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

Audit & Contrôle internes

Dans l'actualité

- Naufrage du Costa Concordia : qu'aurait dit l'audit interne ?
- Comment un audit interne doit-il contribuer à la gestion de crise ?

Idées et débats

Dispositif national de prévention et de traitement des risques dans le domaine de la santé

Interview

De nouvelles ambitions pour l'IFACI

La profession en mouvement ...

Fiche technique

> La conscience professionnelle : une qualité fondamentale de l'auditeur

QUELLES RELATIONS ENTRE L'AUDIT INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES ?

De la séparation stricte des fonctions à un service regroupé

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

N°208
Février - Mars 2012

Marquez des points ...

avec la nouvelle certification professionnelle

CRMA™
CERTIFICATION IN RISK MANAGEMENT ASSURANCE

Professionnels de l'audit et du contrôle internes, cette nouvelle certification vous permettra de démontrer votre professionnalisme dans le domaine de l'évaluation de la gestion des risques, et plus particulièrement votre capacité à :

- évaluer la maîtrise des risques et la gouvernance des processus métiers de votre organisation ;
- sensibiliser la direction et le comité d'audit aux concepts liés aux risques et à la maîtrise des risques ;
- vous centrer sur les risques stratégiques de l'organisation ;
- apporter encore plus de valeur ajoutée à votre organisation.

Disponible, à la fin du premier semestre 2013, sous la forme d'un examen, le CRMA™ est accessible dès aujourd'hui via un processus de Reconnaissance de l'Expérience Professionnelle (REP). Ainsi, toute personne justifiant d'une expérience professionnelle dans les cinq domaines couverts par la certification CRMA™, et titulaire de diplômes et/ou de tout autre certificat dans le domaine de l'audit, sera en mesure de faire une demande de REP en vue d'obtenir la certification CRMA™.

Conception : ebzone communication - Photo : © PatyWingrove - Fotolia.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

POUR EN SAVOIR PLUS ...

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

The Institute of Internal Auditors

Audit & Contrôle internes

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

n°208 - février-mars 2012

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

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Claude Viet

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Philippe Mocquard

RÉDACTEUR EN CHEF
Louis Vaurs

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

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

RÉALISATION / PUBLICITÉ
EBZONE Communication
32, avenue de Beauregard
94500 Champigny-sur-Marne
Tél. : 01 48 80 00 56
Mel : ebzone@ebzone.fr

IMPRESSION
Imprimerie de Champagne
Rue de l'Etoile de Langres - ZI Les Franchises
52200 Langres

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

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 2117-1661
CPPAP : 0513 G 83150
Dépôt légal : mars 2011
Crédit photos : © Greg Epperson - Fotolia.com

SP EJP

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

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

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

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

Quelles relations entre l'audit interne et la gestion des risques ?

Selon le cadre de référence de l'AMF de 2010, l'audit interne est chargé *« d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. »*

Mais qu'en est-il dans la réalité ? Comment s'organisent les relations entre la fonction audit interne – la plus ancienne – et la fonction gestion des risques – bien plus récente – ? C'est l'objet du dossier de la présente revue.

Un premier aperçu nous est donné par un *benchmark* effectué auprès de sept importantes entreprises : pour trois d'entre elles, l'audit et les risques sont regroupées dans une entité commune ; dans deux cas, l'audit et les risques sont partiellement séparées avec un rattachement à une même direction ; pour deux autres entreprises enfin, les deux fonctions sont totalement séparées.

Des exemples tirés du fonctionnement de trois entreprises (BPCE, Rhodia et GDF Suez), et de la DGFiP (Direction générale des finances publiques), viennent illustrer ce *benchmark* en mettant en avant la nécessaire indépendance de l'audit interne par rapport à la gestion des risques et ce, quel que soit le type d'organisation mis en place, tout en insistant sur l'indispensable coopération entre les deux fonctions pour une bonne maîtrise des risques et un fonctionnement efficace de la gouvernance.

Vous pourrez lire également dans ce numéro l'interview de Philippe Mocquard, délégué général, qui nous fait part des nouvelles ambitions de l'IFACI ; les leçons que peuvent tirer les auditeurs internes du naufrage du Costa Concordia ; les réflexions de l'IIA Japan suite à la catastrophe du 11 mars 2011 (tremblement de terre, tsunami, contamination radioactive) ; la nouvelle fiche technique qui porte sur la norme 1220 A 3 et nous fait nous interroger sur ce qu'il faut entendre par *« conscience professionnelle des auditeurs internes »*.
Autant d'articles que je vous invite à lire avec la plus grande attention. ●

Louis Vaurs - Rédacteur en chef

ifaci
Certification

Progressez sur des bases solides

Votre engagement pour
+ de bonnes pratiques
+ de performance
+ de légitimité
+ de sécurité

Conception : ebzone communication - Photo : © Jakub Cejpek - Fotolia.com

ifaci

Le label de qualité et de performance Certification IFACI est délivré aux services d'audit interne qui appliquent de façon pérenne les trente exigences pragmatiques du Référentiel Professionnel de l'Audit Interne.

Contactez-nous :
Tél. : 01 44 70 63 00
E-mail : certification@ifaci.com

SOMMAIRE

DANS L'ACTUALITÉ

6 **Naufrage du Costa Concordia : qu'aurait dit l'audit interne ?**
Antoine de Boissieu

8 **Comment un audit interne doit-il contribuer à la gestion de crise ?**
Yuji Shimada, Hiroshi Monden et Shigeomi Suzuki

IDÉES ET DÉBATS

13 **Dispositif national de prévention et de traitement des risques dans le domaine de la santé**
Maryse Fourcade

INTERVIEW

35 **De nouvelles ambitions pour l'IFACI**
Philippe Mocquard

LA PROFESSION EN MOUVEMENT

37 **Evénements**

DOSSIER

Quelles relations entre l'audit interne et la gestion des risques ?
De la séparation stricte des fonctions à un service regroupé p. 15 à 34

16 **L'audit interne et le management des risques : des méthodes complémentaires**
Gilles Caignard et Maxime Civel

21 **L'inspection générale et la direction des risques du groupe BPCE : une cohabitation réussie**
Isabelle Maury et Géraud Brac de la Perrière

25 **Gestion des risques et contrôle interne chez Rhodia**
Thomas Puissant

28 **Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques : l'exemple de GDF SUEZ**
Xavier Bedoret

31 **La maîtrise des risques à la DGFiP**
Sylviane Miroux

FICHE TECHNIQUE N°38

Norme 1220-A3

>> **La conscience professionnelle : une qualité fondamentale de l'auditeur**
Valérie Berche

Naufrage du Costa Concordia : qu'aurait dit l'audit interne ?

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

Le paquebot Costa Concordia a fait naufrage le mois dernier au large d'une petite île italienne, Giglio, après avoir heurté un récif. La catastrophe a fait une trentaine de morts et entraîné la perte du navire, d'une valeur de 500 M€.

Pour une société qui exploite des navires, le risque de naufrage est un risque inhérent à l'activité. Posons-nous la question : un auditeur interne qui aurait fait un audit quelques mois plus tôt aurait-il conclu que ce risque était mal maîtrisé ?
Cet auditeur aurait identifié une longue liste de dispositifs de contrôle interne visant à maîtriser le risque de naufrage. Faisons-en un rapide inventaire.

1. Des contrôles préventifs tout d'abord, pour éviter toute collision susceptible de provoquer un naufrage :

- les navires ont les cartes marines (avec le détail des écueils et récifs) des zones qu'ils traversent ;
- ils disposent d'un logiciel de navigation qui intègre les informations de ces cartes et peuvent calculer les trajectoires et vitesses possibles et recommandées ;
- la route à suivre est préparée et validée par les officiers de navigation avec le capitaine du navire ;
- les consignes générales de navigation interdisent, par prudence, une navigation trop proche des côtes ;
- la navigation dans les zones potentiellement dangereuses n'est pas assurée par une personne seule, mais par un groupe d'officiers, présents à la passerelle. Cela permet d'éviter les erreurs humaines.

Enfin, dans le cas du Costa Concordia, deux autres facteurs limitaient les risques :

- le navire naviguait sur des routes parfaitement connues, déjà empruntées plusieurs fois par les officiers et par le navire ;
- l'équipage, et notamment les officiers, étaient expérimentés. Le capitaine était même un expert reconnu en matière de sécurité.

2. Ces contrôles préventifs sont complétés par des **contrôles détectifs**, capables de repérer des anomalies avant qu'il ne soit trop tard :

- le logiciel de navigation est paramétré pour alerter en cas de route ou de vitesse dangereuses, présentant, par exemple, des risques de collision. Les alertes sont perçues par tous les officiers présents à la passerelle ;
- les navires sont équipés d'un sonar de fond, c'est à dire d'un appareil calculant en temps réel la profondeur. L'officier de quart peut la comparer à la profondeur théorique et, réagir en cas de profondeur anormalement basse ;
- la trajectoire et la vitesse sont suivies en temps réel par l'officier de quart présent en passerelle ; son rôle est de s'assurer que la trajectoire et la vitesse adoptées sont bien celles prévues, et qu'elles sont sûres ;
- le centre de contrôle de navigation (basé à terre) suit la position des différents navires dans sa zone ; il est donc capable de détecter un navire de grande taille qui adopterait une route dangereuse, par exemple trop proche des côtes, et peut lui demander de corriger sa route.

3. Des contrôles correctifs enfin, censés empêcher qu'une collision avec un récif ne tourne à la catastrophe, complètent le dispositif de contrôle :

- les coques des navires modernes (comme le Costa Concordia) sont composées d'une suite de compartiments étanches : la perforation d'un compartiment ne provoque l'inondation que de ce compartiment, le navire étant conçu pour résister à l'inondation de deux compartiments adjacents ;

- les navires de croisière du type du Costa Concordia sont équipés de pods de propulsion latéraux. Il s'agit de moteurs auxiliaires fixés sur les côtés de la coque, et normalement utilisés pour les manœuvres dans les ports. Ces pods permettent cependant aussi de corriger la trajectoire en urgence, par exemple en cas de défaillance de la propulsion principale ;
- le navire disposait aussi de générateurs de secours, pouvant suppléer le générateur principal en cas de panne ou d'accident ;
- l'équipage avait fait l'objet de nombreuses formations sur les procédures d'évacuation du navire. La plupart des passagers avaient également reçu une formation sur les consignes d'évacuation, seuls ceux embarqués le jour du naufrage ne l'avaient pas suivie ;
- les moyens d'évacuation (chaloupes) étaient clairement indiqués, en état de marche, et en quantité supérieure aux besoins (et ce afin de permettre l'évacuation sur un seul côté du navire) ;
- les officiers à la passerelle avaient été formés sur la stratégie à adopter en cas d'accident de ce type.

Un audit réalisé quelques mois avant la catastrophe aurait tout à fait pu conclure que tous ces dispositifs de contrôle interne étaient bien en place, et qu'ils semblaient suffisants pour donner une assurance raisonnable que le risque de naufrage était bien maîtrisé. Or, ce n'était pas le cas : où était la faille ?

Comme souvent, il y a eu un enchaînement de dysfonctionnements, d'origine humaine :

- le commandant a pu désactiver le logiciel de navigation, et reprendre la barre manuellement ; cela n'est fait d'ordinaire que pour les manœuvres portuaires, généralement sous la conduite d'un pilote dépêché par le port ;
- le commandant a pu choisir délibérément une route dangereuse, qui n'était pas celle recommandée par les procédures de navigation ;
- les autres officiers présents n'ont pas osé réagir et remettre en cause la décision de leur commandant ;
- pour une raison qui reste à éclaircir, le centre de contrôle de la navigation à terre n'a pas non plus donné l'alerte.

Quels enseignements peut-on en tirer quant à la méthode d'audit et de contrôle internes ?

Les dispositifs de contrôle ont été pris en défaut parce que l'on a choisi (1) d'en désactiver certains, et (2) de se placer dans une situation extrêmement risquée. C'est là la faille dans le dispositif de contrôle : il n'empêchait pas une prise de risque volontaire et inconsidérée.

Le premier enseignement tient donc à la méthode à suivre en audit. Un audit interne qui se serait contenté d'inventorier et d'évaluer la vingtaine de dispositifs de contrôles listés ci-dessus, aurait pu conclure que ces contrôles étaient bien formalisés, supervisés, et qu'ils faisaient l'objet d'une planification dans le cadre d'un plan de sécurité plus large. Sur une échelle de maturité de 1 à 5, on aurait même pu conclure que le dispositif de contrôle interne était « optimisé », c'est à dire au niveau 5 (le plus haut dans l'échelle du COSO). Or, le rôle de l'auditeur interne n'est pas de faire un inventaire des dispositifs de contrôles et de vérifier s'ils sont mis en œuvre ; son rôle est de se prononcer sur les risques, dans le cas présent, sur le risque de naufrage. Pour cela, il faut envisager les cas où les contrôles sont volontairement tournés et, de façon plus générale, tous les cas exceptionnels.

Le deuxième enseignement est que, contrairement aux apparences, les contrôles correctifs ont bien permis de limiter l'ampleur de la catastrophe :

- les générateurs de secours ont visiblement pu être mis en marche rapidement ;
- les *pods* latéraux ont pu être utilisés pour corriger la trajectoire et permettre l'échouage du navire ;
- l'équipage n'a apparemment pas trop mal appliqué les procédures d'urgence, en réussissant à évacuer 4 200 passagers sur 4 230, dans le noir et avec un navire qui s'inclinait de plus en plus ;
- enfin, la stratégie adoptée par les officiers après la collision semble avoir été la meilleure possible, en faisant faire demi-tour au navire et en l'échouant à proximité immédiate des côtes, grâce à l'utilisation judicieuse des courants et des *pods* latéraux. Sans cela, le navire aurait pu se retourner et sombrer au large, avec un bilan sans aucun doute bien pire.

De cette catastrophe, survenue presque un siècle après celle du Titanic, les auditeurs internes peuvent donc tirer deux leçons :

1) leur mission est de se prononcer sur les risques : ils doivent vérifier si une prise de risque inconsidérée est possible, et ne pas se limiter à un inventaire des contrôles en place ;
2) Les contrôles correctifs doivent être audités en priorité dès que les risques étudiés ont un impact potentiel fort. Un mauvais fonctionnement de ces contrôles peut en effet transformer en catastrophe ce qui aurait pu n'être qu'un incident ou un accident. ●

Comment un audit interne doit-il contribuer à la gestion de crise ?

Réflexions issues de la catastrophe du 11 mars 2011 au Japon

Yuji Shimada - *Ph.D., CIA, CISA, CISM, CGEIT*, professeur à la Faculté des Sciences de l'information, **Université de Tokyo**

Hiroshi Monden - *CIA, CISA*, auditeur interne, **Nipponkoa Insurance Co., Ltd.**

Shigeomi Suzuki - *CIA*, auditeur interne, **Sociétés du groupe Sumitomo Corporation**

À l'issue des dommages colossaux provoqués par le grand tremblement de terre de Tohoku, le Japon a rapidement rebondi grâce au soutien humain, matériel et financier reçu du monde entier. Sous l'égide de l'IIA-Japan, des forums d'auditeurs internes certifiés (CIA) réalisent volontairement différentes enquêtes. La catastrophe du 11 mars 2011 a naturellement orienté l'attention de nos forums sur les mesures pouvant être prises, du point de vue de l'audit interne, face à une crise de cette ampleur. En communiquant les résultats de ces enquêtes, nous espérons que les audits internes contribuent à formuler des suggestions et des recommandations pour renforcer la gestion de crise à l'avenir.

Événements du 11 mars

Le 11 mars 2011, à 14 h 46 (heure du Japon), un violent tremblement de terre suivi par un tsunami a frappé la région de Tohoku. Ces deux phénomènes ont provoqué des dommages considérables : 15 821 morts, 3 926 disparus, 5 940 blessés, 118 499 bâtiments totalement détruits, et 180 297 bâtiments gravement endommagés (chiffres au 6 octobre 2011), (http://www.npa.go.jp/archive/keibi/biki/higaijokyo_e.pdf).

En outre, la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi a été à l'origine d'une contamination radioactive.

À Tokyo, où l'IIA-Japan est situé, le séisme d'une magnitude supérieure à 5 sur l'échelle japonaise (magnitude de 8,8 sur l'échelle de Richter) a occasionné une interruption du trafic ferroviaire et d'énormes embouteillages. Bon nombre d'habitants effectuant quotidiennement des trajets d'une à deux heures ont été incapables de rentrer chez eux et ont dû passer la nuit sur leur lieu de travail.

De nombreux membres des forums CIA ont marché plusieurs heures pour regagner leur domicile, ou ont passé la nuit au bureau et sont rentrés chez eux le lendemain. L'entreprise ou l'organisation dans laquelle les auditeurs internes travaillaient a également subi des dommages importants.

Le Japon est un pays fréquemment frappé par des catastrophes telles que des tremblements de terre, des ouragans, des inondations et des tsunamis. Cette catastrophe a été caractérisée par la gravité des dommages occasionnés par le tsunami : outre des logements, des bâtiments, des bureaux, des usines et des magasins ont été balayés, et la région de Fukushima a été affectée par une contamination radioactive due à des explosions dans la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi.

Voici les enseignements que nous avons tirés de cette catastrophe.

Prise en compte des scénarios catastrophe

Le district de Taro (à l'époque Tarocho) dans la ville de Miyako, Préfecture d'Iwate, a construit la digue la plus importante au monde (longue de 2,5 km et haute de 10 mètres) pour se protéger contre les inondations provoquées par les tsu-

namis importants tels que ceux qui ont dévasté la région en 1897 et en 1933. La digue, fréquemment visitée par les touristes du monde entier, rassurait les habitants, mais n'a pu empêcher l'inondation provoquée par ce tsunami, qui a dépassé la hauteur du mur d'endiguement.

En outre, la description du système de sécurité de la centrale nucléaire de Fukushima indiquait que celle-ci possédait de doubles ou triples dispositifs de sécurité, et qu'elle était conçue pour résister aux secousses sismiques. Toutefois, la hauteur inattendue du tsunami a détruit les générateurs de secours, provoqué de graves dommages et des fuites radioactives à l'issue des explosions dans la centrale nucléaire.

Nous pouvons tirer l'enseignement suivant : **la gestion de crise doit anticiper les scénarios catastrophe en partant du principe qu'aucune mesure n'est « 100 % infaillible ».**

Prise en compte du système de communication et de la conduite à tenir en posant l'hypothèse d'une défaillance des moyens de communication

Dans la région de Tohoku, les téléphones portables et les e-mails sur téléphones mobiles étaient hors service en raison de graves pannes des systèmes de communication. Du fait des restrictions des communications mises en place par les sociétés de télécommunications, les services de téléphonie mobile étaient bloqués à Tokyo et Osaka. En conséquence, beaucoup ne pouvaient pas contacter leur société ou leur famille.

Heureusement, un élève de l'école primaire de Kamaishi à Iwate a fait preuve d'un comportement exemplaire, bien que dans l'incapacité de contacter sa famille. Seul chez lui, il a pris l'initiative de se réfugier en lieu sûr. Il a mis en pratique ce qu'il avait appris à l'école, assurant ainsi sa survie. Cette formation pratique de base a permis d'éviter à au moins une personne d'être victime du tsunami.

Dans la gestion de crise, nous devons planifier la conduite à tenir en cas de panne des moyens de communication technologiques.

Évaluation objective des risques

Les Japonais utilisent souvent l'expression « excluons l'hypothèse ». Il n'était pas prévu que toute l'alimentation électrique de la centrale nucléaire, y compris l'alimentation externe et les générateurs de secours, tomberait en panne sous l'effet d'un tremblement de terre. Au cours d'une audience à la Diète, le directeur-général de l'Agence pour la sécurité nucléaire et industrielle a déclaré que la centrale nucléaire était conçue pour résister à un tremblement de terre et qu'il n'aurait jamais imaginé que toute l'alimentation électrique tomberait en panne.

En matière de gestion de crise, **il est primordial d'identifier et d'évaluer les risques en toute objectivité, et de reconnaître que les résultats d'audits, même défavorables, et les suggestions, ont pour but d'améliorer les plans et les structures existants.**

Importance des exercices et de la formation

La ville de Kamaishi, préfecture d'Iwate, baptisée le « miracle de Kamaishi », a déploré moins de morts et de blessés grâce à ses exercices complets d'évacuation. Par exemple, juste après le tremblement de terre, les élèves du collège Kamaishi-Higashi Junior High School ont traversé seuls en courant la cour de leur établissement pour se réfugier dans les zones d'évacuation désignées. De surcroît, ils ont pris par la main des enfants de maternelle et de primaire pour les évacuer avec eux dans des zones surélevées.

Au cours de la formation de trois ans dispensée dans les préfectures d'Iwate et de Miyagi, les forces d'autodéfense du Japon avaient également amélioré leur capacité de réaction face à un éventuel tsunami, et ont pu réagir juste après la catastrophe.

L'importance des exercices quotidiens et de la formation est un autre enseignement tiré de cette expérience.

Importance d'un plan de continuité d'activité

Fujitsu Ltd illustre la reprise de la production juste après

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement tous les membres de nos Forums pour leur collaboration active, en particulier, Mme R. Yokota, M. H. Kawasaki, M. Z. Sasako, M. S. Tsuyoshi, M. N. Goto, M. H. Yanase, M. H. Tabuki et M. S. Kosugi, sans qui ce document n'aurait pu être produit. Sans leur coopération, nous n'aurions pu fonder cette étude sur des données aussi pertinentes et la mener à bien.

Enfin, nous saluons et nous remercions tous ceux qui nous ont soutenus, dans tous les domaines, durant la réalisation de ce projet.

la catastrophe. Grâce au plan de continuité d'activité, en place depuis trois ans, la société a pu redémarrer les activités de six des huit lignes de production dans ses usines fabriquant des ordinateurs personnels, préfecture de Fukushima, et par ailleurs compenser la baisse de la production grâce à l'usine de secours de Shimane, située à mille kilomètres, qui était intacte. Le plan de continuité d'activité précisait que dans le cadre du plan de secours, les deux usines compenseraient mutuellement leur production si l'une d'entre elles était endommagée. Les besoins en main-d'œuvre ayant également été planifiés, la production a pu être transférée sans difficulté à l'usine de Shimane.

Cet exemple illustre qu'un plan de continuité d'activité est primordial pour la poursuite des activités.

Désignation des décisionnaires et des responsables en période de crise

Durant cette immense catastrophe, certaines entreprises ont été affectées par des retards dans la prise de décision parce que de nombreux salariés avaient péri ou été blessés, ou du fait de l'absence des dirigeants dans les sièges sociaux. Toutefois, certaines sociétés, dans lesquelles les décisions étaient prises au niveau des sites, ont acquis une bonne réputation auprès du public. Par exemple, un bureau local d'une société de courses a pris seul la décision de fournir un soutien logistique dans le secteur touché par la catastrophe. En l'occurrence, le siège social a ultérieurement reconnu cette capacité décisionnaire et a appliqué l'idée dans l'ensemble de l'entreprise.

Un cas similaire a été signalé à Niigata Chuetsu lors du séisme de 2004. Le supermarché local de l'enseigne Harashin, qui possède plus de soixante magasins, a partiellement repris ses activités sur un parking peu après le séisme sur décision du directeur du magasin frappé par le séisme. Cette décision s'inscrivait dans la philosophie de la direction, « le client avant tout », qui donne à la clientèle la priorité dans les activités quotidiennes. Le magasin a rapidement rouvert, à la grande satisfaction des clients.

Lorsqu'une crise se déclare, les entreprises peuvent être moins efficaces pour prendre des décisions ou juger au quotidien des processus opérationnels, et le personnel peut se trouver dans l'incapacité de communiquer avec la direction générale. La prise de décision à l'échelle du site prend alors toute son importance. Les règles doivent être documentées pour que les cadres locaux soient à même de prendre des décisions en période de crise.

Possibilité d'un audit de gestion de crise

L'objectif d'un audit interne est « *d'apporter une valeur ajoutée et d'améliorer les activités d'une entreprise* » au sens de l'IIA. Améliorer les activités d'une entreprise en concevant et en renforçant le système de gestion de crise compte parmi les responsabilités importantes des auditeurs internes.

En conséquence, **les auditeurs internes ne doivent pas simplement envisager la possibilité théorique d'un audit de gestion de crise, mais réaliser un audit de gestion de crise dans le cadre des audits internes apportant une valeur ajoutée.**

Aspects d'un audit de gestion de crise

Un audit de gestion de crise doit englober les aspects détaillés dans le tableau ci-après. Bien entendu, les aspects devant être pris en compte lors de l'audit d'un pays tel que le Japon, qui est exposé à différents risques de catastrophes naturelles, seront différents de ceux de pays exposés à des risques tels que les crimes, les attentats terroristes, les défaillances de l'infrastructure sociale ou l'instabilité politique. Les auditeurs internes doivent réaliser un audit de gestion de crise en fonction des caractéristiques propres à l'entreprise et à son environnement.

Voici quelques conseils pour un audit de gestion de crise.

- **Faire une observation sur site**

Il est important de faire une observation sur site afin de confirmer l'existence d'éventuelles sources de danger telles que des rivières ou des rivages. Il est également nécessaire de vérifier que les mesures de prévention de catastrophes sont élaborées et mises en œuvre sur site comme précédemment indiqué à la direction générale.

- **Acquérir une vue d'ensemble**

Il n'est pas possible de détecter des points faibles sans acquérir une vue d'ensemble de la société. Il est également important de détecter les zones d'ombre dans votre entreprise ou vos processus opérationnels. Acquérir une vue d'ensemble est essentiel pour y parvenir.

Tableau : Aspects d'un audit de gestion de crise

Type de risque	Points de contrôle de l'audit
Système	• La société a-t-elle mis en place un système de gestion de crise ? – Déclenché automatiquement en cas d'urgence ? – Transversal ? • La société définit-elle clairement les pouvoirs et les responsabilités en cas d'urgence ? • La société tient-elle compte clairement du personnel et des responsabilités en cas d'urgence ? – Le temps et les moyens de déplacement sont-ils pris en compte ? – Un personnel de remplacement est-il pris en compte ? • La société définit-elle clairement la chaîne de communication dans l'hypothèse où les dirigeants, tels que le directeur et/ou les responsables de la gestion de crise, sont absents du lieu de travail ?
Procédures / règles en cas d'urgence	• La société définit-elle clairement les procédures de gestion des approvisionnements ou des ressources humaines en cas d'urgence ? – Les procédures sont-elles rationalisées ? – Un rapport factuel ex-post et sa validation sont-ils autorisés ? – Les responsabilités en situation d'urgence sont-elles déterminées ? – Les procédures de gestion des ressources humaines telles que le soutien des employés et leur affectation aux sites sont-elles définies ? • La société autorise-t-elle la prise de décision individuelle par les sites ? • La société forme-t-elle le personnel au concept fondamental de philosophie et de politique de l'entreprise ?
Conditions préalables du plan de continuité d'activité	• La société définit-elle les risques pertinents pour le plan de continuité d'activité ? – Tremblements de terre, tsunamis, mascarets, pluies torrentielles, tempêtes de vent, inondations, effondrement des berges, tempêtes de neige, tornades, éruptions, glissements de terrain, etc. – Incendie, dysfonctionnement, panne de systèmes, perturbation des communications, etc. – Catastrophe d'origine humaine (intentionnelle ou accidentelle). – Crimes, attentats terroristes. – Instabilité politique, révolutions, émeutes, grèves. – Pandémies. • La société identifie-t-elle clairement les risques prévus et imprévus ?
Analyse des risques	• La société établit-elle une liste exhaustive des risques ? (Certains risques sont-ils oubliés ?) – Quels sont les types de risques identifiés et quelles sont leurs causes ? La société a-t-elle une vue d'ensemble ? • La société tient-elle compte de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ? • La société tient-elle compte des prestataires externes, y compris des activités externalisées par les sous-traitants ? • La société envisage-t-elle les risques en adoptant d'autres points de vue ? • La société prend-elle en compte la chaîne de risque ? Par exemple, la société considère-t-elle qu'une panne de système aboutit à une interruption et à des retards dans les différents processus de l'entreprise tels que la production et le paiement ?
Évaluation des risques	• La société tient-elle compte des pertes potentielles et de leur probabilité de survenance ? – Montant de la perte évalué ? – Fréquence de survenance prise en compte ? • La société tient-elle compte des évaluations quantitatives et qualitatives ? – Risques quantitatifs découlant de l'évaluation qualitative ? • La société tient-elle compte des risques inhérents et résiduels ? • La société différencie-t-elle clairement les risques inhérents et les risques contrôlés ? • La société réalise-t-elle des études de cas et prend-elle en compte les résultats de ces études dans l'évaluation des risques ? – enseignements d'autres entreprises ; – enseignements du passé.

Type de risque	Points de contrôle de l'audit
Mesures	• Les mesures sont-elles équilibrées en termes de prévention, de détection et de correction, ainsi qu'en termes matériels, techniques (logiques) et de gestion ? • Les mesures sont-elles prises en compte en termes de gestion des ressources ? – équipement, matières premières ; – liquidités, trésorerie ; – informations ; – personnel, dont les prestataires externes. • Les mesures sont-elles planifiées de façon chronologique, des mesures d'urgence aux mesures de reprise d'activité ? • Les mesures sont-elles clairement communiquées et font-elles l'objet d'une formation régulière ? • Les mesures comprennent-elles des contre-mesures en cas d'estimation erronée du risque inhérent ?
Contrôle	• La société analyse-t-elle et évalue-t-elle régulièrement l'évolution des risques ? • La société contrôle-t-elle régulièrement les risques imprévus ? • La société contrôle-t-elle régulièrement la conception et la mise en œuvre des mesures d'urgence ? • La société évalue-t-elle également la situation à l'étranger ? • La société contrôle-t-elle également les prestataires externes ou les partenaires commerciaux ? • La société révise-t-elle le plan de continuité d'activité à la lumière des résultats du contrôle ?

- **Tirer les enseignements du passé**

Pour évaluer un risque de catastrophe, il est également important d'examiner des données telles que les documents historiques. Un événement tel que le grand tremblement de terre de Tohoku est censé se produire une fois par millénaire, et celui de Jogan Sanriku est survenu dans la région de Tohoku en 869. Ces événements historiques doivent être pris en compte et évalués. Au Japon, les noms de lieux désignent parfois des caractéristiques géographiques telles que des zones submergées ou marécageuses. Les auditeurs internes doivent également être attentifs à ces informations.

* *
*

Les auditeurs internes doivent prendre l'habitude de réfléchir aux différents types de risques. Au Japon, l'attention a été focalisée sur le tremblement de terre et le tsunami récents, mais nous devons garder à l'esprit que ce ne sont pas les seuls risques inhérents à la gestion des risques. Les propositions d'amélioration peuvent être rejetées, car elles sont souvent onéreuses. Mais la mission de l'auditeur est d'informer sur les risques, indépendamment de la question des coûts.

L'audit de la gestion de crise est délicat à mettre en œuvre, sauf à être un auditeur interne expérimenté et rompu à la sensibilité aux risques. Les principaux aspects ne relèvent pas de connaissances comptables, mais plutôt de connaissances dans les domaines spécialisés de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise, notamment une expertise dans les activités telles que la vente, la production, la logistique, les achats, les ressources humaines et les technologies de l'information et de la communication.

L'audit de la gestion de crise n'est possible qu'à travers une collaboration des auditeurs internes possédant des connaissances avec les experts des différents domaines nécessitant une approche spécifique.

Enfin, nous espérons que les auditeurs internes du monde entier pourront bénéficier des enseignements tirés de la catastrophe du 11 mars 2011. ●

Dispositif national de prévention et de traitement des risques dans le domaine de la santé

Maryse Fourcade, Inspectrice, **IGAS**

Plusieurs acteurs se partagent la responsabilité de la prévention et du traitement des risques pouvant intervenir dans le domaine de la santé.
L'inspection générale des affaires sociales contribue à la maîtrise des risques sur le champ sanitaire à travers deux missions : une mission d'audit interne qui assure notamment l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques ; une mission méthodologie performance.

Les risques dans le domaine de la santé couvrent trois domaines :

- **Politiques de santé publique et de prévention :** conception, conduite et mise en œuvre des politiques de santé publique ; mise en œuvre des plans et des actions de santé publique ; prévention des pathologies à forte morbidité/mortalité ; prévention des addictions et de la toxicomanie.

- **Veille et sécurité sanitaire :** veille et surveillance épidémiologique ; veille sanitaire (application du règlement sanitaire international) ; réseaux de vigilance sanitaire ; lutte contre les vecteurs des maladies transmissibles ; gestion des urgences, des situations exceptionnelles et des crises sanitaires.

- **Qualité de l'offre de soins et du système de soins :** conception, planification, et mise en œuvre de l'organisation et de l'offre de soins ; Allocation de ressources aux établissements de soins.

Plusieurs acteurs se partagent la responsabilité de la prévention et du traitement des risques pouvant intervenir dans le domaine de la santé.

Le ministère de la santé

La **direction générale de l'offre de soins** du ministère de la santé a pour objectifs de promouvoir une approche globale de l'offre de soins, d'assurer une réponse adaptée aux besoins des patients et des usagers, de garantir l'efficience et la qualité de l'offre de soins.
La **direction générale de la santé** est, quant à elle, chargée de préserver et d'améliorer l'état de santé général de la population (promotion, information et éducation en santé, prévention des pathologies chroniques, pratiques addictives, nutrition…), prévention des maladies infectieuses (politique vaccinale, IST-VIH, hépatites...), prévention des risques liés aux milieux naturels, produits alimentaires, menaces terroristes… Elle est également chargée d'élaborer une politique de veille et de sécurité sanitaire, d'assurer la gestion des alertes et des urgences sanitaires et la préparation aux menaces.

Les autorités et agences sanitaires

Les agences sanitaires et autorités indépendantes sont chargées, chacune dans son domaine, de la prise en charge d'une dimension du risque sanitaire. Il s'agit principalement de :

- **La Haute autorité de santé (HAS)**
Autorité publique indépendante à caractère scientifique, la HAS est chargée d'évaluer scientifiquement l'intérêt médical des médicaments,

des dispositifs médicaux et des actes professionnels ; de promouvoir les bonnes pratiques et le bon usage des soins auprès des professionnels de santé et des usagers de santé ; d'améliorer la qualité des soins dans les établissements de santé et en médecine de ville ; de développer la concertation et la collaboration avec les acteurs du système de santé en France et à l'étranger.

- **L'Institut de veille sanitaire (InVS)**
  Établissement public, placé sous la tutelle du ministère chargé de la Santé, l'Institut de veille sanitaire (InVS) réunit les missions de surveillance, de vigilance et d'alerte dans tous les domaines de la santé publique.

- **L'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps)**
  Cette agence se consacre à assurer la sécurité sanitaire des médicaments, des produits biologiques et des dispositifs médicaux en France.

- **L'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES)**
  L'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé est un établissement public administratif chargé de mettre en œuvre les politiques de prévention et d'éducation pour la santé dans le cadre plus général des orientations de la politique de santé publique fixées par le gouvernement. Il est également chargé de la participation à la gestion des situations urgentes ou exceptionnelles ayant des conséquences sanitaires collectives et à la formation à l'éducation pour la santé.

- **L'agence nationale de la sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES)**
  Établissement public à caractère administratif, l'ANSES intervient dans les domaines du travail, de l'environnement, de l'alimentation, de la santé et du bien-être des animaux, de la santé des végétaux. En santé humaine, l'Agence évalue les propriétés nutritionnelles et fonctionnelles des aliments, ainsi que l'ensemble des risques auquel l'Homme peut être exposé au travers du travail, de l'environnement et de l'alimentation. L'ANSES a aussi compétence dans le champ du médicament vétérinaire, et elle assure l'évaluation avant mise sur le marché des pesticides et des biocides, ainsi que des produits chimiques dans le cadre de la réglementation REACh. L'ANSES est placée sous la tutelle des ministères chargés de la santé, de l'agriculture, de l'environnement, du travail et de la consommation.

- **L'Etablissement français du sang (EFS)**
  L'Etablissement Français du Sang est l'opérateur civil unique de la transfusion en France : don de sang, don de plasma et don de plaquettes. Il est à ce titre le garant de la sécurité de la chaîne transfusionnelle, du donneur au receveur.

- **L'agence de la biomédecine (ABM)**
  L'Agence de la biomédecine est une agence publique nationale de l'État, exerçant ses missions dans les domaines du prélèvement et de la greffe d'organes, de tissus et de cellules, ainsi que dans les domaines de la procréation, de l'embryologie et de la génétique humaines.

- **L'autorité de sûreté nucléaire (ASN)**
  Autorité administrative indépendante, l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), est chargée de contrôler les activités nucléaires civiles en France : installations nucléaires de base, transport des substances radioactives, radioprotection (protection contre les rayonnements ionisants, issus notamment des équipements radiologiques des établissements de santé).

Les acteurs territoriaux

La politique de prévention et de traitement du risque sanitaire est déclinée et mise en œuvre au niveau territorial par les 26 Agences régionales de santé (ARS), qui ont ont pour objectifs, au sein de chaque région, d'assurer un pilotage unifié et transversal de la santé en région et de réguler l'offre de soins.

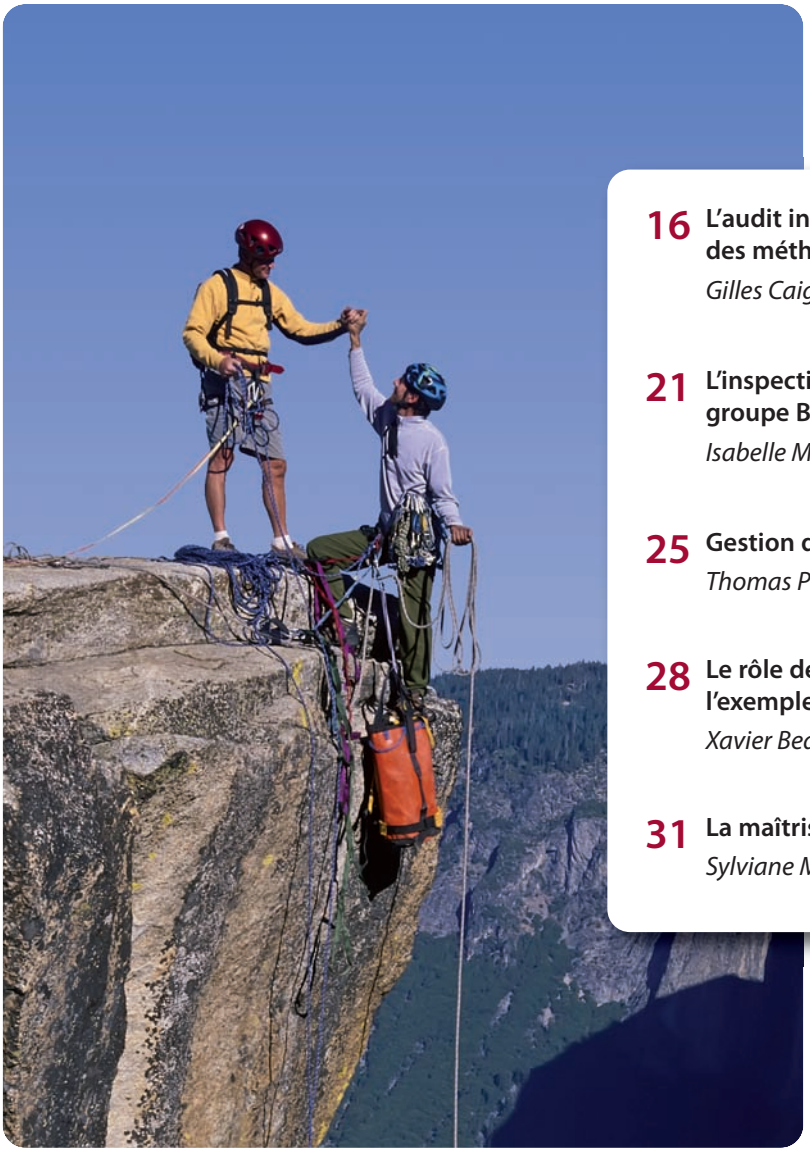
Le rôle de l'IGAS

L'Inspection générale des affaires sociales contribue à la maîtrise des risques sur le champ sanitaire à travers deux missions :

- une Mission d'audit interne lui est rattachée. Cette structure assure notamment l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques mis en œuvre par les ministères chargés des affaires sociales et leurs opérateurs ;
- une Mission méthodologie performance (MMP) chargée, en coopération avec le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales, du pilotage du dispositif d'animation de la fonction inspection-contrôle exercée par les ARS. ●

Quelles relations entre l'audit interne et la gestion des risques ?

De la séparation stricte des fonctions à un service regroupé



16 **L'audit interne et le management des risques : des méthodes complémentaires**
Gilles Caignard et Maxime Civel

21 **L'inspection générale et la direction des risques du groupe BPCE : une cohabitation réussie**
Isabelle Maury et Géraud Brac de la Perrière

25 **Gestion des risques et contrôle interne chez Rhodia**
Thomas Puissant

28 **Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques : l'exemple de GDF SUEZ**
Xavier Bedoret

31 **La maîtrise des risques à la DGFiP**
Sylviane Miroux

L'audit interne et le management des risques : des méthodes complémentaires

Gilles Caignard - Adjoint de la directrice de l'audit et du contrôle internes, **Aéroports de Paris**

Maxime Civel - Diplômé du Master Audit des Organisations et Maîtrise des Risques, **Paris Descartes**

Dans le cadre de la démarche de progrès menée conjointement avec la certification IFACI, la direction de l'audit et du contrôle internes d'Aéroports de Paris a réalisé, du 22 mars au 26 mai 2011, un *benchmark* sur le renforcement du lien entre l'audit interne et le management des risques.

Cette étude, réalisée avec l'aide d'un étudiant[1] diplômé du Master « Audit des organisations et Maîtrise des risques » de l'Université Paris Descartes, a porté plus précisément sur les interactions entre le management des risques et l'audit interne dans l'élaboration du plan annuel d'audit et l'actualisation de la cartographie des risques.

Cette étude a concerné sept entreprises[2] et a permis de dégager les pratiques les plus répandues sur le sujet afin de proposer des voies d'améliorations qui ont été mises en application dès la fin de sa réalisation.

L'élaboration du plan annuel d'audit et de la cartographie des risques : un enjeu primordial pour l'audit interne et le management des risques

Le Référentiel Professionnel de l'Audit Interne de l'IFACI précise que *« le responsable de l'audit interne établit un plan fondé sur une analyse de l'ensemble des risques de son organisation. Pour ce faire, le responsable de l'audit interne prend en compte le système de management des risques défini au sein de l'organisation. Il tient notamment compte de l'appétence pour le risque définie par le management pour les différentes activités ou branches de l'organisation. »*

A partir de cette formulation, nous pouvons dégager deux axes de recherche pour l'élaboration du plan annuel d'audit et la cartographie des risques :

- **« Le système de management des risques »**
  Ce premier axe porte essentiellement sur les outils et méthodes d'identification et d'analyse des risques de l'entreprise par le management des risques (cartographie des risques).
- **« L'appétence pour le risque définie par le management des différentes activités ou branches de l'organisation »**
  Ce second acte vise davantage la prise en compte des managers dans les activités opérationnelles et de supports qui peut se révéler être d'une utilité significative dans l'identification des risques et *in fine* dans l'élaboration de la cartographie des risques.

Au-delà du référentiel et des axes de recherche présentés ci-dessus, d'autres domaines sont à prendre en compte pour donner une analyse complète des liens qui unissent l'audit interne et le management des risques dans l'élaboration du plan annuel d'audit et la cartographie des risques (ex : suivi des plans d'actions, accidents, etc.).

Ce premier constat souligne l'existence d'axes précis mais avec des méthodolo-

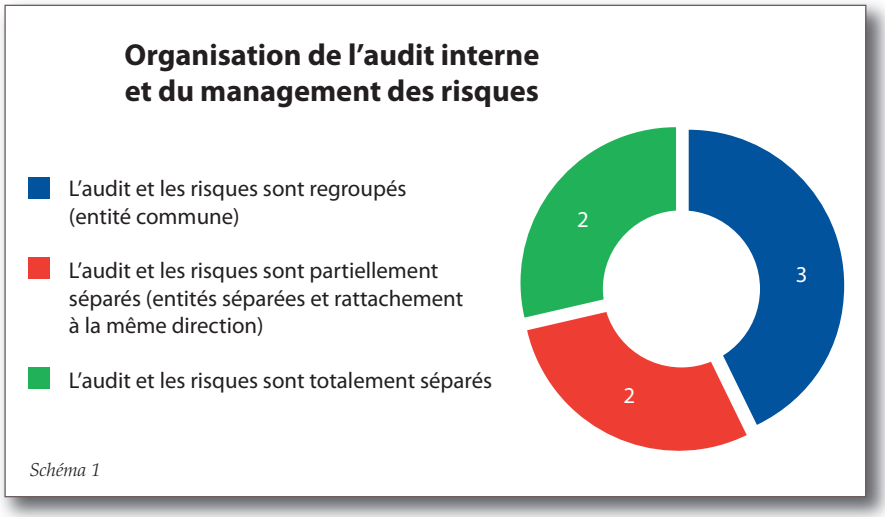


Schéma 1

gies et des approches distinctes entre les entreprises. C'est pourquoi nous avons décidé de réaliser des entretiens auprès de sept entreprises choisies conjointement avec l'IFACI pour :

- leur niveau de réflexion sur les pratiques d'audit interne et de management des risques dans l'élaboration de la cartographie des risques et/ou du plan annuel d'audit ;
- leur niveau de maîtrise des normes d'audit (5 certifications IFACI – 1 certification ISO – 1 évaluation IFACI) ;

afin de dégager les meilleures pratiques.

Les résultats et les principaux enseignements du *benchmark*

La structure de l'audit interne et du management des risques dans l'entreprise

Organisation des directions de l'audit interne et du management des risques

Le premier axe de recherche a porté sur la structure et l'organisation des directions d'audit interne et du management des risques au sein des entreprises.

L'étude a révélé que les fonctions d'audit interne et de management des risques sont présentes dans toutes les entreprises, mais l'organisation et le lien entre ces deux entités diffèrent entre les sociétés.

A partir des réponses fournies par les entreprises, nous avons pu relever 3 modes d'organisations (Cf. schéma 1) :

- 3 entreprises ont regroupé l'audit interne et le management des risques au sein d'une même direction ou entité ;
- 2 entreprises ont partiellement séparé les fonctions d'audit interne et de management des risques dans deux directions distinctes tout en ayant une autorité supérieure commune ;
- 2 entreprises ont totalement séparé les fonctions d'audit interne et du management des risques.

Les effectifs dédiés à l'audit interne et au management des risques

Le *benchmark* a révélé une différence notable entre entreprises dans l'effectif de l'audit interne. Concernant la taille de l'effectif dédié à l'audit interne, les résultats variaient de 12 à 70 auditeurs avec un lien direct avec l'importance de l'entreprise ou du groupe concerné.

En revanche, contrairement à l'audit interne, l'effectif du management des risques varie faiblement avec une à deux personnes au sein de la direction centrale.

Cependant, les membres présents dans la fonction centrale du management des risques s'appuient sur les fonctions opérationnelles de l'entreprise afin d'identifier les risques encourus par ces dernières. Pour cela, certaines directions du management des risques se dotent d'un réseau de coordinateurs *risk manager* dans chaque domaine d'activité pour identifier et évaluer les risques de leur périmètre respectif (domaine d'activité ou unité opérationnelle) – (Cf. schéma 2).

➢ **Bonnes pratiques :** Le rapprochement du management des risques et de l'audit interne au sein d'une direction commune semble offrir une meil-

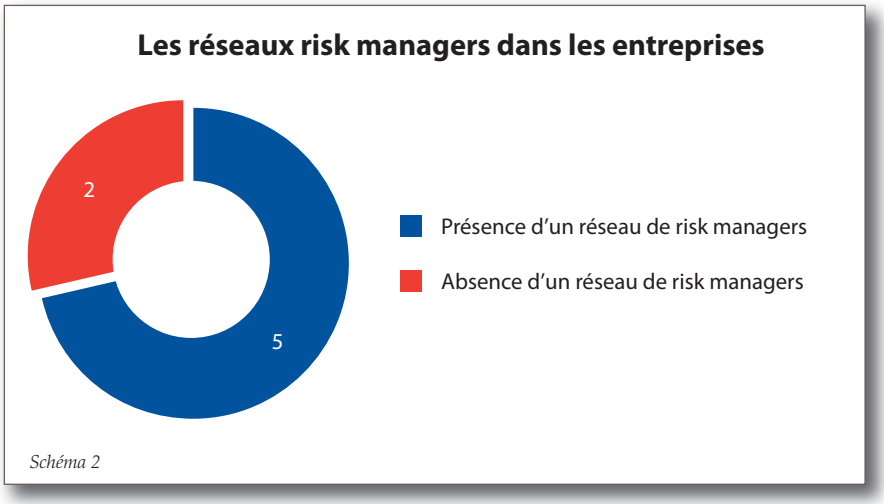


Schéma 2

leure coordination entre les deux fonctions (élaboration du plan annuel d'audit, actualisation de la cartographie des risques, rattachement des audits et des recommandations aux risques, etc.).

La mise en place d'un réseau de *risk managers* dans chaque activité semble nécessaire pour les entreprises afin de faire le lien avec les fonctions opérationnelles et ainsi identifier un plus grand nombre de risques encourus par la société.

Elaboration du plan d'audit

Eléments pris en compte dans l'élaboration du plan annuel d'audit

L'ensemble des sociétés consultées lors de cette étude utilisent principalement deux sources d'information pour réaliser le plan annuel d'audit :

- **La cartographie des risques**
  Après actualisation, la cartographie des risques est l'une des deux principales sources du plan annuel d'audit en faisant ressortir les risques majeurs de l'entreprise et de ses activités. Un niveau de détail suffisamment fin permet de remonter à la source des risques majeurs et ainsi de les traiter plus efficacement par des missions précises.
- **Des entretiens avec les directions opérationnelles**
  Les entretiens avec les responsables et les directeurs d'unités opérationnelles sont la deuxième source principale du plan annuel d'audit. Ces entretiens visent à évaluer ou à s'interroger sur le niveau de maîtrise des risques de l'entité et permettent d'impliquer les directeurs des unités opérationnelles dans le processus d'élaboration du plan annuel d'audit.

D'autres sources sont utilisées selon les entreprises :

- Des entreprises ont mis en place un tableau/matrice présentant les risques majeurs couverts par les programmes d'audit des quatre à cinq dernières années. Ce tableau récapitulant l'ensemble des missions d'audit des précédents programmes d'audit avec leurs risques rattachés permet d'avoir une vision synthétique sur le niveau de couverture des risques par les programmes d'audit antérieurs et à identifier clairement les risques insuffisamment couverts.
- Dans les cas où les deux fonctions audit/management des risques sont séparées et relèvent de directions différentes, des réunions formelles entre le management des risques et l'audit interne sont organisées régulièrement.

Découpage du plan annuel d'audit

Le découpage du plan annuel d'audit se présente selon deux modèles dominants :

- La majorité des directions d'audit interne (4 cas sur 7) découpe le programme annuel selon la nature des missions (type de mission : audit de conformité, origine de la mission, etc.).
- Deux directions d'audit interne ont choisi de découper le programme annuel selon la nature des missions mais en y ajoutant un découpage supplémentaire selon les branches d'activités de leur entreprise.

Seule, une direction d'audit interne présente son programme d'audit selon le découpage des risques de sa cartographie. Ceci s'explique par la maturité avancée de sa réflexion en termes de management des risques, qui est la préoccupation principale de l'élaboration du plan annuel d'audit (Cf. schéma 3).

Validation du plan annuel d'audit

L'ensemble des entreprises du *benchmark* présente le projet de plan d'audit au Comité exécutif (COMEX) ou à la direction générale de la société pour accord.

L'audit interne présente ensuite ce plan d'audit approuvé en comité d'audit lorsque les entreprises en sont dotées (cinq cas sur sept). Dans ce cas, le comité d'audit a un rôle de consultation sur le programme d'audit tout en gardant la possibilité de suggérer des missions.

C'est toutefois à l'issue de cette présentation que le plan est déclaré « validé ».

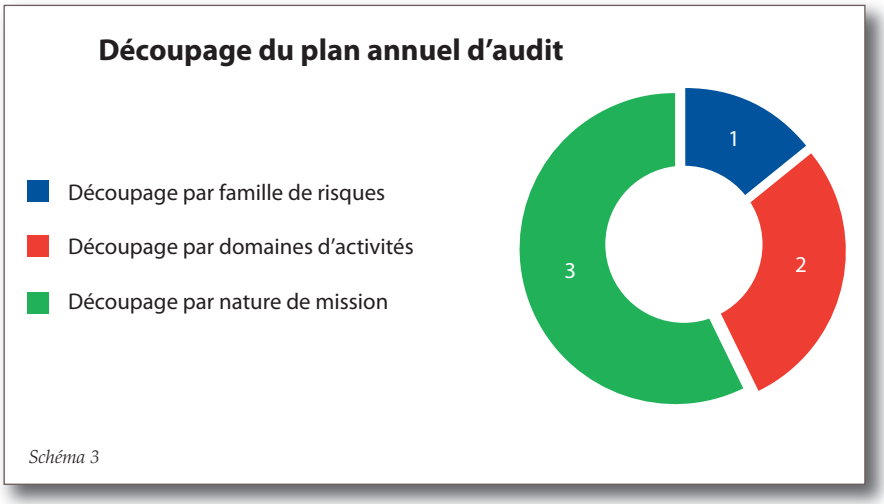


Schéma 3

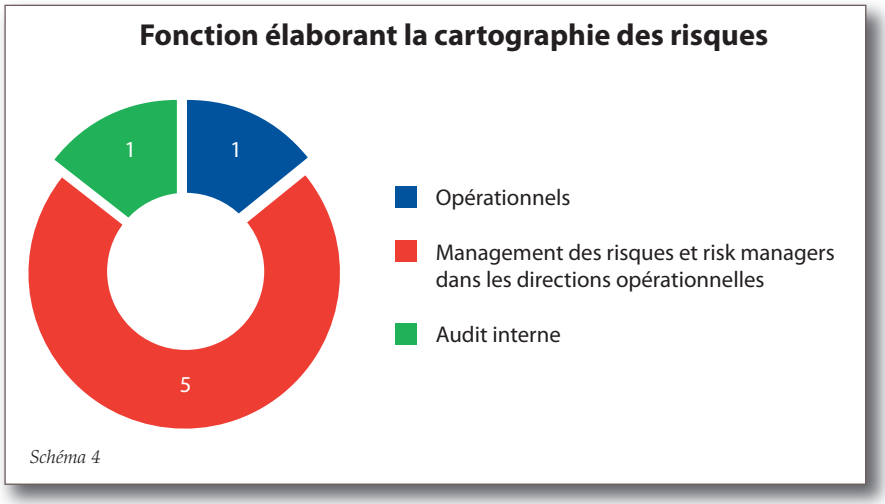


Schéma 4

➢ **Bonnes pratiques :** Un tableau permettant d'avoir une vision synthétique des risques majeurs couverts et non couverts par les précédents programmes d'audit est relativement simple à mettre en place et présente un suivi des missions.
Concernant le découpage du plan annuel d'audit, quel que soit le type de présentation (par famille de risques, par nature des missions, par branche d'activité), il est important que le rattachement entre les missions et les risques de la cartographie des risques soit cohérent et explicite.

L'actualisation de la cartographie des risques et lien avec les plans d'action d'audit

Elaboration de la cartographie des risques

Toutes les entreprises du *benchmark* disposent d'une cartographie des risques établie selon des pratiques convergentes mais variables.
Des sociétés construisent leur cartographie à partir d'un « univers des risques » regroupant entre 200 et 400 risques, complété par les directions opérationnelles. Le management des risques et l'audit interne en font une analyse exhaustive pour faire ressortir les risques majeurs niveau par niveau pour réaliser la cartographie des risques.

Des entreprises ont fait le choix de décentraliser cette étape aux directions opérationnelles. Ce sont les *risk managers* dans les domaines d'activité ou les unités opérationnelles, assistés par la fonction centrale du management des risques, qui sont en charge d'élaborer la cartographie des risques de chaque direction opérationnelle. En analysant ces cartographies des risques de chaque *risk manager*, le management des risques réalise une cartographie globale présentant les risques majeurs de la société (Cf. schéma 4).

Actualisation de la cartographie des risques

Afin que le programme d'audit soit basé sur des risques correctement identifiés et évalués, la cartographie doit être régulièrement actualisée.
La fréquence de l'actualisation de la cartographie des risques est variable (trimestrielle à bisannuelle) et dépend de l'évolution des risques dans l'entreprise. Certaines sociétés observent des évolutions rapides de leurs risques les obligeant à actualiser fréquemment leur cartographie des risques afin de les identifier et de suivre leur cotation (Cf. schéma 5).

Intégration des plans d'actions dans l'actualisation de la cartographie des risques

Les plans d'action issus des missions d'audit ont un impact direct sur l'actualisation de la cartographie des risques. Leur suivi par l'audit interne est donc primordial pour avoir une vision précise de la mise en place des outils de contrôles qui modifient la cotation des risques dans la cartographie.

Cependant, les moyens pour permettre un suivi et une intégration des plans d'actions dans l'actualisation de la cartographie des risques sont différents selon les entreprises :

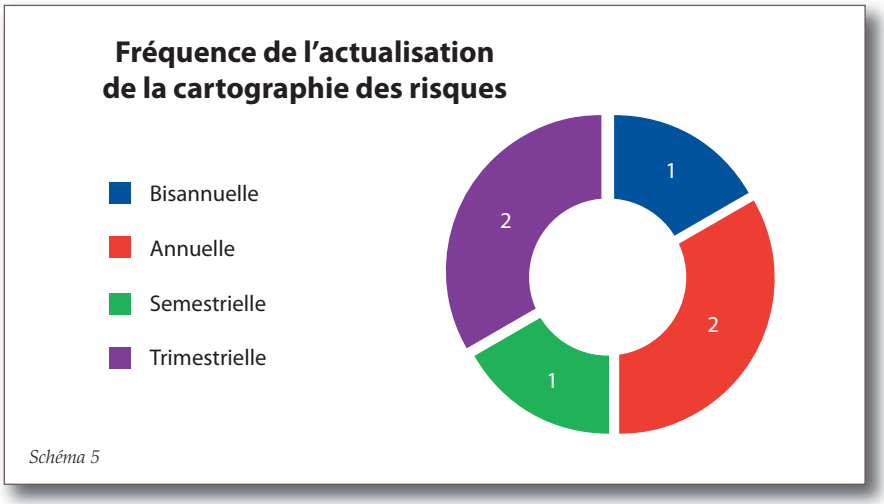


Schéma 5

- tableau de rapprochement entre la cartographie des risques et les recommandations ;
- mission d'audit de suivi ;
- réunion trimestrielle ou mensuelle entre les directions de l'audit interne et du management des risques (dans le cas où les directions sont distinctes) ;
- envoi du rapport de mission au management des risques ;
- outil informatique regroupant les informations des missions d'audit dont les plans d'action.

➢ **Bonnes pratiques :** Concernant l'élaboration de la cartographie des risques, le management des risques et l'audit interne doivent disposer d'un périmètre suffisamment large pour identifier les risques majeurs de la société et ceci à tous les niveaux. La réalisation d'un univers des risques ou des cartographies des risques auprès des directions opérationnelles permettent d'atteindre ce niveau d'exigence.
Pour l'intégration des plans d'actions dans la cartographie des risques, chaque entreprise utilise les pratiques qui s'adaptent le mieux à son environnement. Cependant, l'outil informatique semble être le meilleur moyen pour avoir un suivi en temps réel des plans d'actions et ainsi actualiser la cartographie des risques.

* *
*

Les bonnes pratiques observées :

- Des liens fréquents entre les fonctions d'audit interne et de management des risques permettent de tirer un meilleur parti de l'interdépendance naturelle de leurs travaux. Souhaitables tout au long de l'année, ces liens sont indispensables au moment de l'élaboration du plan annuel d'audit et de l'actualisation de la cartographie des risques.

- Les missions du plan d'audit doivent être rattachées aux risques de l'activité auditée afin d'expliciter le lien entre les missions et la cartographie des risques. Il est important de signaler que ce rattachement n'est possible qu'à partir d'une cartographie détaillée avec plusieurs niveaux de risques, et n'est pertinent que si celle-ci est actualisée de façon régulière. Idéalement, dans la mesure où ce lien est suffisamment robuste, le plan annuel d'audit peut présenter un découpage identique à celui de la cartographie des risques,

- Afin d'avoir une cartographie des risques détaillée et actualisée pour chaque niveau, le management des risques doit disposer d'un réseau de *risk manager* qui serait chargé d'élaborer une cartographie pour chaque direction ou branche d'activité. Le management des risques est dans un rôle de pilotage et de supervision des *risk managers*.

- Enfin, même si les pratiques sont encore hétérogènes sur le sujet, une présentation du plan annuel d'audit conforme au découpage de la cartographie des risques concourt de toute évidence à une plus grande lisibilité des deux démarches et à leur convergence. ●

---

1. *Maxime Civel, co-auteur de l'étude et de l'article – Diplômé du Master Audit des Organisations et Maîtrise des Risques de Paris V, actuellement Etudiant du Master Comptabilité Audit et Contrôle de gestion de l'Université Paris Dauphine.*

2. *Les sept entreprises ayant répondu au benchmark : Banque de France, Michelin, RTE, Eiffage, Eurocopter, Veolia, Air France. Ces entreprises exercent des activités diverses avec des cultures différentes. Par ailleurs, cinq de ces entreprises sont certifiées IFACI dont deux ont été distinguées lors des Trophées du Contrôle Interne. Leur taille est très variable avec un chiffre d'affaires compris entre 4 Mds et 33 Mds d'euros et un effectif de 8 500 et 330 000 salariés.*

En mars 2012, plus de 200 CV en ligne

Vous êtes à la recherche de collaborateurs ...

Rendez-vous dans l'espace emploi du site internet de l'IFACI (www.ifaci.com), consultez les CV en ligne et postez vos offres d'emplois et de stages.

www.ifaci.com CIBLÉ / SIMPLE / GRATUIT ifaci

L'inspection générale et la direction des risques du groupe BPCE : une cohabitation réussie

Entretien avec

Isabelle Maury, Directrice des risques groupe, **BPCE**

Géraud Brac de la Perrière, Directeur de l'inspection générale groupe, **BPCE**

La crise des subprimes et la faillite de Lehmann ont-elles eu une influence sur la montée en puissance de la filière risques dans les banques ?
L'audit interne a-t-il les coudées franches avec les dirigeants et le comité d'audit ?
Les membres du comité d'audit ont-ils les compétences requises pour apprécier les risques bancaires ?
Les rôles entre le risk management et l'audit interne sont-ils clairement définis ? Ces deux fonctions sont-elles concurrentes ou complémentaires ?
Autant de questions, et d'autres encore, auxquelles la directrice des risques et le directeur de l'inspection générale de la BPCE répondent en toute franchise, en affirmant que la coopération entre les deux départements est un gage de crédibilité, source de progrès et de valeur ajoutée.

Louis Vaurs : *A la suite de la crise des subprimes (2007/2008), on a observé en France une montée en puissance de la filière risques. Comment l'avez-vous vécue ?*

Géraud Brac de la Perrière : Je tiens à préciser que cette montée en puissance, au sein du Groupe BPCE, ne s'est pas faite au détriment de l'audit interne et n'a donc généré aucune difficulté entre les deux fonctions.

Isabelle Maury : Vous parlez de la crise des subprimes, mais, en 2008, il y a surtout eu la faillite Lehmann.
A cette époque, l'ACP avait créé un groupe de travail, avec les différents directeurs des risques de la place, avec pour objectif de refondre une partie du 97-02 sur certains aspects qu'elle estimait ne pas avoir assez développés. Le 97-02 a donc été remanié en conséquence, avec la volonté de mieux préciser les prérogatives de la fonction risques.

L. V. : *Comment se répartissent les rôles entre la direction des risques et l'inspection générale/audit interne à la BPCE ?*

I. M. : C'est très simple : contrôle permanent versus contrôle périodique.

L. V. : *Vous vous considérez-donc comme faisant partie du contrôle permanent.*

I. M. : Oui, mais je ne suis pas la seule à être le contrôle permanent, il y a aussi le directeur de la conformité. Le 97-02 est limpide sur la distinction contrôle périodique, contrôle permanent, et il n'y a pas de mélange des genres.

G. B. P. : Le champ d'intervention de l'inspection et de l'audit interne est par ailleurs plus large que celui des risques, particulièrement dans notre groupe où l'inspection générale a un champ d'investigation incluant l'ensemble des fonctions d'une entreprise. Il y a les risques, la conformité, mais il y a aussi le pilotage global, le développement…

I. M. et G. B. P. : La stratégie et les ressources humaines.

L. V. : *Est-ce que l'audit interne s'appuie sur la cartographie des risques établie par la direction des risques pour élaborer son plan d'audit ?*

G. B. P. : Nous élaborons un *risk assesment* qui intègre les éléments de carto-

graphie des risques, tous les risques de suivi, les risques de conformité, les risques informatiques et autres types de risques, et qui prend en compte également d'autres aspects, liés aux dernières missions réalisées, à des recommandations qui tardent à être mises en œuvre, à des éléments de résultat, à des informations que je peux avoir dans mes contacts avec les dirigeants du groupe. Tous ces éléments-là sont donc pris en compte pour bâtir un *risk assesment* qui vise à établir un plan d'audit avec une bonne périodicité en fonction de nos moyens et de la criticité des sujets.
L'approche est donc vraiment différente de celle de la cartographie des risques de la direction des risques.
A noter que l'inspection générale est invitée à tous les comités de risques. Cela permet d'avoir l'information au fil de l'eau. La fluidité de l'information est la clé du bon fonctionnement.
De plus, les risques reçoivent tous nos rapports. Nous nous voyons une fois par mois pour échanger de manière un peu informelle, soit sur des événements ou des thèmes sur lesquels travaille la direction des risques, soit sur des points relevés dans nos missions. Et l'on participe aussi, tous les deux, au comité exécutif du groupe.

L.V. : *Concernant cette cartographie, est-ce que la direction des risques se sert de l'approche par les risques développée par l'inspection générale, pour l'enrichir ?*

G. B. P. et I. M. : Non.

I. M. : En revanche, nous nous servons des conclusions, des recommandations que l'on retrouve dans les rapports d'inspection générale pour voir si, au niveau des établissements, il n'y a pas des actions que l'on pourrait mener au niveau national, qui concerneraient plusieurs établissements. Auquel cas, dans le domaine des risques, bien sûr, on peut soit identifier puis déployer des *best practices*, soit constituer des ateliers avec la filière pour déterminer une nouvelle norme. C'est très utile.

Nous réalisons également une évaluation du contrôle permanent, à partir d'un système de scoring que nous avons établi en fonction de critères, en identifiant également les axes de progrès.

L.V. : *Comment s'organise la coordination des différents acteurs du contrôle interne ?*

I. M. : Quand on a créé BPCE, on a travaillé sur ce point en priorité, non seulement au niveau de BCPE SA, mais pour toute la filière, et l'on a écrit des chartes de fonctionnement. Ce sont des écrits fondateurs, ils ont permis de clairement délimiter les missions.
Le but était de bâtir une coordination adaptée et pragmatique, et de déterminer les missions de l'audit interne, les risques et la conformité.
Notre lien le plus important avec la conformité est avec les risques opérationnels. En cas d'incident d'une fraude, l'urgence est de se coordonner.
Par ailleurs, les risques de non-conformité sont intégrés dans la cartographie des risques opérationnels. La conformité contribue également à certains comités des risques, en particulier le comité des risques opérationnels. Nous sommes également amenés à coordonner certaines actions pour correspondre au mieux aux organisations des établissements du groupe.

« Le 97-02 est limpide sur la distinction contrôle périodique, contrôle permanent, et il n'y a pas de mélange des genres »

L.V. : *Qui coordonne la qualité, la conformité… ?*

I. M. : Il existe un comité de coordination du contrôle interne, qui coordonne toutes les fonctions de contrôle.

G. B. P. : Ce comité, j'en assure le secrétariat. Il est présidé par François Pérol. Y viennent les membres du directoire en charge des finances et des opérations. Y viennent également les trois fonctions de contrôle que l'on a évoquées, le responsable de la révision comptable et le responsable de la sécurité des systèmes d'information.
Les cinq fonctions de contrôle sont réunies dans ce comité qui se tient tous les deux mois environ.

L.V. : *Ce comité de coordination des contrôles internes comprend, par définition, l'audit interne, les risques et la conformité ?*

G. B. P. : Oui. Et les autres fonctions de contrôle : finances, révision comptable, sécurité des systèmes d'information…

L.V. : *Contrôle de gestion, aussi ?*

G. B. P. : Non. Le contrôle de gestion, c'est une des fonctions de gestion.

I. M. : Ce n'est pas un contrôle interne de niveau 2.

L.V. : *Et comment cela se passe-t-il entre vous et la conformité ?*

I. M. : Après deux ans et demi de pratique nous sommes rodés.

Concernant les comités risques de niveau groupe, j'invite systématiquement la conformité, l'audit également bien sûr. Cela permet un bon partage de l'information.

L.V. : *On parle beaucoup actuellement des trois lignes de défense des organisations :*

- *la première ligne est constituée essentiellement des opérationnels, du dispositif de contrôle interne et des contrôles informatisés ;*
- *à la deuxième ligne on trouve le contrôle permanent assuré par des équipes ad hoc ;*
- *et la troisième ligne de défense, c'est l'audit interne, le contrôle périodique.*

Etes-vous d'accord avec cette approche ?

G. B. P. : En fait, dans un groupe comme le nôtre, on travaille sur quatre niveaux, en réalité.
Si l'on prend l'exemple d'une Banque populaire, elle a son propre audit interne qui doit mener son plan sur une périodicité de quatre ans.
Et nous, nous allons intervenir dans des missions plus globales et auditer l'audit interne. C'est presque un niveau supplémentaire.

I. M. : C'est pareil pour le directeur des risques. Chaque établissement a son directeur des risques.

Bien sûr, il faut que les investigations soient complémentaires. Si c'est pour faire du travail en doublon, cela n'a pas d'intérêt.

L.V. : *L'audit interne est une fonction normée. Cela vous paraît-il être un avantage ou un désavantage, par rapport à la fonction risques qui, elle, ne l'est pas, du moins à l'échelle mondiale ?*

I. M. : L'ACP ne s'exprime pas sur le dimensionnement type dans le domaine des risques, mais elle demande à chaque groupe de fixer sa norme, puis elle porte un jugement positif ou négatif. En dehors de cela, nous travaillons dans un cadre extrêmement défini par les textes, au premier duquel le 97-02.

L.V. : *La direction des risques est évaluée par l'audit interne. Qu'en est-il de l'audit interne ? Sur le plan des normes professionnelles, il est nécessaire de faire une évaluation externe tous les cinq ans. Que faites-vous dans ce domaine ?*

G. B. P. : En fait, l'ACP a audité l'inspection des Banques populaires, je crois en 2008. Cela pourrait être une bonne chose que l'inspection elle-même se fasse auditer. J'y réfléchis.

L.V. : *Si l'on se réfère aux normes, l'évaluation diligentée par un organisme qualifié et indépendant porte d'une part sur l'existence au sein de la direction de l'audit interne d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité, d'autre part sur le respect des normes de l'IIA associé à la mesure de la valeur ajoutée qu'apporte l'audit interne à la banque par la pertinence de ses constats et de ses recommandations.*
Je voudrais vous poser une dernière question, toujours d'actualité, c'est celle du rattachement de vos fonctions soit à la direction générale soit au comité d'audit. Qu'en est-il à la BPCE ?

G. B. P. : Pour la partie audit, je suis très favorable au système qui fonctionne en France, à savoir le rattachement à la direction générale, l'objectif étant d'avoir accès à un maximum d'informations sur la vie de l'entreprise.

Ma présence au comité exécutif, ma participation au comité des risques, au comité que l'on appelle GAP, où l'on se positionne sur les questions de refinancement du groupe, qui sont des risques clés sont, selon moi, indispensables.
Si l'audit était rattaché au comité d'audit, il s'appellerait peut-être encore audit interne, mais ce serait un audit de plus en plus externe.
Je pense donc que, pour l'efficacité de notre fonctionnement, le schéma actuel est bon. D'autant plus que nous avons un accès libre au comité d'audit pour présenter les conclusions de nos rapports ou les points qui pourraient nous préoccuper.

L.V. : *Ne pensez-vous pas cependant qu'un rattachement au comité d'audit vous donnerait plus d'indépendance ?*

G. B. P. : Moi, je pense que ce qui est important, c'est d'avoir l'accès au comité d'audit. Mais c'est aussi d'avoir une relation étroite avec son président, pour nous, le président du directoire.

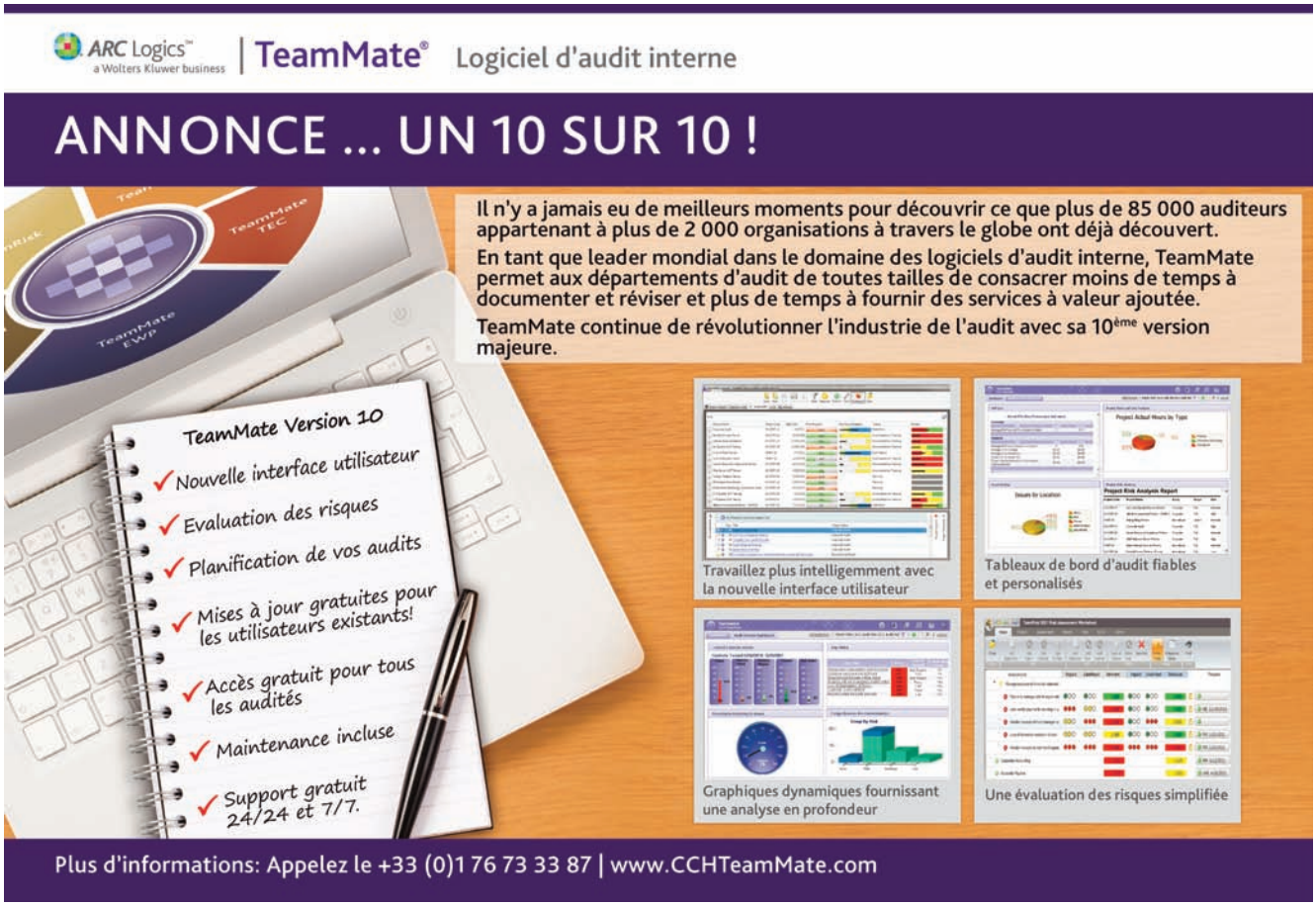
I. M. : Celui qui pilote l'entreprise, c'est l'exécutif, ce n'est pas le comité d'audit. La direction des risques est un outil qui sert à l'exécutif. En ce qui concerne notre président du directoire, il est très attentif aux risques, à l'inspection, et à la conformité, ces trois fonctions lui sont rattachées directement. Et si nous devons émettre une alerte, nous l'émettons. Et il n'y a aucune censure, bien au contraire.

L. V. : *Quels sont vos relations avec le comité d'audit ?*

G. B. P. : Nous sommes invités permanents, à tous les comités d'audit, qui se tiennent sept à huit fois par an, pendant au moins quatre heures. Le temps nécessaire est consacré aux sujets de contrôle. Nous pouvons nous exprimer conformément à la réglementation, et pour la bonne information du comité.

I. M. : C'est un comité d'audit et des risques composé de dirigeants de Banques populaires et de Caisses d'épargne et de personnalités. Nous mettons beaucoup l'accent sur la pédagogie de nos supports et de nos présentations. Il y a un effort – dans toute la profession, et pas seulement chez BPCE – pour rendre les présentations au comité d'audit accessibles, et pour susciter débats et questions.

L.V. : *Je vous remercie de vous être prêtés à cette interview qui montre l'importance que vous attachez à la bonne coopération entre risques et audit interne au plus grand bénéfice de la direction générale et du comité d'audit.* ●



Gestion des risques et contrôle interne chez Rhodia

Thomas Puissant

Responsable de l'évaluation du contrôle interne, **Rhodia Internal Audit**

Comme toute grosse entreprise spécialisée dans une activité donnée, Rhodia – dans le domaine de la chimie – est soumise à des contraintes liées notamment aux risques industriels, à l'internationalisation, aux évolutions réglementaires, etc.
Un dispositif de gestion des risques a été élaboré en fonction de ces contraintes.
Une direction des risques et une direction de l'audit interne ont la charge, chacune en ce qui la concerne, de faire vivre et évoluer le dispositif de maîtrise des risques. Certaines directions sont responsables de la maîtrise de risques spécifiques.

Rhodia est intégré, depuis septembre 2011, dans le groupe Solvay, suite à une OPA amicale. Le nouveau groupe compte 30 000 collaborateurs pour 12 milliards de chiffre d'affaires. Le dispositif décrit ci-dessous est celui en vigueur chez Rhodia avant cette intégration.

Un contexte particulier

La problématique pour Rhodia a été de mettre en place un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne qui réponde à 5 contraintes :

1. **Des risques industriels forts :** L'activité est par nature risquée et impose de prendre en compte un risque industriel significatif. Ce risque fait en outre l'objet d'un encadrement réglementaire strict.
2. **Une internationalisation importante :** Rhodia est très présente dans les pays émergents, notamment la Chine et le Brésil, et s'y développe régulièrement.
3. **Des référentiels réglementaires en évolution :** La société a été un temps soumise à la loi américaine Sarbanes-Oxley, et est désormais soumise au référentiel européen (LSF et 8e directive).
4. **Une volonté de standardisation des processus :** La direction a la volonté de s'appuyer sur des processus standardisés, supportés initialement par des fonctions centrales influentes, et qui restent des « processus modèles ».
5. **Un système d'information structurant :** Les principaux processus s'appuient sur un système informatique unique, couvrant pratiquement toutes les entités du groupe.

Le dispositif de gestion des risques mis en place a donc dû répondre à ces différents objectifs.
La gouvernance générale de l'entreprise est la structure de base sur laquelle est construit tout le dispositif. Sous la supervision du Conseil d'administration et du Comité d'audit, les principaux acteurs ont toujours été, et resteront, la direction et le personnel de l'entreprise.

Un comité d'audit actif

En liaison avec le Conseil d'administration, le Comité d'audit et des risques est formellement chargé d'assurer un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du groupe (application de la 8e directive européenne). Au-delà de l'aspect formel, ce sont les pratiques qui favorisent le bon fonctionnement du dispositif interne. Parmi ces pratiques, on peut citer :

- la présentation au comité de la cartographie des risques ;
- les présentations faites au Comité d'audit par certains des « *risk sponsors* » sur les risques principaux dont ils ont la charge ;
- la présentation du bilan d'activité de l'audit interne et d'une évaluation annuelle du contrôle interne.

Cette information synthétique donne au comité la possibilité de remplir sa fonction de supervision.

Un engagement concret de la direction générale

L'engagement de la direction se concrétise par tout un ensemble d'actions et de communications pour créer le « *tone at the top* », et, en matière d'organisation, par la constitution d'un Comité des risques. Ce comité réunit trois fois par an les plus hauts responsables du groupe dans les domaines des opérations, de la finance, du juridique, de l'informatique, et naturellement le directeur des risques et le directeur de l'audit interne.

Une déclinaison par processus

Un élément clé de la gouvernance interne a été la déclinaison de la démarche de contrôle interne par processus, à 4 niveaux dans l'organisation :

1. Au plus haut niveau, des « pilotes de processus » ont été désignés pour chaque grande direction fonctionnelle. Les directeurs de fonctions sont ainsi des « *Corporate Process Owners* » – CPO, avec un ensemble de processus dont ils ont la charge.
2. Dans la plupart des cas, la définition des dispositifs de contrôle à mettre en œuvre sur un processus est assurée en pratique par un collaborateur direct du CPO, désigné « *Corporate Process Manager* » – CPM. En tant qu'expert de son processus et en connaissant très en amont les évolutions, le CPM peut identifier les risques et définir les contrôles appropriés pour son domaine.
3. Pour favoriser une application effective dans les unités de l'entreprise les CPM peuvent faire percoler leur message vers des « *local process owners* », situés au plus près des opérations.
4. Ces *local process owners* sont eux-mêmes au contact des acteurs finalement les plus importants : les **propriétaires de contrôle**, c'est-à-dire le personnel qui fait fonctionner les processus quotidiennement.
   Les responsables opérationnels, qui sont les responsables hiérarchiques de ces « propriétaires de contrôle », doivent garantir la bonne mise en œuvre des processus, incluant les dispositions de contrôle ou de maîtrise des risques prévues.

Deux directions spécialisées dans la gestion des risques

Deux directions spécifiques ont pour mission de faire vivre et évoluer le dispositif de maîtrise des risques : une direction des risques et une direction de l'audit interne. Elles doivent assurer un « bouclage » du dispositif qui permette une amélioration continue et son adaptation aux évolutions des enjeux de l'entreprise.

La direction des risques : cartographie et gestion des risques

La particularité de la direction des risques de Rhodia est qu'elle rassemble, au sein d'une même direction :

- une activité « assurances », chargée de définir les risques assurables, de négocier les contrats d'assurance et de les suivre ;
- une activité « *Enterprise Risk Management* », chargé de réaliser la cartographie des risques majeurs et de faire définir les actions de traitement nécessaires ;
- une activité « contrôle interne », chargé de faire définir les dispositifs de contrôle interne processus par processus.

Le fait de regrouper ces trois activités au sein d'une même direction permet d'assurer la cohérence entre la cartographie des risques du groupe, la cartographie des risques assurables et la déclinaison du contrôle interne par processus ; les dispositifs de contrôle définis processus par processus sont orientés et priorisés en fonction de la cartographie des risques.

Le service ERM établit chaque année une cartographie des risques, c'est à dire une liste des principaux risques avec leur évaluation (impact et occurrence). Cette liste est étudiée par le comité des risques, qui en tire une liste de risques majeurs à suivre au niveau du groupe. Le comité des risques nomme ensuite les « *risk sponsors* » sur les risques majeurs. Ces « *risks sponsors* » doivent définir des plans d'action pour le traitement des risques majeurs ; les points d'avancement de ces plans d'action sont envoyés au comité des risques.

Le service « contrôle interne » de la direction des risques fournit un appui aux CPM dans la conception de leur modèle de contrôle. Il s'assure notamment que les dispositifs de contrôle définis permettent bien de répondre aux risques identifiés par le comité des risques.

Rhodia en un clin d'œil

- *Activité : chimie de spécialités*
- *Parmi les 3 leaders mondiaux dans de nombreuses activités (tensio-actifs, silices, terres rares, polyamides)*
- *issu du « spin-off » de la branche chimie de Rhône-Poulenc en 1998*
- *chiffre d'affaires 2010 : 5,2 milliards d'euros*
- *14 000 collaborateurs*
- *65 sites industriels dans le monde*

La direction de l'audit interne : évaluation des risques et des contrôles

La mission de la direction de l'audit interne est de fournir une évaluation indépendante sur la maîtrise des risques et sur la solidité du dispositif de contrôle interne. De manière plus précise, la direction de l'audit répond aux questions suivantes :

- A-t-on mis en place les actions de traitement des risques (ou les activités de contrôle si l'on se situe dans le cadre d'un processus) adéquates ?
- Ces actions de traitement des risques majeurs ont-elles les effets attendus ?
- Les dispositifs de contrôle définis processus par processus fonctionnent-ils comme prévu ?

La direction de l'audit formule des recommandations et suit leur mise en œuvre.

La direction de l'audit interne est divisée en deux services :

1. Un service d'audit interne « classique », réalisant des missions d'audit de filiales, de fonctions support, de processus.
2. Un service d'évaluation du contrôle interne, chargé de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne définis par les CPM sont bien mis en œuvre. Pour cette évaluation, le service s'appuie sur un réseau de correspondants, situés dans les différentes zones. Ces correspondants ont souvent une autre fonction dans l'entreprise, et ne sont pas rattachés hiérarchiquement à la direction de l'audit (sauf en Europe).

Le fait de placer l'audit interne et l'évaluation du contrôle interne dans la même direction permet de coordonner efficacement leur action et d'optimiser les ressources disponibles.

Pour obtenir une couverture la plus large possible de l'ensemble des risques et processus significatifs, l'audit interne utilise différents types d'outils. Les missions d'audit constituent la base de son activité, mais, par la responsabilité d'un processus mondial d'évaluation annuelle du contrôle interne, d'autres éléments sont à sa disposition : questionnaires remplis par les dirigeants des entités légales ou des *business units*, auto-évaluations ou tests de contrôles-clés, documentation de l'environnement de contrôle.

L'audit peut alors jouer son rôle classique de fonction d'assurance vis-à-vis de la direction et du comité d'audit, mais il peut également faire une restitution aux business et aux CPM d'informations pertinentes qui aident ces derniers à améliorer la maîtrise de leurs risques, et à adapter les activités de contrôle.

Des directions responsables de la maîtrise de risques spécifiques

Plusieurs fonctions jouent par ailleurs un rôle important dans la maîtrise des risques, même si leur désignation ou titre ne comporte pas nécessairement le mot « risque », « contrôle interne » ou « audit ».

Ainsi, la **direction industrielle** joue un rôle d'audit dans le domaine des risques liés à la **sécurité, l'hygiène et l'environnement.** Ces audits se fondent sur des standards développés en interne et visant le meilleur niveau de gestion de ce type de risque.

Au sein de la **direction informatique**, une équipe de « *Governance, Risk, Compliance* » (IT GRC) est chargée d'un pilotage des risques liés aux processus informatiques, en coordination étroite avec l'audit interne.

La **direction juridique** a également un impact primordial en ce qui concerne la « *compliance* », notamment en étant le propriétaire et promoteur d'une « politique de comportement », aspect essentiel dans l'établissement d'un environnement de contrôle favorable.

Une nouvelle histoire s'ouvre pour Rhodia avec l'intégration au sein de Solvay, mais le « nouveau » groupe a affirmé sa volonté de s'appuyer sur son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne dans un objectif d'amélioration continue. ●

Audit interne et risques spécifiques

Pour le domaine informatique, une partie des risques et des processus est très techniques, et l'appel à des personnels experts est incontournable. Les équipes d'audit interne se font donc souvent accompagner par un membre de l'équipe IT GRC.
L'équipe IT GRC effectue par ailleurs des interventions dans des environnements purement informatiques, par exemple en garantissant les bonnes pratiques des « data centers » *ou en vérifiant la solidité des protections des grandes infrastructures réseaux.*
Le même type de synergie est recherché avec l'équipe HSE, relevant de la direction industrielle, qui organise des audits des sites industriels selon un référentiel très développé.
Un autre exemple est le développement durable, qui fait l'objet d'un système d'auto-évaluation étendu chez Rhodia, et dont l'audit vérifie la bonne prise en compte par les entités du groupe.
L'ensemble des résultats est rassemblé dans les rapports d'audit interne, fournissant aux lecteurs des rapports une appréciation la plus complète possible.

Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques : l'exemple de GDF SUEZ

Xavier Bedoret

Directeur de l'audit interne Groupe,
GDF SUEZ

Le groupe a défini l'organisation de l'audit interne en fonction de données essentielles : l'exercice d'activités industrielles diversifiées dans plusieurs dizaines de pays ; la technicité croissante des processus ; la coordination de l'audit interne avec la gestion des risques et le contrôle interne.

L'organisation, décentralisée pour mieux couvrir l'international, garantit l'indépendance de l'audit interne qui, comme il se doit, évalue les dispositifs de gestion des risques et de contrôle permanent. Il reste néanmoins très proche des managers et fait preuve d'une grande disponibilité à l'égard des directions et des différents organes de contrôle.

L'objectif de cet article est d'étudier la place de la direction de l'audit Interne de GDF SUEZ au sein du dispositif global de gouvernance et de gestion des risques de l'entreprise. Le positionnement de l'audit interne de GDF SUEZ prend en compte quatre challenges :

1. Le groupe exerce des **activités industrielles diversifiées**, de l'exploitation de centrales nucléaires à la gestion de réseaux de distribution d'eau, en passant par l'exploration gazière, la gestion de réseaux de transports de gaz, le négoce d'hydrocarbures, la gestion des déchets industriels et ménagers, etc. Les premiers défis à relever par l'audit interne sont ceux de la connaissance et de **la compétence**.
2. GDF SUEZ est un **groupe international**, qui exerce ses activités dans plusieurs dizaines de pays. Le deuxième défi pour l'audit interne est de pouvoir intervenir partout dans le monde, dans des contextes industriels et commerciaux spécifiques ainsi que dans des cadres culturels et réglementaires particuliers. Il doit donc être **agile**.
3. La troisième contrainte concerne la **technicité croissante des processus** : les processus techniques, par exemple ceux liés à l'exploitation des réseaux, ou des centrales électriques, sont de plus en plus pointus. Les cadres réglementaires sont de plus en plus stricts, les outils informatiques de plus en plus puissants, ce qui augmente aussi leur complexité ; les normes comptables sont de plus en plus techniques... L'audit interne doit donc développer les **expertises** répondant à cette technicité croissante.
4. Enfin, l'audit interne doit **coordonner son action** avec celle des autres acteurs de la gouvernance, principalement les équipes de gestion des risques et de promotion du contrôle interne. L'audit interne est **fédérateur** de diverses démarches de contrôle des processus et de maîtrise des risques.

Une organisation décentralisée pour mieux couvrir le monde

L'organisation de l'audit interne a été définie pour répondre à ces enjeux. La direction de l'audit comprend plusieurs équipes : la direction de l'audit du siège ainsi qu'un service d'audit au sein de chacune des 6 grandes branches du groupe. De plus, certaines filiales sont dotées de leur propre service d'audit pour des raisons réglementaires (socié-

tés cotées sur une bourse locale, législation spécifique) ou contractuelles (partenariats, contrats de concession).

Les auditeurs internes de GDF SUEZ représentent une vingtaine de nationalités réparties dans une trentaine de services différents. Cette vaste communauté, riche en diversité et en compétences, fonctionne selon un système de double rattachement : le rattachement au directeur de l'audit interne groupe pour assurer l'indépendance de la fonction et la fluidité de la communication des informations (mode de fonctionnement qualifié de « régalien ») ; le rattachement à la direction de la branche ou de la sous-filiale pour assurer la proximité géographique, la disponibilité managériale et la connaissance des métiers du groupe.

Un audit indépendant mais proche des managers

L'audit interne est une activité indépendante au sein du groupe. La direction de l'audit interne groupe rapporte au président-directeur général et au Comité exécutif ainsi qu'au Comité d'audit. Chaque trimestre, le directeur de l'audit interne présente un rapport d'activité succinct couvrant les travaux conduits par l'ensemble de la communauté des auditeurs internes, les points d'attention et les actions d'amélioration menées par le management. Le plan d'audit annuel est analysé et validé par le Comité exécutif et le Comité d'audit du groupe.

Cette organisation à double rattachement permet de garantir l'indépendance de l'audit interne, tout en maintenant la proximité avec les décideurs au niveau des branches et des principales filiales. L'auditeur présente ainsi les qualités de présence et de disponibilité auprès d'un grand nombre de clients au sein du groupe.

La mise en œuvre de filières d'expertise pour plus de pertinence

Afin d'être plus pertinent dans quelques domaines techniques, l'audit interne de GDF SUEZ a décidé de créer six filières d'expertise :

1. gouvernance ;
2. comptabilité & finance ;
3. santé, sécurité & gestion environnementale ;
4. trading de commodities ;
5. systèmes d'information ;
6. fraudes & investigations.

Chaque filière regroupe une douzaine d'auditeurs en provenance de différents services d'audit. Un pilote est désigné pour animer le réseau d'auditeurs. Les filières d'expertise jouent plusieurs rôles :

- elles conduisent des missions d'audit transversales (i.e. concernant plusieurs branches du groupe) sur leur thème d'expertise. Ainsi, par exemple, la filière « systèmes d'information » mène des missions transversales sur la gouvernance informatique et la sécurité d'accès aux systèmes ; la filière « santé, sécurité & gestion environnementale » conduit des missions thématiques sur les sujets de sécurité technique et de *reporting environnemental*, etc. ;
- les filières identifient les référentiels d'audit (normes techniques, standards ISO, directives européennes, etc.) ;
- elles entretiennent une relation permanente avec les directions fonctionnelles concernées ;
- elles animent des réunions thématiques et organisent des sessions de formation visant à faire monter en compétence l'ensemble des auditeurs.

Les filières d'expertise de l'audit interne deviennent de véritables interlocuteurs des directions fonctionnelles : la compétence professionnelle des auditeurs combinée à leur expérience « de terrain » en font des partenaires reconnus des diverses directions fonctionnelles. Les rapports de mission d'audit, pragmatiques et synthétiques, constituent une matière utile à la réflexion et l'amélioration des processus d'entreprise.

Le détachement d'opérationnels pour plus d'impact

Les six filières d'expertise ne couvrent pas l'ensemble des processus et des thèmes que l'audit doit traiter. C'est pourquoi, les équipes d'audit de GDF SUEZ font fréquemment appel aux « *business experts* ». Les *business experts* sont des managers de terrain, des spécialistes reconnus dans leur domaine et disposés à mettre leur expertise pendant quelques semaines par an au profit du groupe. Ils sont détachés de leurs activités pour la durée d'une mission.

GDF SUEZ en un clin d'œil

- *220 000 collaborateurs*
- *Chiffre d'affaires supérieur à 85 milliards €*
- *Plus de 150 auditeurs internes :*
  - *de 24 nationalités*
  - *répartis en 41 équipes*
  - *ayant réalisé plus de 400 missions en 2011*

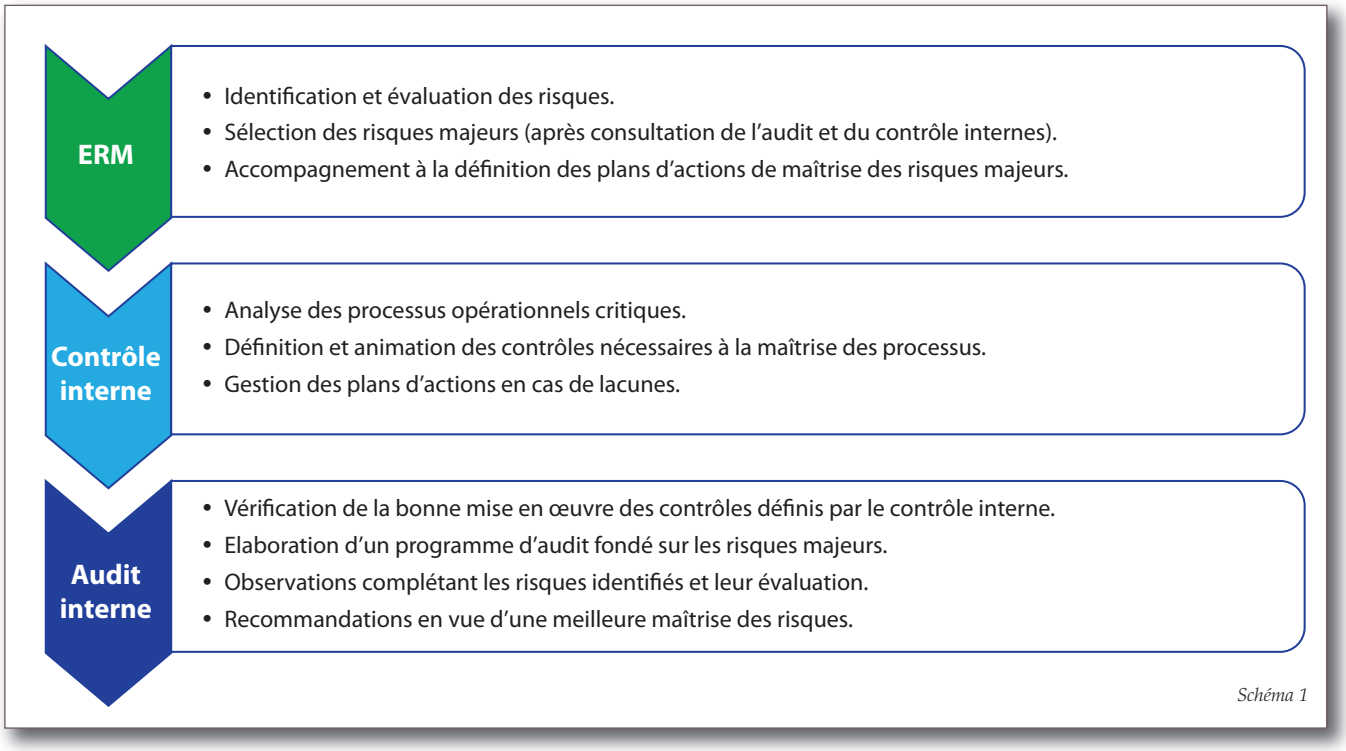


Schéma 1

L'intérêt est triple : l'audité bénéficie de l'intervention d'un expert technique interne qui comprend les enjeux et la culture de l'entreprise ; le *business expert* découvre une entité du groupe auprès de laquelle il peut comparer ses pratiques et créer une relation professionnelle enrichissante ; l'auditeur présente une équipe avec fort impact combinant la rigueur méthodologique et la compétence technique. Pour éviter tout conflit d'intérêt, les business experts sont systématiquement affectés à des missions d'audit en dehors du périmètre des activités dans lesquelles ils sont généralement actifs.

La proximité avec les autres fonctions de gestion des risques

La direction de l'audit interne, celle du contrôle interne et celle du management des risques (l'« ERM») sont très proches l'une de l'autre et se réunissent tous les quinze jours. Elles sont situées au même étage de la tour GDF SUEZ à La Défense. Cette proximité physique permet une coordination efficace des programmes et des actions menées par ces trois fonctions (Cf. schéma 1).

L'action de l'audit interne est étroitement liée à celle de la direction des risques (ERM) et du contrôle interne :

- le programme d'audit est bâti de façon à couvrir les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (faite par l'ERM) ;
- la cartographie des processus du groupe est définie par la direction du contrôle interne et adoptée par l'audit et l'ERM ;
- les dispositifs de contrôle interne définis par la direction du contrôle interne sont testés par l'audit interne ; c'est l'audit interne qui évalue l'efficacité et la bonne mise en œuvre des contrôles internes. ●

Les autres acteurs du contrôle et de la gestion des risques

Dans certains domaines, il existe des services de contrôle, d'inspection et d'audit, même s'ils n'en portent pas toujours le nom. C'est notamment le cas des activités d'exploration, de production, de gestion environnementale, de services commerciaux et financiers, etc.
Dans ces domaines, les autorités nationales, européennes ou sectorielles ont défini des standards de sécurité, de contrôle ou de qualité ainsi que les organes chargés de la vérification périodique du respect de ces normes. Ces dispositions s'imposent aux auditeurs internes de GDF SUEZ et les interventions d'audit doivent, dès lors, être coordonnées avec ces organes.
L'audit interne intervient, dans ce cas, comme véritable troisième ligne de défense, en évaluant les dispositifs de gestion des risques et de contrôle permanent mis en place par le management.

La maîtrise des risques à la DGFiP

Sylviane Miroux, Directrice de projet, Chef de la Mission Nationale Maîtrise des Risques, **DGFiP**

La démarche de maîtrise des risques à la DGFiP doit permettre aux acteurs du réseau de mettre en œuvre des outils et un savoir-faire sécurisant l'exercice des métiers par la maîtrise des processus de travail et des risques principaux qui y sont associés.
Les outils de la maîtrise des risques sont, d'une part les outils support : cartographie des processus et cartographie des risques opérationnels ; d'autre part, les outils opérationnels : organigrammes fonctionnels, guides de procédures, référentiels de contrôle interne.
La maîtrise des risques suppose, préalablement à sa mise en œuvre, un important effort de communication afin d'en expliquer les objectifs et les modalités.

Administration de réseau employant 120 000 personnes, la Direction Générale des Finances Publiques (DGFiP) est née, en 2008, de la fusion de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et de la Direction Générale des Impôts. Dès 2009, le directeur général a décidé de mettre en place un dispositif de maîtrise des risques qui participe d'une culture commune respectueuse des pratiques déjà existantes au sein des deux anciennes directions.

La démarche de maîtrise des risques, pour le moment centrée essentiellement sur les activités des directions départementales et régionales des finances publiques, est de permettre aux acteurs du réseau de mettre en œuvre des outils et un savoir-faire sécurisant l'exercice des métiers par la maîtrise des processus de travail et des risques principaux qui y sont associés. En cela, elle s'inscrit pleinement dans le cadre des engagements de professionnalisme et d'exemplarité dans l'exercice des missions de service public de la DGFiP.

La démarche de maîtrise des risques à la DGFiP

Présentation générale de la démarche

La maîtrise des risques à la DGFiP a été définie comme la mise en place d'un dispositif administratif s'assurant que dans chaque entité de travail, il existe une description précise de l'organisation des processus de travail et des types de contrôle permettant, si les prescriptions sont respectées, d'assurer la couverture des risques et de donner une assurance raisonnable de la maîtrise du fonctionnement des services et des activités.

Elle vise l'ensemble des activités exercées y compris les missions dites support (ressources humaines, informatique …).

Il s'agit d'un dispositif permanent dont tous les agents de la DGFiP ont vocation à être les acteurs, chacun au regard des tâches et des responsabilités qui lui sont confiées : les équipes de direction, chargées du pilotage du réseau qui doivent répondre des résultats du département, les responsables d'unité en tant que responsables du bon fonctionnement de leur service et les agents en tant qu'opérationnels de la mise en œuvre des processus de travail.

Le dispositif s'appuie sur les acquis des deux ex réseaux pour structurer, homogénéiser et professionnaliser la démarche à l'ensemble des activités et risques opérationnels de la DGFiP.

Les outils en cours de déploiement répondent tout d'abord à deux risques qui peuvent être qualifiés de génériques, puisqu'ils sont communs à toutes les activités : l'organisation insuffisante et non sécurisée des travaux et des services et la qualité insuffisante du contenu, de la diffusion et de l'accès à la documentation.
Parallèlement à la couverture de ces risques génériques, il convient d'identi-

fier et de couvrir les risques spécifiques associés aux processus de travail. Il s'agit de l'ensemble des dysfonctionnements, erreurs, anomalies ou fautes qui peuvent altérer le bon exercice des missions et la bonne organisation des services. La réalisation de ces risques peut se traduire par des impacts de diverse nature : financiers, d'image, qualité de service, qualité comptable, qualité des conditions de vie au travail …

La maîtrise des risques ne se réduit donc pas à une activité de contrôle, mais constitue un dispositif permanent intégré aux processus de travail et d'organisation qui doit faciliter et sécuriser l'exercice des missions.

Les acteurs de la démarche

Le dispositif de gouvernance arrêté par la DGFiP prévoit que la politique nationale de maîtrise des risques est définie par le directeur général, assisté du comité national de maîtrise des risques (CNMR) composé de membres du Comité de direction.
La mission nationale de maîtrise des risques (MNMR), directement rattachée au directeur général, est chargée de mettre en œuvre cette politique.

Ce schéma est reproduit au niveau des départements : le directeur assisté du comité départemental de maîtrise des risques, s'appuie sur le responsable de la mission maîtrise des risques qui est le garant de la mise en œuvre du dispositif au plan local et apporte le soutien nécessaire aux services.
La création de structures dédiées au niveau national et local n'entraîne cependant pas le transfert de la propriété des risques au profit de ces structures ; la responsabilité opérationnelle dans la mise en œuvre du dispositif relève des différents pôles métier, qui sont notamment responsables du contenu des outils de la maîtrise des risques.
Le fait pour la MNMR de pouvoir s'appuyer sur le réseau des responsables départementaux de maîtrise des risques et pour les N°1 départementaux d'avoir à leur disposition une « tour de contrôle » du dispositif de maîtrise des risques constitue un des points forts de l'organisation mise en place à la DRFIP. Elle a permis de diffuser de façon progressive une culture commune de la maîtrise des risques, respectueuse des acquis des deux anciens réseaux, en même temps que des outils d'aide à la maîtrise de l'activité.

L'audit, défini comme une activité permettant de s'assurer que le fonctionnement d'une organisation est conforme aux prescriptions et réglementations, s'appuie sur une organisation comparable à celle de la maîtrise des risques (mission nationale rattachée au directeur général et missions départementales) mais indépendante.
L'audit permet de s'assurer de la mise en œuvre effective des outils de la maîtrise des risques.
Ainsi les deux démarches, complémentaires, sont clairement distinguées tant au plan organisationnel que fonctionnel.

Les outils de la maîtrise des risques de la DGFiP

Les outils support de la maîtrise des risques à la DGFiP

La cartographie des processus de la DGFiP

La première pierre de l'édifice est constituée par un recensement exhaustif et très précis des activités exercées au sein des différents services de la DGFiP (services des directions départementales, services des impôts des particuliers, services des impôts des entreprises, conservation des hypothèques, trésoreries …).

L'approche processus adoptée se fonde sur une identification méthodique des activités telles qu'elles doivent être réalisées. Elle identifie en particulier :

- leur nature (activité de pilotage, support ou opérationnelle) ;
- leur contenu (descriptif détaillé des activités) ;
- les interactions et articulations entre chacun d'eux mais aussi à l'intérieur d'un processus.

La cartographie des processus de la DGFiP a adopté un maillage en 5 niveaux :

- les cycles d'activité, au nombre de 18, qui identifient les grandes missions confiées à la DGFiP ;
- les processus, au nombre de 300, constituent la déclinaison opérationnelle de ces missions. Ils constituent un ensemble de travaux liés relevant d'une même activité, généralement caractérisés par des normes juridiques spécifiques en vue de la production d'un résultat. Le processus recouvre une dimension transversale et peut faire intervenir plusieurs services collaborant successivement ;
- les procédures, au nombre de 1 100, constituent les enchaînements, selon des normes prédéfinies d'un processus ;
- les tâches s'intègrent dans une procédure. Chaque tâche est composée d'un ensemble d'opérations indivisibles, fréquemment exécutées par un même opérationnel ;

- les opérations, au nombre de 11 000, sont les composantes d'une tâche. Ce sont des actions élémentaires qui ne peuvent être séparées dans le temps.

La cartographie des processus sert de socle aux autres outils de la maîtrise des risques.

La cartographie des risques opérationnels

La cartographie des risques opérationnels de la DGFiP prend la forme d'une classification des procédures en quatre niveaux de sensibilité (faible, moyen, élevé, très élevé).

Cette classification, opérée dans un premier temps à dire d'experts, fait l'objet d'une actualisation annuelle tenant compte notamment des éléments d'information suivants :

- création de nouvelles procédures ;
- modifications substantielles de procédures susceptibles d'avoir un impact sur leur niveau de classification ;
- résultats des contrôles internes réalisés par les chefs de service ;
- dispositif de veille associant les responsables des missions départementales de maîtrise des risques ;
- constats opérés par l'audit interne dans le cadre de ses travaux ;
- observations des corps de contrôle externes.

Cette revue annuelle permet de faire vivre le dispositif de maîtrise des risques et de s'assurer de son adéquation aux évolutions de la DGFiP.

L'établissement de la cartographie des risques opérationnels a permis de hiérarchiser les travaux relatifs aux guides de procédure et aux référentiels de contrôle interne.

*Diplômée de l'Ecole Normale d'Administration, **Sylviane Miroux** est affectée, en 1996, au Ministère des finances (DGI) en qualité d'adjointe au chef de bureau dans un premier temps, puis de chef de bureau du bureau chargé de la coordination et de la stratégie, de l'organisation des services et de la maîtrise d'ouvrage informatique des systèmes d'information de la DGI. En 2000, elle assure les fonctions de rapporteur à la Cour des comptes, avant de prendre la responsabilité de chef du bureau chargé de la gestion des crédits, du contrôle de gestion et de la mise en place de la LOLF, de 2003 à 2006.*
En 2006, elle devient sous-directrice des ressources humaines au Secrétariat Général du ministère des finances, et, en 2009, elle prend les fonctions, qu'elle assure encore aujourd'hui, de directrice de projet, chef de la Mission Nationale Maîtrise des Risques.

Les outils opérationnels de la maîtrise des risques à la DGFiP

L'objectif premier fixé au dispositif de maîtrise des risques au sein de la DGFiP est de faciliter les travaux des agents. Une attention toute particulière est donc portée au déploiement d'outils de nature à :

- améliorer l'organisation interne de chaque service (organigrammes fonctionnels) ;
- clarifier l'exercice quotidien des missions (guides de procédures) ;
- sécuriser des travaux souvent complexes (référentiels de contrôle interne).

Les organigrammes fonctionnels

Afin de maîtriser le risque lié à l'organisation, il convient en pratique de pouvoir répondre aux deux questions suivantes :

- Quelles tâches doivent être réalisées au sein d'un service donné ?
- Quel(s) opérationnel(s) au sein du service est (sont) chargé(s) de leur accomplissement ?

Les organigrammes fonctionnels (OF) ont pour objet de décrire le rôle et les attributions des agents au sein d'un service (cela par tâche décrite de façon synthétique), d'indiquer la documentation disponible, de faire état des contrôles à effectuer tels qu'ils sont décrits par ailleurs dans les référentiels de contrôle interne.

L'OF permet de prendre connaissance rapidement des processus visés, d'analyser la pertinence de l'organisation mise en place, d'identifier les risques éventuels d'ordre organisationnel et les mesures correctrices à prendre. Ils sont mis en place dans tous les services départementaux.

Il a pour objectif une clarification des tâches affectées à chacun et une connaissance plus fine des liaisons à établir au sein du service. Son utilité est d'autant plus grande que des tâches diversifiées sont exercées au sein du service.

Outil interne au service, il est partagé par son responsable et ses membres.

Les guides de procédures

Prioritairement destinés aux agents afin qu'ils s'approprient l'exécution des processus, les guides offrent une vue appro-

fondie d'une activité et sa décomposition en tâches opérationnelles.

Ces guides se présentent sous forme de fiches de procédure détaillant les opérations et les points de vigilance sur les plans fonctionnel et informatique et récapitulent la documentation déjà disponible (notes, instructions et guides utilisateurs divers …).

Les guides de procédure permettent ainsi aux agents de maîtriser le déroulement des opérations qu'ils ont à mettre en œuvre de façon très concrète et précise.

Ils constituent également le mode opératoire de référence permettant d'homogénéiser les procédures, de diffuser les bonnes pratiques.

Les référentiels de contrôle interne

Les référentiels de contrôle interne identifient les principaux risques pouvant affecter le bon déroulement des processus à n'importe quelle étape de leur exécution. Plus particulièrement destinés à l'encadrement intermédiaire, ils présentent pour les risques ainsi identifiés les mesures de contrôle interne les plus adaptées pour sécuriser le fonctionnement des services.

A chaque référentiel de contrôle interne est associée une grille de diagnostic qui permet au chef de service, dans le cadre du contrôle interne de supervision a posteriori, de formaliser l'analyse de la mise en œuvre des mesures de couverture des risques prévues dans le RCI.
Un outil informatique, support de la cartographie des processus, des organigrammes fonctionnels, des guides de procédure et des référentiels de contrôle interne va être prochainement déployé ; par ailleurs, un outil informatique dédié au *reporting* et à l'analyse des résultats du contrôle interne est en cours de réalisation.

Démarche récente dans la sphère administrative, la maîtrise des risques suppose préalablement à sa mise en œuvre un important effort de communication afin d'en expliquer les objectifs et les modalités.

Au service de tous les membres de l'organisation, c'est avant tout une démarche pragmatique fondée sur la volonté de faciliter le travail des agents. ●

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.

- diplôme professionnel de l'audit interne -

DPAI

INFORMATIONS PRATIQUES

A qui s'adresse-t-il ?
A tous les auditeurs internes souhaitant valoriser leur expérience en audit interne.
Durée
L'examen du DPAI se déroule sur une journée.
Tarif
60 € HT (droits d'inscription)

FORMATION

Notre offre de formations vous permet de :
- développer vos compétences en suivant les formations sur les « Fondamentaux de l'audit interne ».
- se mettre dans les conditions de l'examen en suivant la formation de préparation au DPAI.

POUR EN SAVOIR PLUS ...

Site Internet (www.ifaci.com)
- consulter le programme détaillé de l'examen ;
- télécharger le modèle d'examen et les annales.

www.ifaci.com

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

ifaci

De nouvelles ambitions pour l'IFACI

Entretien avec **Philippe Mocquard** - Délégué général, **IFACI**

Revue « Audit & Contrôle internes » : *Philippe Mocquard, vous avez pris depuis janvier 2011 la direction opérationnelle de l'IFACI qui, en quelques années, est devenu l'organisme de référence dans les domaines de la formation en contrôle et audit internes, ainsi qu'en matière d'évaluation des services d'audit interne. Et vous-même, à la tête de la formation, vous y avez grandement contribué. A présent, en tant que délégué général, quelles sont vos nouvelles ambitions pour l'Institut ?*

Philippe Mocquard : L'IFACI s'est effectivement développé de façon très importante au cours de la dernière décennie, à l'instar des grands instituts de l'IIA. Cette croissance est le reflet de la montée en puissance de la profession, portée par l'augmentation de la taille des entreprises et l'évolution concomitante de la régulation et de la réglementation.

Par ailleurs, l'audit interne est un métier de passage, notamment en Europe, ce qui implique un investissement important dans la formation des auditeurs. L'IFACI a répondu à cette demande en développant une offre de formation professionnelle forte de 45 séminaires à ce jour, s'adressant à l'ensemble des populations de l'audit et du contrôle internes. Enfin, nos métiers se sont diffusés dans tous les secteurs d'activité et dans les organisations de toutes tailles. Au niveau de l'administration centrale de l'État, par exemple, et ce depuis le décret de 2011, chaque ministère organise et formalise son contrôle interne puis l'évalue périodiquement par un audit interne opérant sous la supervision d'un comité d'audit.

Ces trois leviers restent des facteurs de développement essentiels de l'association pour les prochaines années.

Dans ce contexte porteur, le rôle de notre institut est d'anticiper et d'accompagner le développement de nos métiers. Il le fait en investissant dans la recherche, pour en approfondir et en développer les pratiques, et pour en identifier les orientations futures.

Accompagner les auditeurs et les contrôleurs internes, c'est également développer les services que l'Institut fournit à ses adhérents : services d'information, de documentation, de formation professionnelle, d'évaluation individuelle ou collective. De nombreux projets sont actuellement en cours, sous l'impulsion du conseil d'administration, pour accroître la valeur ajoutée des services de l'IFACI.

Enfin, ces développements se réalisent dans un contexte d'intégration croissante de l'activité des instituts du réseau de l'IIA.

A&CI : *Nos adhérents attendent beaucoup de l'IFACI. Ils souhaitent toujours plus d'informations, de benchmark, de services gratuits ou payants. Quels sont vos projets dans ce domaine ?*

Ph. M. : Les auditeurs et les contrôleurs internes attendent en premier lieu de leur association qu'elle les aide à être plus efficaces dans leurs travaux quotidiens. Pour ce faire, notre association développe différents services d'information (veille réglementaire, actualités de la profession), de documentation (guides et manuels pratiques) et d'échanges visant à faciliter la création de réseaux et à faire croître la communauté des auditeurs et des contrôleurs internes (réunions, colloques...).

Notre premier axe de travail consiste à améliorer la connaissance et l'accès à la documentation existante. En effet, les adhérents ne sont pas toujours bien informés de l'existence de documents susceptibles de les aider très concrètement. Nous avons avancé dans ce domaine avec notamment la mise en ligne d'un nouveau site internet, ou encore avec la capacité de converser directement et régulièrement avec les adhérents par e-mail. Beaucoup reste à faire cependant.

***Philippe Mocquard** est ingénieur et certifié DPAI et CIA. Contrôleur de gestion pour Rhône-Poulenc, en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis puis au siège, il intègre l'audit interne central en 1997. Au sein d'Aventis, en 2000, il suit les projets liés à la fusion des groupes Rhône-Poulenc et Hoechst. Il rejoint l'IFACI en 2004 où il devient directeur de la Formation avant de prendre, en 2009, la responsabilité des projets stratégiques de l'Institut en tant qu'adjoint au délégué général. Il est nommé, en janvier 2011, secrétaire général de l'Institut avant d'en devenir le délégué général en janvier 2012*

En second lieu, il s'agit d'accroitre la production de documentation et d'information à destination des adhérents. Pour ce faire, l'Institut travaille simultanément sur deux axes :

- Dès 2012, plus de moyens seront affectés à la recherche, il sera ainsi possible d'accompagner un plus grand nombre d'unités de recherche, ou encore de faire évoluer les services de veille et de revue de presse actuels.
- La coordination des travaux des instituts du réseau de l'IIA constitue le second axe d'amélioration. Une meilleure répartition des travaux, une meilleure coopération entre unités de recherche au niveau européen, puis au niveau mondial, sont indispensables à l'augmentation du volume, de la qualité et de la pertinence de la documentation.

Enfin, il est évident que tous les adhérents n'ont pas les mêmes besoins. L'Institut doit répondre aux attentes de ses différentes populations : contrôleurs et auditeurs internes, gestionnaires de risques, juniors, seniors et directeurs, individus et services.
Pour ce faire, l'IFACI conçoit des offres plus spécialisées. Tel est le cas de l'Audit Executive Center (AEC) qui s'adresse plus particulièrement aux responsables d'audit. Il s'agit d'un service exclusif proposant à la fois un centre de documentation et d'information international en ligne, ainsi que des événements répondant à leurs besoins spécifiques : échanges et conférences sectorielles, nationales et internationales, tables rondes... Ce service, en cours de développement, devrait voir le jour en 2013.

A&CI : *L'IFACI est l'un des tout premiers instituts mondiaux appréciés de l'IIA pour son dynamisme et sa créativité, et son rôle important auprès des pays francophones. Comment voyez-vous sa place dans le concert mondial de l'audit interne ?*

Ph. M. : Nous venons de décrire la façon dont les instituts, européens en particuliers, doivent apprendre à coordonner leurs travaux pour fournir des services de meilleure qualité à leurs adhérents. C'est une première façon de décrire la place de l'IFACI au sein de l'IIA : un institut qui participe pleinement à la vie du réseau, partie prenante d'un processus de réflexion et de production de plus en plus intégré.
D'une façon plus générale, l'Institut doit s'adapter aux attentes des auditeurs et des contrôleurs et de leurs organisations. Il est évident que certaines pratiques au sein de certaines organisations s'internationalisent. Pour autant, certaines régulations et réglementations restent nationales, à l'instar de certaines organisations dont le périmètre d'action est par nature national. Ceci implique que notre association doit rester une structure fondamentalement ancrée au niveau national, organisant la réflexion et produisant à ce niveau, tout en étant capable, au travers du réseau de l'IIA, de répondre à d'autres besoins.
L'évolution de l'ECIIA, impulsée par les quatre pays membres permanents de son conseil d'administration (Allemagne, France, Italie Royaume-Uni), est, sur ce plan, tout à fait significative. La confédération européenne des instituts d'audit interne, fondée à l'origine pour accompagner le développement des instituts en Europe, a vu, en 2011, ses priorités recentrées sur la promotion de nos métiers auprès de la Commission Européenne et des associations professionnelles européennes présentes à Bruxelles.
Parallèlement, l'institut participe pleinement au développement des métiers de l'audit et du contrôle internes dans les

pays francophones en mettant gracieusement à disposition l'ensemble de sa production. Le développement, en 2012, d'un pôle de traduction et d'adaptation de la documentation produite par d'autres instituts en Europe et ailleurs renforcera encore l'implication de l'Institut auprès de la communauté francophone.
Enfin, l'IFACI étend sa présence au sein des différents comités décisionnels de l'IIA et dans les conférences internationales et régionales. Sur un plan très opérationnel, notre association, une des plus matures au sein du réseau de l'IIA, participe pleinement aux réflexions et aux projets conduits au niveau mondial par l'IIA en matière de formation, de certification ou de publications par exemple.
Par nature ancré au niveau national, l'IFACI à vocation à participer aux projets européens et mondiaux de toutes natures et à y diffuser la vision originale construite par ses adhérents.

A&CI : *Nous vous remercions, Philippe Mocquard, de nous avoir fait part de vos ambitieux projets pour mieux répondre aux attentes des adhérents de l'IFACI et rester dans le peloton de tête des instituts leaders de l'IIA. Nous vous souhaitons une totale réussite dans les différentes actions engagées.* ●

Evénements

La supervision des missions d'audit : organisation et responsabilités

Réunion mensuelle du 20 janvier 2012

Groupe Lafarge

L'équipe d'audit (40 personnes) est fortement structurée, comprenant : un *senior vice president* qui rapporte au CEO ; six directeurs de mission ; huit managers ; vingt-deux auditeurs seniors.

Une supervision collégiale est exercée par le Comité des directeurs de l'audit composé du *senior vice president* et de six directeurs de mission. Elle porte sur la préparation du plan d'audit ; la préparation des *reportings* au Comité d'audit ; la définition des plannings et des affectations de missions ; le suivi de l'activité et de la performance du département ; le suivi de la qualité et de la conformité avec les standards professionnels, etc.

Il existe des spécialisations fonctionnelles et techniques par directeur de mission : méthodologie, finance, risques, planning…

En matière de supervision, les responsabilités clés du directeur de mission sont de réaliser l'analyse des risques, de préparer la lettre de mission, de valider les programmes de travail, de superviser à distance (points formels), de rédiger le rapport et l'*executive summary letter*, de suivre l'avancée des plans d'action. Les responsabilités clés du manager, sont de superviser la préparation des programmes de travail, d'organiser les aspects logistiques de la mission, de proposer une répartition des travaux, d'encadrer l'équipe sur le terrain, de revoir les papiers de travail, d'organiser la rédaction du rapport de mission, etc.

Alcatel-Lucent

La supervision consiste en une revue effectuée par le management sur les travaux des auditeurs ; elle traduit un lien hiérarchique.

Pourquoi superviser ? Pour assurer la qualité des produits finis et faire bénéficier les opérationnels de l'avis d'un expert ayant suffisamment de recul pour ne pas être absorbé par la dynamique du groupe.

Comment superviser ? En fixant des étapes et des niveaux. Tout d'abord, s'assurer de la pertinence des risques identifiés, du périmètre de l'audit proposé et du *timing* envisagé. Valider la bonne tenue de la réunion d'ouverture et la qualité des informations fournies à l'audité. S'assurer que les travaux envisagés sont pertinents au regard des objectifs. En cours de mission, débriefer au fur et à mesure les problèmes rencontrés, et valider avant communication aux audités. Avant la communication finale qui doit être claire et concise, faire une revue intégrale des documents pour s'assurer que les points relevés sont justifiés.

Caisse d'Epargne Ile-de-France

L'effectif de la direction de l'audit est de 34 personnes dont un directeur, deux superviseurs, cinq chefs de missions, treize auditeurs experts et onze auditeurs, chacun œuvrant dans un périmètre bien défini.

Les spécificités de supervision sont liées à différents facteurs. Au premier chef à l'activité bancaire fortement réglementée (CRBF 97-02). Ensuite au nombre important d'unités auditables. A une typologie de missions très diversifiée (audits d'entités, de processus, de portefeuilles, thématiques, de prestations externalisées, etc.). Aux spécialisations par banque, par domaine de compétence…

Il existe des écueils à éviter dans l'organisation de la supervision. Ainsi des objectifs insuffisamment détaillés et formalisés pour les différents clients de la mission. Une analyse des risques validée trop tardivement. Des arbitrages tardifs des moyens. Une mauvaise

répartition des rôles créant des redondances et des allers et retours multiples. Des dérapages sur les délais : ils pénalisent l'organisation des missions et leur enchaînement dans la réalisation du plan.

Mais il existe heureusement des facteurs clés de succès pour une supervision efficace. En numéro un la compétence (ce qui ne va pas toujours de soi). La formalisation des constats et recommandations. L'importance de la réunion de fin de mission : le chef de mission doit s'impliquer dans la présentation des conclusions. La capacité de répondre aux attentes, formulées ou non, des destinataires du rapport, etc.
La valeur ajoutée du superviseur est fonction de sa capacité de prise de recul et de sa capacité à formuler une problématique argumentée.

Mettre en œuvre et optimiser un dispositif de contrôle interne

Réunion mensuelle du 13 février 2012

Le cahier de la recherche « Des clés pour la mise en œuvre du contrôle interne » a fait l'objet d'une révision, en raison de la mise à jour du référentiel AMF en juillet 2010, du rôle renforcé du comité d'audit, d'une prise de recul sur les projets visant la mise en place, la structuration ou l'optimisation du dispositif de contrôle interne, tout cela avec pour objectif la mise à disposition d'un outil simple et pratique, s'appuyant sur des exemples concrets.

Les éléments constitutifs du dispositif de gestion des risques sont le cadre organisationnel, l'identification et le recensement des risques, l'analyse et le traitement des risques, le pilotage en continu du dispositif de gestion des risques. Les difficultés liées à la mise en pratique tiennent aux différents acteurs et aux points de connexion entre eux : confusion des rôles et des responsabilités ; procédures en décalage avec la culture de l'organisation ; gestion des informations relatives aux risques, etc.

Pour faire vivre et optimiser le contrôle interne, il faut mettre en place un dispositif général intégré avec une équipe centrale en charge d'assurer la cohérence des dispositifs particuliers. La communication doit être permanente, les responsabilités fixées et connues. La formation continue est indispensable. Les clés de la réussite sont l'implication de l'équipe dirigeante, la sensibilisation du management, l'adhésion de l'ensemble du personnel, un objectif d'efficacité voire d'efficience, une démarche d'amélioration continue.

L'Agefiph a mis en place un dispositif de gestion des risques dans un contexte particulier caractérisé par une absence d'obligations réglementaires. Une démarche proactive pour anticiper les exigences des instances de contrôle externe, et le contexte de crise, aboutissent à la mise en place d'une cartographie des risques et d'un comité d'audit. Aujourd'hui, le besoin de renforcement de la maîtrise passe par une approche par processus, par une formalisation du dispositif de contrôle interne, par une introduction de référentiels de contrôle interne.

Thales a défini d'une part des principes clés : responsabilisation et engagement des mandataires sociaux des filiales ; boucle d'amélioration dans les entités légales basée sur des auto-évaluations et des plans d'actions : dispositifs de gestion des risques clés du groupe et contrôle interne financier. D'autre part des principaux leviers : une cartographie des risques groupe (évaluation en central et dans chaque entité) ; un questionnaire de contrôle interne financier ; un formulaire de *reporting* annuel. Les pistes d'amélioration concernent les outils de suivi d'incident ; l'optimisation du dispositif pour limiter les redondances et fluidifier les échanges entre acteurs : audit interne, qualité, contrôle interne, gestion des risques, etc. ; la gestion de crise.

Allianz France considère que *Solvency 2*, en dépit des contraintes, est une réelle opportunité pour améliorer le contrôle interne. A commencer par la mise en œuvre d'une cartographie, vraie approche globale intégrée. Le contrôle des risques joue un rôle important dans chacun des trois piliers (exigence, gouvernance, transparence), au travers de l'environnement de contrôle, de l'évaluation des risques et des rapports de contrôle interne. ●

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Calendrier 2012

SESSIONS	Durée	Tarifs adhérents	Tarifs non adhérents	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	sept.	octobre	nov.	déc.
SE FORMER AU CONTRÔLE INTERNE														
S'initier au contrôle interne	2 j	950 €	1 125 €	5-6	2-3	8-9	2-3	2-3	11-12	2-3	5-6		8-9	
Cartographie et management des risques	3 j	1 675 €	1 875 €	11-13	6-8	12-14	4-6	9-11	13-15		10-12	8-10		3-5
Mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne	2 j	1 200 €	1 350 €	16-17	9-10	15-16		14-15	19-20	4-5	13-14		15-16	
Piloter et faire vivre le dispositif de contrôle interne	2 j	1 200 €	1 350 €	19-20	15-16	19-20		23-24	21-22		18-19		22-23	
Le contrôle interne des systèmes d'information	2 j	1 200 €	1 350 €	24-25		22-23			27-28			3-4		
SE FORMER À L'AUDIT INTERNE														
Les fondamentaux de l'audit interne														
S'initier à l'audit interne	2 j	950 €	1 125 €	5-6	1-2	8-9 29-30		15-16	7-8	2-3	6-7	4-5	8-9	6-7
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	4 j	1 950 €	2 150 €	10-13	6-9	12-15	3-6	21-24	11-14	2-5	10-13	9-12	12-15	10-13
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit	3 j	1 625 €	1 775 €	16-18	13-15	19-21	10-12	29-31	18-20	9-11	17-19	15-17	19-21	17-19
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur	2 j	1 050 €	1 150 €	19-20	13-14	22-23	10-11	21-22	21-22	12-13	20-21	18-19	22-23	20-21
Réussir les écrits de la mission d'audit	2 j	1 050 €	1 150 €	23-24	16-17	26-27	12-13	23-24	25-26	12-13	24-25	22-23	26-27	20-21
Exploiter les états financiers pour préparer une mission d'audit	3 j	1 525 €	1 675 €	25-27		26-28		29-31			26-28			3-5
Désacraliser les systèmes d'information	3 j	1 525 €	1 675 €			28-30			4-6		26-28			12-14
Détecter et prévenir les fraudes	2 j	1 050 €	1 150 €			29-30			28-29		24-25	24-25		6-7
Le management														
Piloter un service d'audit interne	2 j	1 300 €	1 450 €	30,31				10-11				11-12		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	1 j	685 €	770 €			21				4			14	
L'audit interne dans les petites structures	1 j	685 €	770 €			7			29			19		
Balanced Scorecard du service d'audit interne	1 j	685 €	770 €		10				25				28	
Le suivi des recommandations	1 j	685 €	770 €	6			11		26		7		21	
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2 j	1 300 €	1 450 €		13-14			15-16					29-30	
L'audit interne, acteur de la gouvernance	1 j	685 €	770 €				12					26		
Audit interne, contrôle interne et qualité : les synergies	1 j	685 €	770 €		15			25				5		
Les audits spécifiques														
Audit du Plan de Continuité d'Activité - PCA	2 j	1 300 €	1 450 €			8-9			27-28				26-27	
Audit de la fonction Comptable	2 j	1 300 €	1 450 €				5-6					8-9		
Audit de performance de la gestion des Ressources Humaines	3 j	1 525 €	1 675 €				11-13						21-23	
Audit de la fonction Achats	2 j	1 300 €	1 450 €		16-17						27-28			
Audit des Contrats	1 j	685 €	770 €			16						1		
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2 j	1 300 €	1 450 €			5-6							29-30	
Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information	2 j	1 300 €	1 450 €			22-23					12-13			
Audit des Processus Informatisés	2 j	1 300 €	1 450 €			27-28							19-20	
Audit de la Législation Sociale	2 j	1 300 €	1 450 €			13-14						17-18		
Audit du développement durable	2 j	1 300 €	1 450 €			7-8						15-16		
SE FORMER DANS LE SECTEUR PUBLIC														
Le contrôle interne dans le secteur public	2 j	1 300 €	1 450 €		2-3			21-22			6-7		12-13	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur public	4 j	1 950 €	2 150 €			26-29			4-7			22-25		17-20
SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER														
Le contrôle interne dans le secteur bancaire et financier	3 j	1 525 €	1 675 €						6-8		19-21			5-7
Pratiquer l'audit interne dans le secteur bancaire et financier	4 j	1 950 €	2 150 €						11-14		24-27			10-13
SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES														
Le contrôle interne dans le secteur des assurances	2 j	1 300 €	1 450 €		8-9			2-3			4-5		8-9	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur des assurances	4 j	1 950 €	2 150 €			13-16			26-29			8-11		17-20
SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET COMMERCE														
Audit des processus clés des activités industrielles et commerciales	4 j	1 950 €	2 150 €	23-26			2-5		18-21			15-18		4-7
ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION														
Le DPAI														
Préparation au DPAI	2 j	950 €	1 125 €					29-30				11-12	15-16	13-14
Le CIA														
Préparation au CIA - partie I	1,5 j	850 €	1 050 €	16pm-17		12pm-13			12pm-13		10pm-11			3pm-4
Préparation au CIA - partie II	1,5 j	850 €	1 050 €	19pm-20		15pm-16			14pm-15		13pm-14			6pm-7
Préparation au CIA - partie III	1,5 j	850 €	1 050 €	23pm-24		19pm-20			18pm-19		17pm-18			10pm-11
Préparation au CIA - partie IV	1,5 j	850 €	1 050 €	26pm-27		22pm-23			21pm-22		20pm-21			13pm-14

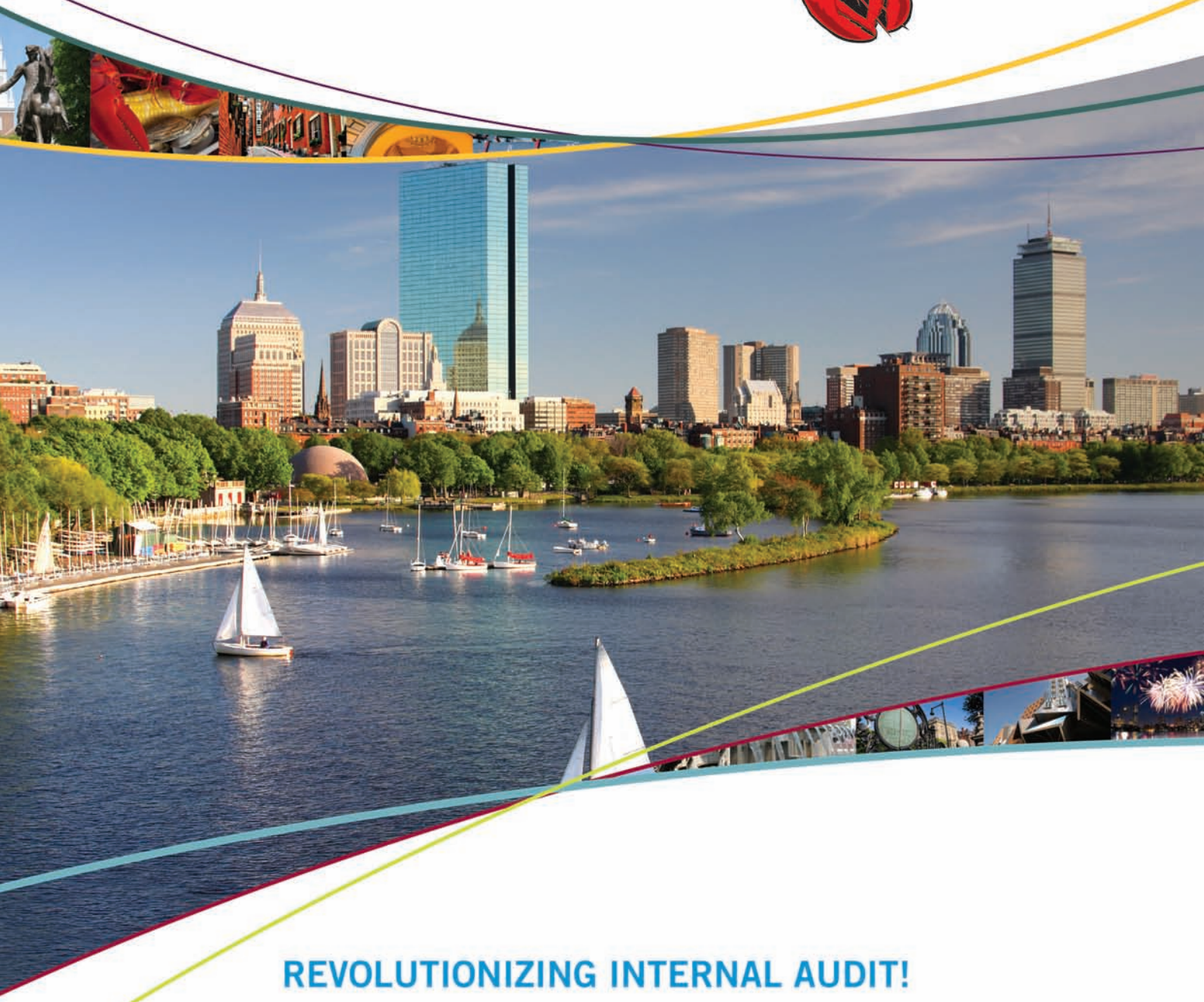
DPAI

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

INTERNATIONAL CONFERENCE

BOSTON, MASSACHUSETTS, USA / JULY 8-11, 2012

BOSTON 2012



REVOLUTIONIZING INTERNAL AUDIT!

Get in the spirit of, "Revolutionizing Internal Audit," during The IIA's 2012 International Conference in Boston, Massachusetts, USA. From July 8 – 11, an anticipated 3,000 delegates will benefit from educational sessions for professional development, recognized and respected keynote speakers, unlimited networking opportunities, exciting events, and more.

Internal audit professionals from more than 100 countries will assemble in this New England town seeped in culture and history. Plan now to experience this vibrant, thriving city renowned for its cultural facilities, world-class educational institutions, champion sports franchises, and historical landmarks. Register before February 29, 2012, and save take advantage of significant savings. For ongoing conference details and program updates, visit www.iia2012ic.org, and follow us on LinkedIn and Facebook for exclusive details.

BS-2012-09

Audit & Contrôle internes

La conscience professionnelle : une qualité fondamentale de l'auditeur

Norme 1220-A3

Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

Entretien avec ...

Valérie Berche - Directrice de l'audit, du contrôle interne et de la qualité groupe, **La Française des Jeux**

La revue A&CI : *La norme vise la conscience professionnelle des auditeurs internes. Comment la définissez-vous dans votre organisation ?*

Valérie Berche : Rappelons en préambule les fondements sur lesquels, à mes yeux, il est crucial qu'une entité d'audit interne puisse installer sa pratique pour exercer sa mission de façon efficace :

- **L'indépendance :** la fonction d'audit interne doit être positionnée dans l'organigramme de l'entreprise en rattachement à une direction générale, avec un lien non hiérarchique certes, mais autorisé et avéré, avec le comité d'audit. C'est dans ce cadre d'indépendance que les auditeurs vont trouver la légitimité d'intervention dans l'ensemble des activités du groupe.

- **La capacité d'objectivité :** le cadre de la fonction une fois posé, les auditeurs doivent y intervenir de façon objective, c'est-à-dire avec un « formatage » d'esprit particulier, si je puis dire, qui privilégie par obligation, pour former

*Diplômée d'une école de commerce, **Valérie Berche** a passé trois ans au sein du Cabinet d'audit Pricewaterhouse : missions de commissariat aux comptes et d'audit opérationnel, essentiellement en milieu industriel.*
A la Française des Jeux depuis septembre 1991, elle a occupé des responsabilités au contrôle de gestion, avant de devenir auditeur senior à la direction audit groupe.
Elle a assuré les fonction de directrice de l'audit groupe de juillet 1997 à décembre 2009.
En janvier 2010, elle est nommée directrice de l'audit, du contrôle interne et de la qualité, encadrant une équipe de 10 personnes.

une opinion dans l'exercice de leur mission, le recours à des faits et non à des sentiments ou des jugements non étayés. Ceci dit, cet état d'esprit n'est en aucun cas antinomique, bien au contraire, avec le recours à l'intuition, la nécessaire instauration d'un lien de confiance à installer avec l'audité pendant la mission, et plus généralement un comportement de collaborateur tout à fait « normal » qui développe ses qualités humaines et relationnelles dans l'entreprise, et fort heureusement d'ailleurs !

- Sur un plan plus comportemental, je rappelle en permanence à mes auditeurs, et ceci est à l'évidence renforcé dans une entreprise de 1 000 personnes comme la nôtre, de ne jamais oublier qu'ils véhiculent l'image de l'audit interne dans leurs faits et gestes quotidiens, et qu'ils seront immanquablement observés, voire jugés à travers leur fonction, même à table ou dans un environnement hors mission ! Notre rôle d'auditeur nous donne en effet des devoirs et des droits d'accès, de contrôle et d'évaluation du correct fonctionnement de l'activité de l'entreprise. A travers cela, nous émettons, à l'attention de leur hiérarchie et de la direction générale, une opinion plus ou moins positive sur la façon dont des opérationnels effectuent les tâches dont ils ont la responsabilité. Ce pouvoir de contrôle nous est certes conféré par notre fonction, il est de ce fait admis par l'ensemble des collaborateurs, mais il exige en contrepartie un comportement exemplaire de la part des auditeurs qui l'exercent, sinon les commentaires peuvent aller bon train, voire la crédibilité de l'entité d'audit interne peut s'en trouver entachée.

- **L'absence de conflit d'intérêt :** garant du réflexe d'objectivité que doit en permanence activer l'auditeur dans ses travaux, il est absolument fondamental de veiller à éviter tout conflit d'intérêt qui obérerait son jugement ou pourrait entacher son objectivité. L'éthique et la déontologie sont en effet fondamentales dans l'exercice de notre métier. Et l'honnêteté,

pour un auditeur ou un candidat à un poste d'audit, d'exposer l'existence d'un conflit d'intérêt le concernant, est à mes yeux la première manifestation de sa conscience professionnelle respectant la déontologie forte de son métier.

- **La compétence et la conscience professionnelle :** enfin, nous arrivons au thème à traiter, objet de votre question… Alors pourquoi tout ce préambule, me direz-vous ? L'auditrice que je suis ne se refera pas… on doit creuser les fondations d'une maison avant de songer à en bâtir les murs. Or, si les conditions énoncées ci avant sur l'indépendance, la capacité d'objectivité et l'absence de conflit d'intérêt ne sont pas réunies, la compétence et la conscience professionnelle seules ne suffiront pas.

En termes de compétences requises, je privilégie en général le recrutement d'auditeurs formés en cabinets d'audit ou dans d'autres entités d'audit interne. Je souhaite, en effet, concentrer leur formation sur les métiers et les enjeux de notre entreprise, et non sur l'apprentissage du métier d'audit, tout en faisant jouer à l'audit interne ce rôle de vivier assez classique de pourvoyeur, après deux, trois ou quatre années passées dans cette entité, de collaborateurs en mobilité interne dotés d'une solide connaissance du groupe.

Par ailleurs, je dois tenir compte des spécificités de notre entreprise, dont l'usine de production est un centre de développement et de production informatique autour d'un *data-center* que nous exploitons en propre (plus du tiers des 1 000 collaborateurs de l'entreprise est en effet rattaché à des fonctions techniques, informatiques et de sécurité SI).

En conséquence, l'entité d'audit interne a recruté dès son origine et sans doute avant que cela ne devienne une nécessité évidente pour beaucoup d'autres entités d'audit, des auditeurs informatiques de formation technique qui travaillent en binôme avec mes auditeurs de formation plus généraliste et souvent financière.

Je ne leur demande pas, bien évidemment, d'avoir la connaissance de tous les métiers audités, et je fais appel au besoin à des expertises techniques support soit en interne, soit en externe sur des problématiques pointues de type juridique, fiscal actuariat, statistique, etc. Dans la mesure du possible, tant pour garantir une complémentarité de compétences qu'une formation croisée dans les missions, je veille à positionner, sur les interventions d'audit, au minimum des équipes en binôme composées d'un auditeur de profil généraliste avec un auditeur informatique. En effet, les systèmes d'information, historiquement dans notre entreprise, mais désormais dans toutes les environnements, font partie intégrante des métiers et activités à auditer.

En matière de conscience professionnelle, terme auquel je préfère le couple « rigueur et bon sens », sans volonté aucune de remettre en cause les normes bien sûr, j'attends de mes auditeurs qu'ils développent une sensibilité éduquée, affûtée, ce qui ne signifie pas pour autant une compétence avérée, sur au moins trois plans :

- l'approche par les risques au regard des enjeux de l'entreprise ;
- une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles relatifs aux technologies de l'information, y compris sur des domaines nouveaux tels que la cybercriminalité, etc. ;
- une sensibilité certaine aux risques de fraudes, en premier lieu sur les cycles financiers et comptables classiques, mais aussi liés aux métiers standard et spécifiques de notre entreprise (corruption, blanchiment, etc.).

L'objectif d'ensemble n'est pas d'être infaillible, mais :

- de donner aux instances dirigeantes de l'entreprise et au Comité d'audit une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des activités du groupe, et
- de fournir des recommandations d'amélioration, dans un souci constant de renforcement des dispositifs de fonctionnement, de contrôle interne et de couverture des risques.

A&CI : *Comment évaluez-vous cette conscience professionnelle chez les auditeurs que vous recrutez ?*

V. B. : J'ai déjà évoqué dans le paragraphe précédent les critères de choix que je mettais en avant dans les profils d'auditeurs que je recherchais. Ensuite, très honnêtement, c'est sur le terrain, comme dans quasiment tous les autres métiers, que l'évaluation réelle de la rigueur et du bon sens de l'auditeur se fera. Avoir travaillé en cabinet d'audit plusieurs saisons n'est pas une garantie en tant que telle de la conscience professionnelle avérée du nouvel entrant, mais cela permet de penser qu'au moins, si les fondamentaux du métier d'audit étaient incompatibles avec la personnalité du candidat, il n'aurait pas réitéré l'expérience en audit interne… Ce métier ne correspond pas, c'est vrai, aux aspirations de tout un chacun : j'ai eu à ce propos des expériences riches avec des collaborateurs venus de postes de chefs de projet ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage, qui possédaient sur le papier et dans le quotidien toutes les compétences requises pour appréhender très correctement le métier d'auditeur, à l'exception d'un point fondamental : le refus, le malaise ou l'ennui qu'ils pouvaient ressentir au questionnement obligatoire lié au recoupement et à la justification requise des informations, cette espèce d'interdiction de prendre pour argent comptant les dires de leurs interlocuteurs…

A&CI : *Quels sont les mécanismes que vous avez mis en place pour développer et maintenir cette conscience professionnelle tout au long des missions ?*

V. B. : Dans la phase de préparation et de mise en œuvre de la mission, véritable lieu d'expression de la conscience professionnelle des auditeurs, mes attentes sont claires : soyons intelligents dans notre démarche !
Nous avons à notre disposition des atouts de taille :
- l'accès aux documentations et aux sachants de l'entreprise ;
- une méthodologie d'intervention éprouvée (programmes de travail, encadrement des auditeurs les moins aguerris, des interventions en équipe et non seul, etc.) ;
- un soutien et une confiance affirmés de la direction générale.

« Le pouvoir de contrôle, conféré par notre fonction, exige un comportement exemplaire de la part des auditeurs »

La préparation de la mission est donc une phase capitale qui pose les fondations de la réalisation efficiente de la mission. L'improvisation autant que la rigidité sont bannies ; en revanche, l'adaptabilité et la finesse dans le contact à établir avec les audités, une fois la mission bien préparée, sont de vraies qualités.
Pour préparer sa mission avec sérénité et efficience, l'équipe d'audit devra couvrir les points suivants :
- une correcte appréhension des objectifs de la mission ;
- la complexité, l'enjeu et les spécificités des métiers concernés par la mission ;
- les processus métiers et supports concernés par la mission ;

- les précédentes évaluations de contrôle interne ou les informations issues de missions de nature différente, qui sont des inputs intéressants, mais qui, en aucun cas, ne dispensent l'auditeur de recouper ou corroborer les informations obtenues ;
- les zones de risques où s'exercent les métiers audités ;
- les risques de fraudes potentiels.

A&CI : *Une conscience professionnelle « hyper-développée » ne risque-t-elle pas de transformer les missions d'audit en des évaluations trop tatillonnes ? Comment être attentifs aux « risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources » tout en étant efficace ?*

V. B. : Dans la réalisation de sa mission, l'équipe d'audit devra actionner son sens inné de l'objectivité, mû par un degré élevé de ce fameux « scepticisme professionnel » selon le terme consacré, c'est-à-dire montrer sa capacité à évaluer avec un esprit critique les preuves et les données qu'elle recueille. On arrive alors dans un domaine où les qualités et les compétences personnelles de l'auditeur sont plus ou moins développées de façon naturelle. Donc, l'élément différenciant entre les auditeurs résultera véritablement de l'art avec lequel chacun apprend à mettre en œuvre :

- en premier lieu, une démarche ciblée d'entretiens et de recueil de preuves auprès des collaborateurs audités ;
- en second lieu, le degré de « doute » qui doit être dans sa compétence et qu'il doit distiller intelligemment pour se concentrer sur les zones à enjeux de la mission. Douter, remettre en cause, justifier, tracer, rechercher la matérialité sont des exigences fondamentales liées au métier et deviennent, j'en témoigne, des réflexes à vie pour ceux qui exercent ces métiers durablement… Mais le doute doit rester un outil, il n'est pas une raison d'être… Ces exigences n'autorisent donc pas l'auditeur, pendant qu'il les exerce, à être lourd, désagréable, peu pertinent. Il doit savoir ou apprendre à asseoir son opinion en développant des questions judicieuses, savoir contourner s'il faut faire tomber des résistances chez les audités, ne pas se laisser embarquer sur des terrains non pertinents par des audités rompus à nos méthodologies, apprendre à s'en tenir, voire à revenir à son programme de travail tout en donnant l'impression de développer un entretien informel avec l'audité. Là aussi, l'expérience s'acquiert à chaque mission un peu plus, et c'est bien sûr au responsable de l'entité d'audit de déceler, puis tester les niveaux de robustesse de ses auditeurs en la matière : c'est ce à quoi sert l'encadrement intermédiaire d'auditeurs plus expérimentés.

« C'est sur le terrain que l'évaluation réelle de la rigueur et du bon sens de l'auditeur se fera »

L'audit interne repose véritablement sur une logique, donc sur un raisonnement et des déductions. Les conclusions rendues se fondent largement sur le jugement de professionnels, jeunes certes en ce qui concerne mes auditeurs, mais encadrés, et s'appuyant sur une méthodologie éprouvée. La qualité de leurs conclusions dépend de la capacité à rassembler et évaluer correctement des éléments probants suffisants et adéquats. Cette collecte passe par un degré élevé d'écoute, de reformulation, d'interaction et de communication tout au long de la mission, tant avec les interlocuteurs rencontrés qu'au sein même de l'équipe d'audit.

A&CI : *Comment gérez-vous le risque d'audit ?*

V. B. : Le risque d'audit est le risque de rendre des conclusions non valides ou des avis erronés sur la base des travaux d'audit effectués. Les preuves d'audit doivent être convaincantes et l'entité d'audit interne, avec ses droits de contrôle et d'évaluation sur l'ensemble des activités du groupe, a elle-même, et c'est heureux, des comptes à rendre sur la qualité et la pertinence de ses interventions : aux commissaires aux comptes, au Comité d'audit, à la Cour des comptes en ce qui nous concerne, qui sont autant d'occasions saines de vérifier si notre niveau de vigilance et de rigueur dans la démarche d'évaluation des risques et de l'environnement de contrôle est toujours probant et fiable.

Nos preuves d'audit doivent nous permettre de formuler en toute confiance des conclusions et avis solidement étayés. Dans un premier temps, la revue réalisée en interne par la hiérarchie de l'équipe d'audit est l'occasion de porter un œil neuf et aguerri sur le cheminement suivi par les auditeurs dans la formulation des opinions et recommandations proposées. La revue détaillée des papiers de travail permet, quant à elle, de vérifier la traçabilité et la consignation des procédures d'audit exécutées, les preuves obtenues, les conclusions rendues.

Enfin, si la qualité des conclusions et des avis formulés par l'équipe d'audit laisse à désirer, la validation obligatoire que nous nous imposons avec les opérationnels, à l'issue de la mission, limite aussi ce risque. Car n'oublions jamais combien l'audité est prompt à se manifester quand l'argumentaire ou l'opinion formulé par l'auditeur souffre d'inexactitude… L'expertise de l'auditeur consiste ensuite à déceler si la moue, voire l'ire de notre interlocuteur est provoquée par une compréhension réellement erronée d'un point de notre part, sur le fond ou dans son énoncé, ou bien si l'auditeur a réellement mis en exergue le point sensible et que c'est cela qui froisse…

En guise de conclusion, même si nous ne sommes tenus qu'à fournir une assurance raisonnable, nous n'avons dans ce métier pas vraiment, ou rarement, droit à l'erreur, et c'est ce qui nous maintient en alerte permanente. ●