps, il faut être capable, en un laps de temps relativement bref, d'obtenir les informations aussi significatives que possible, et ne pas perdre de vue l'objectif de la mission.

Les auditeurs doivent avoir rapidement cette vélocité d'esprit qui permet de capter la bonne information, et de l'intégrer ensuite dans un schéma explicatif qui tienne la route lequel conditionne la pertinence des recommandations qui en découlent logiquement.

E. B.: Vous faites des piqures de rappel de ce genre de méthodologie?

G. L.: Oui. Le service a été créé en 2003. Nous avons à l'époque travaillé avec un grand cabinet d'audit pour mettre en place une solide formation initiale des auditeurs, dans le cadre de laquelle nous avons beaucoup insisté sur ces aspects de méthode, et depuis nous avons développé des modules de formation permanente, par exemple pour l'analyse des données et d'autres thèmes encore qui permettent de sensibiliser, en tenant compte de l'expérience acquise, les auditeurs un peu plus expérimentés, au respect de ces points, à notre avis, essentiels.

Je répète que les qualités d'un auditeur sont à la fois la perspicacité, la rapidité et le courage. Le courage ne consistant pas à dire les choses de manière brutale, mais à les faire accepter par le management, car c'est lui qui au final met en œuvre les recommandations ...

E. B.: Ce principe d'objectivité individuelle est tout à fait louable pour les auditeurs internes. Cela

devrait également être un principe intégré par l'ensemble des salariés de l'organisation. L'auditeur interne, lorsqu'il part en mission, parle-t-il de cette objectivité, et incite-t-il les audités à la pratiquer?

**G. L.**: Oui, bien sûr. Les objectifs des audits et la manière dont les choses vont se dérouler sont précisés par les auditeurs dans le cadre d'une réunion d'ouverture.

Le problème que nous rencontrons parfois est que les réunions d'ouverture sont multiples. A chaque rencontre avec des responsables de haut niveau, les auditeurs rappellent donc les exigences auxquelles ils sont tenus. Par ailleurs, les services se sont familiarisés au fil des ans avec les méthodes de l'audit de groupe, ce qui continue à renforcer notre crédibilité.