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

Audit & Contrôle internes

Dans l'actualité

Boeing 787 :
une accumulation de risques

International

Identité professionnelle :
vive la différence

Idées et débats

Les métiers comptabilité-contrôle-audit face aux entités innovantes

Interview

Bilan et perspectives de l'IFACI

Les audits métiers

Les Centres de Services Partagés :
Comment évaluer leur performance

Libres propos

Peut-il y avoir une réelle indépendance de l'audit interne ?

La profession en mouvement ...

Fiche technique

>> L'élaboration d'un plan stratégique de l'audit interne

L'AUDIT INTERNE EN PÉRIODE DE CRISE

Son évolution dans l'organisation, sa valeur ajoutée

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

N°213
Février-Mars 2013

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°213 - février-mars 2013

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
Farid Aractingi

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
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 47 84
Mel : esarda@ifaci.com

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 2117-1661
CPPAP : 0513 G 83150
Dépôt légal : mars 2013
Crédit photos : © pressmaster - Fotolia.com

Prix de vente au numéro : 25 € TTC

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

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

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

L'audit interne en période de crise

Son évolution dans l'organisation, sa valeur ajoutée

La crise que nous subissons depuis 2008 n'est pas sans conséquences pour l'audit interne, obligé de s'adapter, de régénérer outils et méthodes, et d'apporter plus de valeur ajoutée aux entreprises. C'est ce que nous montrent les différents témoignages du dossier de ce numéro.

Que nous disent-ils ?

Tout d'abord que les efforts sur la maîtrise des coûts touchent toutes les fonctions, et qu'en ce domaine l'audit interne doit faire preuve d'exemplarité : « *Comment formuler des recommandations crédibles si l'on n'est pas soi-même vertueux ?* ».

Cette maîtrise des coûts a certes conduit à réduire les effectifs mais, en même temps, a permis une plus grande sélectivité des recrutements avec des profils issus majoritairement du *business*. Le contenu du plan d'audit est devenu plus ambitieux « *ne pas se disperser sur des sujets mineurs* [mais apporter] *une information factuelle et pertinente qui crée de la valeur ajoutée pour les audités* » ; moins d'audits de conformité et plus de missions de conseil et « *d'optimisation des processus et opérations* ».

La conséquence de cette évolution, c'est un recrutement de candidats de qualité « *attirés par la variété des sujets et des interlocuteurs,* [ainsi que par] *la dimension internationale* ».

A ce profil très opérationnel des auditeurs internes, qui était déjà en France une tendance forte, répond en écho le président directeur général de l'IIA, Richard Chambers, qui nous rappelle (je n'ose dire nous apprend) dans un article que nous reproduisons dans ce numéro, que l'audit interne n'est pas une branche de la comptabilité, ce qui, j'espère, n'avait échappé à aucun auditeur interne français. La nécessité qu'il a ressentie de faire cette mise au point est révélatrice du décalage qui existe ou du moins qui existait encore récemment entre l'audit interne très comptable pratiqué essentiellement par les anglo-saxons et l'audit interne opérationnel pratiqué ailleurs, en France notamment. Ceci a conduit parfois l'IFACI à défendre une vision de notre profession en décalage par rapport à celle prônée par l'IIA.

Vous comprendrez dès lors beaucoup mieux la phrase du président de notre institut, Farid Aractingi, dans l'interview que je vous recommande de lire avec la plus grande attention, lorsque, parlant des relations avec l'institut mondial, il dit ceci « *L'IFACI est un membre actif de l'IIA, avec lequel nous entretenons des relations étroites et animées* ».

On doit toutefois à la vérité de dire que depuis l'arrivée de Richard Chambers à la tête de l'IIA, il y a quelques années, sa vision de l'audit interne a fortement bouleversé l'image qui en était donnée jusqu'alors : les auditeurs, nous dit-il, ne sont plus en majorité des experts comptables, et c'est une bonne chose ; le recrutement de cadres opérationnels à l'intérieur de l'organisation est indispensable ; on ne reste plus toute sa vie dans cette fonction ; les auditeurs internes ne doivent pas s'intéresser qu'aux aspects comptables et financiers, ils doivent connaître le *business* de l'organisation et faire davantage d'audits opérationnels et moins de missions de conformité.

Tout ceci va dans la bonne direction et nous ne pouvons que nous en réjouir. ●

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 **Boeing 787 : une accumulation de risques**
Antoine de Boissieu

INTERNATIONAL

8 **Identité professionnelle : vive la différence**
Richard Chambers

IDÉES ET DÉBATS

10 **Les métiers comptabilité-contrôle-audit face aux entités innovantes**
Jean-Marc Baumann, Gilles Brunet, Alain Scordel

INTERVIEW

15 **Bilan et perspectives de l'IFACI**
Farid Aractingi

LES AUDITS MÉTIERS

33 **Les Centres de Services Partagés : Comment évaluer leur performance**
Laurent Arnaudo et Sophie Néron-Berger

LIBRES PROPOS

36 **Peut-il y avoir une réelle indépendance de l'audit interne ?**
Pierre-Arnaud Cresson

LA PROFESSION EN MOUVEMENT

37 **Evénements - Lu pour vous**

FICHE TECHNIQUE N°42

>> **L'élaboration d'un plan stratégique de l'audit interne**
Pierre Haas

DOSSIER

L'audit interne en période de crise

Son évolution dans l'organisation, sa valeur ajoutée

p. 19 à 32

20 **Un nouveau défi pour l'audit interne : s'adapter à la crise en renforçant la maîtrise des risques**
Pierre Bourgoin

23 **La crise, catalyseur de progrès pour l'audit interne**
Michel Botrel

27 **Développer la performance opérationnelle dans des conditions satisfaisantes de maîtrise des risques et de respect des règles éthiques**
Grégoire Lamorisse

29 **Des effets bénéfiques de la crise financière sur l'efficience de l'audit interne**
Emmanuelle Rideau

Boeing 787 : une accumulation de risques

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

La cinquantaine de Boeing 787 en service dans le monde est actuellement à l'arrêt, pour une durée indéterminée. Cette décision des autorités américaines fait suite à une série d'incidents survenus début 2013, les derniers en date concernant des feux de batteries.

Le B787 est le dernier avion de Boeing. Lancé en 2011, avec 4 ans de retard sur le calendrier prévu, il a connu un succès commercial très rapide, engrangeant 850 commandes. Ce succès commercial est largement dû au caractère particulièrement innovant de l'appareil. L'innovation du B787 se concentre sur trois domaines principaux :

1. Un recours massif aux matériaux composites

Plus qu'aucun appareil avant lui, le B787 fait largement appel aux matériaux composites, plutôt qu'aux métaux. Cela permet d'alléger l'appareil, et donc de réduire sa consommation d'environ 20 % par rapport aux appareils de génération précédente (le B767 et l'A330). Sachant que la consommation de kérosène représente environ le tiers des coûts des compagnies aériennes, il s'agit là d'un avantage compétitif crucial pour Boeing. L'autre avantage de la réduction de poids est l'allongement du rayon d'action, et la possibilité pour Boeing de proposer à ses clients une stratégie basée sur des liaisons point à point. Airbus a au contraire beaucoup investi dans la stratégie inverse, qui consiste à proposer aux compagnies aériennes de concentrer les flux sur leurs hubs, grâce à des très gros porteurs comme l'A380. Le B787 est donc, de par sa conception, une réponse stratégique de Boeing à Airbus.

2. La généralisation des commandes électriques

La deuxième innovation réside dans la généralisation des commandes électriques, à la place de dispositifs hydrauliques ou mécaniques. Là encore, le principal avantage est un gain de poids. Le « tout électrique » permet aussi de faciliter les diagnostics et donc la maintenance ; la réduction du temps de maintenance au sol permet d'accélérer les rotations, et d'augmenter le nombre de vols que peut faire un avion sur un an. Il s'agit donc d'un avantage concurrentiel primordial pour Boeing.

3. Le recours aux sous-traitants étrangers

La troisième innovation tient au montage industriel utilisé ; pour favoriser l'achat par des compagnies aériennes étrangères, Boeing a largement fait appel à des sous-traitants étrangers ; les compagnies aériennes japonaises ont ainsi été les premiers clients du 787, dont dépendent 22 000 emplois dans l'archipel.

Les trois défis industriels du B787 étaient donc à la base des avantages comparatifs du B787 ; sans le recours massif aux composites, aux commandes électriques et à la sous-traitance étrangère, le B787 aurait été un avion sans grand avantage par rapport à ses prédécesseurs ou concurrents, et donc sans doute un échec commercial. Ce contexte est important pour comprendre les problèmes actuels du B787, car ces trois innovations ont entraîné des prises de risque importantes.

Les composites : un pari à long terme

La volonté d'employer massivement des composites constituait en partie un pari à long terme, car on ne savait pas d'expérience com-

ment se comporteraient les structures en composite sur longue période. Les pièces en composite du B787 ne semblent pas poser de problèmes particuliers pour l'instant ; Airbus a par contre déjà rencontré des problèmes significatifs avec les ailes en composite de ses A380 ; le coût des indemnisations et réparations devrait être compris pour l'avionneur européen entre 500 millions et un milliard de dollars.

Les batteries lithium-ion : une prise de risque supplémentaire

Le système électrique est extrêmement complexe à concevoir et réaliser, nécessitant des dizaines de kilomètres de câblage. La puissance électrique nécessaire pour faire fonctionner les différents équipements est également inégalée dans l'histoire de l'aviation : la puissance électrique du 787 est en effet de 60 % plus élevée que celle de l'A380, qui est pourtant deux fois plus gros. La conception et l'intégration à bord du système électrique étaient donc un défi technique. Dans ce contexte, Boeing a fait le choix d'utiliser des batteries lithium-ion, qui n'avaient jamais été utilisées dans l'aviation civile. Des alternatives existaient, la plupart des avions utilisant des batteries au cadmium, largement éprouvées. Ces batteries étaient cependant 30 % plus lourdes que les batteries lithium-ion, dont l'utilisation permet au B787 d'économiser 60 kg. Boeing a cependant pris un risque supplémentaire en utilisant un type de batterie nouveau dans cet usage, dans une architecture d'avion révolutionnaire. Les batteries au cadmium avaient certes un inconvénient (le surpoids), mais elles avaient l'avantage d'offrir toutes les garanties.

Un montage industriel difficile à maîtriser

Le troisième risque pris par Boeing résidait dans la complexité du montage industriel. Le B787 est construit sur 130 sites par 50 sous-traitants de rang 1, auxquels s'ajoutent des milliers de sous-traitants de rang 2, 3, ou 4. Aucun avion au monde n'a jamais été construit avec un système industriel aussi complexe. Boeing a d'ailleurs dû ré-internaliser certaines étapes de la fabrication que ne maîtrisaient pas ses sous-traitants. Le cas des batteries lithium-ion incriminées est symptomatique : les batteries sont fabriquées par Yuasa, un industriel japonais, les chargeurs de la batterie sont fabriqués par la filiale américaine (Securaplane) d'un équipementier anglais (Meggitt), alors que le système de contrôle de la batterie et le système électrique sont conçus par le français Thalès. Les enquêtes en cours permettront de préciser les responsabilités, qui n'incombent d'ailleurs peut-être même pas à ces trois sociétés.

Une addition de risques

Vu de l'extérieur, la question que l'on se pose est de savoir si Boeing n'a pas pris trop de risques à la fois. La conception du « Dreamliner » était déjà très risquée : il était sans doute trop ambitieux de mettre en place, en plus, un système industriel d'une complexité jamais égalée. De même, alors que le système électrique était révolutionnaire, la recherche de l'optimisation a conduit à utiliser des batteries lithium-ion : il aurait certainement été moins risqué d'utiliser des composants éprouvés, même s'ils n'offraient pas tout à fait le même niveau de performance. Dans d'autres contextes, certaines sociétés retiennent comme critère de prise de décision le nombre de composants nouveaux des équipements qu'elles achètent : plus ce nombre est élevé, plus la note technique est basse, la priorité étant donnée à la fiabilité. Cette démarche est notamment suivie par les compagnies ferroviaires pour leurs achats de matériel roulant. Boeing, et les compagnies aériennes clientes, ont suivi la démarche inverse.

* *
*

Les services d'audit et de contrôle doivent être attentifs à ce type de situations lors de leurs interventions. La question n'est pas de savoir si, d'un point de vue stratégique ou commercial, telle ou telle prise de risque est justifiée. Il faut aussi se demander si l'on a les moyens de prendre et de maîtriser autant de risques à la fois ; les démarches de cartographie des risques peuvent servir à éclairer ce type de situations, en obligeant les directions à mesurer et assumer certains risques, et à valider qu'elles ont les ressources de traiter un nombre important de risques simultanément. ●

Identité professionnelle : vive la différence

Richard Chambers - Président-directeur général, **IIA Global**

« La prochaine fois que vous entendrez dire que l'audit interne est « une branche de la comptabilité », merci de contribuer à rétablir la vérité. Nous sommes une profession spécifique et distincte. »

Lors de mes voyages récents, j'ai été frappé par le nombre de fois où j'ai dû expliquer aux journalistes et aux régulateurs locaux que les auditeurs internes ne sont pas forcément des comptables. Je suppose que tôt ou tard, nous sommes tous confrontés au mythe tenace qui veut que l'audit interne soit seulement une des fonctions de la profession comptable. À certains égards, je peux comprendre la confusion : après tout, les auditeurs externes sont appelés « experts-comptables ». Mais l'audit interne est différent, et il est temps de rétablir la vérité : nous ne sommes pas une extension de la profession comptable et nous ne sommes pas des experts-comptables. J'ajouterai, pour faire bonne mesure, qu'il est également faux que les auditeurs internes et externes « font le même travail, mais pour des patrons différents ».

Suis-je suffisamment clair ? J'espère. Mais au cas où vous rencontreriez quelqu'un qui doute encore, voici des chiffres : au plan mondial, seulement 21 % des plans d'audit interne portent sur des risques liés à la finance. Les enquêtes montrent que moins de la moitié des auditeurs internes sont titulaires d'un diplôme de comptabilité, et ce pourcentage continue de baisser. Si environ 70 % d'entre nous possèdent un diplôme de commerce, des milliers d'auditeurs internes très qualifiés ont une formation dans les domaines de la conformité, de la prévention des fraudes, de la santé, de l'informatique et dans bien d'autres spécialités sans rapport avec la profession comptable. Notre profession est plus diversifiée que beaucoup ne l'imaginent, et cette diversité s'accroît un peu plus chaque année.

Il n'est pas question de critiquer les diplômes en finance – je suis moi-même titulaire d'un diplôme de comptabilité et j'apprécie beaucoup ce qu'il m'a appris. Mais l'audit interne est une discipline nettement plus large que la finance qui fait appel, dans certaines circonstances, à d'autres compétences. Par exemple, durant l'audit particulièrement difficile de la construction d'une centrale nucléaire, une solide formation comptable peut s'avérer parfaitement inadéquate pour donner une assurance raisonnable sur l'hygiène et la sécurité. Les tentatives pour cantonner les auditeurs internes à un sous-ensemble de la profession comptable paraissent ignorer que bon nombre d'audits internes ne concernent pas la finance. Rien de surprenant à ce que les recruteurs d'auditeurs internes recherchent aujourd'hui plus souvent des compétences analytiques, informatiques ou dans le domaine de la communication qu'une formation comptable.

« Une formation comptable ne représente plus une condition sine qua non pour être admis au sein de notre profession »

Cette tendance n'est pour partie qu'un rééquilibrage naturel basé sur l'environnement actuel de l'entreprise. Il y a une décennie, de nombreux groupes d'audit interne étaient submergés de projets spéciaux concernant les exigences liées à la loi Sarbanes-Oxley et autres réglementations comptables. Les risques financiers ont occupé une plus grande partie de notre temps et de nos ressources que ce n'est le cas aujourd'hui, et les audits internes sont donc « saturés » de collaborateurs de la profession comptable. Mais aujourd'hui, les plans et les programmes d'audit sont plus équilibrés qu'ils ne l'ont été depuis une décennie, et, en règle générale, le recrutement se réoriente vers des compétences différentes de la comptabilité.

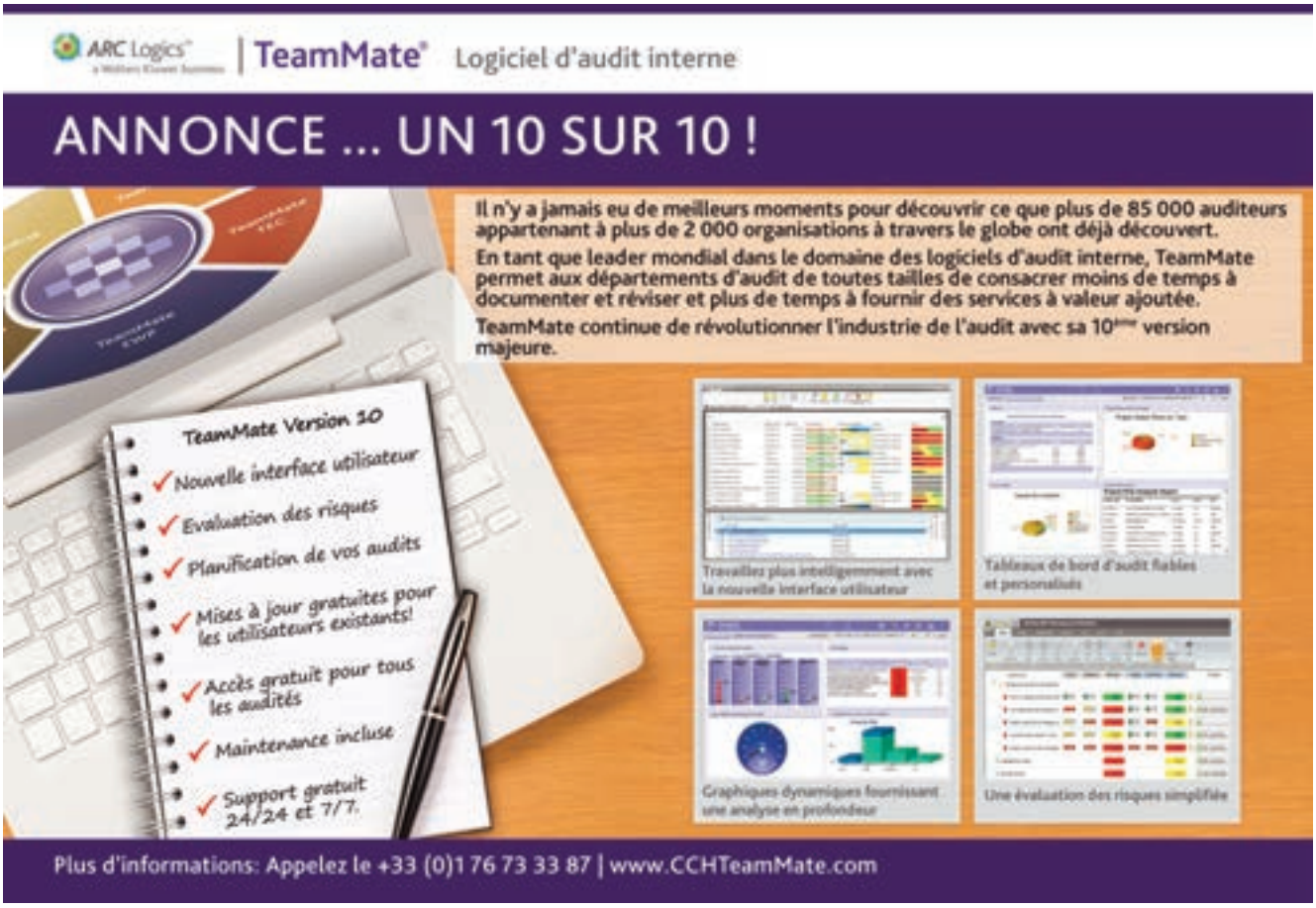
Une formation comptable constituera toujours un atout pour un auditeur interne, mais elle ne représente plus une condition *sine qua non* pour être admis au sein de notre profession.

Il est probable que la tendance à moins puiser dans les compétences comptables se poursuive pendant le reste de cette décennie, car le recrutement continue de se réorienter pour répondre à de nouvelles demandes. Dans une enquête récente menée par PwC, nos parties prenantes ont indiqué que le recrutement, la concurrence et l'introduction de nouveaux produits comptent parmi les principaux risques faisant l'objet d'une attention insuffisante de l'audit interne. L'importance de ces risques dépasse largement le point de vue comptable, et pour l'introduction de nouveaux produits, les équipes d'audit interne peuvent compter des ingénieurs, des spécialistes en marketing ou dans de nombreux autres domaines.

Il est vrai qu'à un moment donné de leur carrière, de nombreux auditeurs internes sont appelés à revoir les travaux réalisés par les experts-comptables. Mais les directeurs généraux, les directeurs, les managers et autres parties prenantes en font autant, bien qu'aucune de ces fonctions ne soit considérée faire partie de la profession comptable. Rien ne justifie donc de considérer l'audit interne comme un sous-ensemble de la profession comptable, pas plus que de considérer que ces autres domaines devraient faire partie de la profession comptable. Alors la prochaine fois que vous entendrez dire que l'audit interne est une « branche de la comptabilité », je vous invite à rétablir la vérité. Nous sommes une profession spécifique et distincte et comme l'affirmait feu Bill Bishop, ancien président de l'IIA Global : *« Nous sommes fiers d'être auditeurs internes »*. ●

Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter le blog et les tweets de Richard Chambers aux adresses suivantes : www.theiia.org/blogs/chambers et www.twitter.com/rfchambers

Article paru dans le numéro 8 de novembre-décembre 2012 de la revue « Audit & Risk » de l'IIA UK.



Les métiers comptabilité-contrôle-audit face aux entités innovantes

33e Congrès de l'AFC[1] à Grenoble

Jean-Marc Baumann - Associé directeur Grenoble Dauphiné, **KPMG Entreprises**

Gilles Brunet - IT & IS audit manager, direction de l'audit, **groupe France Télécom-Orange** - Président IFACI Rhône-Alpes

Alain Scordel - Directeur des affaires financières, **Institut polytechnique de Grenoble** - DFCG Dauphiné

Compte rendu de la table ronde organisée lors du 33e Congrès de l'AFC à Grenoble le 23 mai 2012.
A été évoqué à cette occasion le rôle que les métiers comptabilité-contrôle-audit (CCA) peuvent avoir comme freins potentiels ou, au contraire, comme leviers de l'innovation. Les enjeux de cette question pour les métiers CCA, ont fait l'objet d'une réflexion poussée pour clore cette table ronde. Jean-Marc Baumann apportait la vision expert-comptable et commissaire aux comptes au débat, Gilles Brunet l'approche auditeur et contrôleur internes et Alain Scordel le point de vue directeur financier et contrôleur de gestion.

Jean-Marc Baumann : Dans un contexte politique où s'opposent la politique de relance de l'économie par la consommation et la politique d'austérité, il semble que les deux formules génèrent des effets pernicieux. Le salut viendra probablement de la croissance. Celle-ci ne passera pas par le redémarrage des hauts fourneaux ou des mines, mais par l'innovation qui, seule, pourra relancer nos entreprises et nos industries et générer de ce fait de la croissance.

Alain Scordel : Grenoble est certainement l'un des sites les plus actifs de la recherche en France, ce qui lui confère une visibilité internationale. Les enjeux sont conséquents pour la région grenobloise qui profite de cet élan, la valorisation ayant pris une place très importante dans le tissu économique local.

Gilles Brunet : L'innovation est l'une des garanties de pérennité pour des entreprises plongées dans un monde concurrentiel de plus en plus dur : guerre des prix, changement de *business model,* évolutions technologiques rapides, clients de plus en plus en attente de produits/services innovants.
L'entreprise est un espace d'innovation permanent, qui nécessite la créativité des managers. Si le contrôle des risques s'avère nécessaire du fait de la complexité croissante des entreprises, il peut aussi s'opposer à la dynamique d'innovation. Un nouveau dilemme apparaît donc entre le contrôle des risques et l'autonomie d'action des collaborateurs, souvent difficile à circonscrire.

Les métiers CCA, freins à l'innovation ?

A. S. : Comment est perçu un directeur financier par tous ces acteurs liés à la recherche ? Avant, le mot financier était synonyme d'empêcheur de tourner en rond. L'organisation était différente, car il n'y avait qu'un agent comptable, dont le rôle était de tenir la comptabilité de l'établissement tout en étant le responsable des services financiers. Avec la mise en place des responsabilités et compétences élargies (RCE) à l'université, un grand nombre d'établissements

publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) a choisi de recruter des directeurs financiers pour leur confier les missions de suivi de toutes les affaires financières de leur établissement et principalement l'élaboration et le suivi du budget. Dans la plupart des cas, les directeurs d'établissement sont allés chercher des cadres du privé pour mettre en place de nouveaux outils de gestion qui leur permettent de répondre à leurs nouvelles obligations et missions, celles-ci ayant fortement évolué depuis la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU). Il n'est désormais plus possible de gérer de la même manière les affaires financières. La principale mission d'un agent comptable consiste à recouvrer les créances, payer les dettes, et réaliser la comptabilité de l'établissement. Il doit donc faire respecter les règles et appliquer les textes de loi. D'ailleurs, il est responsable personnellement et pécuniairement du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses. Ce qui ne l'incite guère à faire preuve de souplesse vis-à-vis de l'éligibilité des dépenses lors de la justification de celles-ci auprès d'un organisme qui a financé un projet.

En face, nous avons des enseignants-chercheurs dont la principale occupation est la recherche et, paradoxalement, l'enseignement est seulement accessoire. Le chercheur est noté sur ses travaux de recherche et par définition, il aime faire de la recherche. Par contre, il n'aime pas perdre son temps à des tâches administratives. Autre paradoxe, il sait se montrer très vigilant pour réaliser des économies sur ses projets. S'il peut dégager une marge pour préfinancer un nouveau projet, il mettra tout en œuvre pour y arriver, quitte à être *border line* sur la réglementation.

C'est pourquoi, les populations des financiers et des chercheurs ont souvent des intérêts antinomiques. Et le financier pouvait être perçu comme un frein à l'innovation, car il n'était jamais convié dans ce processus.

J.-M. B. : Il y a, à mon sens, trois raisons à l'approche défiante des dirigeants de sociétés innovantes à l'égard des fonctions finance.

« Contrôle des risques et autonomie d'action des collaborateurs, un dilemme en puissance »

Premièrement, une méconnaissance du sujet et de ses apports stratégiques, compte tenu de la formation des dirigeants et décideurs : les dirigeants des entreprises innovantes ont rarement un profil financier. Nous retrouvons plus généralement des profils techniques formés dans de grandes écoles d'ingénieurs et plus rarement des profils commerciaux à dominante technique. Certes, au cours de leur formation certains aspects peuvent être abordés mais avec une vision assez légère de ces fonctions. De fait, les aspects financiers et contrôle de gestion ne sont pas inscrits dans les gènes des dirigeants et sont trop souvent considérés comme des contraintes et des frais fixes.

Deuxièmement, la captation des ressources financières par d'autres domaines jugés prioritaires : le premier axe sur lequel les petites entreprises innovantes investissent est souvent le domaine du marketing et de la force commerciale, qui constituent assez rapidement un axe stratégique indispensable.

Enfin, la fonction subit une image peu *glamour*. Le financier est souvent perçu comme un frein à l'évolution de l'entreprise et un mal nécessaire. Il est considéré comme opposé aux autres fonctions et non pas marchant dans le sens constructif de la réussite de l'entreprise. Les premières tentatives pour convaincre un jeune créateur restent souvent vaines, mais dès les premières confrontations aux aspects concrets, les choses deviennent heureusement plus faciles…

G. B. : Pour certains, le contrôle des risques est un frein à l'innovation. Il crée des procédures qui contredisent l'autonomie d'action des collaborateurs. En mettant trop en avant les risques encourus, il peut inhiber la dynamique d'innovation des entreprises. Anticipant les problèmes que peuvent poser le contrôle des risques pris, les managers ont tendance à rester dans le cadre d'actions qui leur est fixé et à limiter leurs initiatives. La culture du risque peut aussi générer une culture de la peur du risque.

Les métiers CCA, leviers de diffusion de l'innovation

J.-M. B. : Les entreprises innovantes ont, plus encore que les autres structures, des besoins spécifiques et pointus, qui permettent de convaincre assez rapidement les entrepreneurs de l'utilité de nos fonctions. Je citerai, ci-après, trois domaines de compétences particulièrement significatifs.

Une fiscalité adaptée et des problématiques spécifiques :

- Le crédit d'impôt recherche (CIR) : c'est un enjeu d'importance compte tenu de la part de financement qu'il représente dans ces structures de croissance. L'optimisation de cet outil et sa sécurisation peuvent se concrétiser rapidement par un effet en *cash* significatif. Mais le CIR est un mécanisme complexe tant au niveau du

fond (la documentation) que de la forme (optimisation des versements de subvention qui viennent en déduction de la base, documentation de la sous-traitance et choix de ses sous-traitants, jeunes docteurs dont la base est doublée...).

- Le statut de jeunes entreprises innovantes (JEI) : là encore un sujet majeur par les économies qu'il peut générer et le risque que cela peut engendrer si un des critères n'est pas respecté, le tout dans un contexte mouvant où les règles du jeu changent régulièrement.
- Les spécificités en matière d'impôt sur les sociétés (IS), en lien avec l'appartenance à des pôles de compétitivité.

Des problématiques comptables nombreuses, par exemple :

- L'activation des licences. Beaucoup de ratés sur ce sujet pourraient conduire au rejet de la déductibilité de la charge si l'activation n'est pas opérée. Cependant, ils pourraient être évités par une lecture attentive du contrat, et une anticipation est même possible dans la rédaction des contrats.
- La comptabilisation des brevets et des frais sur brevets.
- La comptabilisation des subventions qui peut entraîner un fort impact sur le résultat.
- L'activation des frais de recherche et développement (R&D). C'est un possible piège car il s'agit d'une méthode préférentielle irréversible même s'il s'avère parfois nécessaire d'y recourir pour atteindre un certain niveau de fonds propres et avoir accès à des subventions.

Un contexte juridique complexe pour le principe des levées de fonds des *start-up* :

- Attirer les investisseurs qui sont, avec le CIR et les subventions, les principales sources de financement de l'entreprise. Ceux-ci vont être sensibles à la qualité des documents financiers et prévisionnels qui vont leur être communiqués et à la crédibilité des prévisionnels qui vont leur être fournis.
- Un des principaux risques de l'intervention des financeurs réside dans leur dilution et leur manque de motivation pour faire évoluer une structure dont ils ne récolteront plus les fruits (ou très peu). Le mécanisme des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) et des bons de souscription d'actions (BSA) doit être maîtrisé pour continuer à motiver suffisamment les dirigeants fondateurs, souvent indispensables à l'évolution de l'entreprise.
- Attirer des talents en leur offrant des avantages pécuniaires différés comme des actions gratuites. Ne pouvant rivaliser avec les grands groupes en matière d'avantages sociaux, les *start-up* vont devoir trouver des modes de rémunération innovants pour faire rêver.

La fonction financière va donc rapidement s'imposer comme une évidence pour les dirigeants alors même que l'intérêt pour ces postes semblait mal engagé.

G. B. : Pourquoi l'innovation, à l'inverse des autres activités de l'entreprise, pourrait-elle se dispenser de tout contrôle ? Pour innover, il faut des ressources humaines et financières, des compétences, il faut lancer des projets court et long terme qui engagent l'entreprise et comportent des risques.

Il est excessif d'opposer radicalement le contrôle à la prise de risque. En effet, l'innovation ne signifie pas la créativité débridée ou déconnectée des autres pratiques de l'organisation. Pour qu'une innovation réussisse, il ne faut pas seulement qu'elle trouve un marché, il est aussi nécessaire qu'elle s'intègre dans l'entreprise, et qu'elle ne mette pas celle-ci en péril en exigeant trop de ressources. Une bonne intégration des risques est un facteur clé pour le succès d'un projet innovant, or la première mission du contrôle interne est de créer une culture du risque adaptée à l'entreprise.

Ainsi, le contrôle interne ne s'oppose pas nécessairement à la dynamique d'innovation. En effet, la capacité à innover et à être créatif ne crée pas de valeur si elle ne tient pas compte des risques induits pour l'ensemble de l'entreprise. Le contrôle interne des risques doit conduire les acteurs de l'innovation à intégrer dans leur projet une évaluation raisonnable des risques qu'ils prennent. En conséquence, une bonne gestion de contrôle interne peut être favorable au développement de l'innovation.

Un contrôle des risques trop étroit inhibe cette créativité. Mais à l'inverse, l'innovation ne réussit que si elle intègre les risques encourus par l'entreprise, soit lorsqu'on définit, soit lorsqu'on met en œuvre le projet. Assumer les risques fait partie de la définition d'un projet réaliste ce qui implique des contrôles. Il est, par exemple, primordial de maîtriser ces différents risques :

- propriété intellectuelle, notamment quand l'innovation est partagée avec des tiers ;
- valorisation des brevets par les dépôts de brevets et l'obtention du crédit recherche ;
- confidentialité au travers d'un accord de non divulgation *(non-disclosure agreement – NDA)* avec les partenaires et les collaborateurs ;
- sécurité avec la protection des informations liées à l'innovation (vol, intelligence économique…) ;
- alignement/cohérence entre l'innovation et la stratégie du groupe par la mise en place d'une gouvernance, d'un comité d'innovation, d'un comité brevet, d'un comité investissement ;
- gestion des projets d'innovation.

A. S. : Pour reprendre le titre d'un article de la revue Harvard Business « *Review, build a culture of trust and innovation* », il

faut reconstruire la confiance.

Un des vrais problèmes constatés est d'être appelé en urgence quand une difficulté surgit, trop tard pour pouvoir rétablir la situation, qui souvent va « coûter » au laboratoire, à ses équipes et son chercheur. Il faut donc remettre le DAF dans le processus de l'innovation et être présent dans la phase de décision. Cela lui permet d'éclairer le débat par sa vision externe et stratégique par rapport au processus de recherche, d'apporter sa valeur ajoutée, de montrer qu'il est possible d'allier intérêt de la recherche et respect des règles administratives et financières... Sa valeur ajoutée peut être la suivante :

- rechercher des ressources financières pour la recherche et l'innovation ;
- mesurer, évaluer et participer au pilotage du processus ;
- intervenir dans la définition des stratégies de tarification ;
- participer à la protection de l'innovation ;
- participer à l'amélioration et à la diffusion des outils de gestion mis à disposition.

Pour cela, le DAF doit accepter dans certains cas de prendre des risques. Par exemple, accepter un système d'amorçage d'ouverture des crédits avant accord des organismes de financement pour permettre aux laboratoires de commencer à réaliser leur recrutement sans attendre le document officiel qui valide le projet.

Au final, être en amont d'un projet à fort enjeu permet de mettre en avant les opportunités, mais aussi les menaces de celui-ci à moyen terme pour l'établissement. Car souvent, le chercheur obnubilé par son travail, occulte les risques qu'il peut faire prendre à son établissement quelques années plus tard, par exemple si le projet dépasse un certain délai.

Le DAF dispose donc de toute la légitimité pour faire prendre conscience des risques, mais aussi des opportunités qui peuvent intéresser la recherche.

Les enjeux de l'innovation pour les métiers CCA

G. B. : Le contrôle interne doit accompagner une innovation maîtrisée. Si l'innovation suppose de dépasser une certaine peur du risque, elle ne signifie pas pour autant la désinvolture. Le contrôle interne doit assumer ce dilemme et l'intégrer dans ses propres pratiques. Le contrôle interne réussira sa mission s'il ne contraint pas la créativité, et s'il fait preuve de réalisme pour que l'innovation ne remette pas en cause l'entreprise. Plutôt que d'opposer le contrôle à l'innovation, la bonne attitude est de considérer que le contrôle doit être aussi au service de l'innovation en lui permettant de concevoir et de réaliser des projets durables pour l'entreprise.

Le contrôle interne doit être considéré comme un appui pour définir, avec les acteurs de l'innovation, les zones de risques acceptables pour que leur projet soit durable. Cela exige une bonne compréhension de la dynamique entrepreneuriale et exclut une vision étroitement formaliste du contrôle. Les contrôleurs internes doivent avoir eux-mêmes le sens sinon le goût de l'innovation pour être des interlocuteurs valables.

A. S. : Pour être dans le processus, il faut pouvoir avoir des acteurs clefs dans la chaîne de valeur. Ceci peut s'exprimer lors des recrutements des contrôleurs de gestion, par leur rattachement hiérarchique, par exemple en les embauchant au niveau de la direction de la recherche,

pour être au plus près des acteurs opérationnels de la recherche, comprendre leurs besoins, mais aussi les aider lorsque c'est nécessaire, mais avec un rattachement fonctionnel directement au DAF pour mieux appréhender les enjeux globaux de l'établissement ou par l'intitulé de leur poste (par exemple : *business partners*), faisant ainsi évoluer le rôle classique de contrôleur de gestion vers un rôle de conseil, voire de facilitateur qui établira des liens dans l'établissement entre le niveau opérationnel et central.
Il ne faut pas oublier dans la démarche, que la culture de l'innovation doit aussi être intégrée par les services financiers. Cette réciprocité est essentielle. Ce n'est pas une population contre une autre, mais des acteurs qui fonctionnent ensemble et qui se comprennent.

J.-M. B. : Toute la difficulté pour les *start-up* est d'adapter leurs intervenants en matière financière et contrôle de gestion avec la taille de l'entreprise. Il est difficile d'avoir le niveau de compétence requis et d'attirer des talents avec une structure de dix personnes, même si celle-ci va rapidement voir ses effectifs multipliés, et que les perspectives sont intéressantes.

Plusieurs solutions existent cependant. Pour le démarrage et aux stades embryonnaires de la création d'entreprise, l'intervention d'un expert comptable est sans doute la formule la plus adaptée. Encore faut-il trouver un cabinet qui connaisse parfaitement ce secteur et qui va pouvoir conseiller en évitant les écueils parfois irréversibles comme l'activation des frais de R&D par exemple. La compétence de ces professionnels est plus facile à trouver à Grenoble que dans des villes où l'innovation est moins structurée.
Rapidement, il va falloir trouver des formules en interne et plusieurs choix sont possibles : DAF à temps partagé, DAF en fin de carrière qui veut vivre une dernière expérience…

Par la suite, une structuration plus conséquente et pérenne devra se mettre en place avec l'évolution de la société et l'arrivée de contrôleurs de gestion dès que la production commencera à être lancée pour éviter des pertes justement au moment où l'entreprise décolle, par une mauvaise maîtrise des prix de revient dans un environnement en construction.

« Pour certains, le contrôle des risques est un frein à l'innovation »

J'apporterai deux commentaires complémentaires sur l'utilité de ces fonctions. La mise en place de tableaux de bord adaptés est au cœur de la réussite de ces entreprises très consommatrices de ressources avec un décalage important entre les investissements réalisés et les retombées en *cash*.

De plus la structuration du capital nécessite très souvent des *reporting* très complets et précis pour satisfaire aux exigences des investisseurs et à leur besoin de compréhension de l'activité au travers des aspects financiers, leur formation étant généralement plus centrée sur la finance.

Enfin, ces activités vivent également par le biais de subventions, pour satisfaire aux besoins nécessaires pour monter le dossier d'une part et justifier les dépenses engagées d'autre part, et obtenir le versement du solde de la subvention.

* * *

G. B. : L'opposition entre culture d'innovation et contrôle interne doit être dépassée : c'est en intégrant la culture de l'innovation dans la culture du risque que se réalise la bonne synthèse. Et il faut agir dans cette perspective. Les profils et les compétences de ceux qui la réalisent (auditeurs, *risk managers* et responsables du contrôle) sont déterminants.

J.-M. B. : Avec pédagogie et par l'illustration qui en est faite au quotidien, les fonctions finissent par s'imposer et montrent toute leur utilité, et surtout qu'elles sont au service de l'entreprise dans un esprit constructif.

A. S. : En conclusion, il faut pouvoir apporter à ceux qui travaillent autour du processus d'innovation l'aide qu'ils sont en droit d'attendre de la part des financiers. Cela peut passer par la participation au processus lui-même, le plus en amont possible, mais aussi par une aide à la création des outils qui leur sont utiles (applications, tableaux de bord, *reporting*, aide à la décision, etc.), soit encore en les aidant à trouver les financements nécessaires. ●

[1] *Association Française de Comptabilité*

Propos recueillis par Nathalie Gonthier Besacier, maître de conférences, IAE de Grenoble – Cerag.

Article paru dans le numéro 301 de septembre 2012 de la revue Echanges (DFCG).

Bilan et perspectives de l'IFACI

Entretien avec ...

Farid Aractingi - Président de l'**IFACI**, Directeur de l'audit interne, de la maîtrise des risques et de l'organisation de **Renault**, Président de **Renault Consulting**

Revue « Audit & Contrôle internes » : *Vous avez été élu président de l'IFACI en avril 2012. Quel regard portez-vous sur un institut qui aura 50 ans en 2015 et qui au fil des ans a acquis une notoriété certaine ?*

Farid Aractingi : Oui, vous avez raison l'IFACI est reconnu en France comme l'institut de référence des contrôleurs et des auditeurs internes, quel que soit le secteur d'activité auquel ils appartiennent. Les quinze dernières années ont été marquées par la professionnalisation des métiers de l'audit. L'IFACI y a contribué de façon décisive, grâce à l'ensemble de ses activités : les groupes de recherche, la formation, les colloques, la certification des services d'audit interne, et la promotion des certifications individuelles : CIA *(certified internal auditor)*, DPAI (diplôme professionnel de l'audit interne) et tout récemment CPAI (certification professionnelle de l'auditeur interne).

Sur la place de Paris, l'IFACI a noué, au fil des ans, des liens professionnels avec l'AMF[1] (participation active à des groupes de travail sur le contrôle interne, les risques et les comités d'audit) ; l'ACP[2] (organisation de réunions annuelles) ; l'IFA[3] (prise de position commune en 2009 sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance, et bientôt sur le dispositif des trois lignes de maîtrise) ainsi qu'avec l'AFEP[4] (confrontation de points de vue sur différents sujets d'intérêt partagé).

Il convient de souligner qu'au cours des dix dernières années, l'IFACI s'est efforcé de promouvoir le contrôle interne et l'audit interne dans le secteur public, à la fois les administrations centrales et les collectivités territoriales. Plusieurs colloques ont été organisés, et des cahiers de la recherche, de grande qualité, publiés. Le groupe professionnel « administrations de l'Etat », créé en 2002, poursuit activement ses travaux, dont certains sont susceptibles d'intéresser le CHAI, comité chargé de l'harmonisation de l'audit interne au sein des ministères, et placé sous l'autorité directe du ministre de la réforme de l'Etat.

L'IFACI joue aussi un tout premier rôle au niveau européen, dans le cadre de l'ECIIA[5] dont il est membre de droit du conseil d'administration, et qui a été présidé, au cours des 10 dernières années, par trois administrateurs issus de ses rangs : Philippe Christelle (Capgemini), Claude Cargou (Axa) et depuis juillet 2012 Marie-Hélène Laimay (Sanofi). Tout récemment, en collaboration avec ecoDa[6], l'ECIIA a publié la prise de position *« Making the most of the internal audit function: recommendations for Directors and Board Committees »*. En 2015 nous célèbrerons les 50 ans de l'IFACI en organisant à Paris la conférence européenne annuelle de l'ECIIA.

L'IFACI joue par ailleurs un rôle déterminant au sein de l'UFAI[7], fondée en 1988 par Louis Vaurs et dont le secrétaire général est, statutairement, le délégué général de l'IFACI. L'UFAI est un instrument efficace de promotion et de professionnalisation de nos métiers dans la sphère francophone.

L'UFAI regroupe en effet 25 instituts, majoritairement d'Afrique, avec lesquels les liens sont étroits et amicaux : formation de formateurs africains à nos propres modules de formation pour qu'ils puissent les promouvoir dans leurs pays respectifs, et faciliter ainsi la préparation au DPAI ; mise à disposition de chaque institut francophone de notre documentation en langue française ; participation de nombreux conférenciers français aux colloques qu'ils organisent, en bénéficiant le plus souvent de l'aide de notre institut.

Ces coopérations sont précieuses car elles élargissent les marchés de l'IFACI et augmentent le poids de leurs propres acteurs au sein du réseau de l'IIA tout entier. Elles ne s'arrêtent pas au continent africain, puisque des coopérations existent avec les instituts francophones européens (Belgique, Suisse, Luxembourg) : d'importants accords cadres ont en particulier été signés avec l'IIA Luxembourg en 2012 et avec l'IIA Belgique en 2013.
Enfin, l'IFACI est un membre actif de l'IIA, avec lequel nous entretenons des relations étroites et animées. En tant que

***Farid Aractingi** assume, depuis octobre 2011, la responsabilité de la nouvelle direction **Audit, Maîtrise des Risques et Organisation** chez Renault. Directement rattachée au président-directeur général, cette entité regroupe l'audit interne, les dispositifs de management des risques et de contrôle interne, l'organisation, et le conseil au management.*

*Il a par ailleurs été élu en avril 2012, **président de l'IFACI**.*

Farid Aractingi a effectué une grande partie de sa carrière professionnelle dans les systèmes d'information, au sein de grandes entreprises internationales : Esso, Elf-Atochem, Bull, Renault, Nissan. En particulier, il a été DSI de Bull France en 1994, puis de Renault en 1999 pour les Achats, Qualité, Finances et Ressources Humaines. C'est là qu'il a conduit un ambitieux projet d'entreprise autour de SAP.

*Il a aussi développé l'offre An 2000 de Bull et l'alliance avec Microsoft dans les services, après avoir créé **Integris**, filiale spécialisée dans l'infogérance.*

*En 2002, il a dirigé, depuis Tokyo, **RNIS**, la filiale de Renault et Nissan spécialisée dans les télécommunications, l'*Enterprise Architecture *et la convergence des Systèmes d'Information. Il en a fait l'un des outils de l'Alliance pour la constitution du 3ème constructeur automobile mondial.*

*En 2007, il est nommé **directeur de l'audit interne** de Renault, dont il transforme le rôle en véritable «* business partner *», compétent pour traiter aussi bien de sujets de conformité que d'efficacité transversale au sein de l'entreprise.*

Membre actif de l'IFACI dès 2008, il a notamment dirigé des recherches conjointes avec l'AFAI et le Cigref, sur le contrôle interne des systèmes d'information. Ces travaux se sont traduits par la publication de deux ouvrages de référence. Prix Hintze 2008, animateur de trois formations depuis 2009, administrateur de l'IFACI depuis 2010, il en préside le comité d'audit avant d'être élu président du conseil d'administration en 2012.

Ingénieur Civil des Mines, Farid Aractingi est également titulaire d'une licence d'Histoire et d'un executive M.B.A de Wharton.

l'un des plus importants instituts nationaux d'audit interne, l'IFACI est membre de droit du conseil d'administration de l'IIA. Notre expérience et notre singularité européennes sont précieuses dans cette arène où se forge l'évolution de nos métiers. Mais comme la discussion ne s'arrête pas au conseil, plusieurs membres de l'IFACI participent aux comités internationaux de l'IIA, qui organisent par exemple des débats sur les normes, les certifications ou encore le *lobbying*. Nous réagissons systématiquement à tous les documents mis en consultation publique, notamment pour le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne. Ce que je souhaite, c'est entretenir avec l'IIA des relations de *business partner.*

A&CI : *Vous êtes le président non exécutif du conseil d'administration. Comment se répartissent les rôles entre vous, le conseil et ses comités, et le délégué général ?*

F. A. : Le conseil d'administration est l'organe suprême de la gouvernance de l'IFACI. Comme tout conseil, son rôle est d'orienter et de surveiller les activités de l'institut, qui est une petite entreprise ayant bien sûr ses particularités, mais devant aussi fonctionner comme n'importe quelle autre PME.

Parmi les particularités de l'IFACI figure son ancrage dans le monde associatif : les administrateurs sont bénévoles, et donnent gratuitement leur temps, leur énergie et leur expertise à un métier qui leur est cher. Cela génère la richesse du système mais aussi ses limites. C'est le président qui doit s'engager au premier chef et donner l'impulsion. Cependant, l'IFACI est un peu semblable à ces entreprises familiales où on doit passer du modèle du *leader* charismatique et omniscient vers un modèle plus participatif, où des personnalités diverses mais fortes et toniques prennent aussi leur part de la responsabilité collective du conseil.

Aujourd'hui, promoteur des meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise, l'IFACI doit donc mettre en place une gouvernance exemplaire et efficace, précisément pour ces deux raisons : l'exemplarité et l'efficacité. Et c'est la mission du président que de veiller à la conformité du dispositif, quitte à le rénover.

Mon premier rôle a donc été de préciser la stratégie de l'IFACI : je reviendrai plus loin sur le sens et le contenu. Pour y parvenir avec détermination, nous avons choisi d'impliquer toutes les parties prenantes. Comment ?

Entendre la voix de nos adhérents, qui sont nos mandants, et comprendre leurs attentes. Diagnostiquer la situation actuelle et les compétences de notre équipe. Anticiper les évolutions de nos métiers et les enjeux des partenaires de nos clients que sont les « Ifacistes ». Produire collectivement une direction claire et déterminée, fût-elle dotée de nuances alternatives. S'assurer de l'adhésion de l'équipe interne et des administrateurs. Déployer de façon disciplinée.

Il a donc fallu préciser et professionnaliser l'organisation du conseil d'administration : nous sommes passés de trois comités spécialisés (audit, nominations et rémunérations), à six, en ajoutant un comité stratégique, un comité de lecture et un comité de pilotage de la recherche. Ces trois nouveaux comités doivent couvrir, de façon plus proactive et réactive

tout à la fois, l'évolution de l'IFACI et sa production scientifique.

Il nous reste à définir et mettre en place non pas un comité scientifique, dont le rôle traditionnel est déjà couvert par les précédentes instances, mais un comité de sages, qui aurait pour objectif de regrouper nos grands partenaires et leaders d'opinion, au-delà des administrateurs qui sont tous des professionnels de l'audit ou du contrôle, pour aider l'IFACI à apporter sa contribution au bon niveau dans tous les cercles de son champ d'intervention. Ce sera notre objectif au cours de 2013.

Le partage des rôles entre le président et le délégué général suit les principes de subsidiarité. Ce dernier est, de facto, le directeur général de l'IFACI (c'est d'ailleurs son titre en anglais). Il met en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration, gère de façon compétente et autonome notre PME, et la représente dans un certain nombre d'instances professionnelles internationales. Il a aussi un rôle proactif, pour faire des propositions au président et au conseil sur tous les sujets d'intérêt de l'IFACI. Mais tout cela évolue selon les disponibilités et la sensibilité de chacun. C'est ainsi que les actions de *lobbying* et de représentation se partagent entre le président et le délégué général. De toute façon, la confiance est un facteur clé pour une collaboration efficace entre eux deux. Je trouve très enrichissant l'équilibre que nous mettons en place dans l'intérêt général de l'IFACI.

A&CI : *Quelle est la feuille de route que vous avez donnée à l'IFACI pour les prochaines années ?*

F. A. : Mon attention particulière, depuis mon implication dans le conseil d'administration, a été d'inscrire l'audit dans le dispositif général de maîtrise des risques, seule accroche véritable, dans une économie en crise récurrente, pour offrir à nos parties prenantes, dans les entreprises et les administrations, la valeur ajoutée qu'ils sont en droit d'exiger et dont nous sommes capables.

En effet, je considère que la mission de l'IFACI est double : une mission normative et une mission de service. Dans le premier registre, rappelons que l'audit est une profession normée (et non régulée !), qui tire sa légitimité et sa puissance de l'application rigoureuse de Normes internationales pérennes et reconnues ; c'est pourquoi, la traduction et la diffusion du Cadre de référence des pratiques professionnelles, jadis appelé « Normes », et la formation des auditeurs et contrôleurs à ces principes et pratiques, est un élément fondamental de notre rôle. Celui-ci n'est pas discutable, sous peine de laisser s'écrouler la spécificité exemplaire de notre profession.

En revanche, les acteurs économiques privés et publics, avec la multiplication des crises depuis le début de la décennie 2000, font face à un besoin vital d'efficacité et d'efficience, qui se traduit par la conjonction paradoxale d'une plus grande prise de risques et d'un besoin accru de réduction de leurs coûts. Ce contexte difficile nous contraint à nous interroger sur les leviers de valeur ajoutée que nous pouvons et devons offrir à nos parties prenantes.

En tant qu'acteur indépendant, l'audit interne dispose de trois registres que l'IFACI se doit d'encourager : la transversalité, la liberté de parole et le maintien des basiques du contrôle interne. Ce slogan triple doit permettre à l'auditeur de développer un plan d'audit approprié et cohérent, et d'exercer pleinement son métier, avec une claire conscience de sa valeur ajoutée.

Au-delà de cela, les entreprises sont surtout intéressées par le concept de maîtrise des risques, voire de maîtrise des activités. Cette préoccupation figure d'ailleurs dans plusieurs évolutions parallèles :

- publication par l'ECIIA et FERMA[8] de la prise de position sur les trois lignes de défense, que nous avons décidé d'adapter au monde francophone sous le concept de trois lignes de maîtrise ; une vision commune de ce dispositif est un élément essentiel de sa robustesse ;
- multiplication des collaborations entre notre institut, l'IFA, et l'AMRAE[9], qui fédèrent l'un comme l'autre des acteurs majeurs de la maîtrise des risques ;
- apparition dans plusieurs grandes entreprises industrielles d'entités regroupant sous une même autorité le triplet « RCA » : gestion des risques, contrôle interne et audit, ce qui correspond à la volonté des directions

générales de donner plus de capacité d'agir aux acteurs des deuxième et troisième lignes de maîtrise, et d'améliorer leur collaboration autour de la même préoccupation sur l'amélioration de la maîtrise et in fine de la gouvernance d'entreprise.

Je pense que cela nous ouvre le champ d'évolution de l'IFACI, fédérateur majeur des métiers de la maîtrise des risques.

Terminons enfin par les services offerts aux adhérents de l'IFACI. Notre réunion stratégique du mois de septembre 2012 nous a permis de repositionner ces différentes activités : adhésion et services en ligne, recherche, formation, événements, certification. Deux sujets méritent d'être pointés plus particulièrement : les événements et la certification.

Nous organisons tous les ans des réunions mensuelles, et des colloques. Si les premières ont trouvé le bon format par rapport à leur clientèle, il n'en est plus de même pour les seconds, qui doivent trouver leur deuxième souffle pour rendre le service attendu. Nous allons donc tester plusieurs formules plus focalisées dès cette année :

- moins d'évènements, davantage de préparation ;
- des partenariats ciblés avec des cabinets spécialistes des risques, du contrôle et de l'audit ;
- une rencontre de type dîner-débat, à participation plus limitée avec des acteurs prestigieux ;
- une convention multi-thématique ;
- une diffusion simultanée de certains évènements par voie électronique.

Je souhaite enfin mentionner la certification, qui est une spécificité de l'IFACI, et pour laquelle j'ai milité bien avant mon élection comme président : bien que nous ayons obtenu l'autorisation formelle de l'IIA de proposer ce service de certification collective, l'IFACI est le seul institut dans le monde à le pratiquer, alors que tous les instituts décernent des certifications individuelles. Le processus de certification, qui est d'abord une démarche managériale de l'ensemble de l'entreprise et de sa direction d'audit interne, est un puissant levier de progrès ; mais il ne peut aboutir que s'il est sanctionné par un document de certification en bonne et due forme – il est illusoire de s'imaginer qu'une DAI serait formée de grands garçons capables de consentir tous les efforts nécessaires de progrès sans qu'ils ne soient récompensés à l'arrivée, formellement, par une reconnaissance officielle. IFACI Certification apporte le cadre méthodologique et des auditeurs-certificateurs aguerris ; son indépendance est garantie par la conjugaison d'un comité de certification présidé par une personnalité compétente et incontestable, le rattachement du gérant au président d'IFACI Certification, et bien sûr sa réputation d'intégrité et de professionnalisme. Ces caractéristiques furent dans les gênes d'IFACI Certification dès sa conception, et nous les renforcerons, tout en affirmant clairement notre engagement dans ce service à valeur ajoutée, reconnu par tous ceux qui y ont eu recours.

A&CI : *Existe-t-il un modèle d'organisation idéal pour maîtriser les activités ?*

F. A. : Quand j'ai pris mes fonctions en 2007, le DAI était – j'étais – rattaché au directeur financier. Ce n'est qu'en 2011 que Renault a créé une direction de l'audit et de la maîtrise des risques, reliée directement au président. On y a rapidement adjoint l'organisation et le conseil, d'abord parce qu'une bonne organisation est la brique de base d'un dispositif robuste de contrôle interne, ensuite parce que les compétences entre audit et conseil sont semblables, même si les méthodes diffèrent – et d'ailleurs, ce sont souvent les mêmes options dans les écoles de management. Enfin, parce que les sujets me passionnaient.

J'ai donc sous ma responsabilité deux lignes de maîtrise. Pourquoi ces deux lignes ont-elles été rapprochées sous une même autorité ? Pour apporter plus d'indépendance à une fonction amenée à aider, à supporter, contrôler et auditer les autres. J'ai une relation très étroite avec le président du comité d'audit que je peux rencontrer en tête à tête sans demander l'autorisation à quiconque, mais mon patron, c'est le président-directeur général. Certains voudraient rattacher le directeur de l'audit interne au président du comité d'audit : ce serait une erreur, car l'audit interne doit avoir un destin commun avec son entreprise.

Aujourd'hui, plus de la moitié des entreprises du CAC 40 ont rapproché deux ou trois de ces fonctions : contrôle interne, gestion des risques et audit interne. S'il n'y a pas de réponse unique, cette tendance correspond à un mouvement de fond – qui ne concerne toutefois ni la banque ni l'assurance, où contrôle permanent (conformité et gestion des risques) et contrôle périodique (inspection générale / audit interne) sont strictement séparés.

Ce qu'il y a de certain, c'est que le directeur de l'audit interne ne doit plus être rattaché au directeur financier. Il faut au contraire garantir son indépendance, afin qu'il puisse lancer une mission d'audit sans avoir à obtenir au préalable l'autorisation de quiconque, et porter un regard critique sur la comptabilité ou la finance. L'indépendance s'obtient grâce au rattachement au président ou au directeur général, ainsi qu'à la relation forte avec le président du comité d'audit, mais aussi à la personnalité du directeur de l'audit interne. Elle dépend de sa capacité réelle à « savoir dire non », sans handicaper ni sa crédibilité ni subir de dommages pérennes à sa propre carrière. En particulier, le risque existe bel et bien qu'un responsable d'audit interne joue, même inconsciemment, un rôle de « courtisan », surtout par rapport à une fonction aussi prestigieuse que la finance, mais il faut absolument l'éviter. ●

---

[1] *Autorité des marchés financiers*
[2] *Autorité de contrôle prudentiel*
[3] *Institut français des administrateurs*
[4] *Association française des entreprises privées*
[5] *European confederation of institutes of internal auditors*
[6] *European confederation of director associations*
[7] *Union francophone de l'audit interne*
[8] *Fédération européenne des risk managers*
[9] *Association des managers de risques et des assureurs en entreprise*

L'audit interne en période de crise

Son évolution dans l'organisation, sa valeur ajoutée

20 **Un nouveau défi pour l'audit interne : s'adapter à la crise en renforçant la maîtrise des risques**
Pierre Bourgoin

23 **La crise, catalyseur de progrès pour l'audit interne**
Michel Botrel

27 **Développer la performance opérationnelle dans des conditions satisfaisantes de maîtrise des risques et de respect des règles éthiques**
Grégoire Lamorisse

29 **Des effets bénéfiques de la crise financière sur l'efficience de l'audit interne**
Emmanuelle Rideau

Un nouveau défi pour l'audit interne : s'adapter à la crise en renforçant la maîtrise des risques

Entretien avec ...

Pierre Bourgoin - Directeur de l'audit, du contrôle et de la gestion des risques, **Groupe Orange**

Les effets de la crise sur les entreprises sont nombreux. Face à ces effets, l'entreprise doit renforcer la maîtrise de ses risques dans des domaines aussi variés que la performance opérationnelle, la performance sociale, la responsabilité sociale d'entreprise, la conformité, tout en poursuivant son développement. Dans un contexte difficile, le rôle de l'audit évolue en particulier pour renforcer la capacité de l'entreprise à maîtriser les nouveaux enjeux.

Louis Vaurs : *La crise financière mondiale, et ses conséquences économiques actuelles, ont-elles eu un impact tangible sur le rôle de l'audit interne, sur ses effectifs, sur le profil de ses auditeurs ?*

Pierre Bourgoin : Les effets de la crise sur les entreprises sont nombreux : plus faible croissance des marchés, baisse du pouvoir d'achat des clients, raréfaction des liquidités, accroissement du risque de fraude... le tout dans un contexte, pour ce qui concerne le monde des services de télécommunications, de concurrence accrue et d'émergence de nouveaux modèles des acteurs mondiaux …

Face à ces effets l'entreprise doit renforcer la maîtrise de ses risques dans des domaines aussi variés que la **performance opérationnelle** pour satisfaire les clients, assurer ses marges et ses financements, la **performance sociale** pour s'assurer de l'engagement de ses personnels, la **responsabilité sociale d'entreprise**, la **conformité**, et la **poursuite de son développement** organique y compris à travers ses acquisitions récentes dans les marchés à fort potentiel …

Dans ce contexte, le rôle de l'audit évolue en particulier pour renforcer la capacité de l'entreprise dans la maîtrise de ces nouveaux enjeux.

L.V. : *Comment cela se manifeste-t-il ? Par quels audits ? Quels en ont été les résultats ?*

P. B. : Par exemple, des audits d'intégration pour nos nouvelles opérations en pays émergents, des audits conjoints avec les commissaires aux comptes pour vérifier la mise en place de nos engagements RSE et la fiabilité du *reporting* y afférent, des audits sur le traitement des réclamations ou le déploiement de la 4G dans les réseaux Fixe ou Mobile.

Par ailleurs, les efforts sur la maîtrise des coûts touchent naturellement les fonctions *corporate* et conduisent à réduire aussi les effectifs de l'audit. De fait, cette rationalisation a commencé dès 2008 et les effectifs sont passés d'environ 120 à 80, en particulier en simplifiant nos processus et en étant plus sélectifs sur les missions réalisées. La diminution de notre contribution à la certification SOX, permise par la plus grande maturité du groupe en matière de contrôle interne, a contribué également à cette baisse. L'effet sur l'audit est d' abord une plus grande sélectivité des recrutements avec des profils issus désormais très majoritairement du « *business* », marketing, ventes, SI, réseaux... Nous avons en permanence un flux de candidatures de qualité, attirées par la variété des sujets et des interlocuteurs, la dimension internationale… Les auditeurs viennent pour

une durée de 3 à 4 ans. Ensuite, en général ils rejoignent plutôt leur filière métier d'origine, à des niveaux de responsabilité plus importants.

L.V. : *En période de crise, les objectifs et les buts des missions sont-ils différents ? Les approches et les méthodes doivent-elles être pour autant remises en question ?*

P. B. : Réévaluer en permanence les risques et énoncer des recommandations claires et mobilisatrices de façon à ce que l'entreprise ait un contrôle renforcé de ses risques, restent l'objectif de l'audit : ce faisant, l'adaptation à la crise fait que le programme d'audit se déplace vers l'amont de la prise de décision (éclairage sur les risques « a priori ») et se renforce sur le suivi immédiat de la mise en œuvre des décisions (audit d'intégration par exemple). « Bien traiter les bons sujets » reste la bonne méthode de travail pour à la fois ne pas se disperser sur des sujets mineurs et pour apporter l'information factuelle et pertinente qui crée de la valeur ajoutée pour les audités.

L.V. : *De quels moyens dispose un auditeur interne dans un contexte de récession, de restriction des budgets ? Quelle est sa marge de manœuvre ? Quelles actions concrètes peut-il mener ?*

P. B. : Comme je le disais plus haut, l'audit doit travailler à l'amélioration de sa propre performance, pas uniquement à celle des autres fonctions de l'entreprise. Ceci passe par la simplification, l'industrialisation de certains travaux, un meilleur partage des résultats. Ceci passe également par une bonne appropriation des Normes : la certification par l'IFACI est à cet égard précieuse, car elle nous challenge régulièrement sur la pertinence de nos méthodes et renforce notre pilotage par les processus. A titre individuel, sur la base du volontariat, une douzaine d'auditeurs confirmés sont également certifiés (CIA, CISA…).

Il est essentiel de préserver les moyens nécessaires aux différentes phases de l'audit : cadrage, analyse préalable et plan de travail, phase terrain, rédaction du rapport et suivi des recommandations : c'est cette séquence qui donne les garanties de l'impact et donc de l'utilité de l'audit. De la même façon l'audit reste un travail d'équipe qui, réunissant auditeurs et directeur de mission, donne l'assurance d'un point de vue factuel, indépendant et enrichissant pour les audités. La marge de manœuvre de l'auditeur doit donc rester maximale en particulier pour identifier les ruptures possibles ou souhaitables qui vont permettre le changement de niveau de la performance. Il peut même, si le sujet s'y prête, quitter momentanément l'audit pour faciliter la mise en œuvre d'une recommandation ou participer à des études menées par des divisions. Ceci ne concerne qu'une petite part de notre activité, mais contribue à notre proximité du *Business*.

L.V. : *Le rôle de l'audit interne ne devrait-il pas être renforcé dans certains domaines, au premier rang desquels la gestion des risques ?*

P. B. : Oui, des marges de progrès existent : elles sont en fait accessibles par une meilleure exploitation du contrôle interne à partir du moment où celui-ci apporte, par un processus d'auto-évaluation opérationnel (que nous sommes en train de déployer dans le groupe Orange sous la forme d'un ensemble de *Check listes* métiers), des informations sur la maturité des processus. Pour en arriver là, l'audit interne, le contrôle

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications, ***Pierre Bourgoin*** *a débuté sa carrière à France Télécom en tant que chef de projet. Après plusieurs missions techniques réalisées à Paris puis à Londres, il a pris part au développement du GSM, premiers services européens de téléphonie mobile.*

En 1998, il est nommé directeur général de Transpac, la filiale de FT opérant les services aux entreprises de transmission numérique.

Quand FT prend le contrôle de Global One en 2000, il est nommé executive vice-president, *responsable du programme de* Turn around *de cette société, puis, lors de la fusion avec Equant, de l'ensemble, qui est encore aujourd'hui la première société de services aux grandes entreprises dans le domaine des services de télécommunications, sous le nom de* Orange Business Solutions.

Fin 2002, il est appelé par le CFO du groupe pour prendre la tête du programme TOP, programme de transformation pour améliorer la performance opérationnelle et l'équilibre financier du groupe.

En 2007, il est nommé directeur de l'audit interne et du contrôle des risques du groupe FT - Orange. Cette direction devient en mai 2011 la direction de l'audit, du contrôle et des risques groupe (DACRG) en y intégrant la direction du contrôle interne et la direction de la fraude et du revenu assurance.

interne, la gestion des risques, la fraude et le revenu assurance ont été réunis au sein du même comité de direction, que je préside. Ces fonctions partagent désormais des objectifs communs, un SI commun, un système d'évaluation des risques commun… Au sein des équipes, les contacts sont réguliers et naturels. Par exemple : contribution de l'audit au manuel de contrôle interne du groupe, échange entre les auditeurs et le *risk management* sur le mode d'évaluation des risques pour une mission donnée, alignement des plans de travail d'audit avec les questions des *check lists* d'auto-évaluation …

C'est plus le partage de l'information produite aussi bien par l'audit interne que par le contrôle interne ou la gestion des risques, qui est facteur de progrès, que le renforcement de l'audit en lui-même : Ces trois acteurs là doivent clairement s'organiser pour assurer à l'entreprise la meilleure performance possible d'évaluation, de contrôle et de gestion des risques !

L. V. : *Quelle valeur ajoutée l'audit interne peut-il avoir en période de crise ? Comment l'évaluer ?*

P. B. : Je reconnais bien là un thème cher à l'IFACI, attaché à prouver conjointement son efficacité et l'efficacité de l'audit !

Tout directeur de l'audit s'intéresse à cette question pour au moins une bonne raison, qui n'en est que meilleure en période de crise : l'audit coûte, il doit rapporter !

Face à cette question, nous avons très tôt à l'audit interne d'Orange décidé d'introduire un questionnaire de fin de mission, destiné au prescripteur pour nous assurer de son évaluation de l'impact de la mission : cette vue donne une bonne première idée de la valeur ajoutée attendue et obtenue.

La création de valeur par l'audit tient cependant *in fine* à sa capacité à réduire les risques dans ses deux dimensions : la probabilité d'abord (action pour diminuer l'occurrence) et si néanmoins l'évènement redouté arrive, son impact (action pour diminuer ses effets négatifs).

La crise de ce point de vue, agissant comme révélateur de risques préexistants à des niveaux inférieurs, accroît le potentiel de création de valeur par l'audit. Encore faut-il se consacrer aux sujets lourds d'enjeux (sans déserter pour autant le terrain des contrôles réguliers de base, pour dissuader la fraude par exemple), recommander des actions proportionnées aux risques et suffisamment rapides, et s'assurer de leur réalisation effective, condition essentielle de la valeur ajoutée.

C'est bien sûr à cela qu'il faut consacrer l'énergie de l'audit, plus qu'à l'évaluation exacte de la valeur ajoutée qui sera simple à appréhender dans certains cas (amélioration de la performance opérationnelle, par exemple), et assez probabiliste dans d'autres cas (réduction de l'impact d'un évènement grave à probabilité faible par exemple).

Et là aussi la cohérence des actions des trois éléments audit interne, contrôle interne et *risk-management*, renforcera le potentiel de valeur ajoutée à atteindre et son obtention effective, en particulier par l'amélioration du contrôle interne, irremplaçable pour gérer la grande majorité des risques : les risques prévisibles du quotidien. ●

La crise, catalyseur de progrès pour l'audit interne

Michel Botrel

Directeur de l'audit interne,
Suez Environnement

***Michel Botrel** est directeur de l'audit interne du groupe Suez Environnement depuis septembre 2008. Il a précédemment assuré diverses responsabilités opérationnelles et fonctionnelles dans les domaines de la distribution d'eau, la télévision par câble et la gestion des déchets. Il a notamment créé la fonction d'audit interne de SITA en 1999.*

Comme toute organisation vivante, l'audit interne doit évoluer et s'adapter au contexte et aux spécificités de son entreprise. Les périodes de crise sont, pour l'audit interne, l'occasion de s'interroger et d'agir sur l'efficacité et la pertinence de son modèle et de ses processus.

Partie intégrante de l'entreprise, l'audit interne doit participer pleinement aux actions de recherche d'amélioration de la performance : économie de moyens, augmentation de sa propre productivité, recherche de valeur ajoutée accrue via des missions d'audit mieux ciblées et réalisées par des auditeurs recrutés en interne, connaissant bien l'entreprise et ses processus.

Fonction indépendante au sein de l'entreprise, l'audit interne n'est pas pour autant épargné par l'effet des crises ou difficultés conjoncturelles que l'entreprise rencontre au gré de la vie de ses marchés et de l'évolution de son environnement.

En temps de crise, les contraintes économiques et sociales qui pèsent sur l'ensemble de l'organisation génèrent pour l'audit interne une nécessité de se remettre en question, et ce à plusieurs titres : que ce soit pour participer en tant que centre de coût à l'effort collectif d'économie et de productivité, faire preuve d'exemplarité (comment formuler des recommandations crédibles si l'on n'est pas soi-même « vertueux » ?) ou maximiser la valeur apportée aux entités auditées.

En période de croissance, l'audit interne est soumis à un risque de routine, pouvant conduire à un certain immobilisme. Comme tout organisme, l'audit interne a pourtant besoin d'évoluer et lorsque la pression externe ne vient pas suffisamment le challenger, il est essentiel pour ses responsables d'impulser le changement de l'intérieur, de maintenir la structure en état d'éveil (certains disent « sous tension »), nécessaire à la créativité et à la performance.

Les périodes de crise économique constituent donc une opportunité naturelle de réflexion, et potentiellement de remise en question des méthodes, de l'organisation, voire du modèle dans son ensemble. En cas de difficulté économique significative, l'absence d'action peut même s'avérer risquée : si l'audit

interne ne s'adapte pas, d'autres se chargeront de l'adapter.

Les impacts de la crise sur l'audit interne s'avèrent paradoxalement positifs, avec des auditeurs plus expérimentés et des missions plus complexes

En matière de ressources, les économies éventuellement demandées par le management de l'entreprise concernent potentiellement chacun des principaux postes de dépense, avec a minima une limitation des effectifs ainsi qu'une baisse de l'utilisation de consultants et prestataires et des frais de voyage.

Indépendamment de la réduction d'effectifs qui peut être décidée dans certaines entreprises, le domaine des ressources humaines, l'actif essentiel de l'audit interne, est inévitablement affecté par la conjoncture.

Le recrutement interne devient souvent une règle imposée, avec divers effets induits. La « compétence moyenne » de la population d'auditeurs évolue avec des aspects positifs – séniorité accrue, meilleure connaissance du groupe et de ses activités –, mais également quelques inconvénients – moindre compétence d'audit générique, plus faible appétence pour les audits de conformité –. Nous verrons plus loin que cette évolution va indéniablement dans le bon sens, en permettant de réaliser les missions plus complexes et stratégiques requises par le management en temps de crise.

Le marché interne du travail peut perdre de sa dynamique, se traduisant par une baisse de fluidité dans les changements de poste au sein de l'entreprise et par contrecoup une diminution des opportunités d'évolution de carrière des auditeurs. Cette situation risque d'influer négativement sur le moral et la productivité des auditeurs, notamment les plus anciens, mais dont l'exemple inquiète les autres membres de l'équipe. Les attentes des auditeurs vis-à-vis de la direction de l'audit interne n'en sont alors que plus fortes.

Au-delà des économies de moyens, divers axes de recherche de productivité peuvent être demandés par le management de l'entreprise, parmi lesquels « Faire mieux avec moins » ou mettre en œuvre des synergies entre les diverses fonctions de contrôle, en premier lieu entre l'ERM *(Enterprise Risk Management)*, le contrôle interne et l'audit interne.

Pressés par la conjoncture, les commanditaires des missions d'audit, ainsi que les responsables des entités auditées, demandent aux auditeurs une

Tianjin, production d'eau potable, Chine
Crédit Photo : ©SUEZ ENVIRONNEMENT / ABACAPRESS / Patrick Wack

SITA Allemagne, centre de tri de matières plastiques à Ochtendung
Crédit Photo : ©SUEZ ENVIRONNEMENT / Abacapress / Peter Stumpf

Tour AGBAR à Barcelone
Crédit Photo : ©SUEZ ENVIRONNEMENT / ABACAPRESS / Michel Martinez Boulanin

plus grande valeur ajoutée de l'audit au travers de ses missions et de ses recommandations, avec un focus sur les activités sensibles et les zones de risque. Cette recherche de valeur ajoutée, de gains de productivité tangibles, s'exprime également dans la nature des interventions demandées à l'audit. Le contenu du plan d'audit interne devient plus ambitieux sous l'effet d'une demande accrue de missions de conseil, d'optimisation des processus et opérations, et d'une moindre demande d'audits de conformité. A noter également dans ce cadre l'émergence significative de missions visant à accompagner la gestion du changement, en s'assurant notamment que les éventuelles réorganisations en cours dans les *Business Units* sont bien conduites et comprises sur le terrain.

Outre un accroissement de la pertinence, acuité et valeur ajoutée de leurs observations, les auditeurs doivent également formuler des recommandations dont la mise en œuvre est économiquement acceptable. Dans ce contexte, la présence dans les équipes d'audit de personnel expérimenté et compétent dans les métiers et processus associés est indispensable. Le recours au recrutement interne évoqué précédemment permet fort à propos de se doter des moyens humains nécessaires.

Une réponse globale prenant en compte tous les champs d'action de l'audit interne

L'audit interne doit répondre et s'adapter à diverses contraintes et sollicitations. Le premier champ de réflexion, le plus significatif, doit concerner l'optimisation de la structure organisationnelle en place, qui dépend des particularités de chaque groupe ou entreprise (audit centralisé ou équipes multiples, spécialisation d'auditeurs ou équipes sur certains métiers, implantations internatio-

nales…). Mais au-delà, chacun des axes d'activité de la direction de l'audit interne peut faire l'objet d'une recherche spécifique d'amélioration. La réponse aux impacts de la crise prend ainsi la forme d'un plan de progrès visant à actionner divers leviers complémentaires.

Les axes clés d'activité de l'audit interne constituent le champ d'application de ce plan d'action. L'audit interne de Suez Environnement les résume ainsi :

- préparer un plan d'audit annuel pertinent et représentatif des risques et activités ;
- délivrer le plan annuel en réalisant des missions de qualité et en assurant le suivi des recommandations passées ;
- tirer les grands enseignements transverses aux missions d'audit (tant pour les activités du groupe que pour l'audit interne lui-même) ;
- assurer une veille active externe permanente sur les évolutions et bonnes pratiques de l'audit interne ;
- maintenir un contact proche avec les dirigeants du groupe et des principales BU ;
- développer les compétences des auditeurs et attirer les talents.

Chacun de ces domaines a fait l'objet d'une réflexion et d'actions spécifiques au sein de la direction de l'audit interne de Suez Environnement. Un ensemble de 16 indicateurs de performance a en outre été développé pour en suivre concrètement la réalisation et les évolutions.

Illustrons ce dispositif général par un exemple concret d'action mise en œuvre, relative au domaine de la gestion des compétences.

Accroître la compétence, la visibilité et l'employabilité des auditeurs

Le développement des compétences et des connaissances des auditeurs est un acte « *win-win* » primordial. Pour la direction de l'audit interne, il est vecteur d'efficacité et fondateur de la valeur ajoutée via les missions d'audit. Mais c'est aussi le cœur de ce que viennent chercher les auditeurs lorsqu'ils décident de rejoindre notre fonction. Leur objectif majeur – notamment lorsqu'ils sont issus d'un recrutement interne, ce qui est souvent la règle en temps de crise – est d'acquérir lors de leur passage à l'audit interne une connaissance approfondie de l'entreprise, de ses activités et processus, mais aussi d'accroître leur visibilité et d'avoir l'occasion de se constituer un réseau interne au siège et dans les BU.

« En temps de crise, les contraintes économiques et sociales qui pèsent sur l'ensemble de l'organisation génèrent pour l'audit interne une nécessité de se remettre en question »

La recherche d'économies de prestations externes nous a conduits à renforcer le dispositif interne de *Knowledge Management* et à y impliquer chaque auditeur à deux niveaux : en tant que consommateur du savoir, mais aussi en tant que créateur d'expertise interne. Le développement des compétences des auditeurs internes s'organise ainsi autour de quatre axes :

- compétences d'audit interne génériques (connaissance des Normes, des outils et procédures de l'audit interne, amélioration de la pratique des missions) ;
- compétences d'audit interne spécifiques (gestion des risques, contrôle interne, gouvernance, fraude, IT, finance, environnement, sécurité industrielle…) ;
- connaissance des métiers du groupe ;
- participation de chacun aux actions de développement de la connaissance, incluant l'élaboration ou l'approfondissement de programmes de travail-types sur tous les processus d'entreprise.

… avec un principe d'action : chaque domaine d'expertise est placé sous la responsabilité d'un auditeur qui doit animer, coordonner et développer la connaissance de ses collègues dans son domaine de référence, et plus particulièrement :

- développer sa propre compétence dans le domaine ;
- assurer une veille active à l'interne et l'externe ;
- diffuser cette compétence (notes, réunions…) ;
- tenir à jour un fond documentaire.

En complément, nous visons à favoriser la visibilité et l'exposition des auditeurs auprès des responsables opérationnels et fonctionnels du siège et des BU, au travers de diverses règles de travail : participation régulière de chaque auditeur à des missions portant sur les diverses activités du groupe et opportunité pour chacun d'être chef de mission, mais aussi débriefing systématique avec la direction de la BU concernée, après l'émission du rapport final. ●

Développer la performance opérationnelle dans des conditions satisfaisantes de maîtrise des risques et de respect des règles éthiques

Grégoire Lamorisse

Directeur de l'audit et du contrôle des risques, **Poste Immo**

***Grégoire Lamorisse** dirige depuis 2009 l'audit interne et la gestion des risques de Poste Immo. Diplômé de l'IEP de Paris et administrateur des postes et télécommunications, il a exercé dans la gestion prévisionnelle et l'ingénierie des ressources humaines de La Poste, puis dans le conseil en changement d'organisation et la conduite de projets RH à Air France, avant de réintégrer en 1998 le groupe La Poste pour la structuration de* holdings *de métier, la synergie entre opérateurs et la restructuration de filiales.*

Un accent croissant est mis sur les risques liés à l'efficacité (en complément et en relais des risques de non-conformité), car ils représentent un atout majeur dans un contexte où Poste Immo doit prendre une part accrue à la résilience du groupe en termes de génération de cash *et de préparation de l'avenir.*

Poste Immo est l'opérateur immobilier du groupe La Poste. Un opérateur directement concerné par la crise qui affecte, diversement, les métiers du groupe, dont l'immobilier représente le deuxième poste de charges, après le personnel. Crise au sens conjoncturel du terme, avec la dégradation de l'environnement macro-économique du groupe, mais également au sens de la mutation qui affecte tout particulièrement le courrier dans sa forme papier.

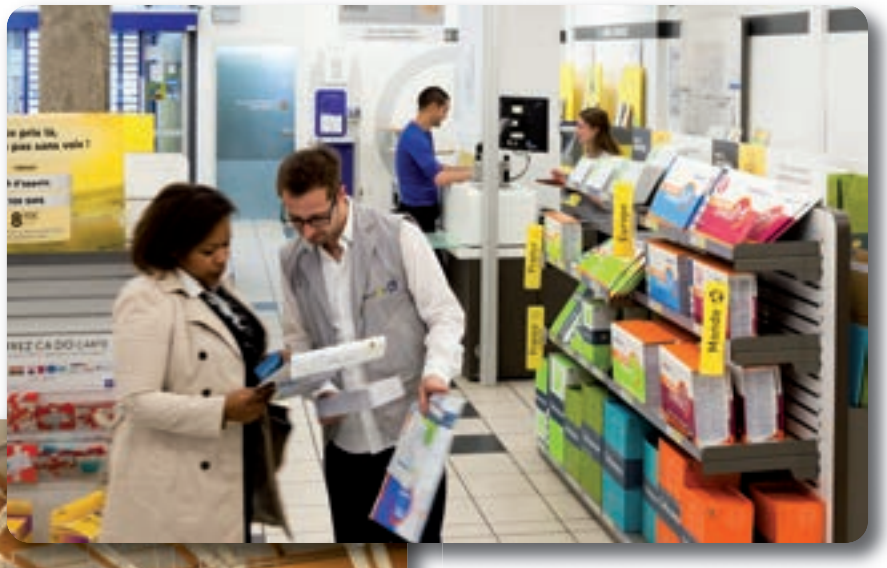
Ce contexte de crise a une incidence directe sur la place, les objectifs et les moyens de l'audit interne de Poste Immo, à la fois centre de coût et levier d'amélioration de l'efficience.

L'audit centre de coût

Centre de coût, l'audit doit, à sa modeste échelle (3 auditeurs), **contribuer à la maîtrise et à la variabilisation des charges** de Poste Immo.

A ce titre, le recours à des audits externes complète l'emploi de ressources internes maintenues à une taille minimale suffisante pour disposer d'une capacité autonome de production d'audits et d'enquêtes, par capitalisation sur la connaissance acquise de l'entreprise.
Au-delà de cette production par moyens propres, la réalisation du programme est confiée à des auditeurs externes, par achat de prestations au titre d'un contrat-cadre pluri-annuel basé tant sur la compétence technique que sur la compétitivité économique du prestataire.
L'arbitrage entre les deux modes d'audit consiste à affecter préférentiellement aux auditeurs internes les missions dont le succès repose primordialement sur la connaissance familière et intime du fonctionnement spécifique de Poste Immo. En complémentarité, l'externalisation intervient sur des missions pour lesquelles la connaissance de référentiels externes est importante et insuffisante de la part des ressources propres,

ou bien faisant appel à un niveau d'expertise technique (par exemple, en matière de sécurité des systèmes d'information) incompatible avec le nombre d'auditeurs internes.
Pour autant, les modalités d'accompagnement et de suivi des missions sous-traitées visent à organiser un transfert de connaissances au profit des auditeurs internes.



L'audit au service de l'amélioration de l'efficience

Mais, face à la crise, l'audit évolue, pour en faire, par son positionnement, l'objet et l'orientation des missions qui lui sont confiées, un levier plus efficace encore **au service de l'amélioration de l'efficience** de Poste Immo.

Dès 2008, lorsque l'audit interne a été créé à Poste Immo, il a directement été rattaché à son directeur général. Son programme et le suivi de ses recommandations font l'objet, de la part du comité d'audit, d'un examen attentif, deux fois par an, au même titre que la cartographie des risques et la mise en œuvre des plans de gestion des risques.

Un accent croissant est mis sur les risques liés à l'efficacité, en complément et en relais des risques de non-conformité. Ces derniers risques, même s'ils doivent continuer à faire l'objet d'une vigilance, s'atténuent dans une entreprise entrée en activité en 2005 et qui, pour faire face à l'explosion de son activité de maîtrise d'ouvrage puis réussir sa déconcentration à compter de 2009, a appris à industrialiser et normer son fonctionnement.

Les risques d'efficacité présentent un enjeu majeur dans un contexte où Poste Immo doit prendre une part accrue à la résilience du groupe en termes de génération de *cash* (baisse des frais de structure, réduction de la facture immobilière, financement par cessions en complément / relais du *cash* d'exploitation généré par les activités de La Poste) et de préparation de l'avenir (entretien et adaptation du parc au développement durable, rénovation et redéploiement des implantations immobilières, flexibilité des engagements immobiliers …).

La cartographie des risques, qui fonde le programme d'audit, atteste la prégnance des problématiques portées par l'opérateur immobilier face à la dégradation de son environnement direct et de celui de ses clients : valeur des actifs, niveau des cessions, occupation des surfaces…

Cela induit, de la part de l'audit, un renouvellement non seulement des thématiques examinées, mais aussi des référentiels et des tests utilisés, avec un déplacement progressif du respect des normes vers l'efficacité de mise en œuvre voire l'efficience même des politiques conduites.

Au total, si la crise a un impact sur l'existence, la place, les objectifs et les moyens de l'audit interne de Poste Immo, c'est parce que celui-ci doit s'inscrire non seulement dans la politique générale de réduction des frais de structure, mais aussi dans la finalité qui légitime ces frais de structure : entretenir et développer la performance opérationnelle au service du Groupe (coût et qualité des prestations rendues de conseil immobilier, de gestion du parc et de maîtrise d'ouvrage, atteinte des objectifs de *cash*) dans des conditions satisfaisantes de maîtrise des risques, de respect des règles éthiques et de préparation responsable de l'avenir. ●

Des effets bénéfiques de la crise financière sur l'efficience de l'audit interne

Emmanuelle Rideau

Responsable de la direction de l'audit interne, **Groupama Supports et Services**

D'ores et déjà, l'audit interne occupait une place prépondérante au sein du GIE. L'impact de la crise sur l'audit n'a fait que renforcer son positionnement et donné l'occasion de repenser les méthodes de travail avec le contrôle interne afin de s'assurer d'une meilleure fluidité des informations entre les deux fonctions.
Les impératifs d'excellence opérationnelle et de réduction des coûts sont des sujets sur lesquels l'audit peut apporter une vraie valeur ajoutée.

L'impact de la crise financière sur l'audit interne

Sur un plan général, le secteur de l'assurance en France a été fortement impacté par la crise financière, puisqu'il a connu un repli de 8 % de son chiffre d'affaires en 2011 (190 milliards d'euros) par rapport à 2010 (source FFSA). Groupama n'a pas été épargné par cette crise : sa forte exposition à la dette souveraine grecque, et l'importante moins-value latente de ses participations stratégiques dans des entreprises comme la Société Générale, Saint Gobain ou Véolia ont impacté les résultats du groupe. Groupama a donc dû, dans le cadre d'une gouvernance et d'un contrôle des risques renforcés, mettre en œuvre une nouvelle stratégie pour améliorer la performance économique du groupe.

C'est dans ce contexte que Groupama Supports et Services (G2S) s'est retrouvé au premier plan de cette stratégie de rationalisation des coûts. G2S est le groupement d'intérêt économique (GIE) garant des systèmes d'information, de la logistique et des achats au sein du groupe. Il favorise les synergies et permet la mutualisation des ressources engagées au sein de ces trois activités au service des métiers de Groupama.

L'audit interne occupe une place prépondérante au sein du GIE et est représenté au comité de direction. L'impact de la crise sur l'audit n'a fait que renforcer ce positionnement et a donné l'occasion de repenser les méthodes de travail avec le contrôle interne afin de s'assurer d'une meilleure fluidité des informations entre les deux fonctions. Enfin, les interactions avec la ligne fonctionnelle audit groupe, animée par la direction de l'audit groupe, ont redoublé, pour garantir la cohérence des actions entreprises au sein des différentes entités.

__Emmanuelle Rideau__, ancienne élève de l'ESSEC, a débuté sa carrière en tant que qualiticienne au sein du groupe Total avant de rejoindre le groupe Accor.
En 2005, elle intègre Groupama et évolue au sein de sa filiale Groupama Supports et Services pour en devenir en 2009 responsable de la direction audit interne.

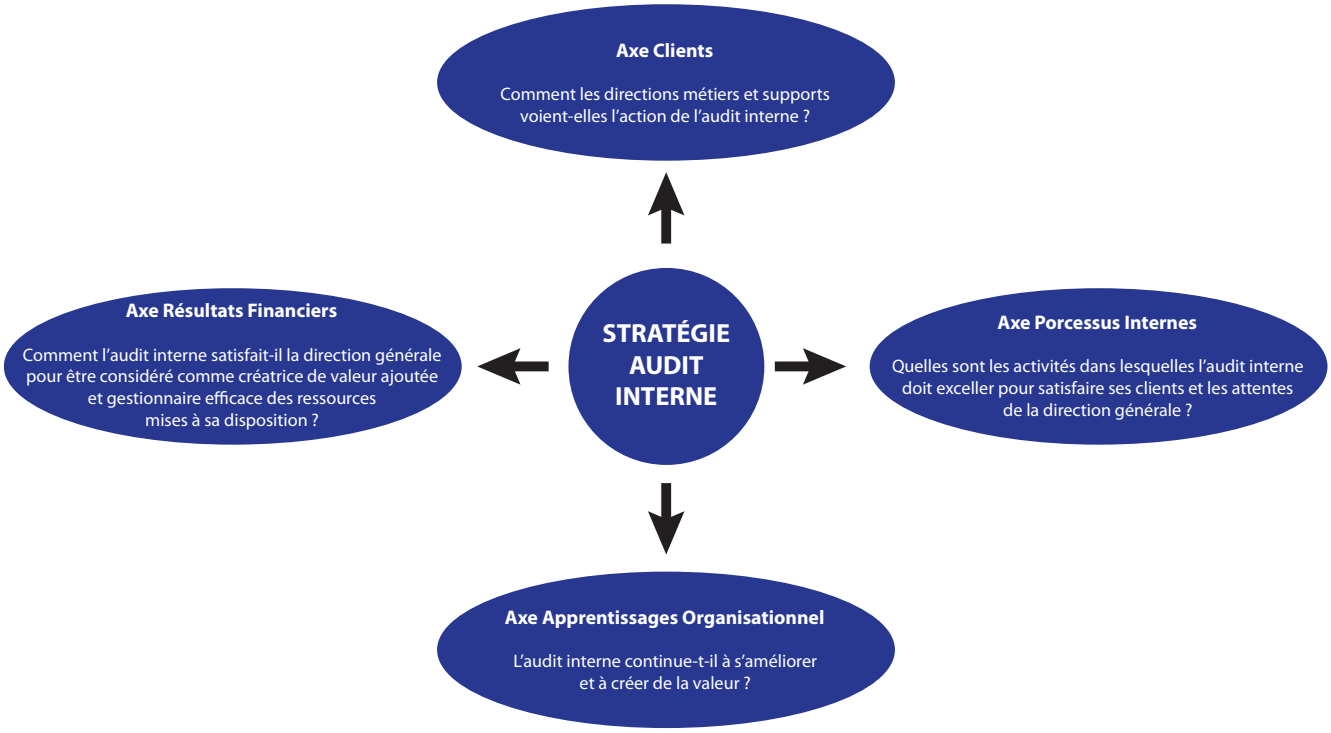


Schéma 1 : BSC de l'audit interne G2S

La direction générale du GIE souhaite non seulement que l'audit lui garantisse une assurance raisonnable quant à la maîtrise de ses activités, mais aussi qu'il soit un véritable acteur du progrès vers l'excellence opérationnelle. **L'audit doit désormais se positionner comme valeur ajoutée pour les fonctions auditées, nonobstant son rôle de contrôle de troisième niveau.** Ainsi, l'audit ne doit plus être considéré comme un centre de coûts mais comme un acteur de la performance globale de l'entreprise, un véritable partenaire dans la recherche de l'excellence au service de ses clients.

L'effectif de l'audit est resté stable, mêlant des profils d'experts à des profils juniors à haut potentiel. Les compétences demandées aux auditeurs restent une forte capacité d'analyse et un regard critique constructif sur les activités couvertes par le GIE (systèmes d'information, logistique et achats).

Vers plus de valeur ajoutée …

En période de crise, l'accent est généralement mis sur la performance délivrée par les activités. L'audit n'échappe pas à cette règle. Ce contexte a été propice pour régénérer nos outils et nos méthodes.
Nous devions donc être en capacité de mesurer la valeur ajoutée qu'apportait l'audit aux activités, d'en mesurer l'évolution, et ce dans une logique d'amélioration continue. Nous avons commencé par définir nos besoins en vue d'identifier la solution qui répondrait à cette attente.

C'est dans ce cadre que nous avons choisi de mettre en place un *Balanced ScoreCard* (BSC) au sein de la direction de l'audit interne. Le BSC est un outil de mesure de la performance de l'entreprise qui a été formalisé par Kaplan et Norton, deux chercheurs américains. Il a été revisité par Mark L. Frigo *(The Institute of Internal Auditor)* pour l'adapter à l'audit interne en réalisant une matrice BSC spécifique. En élaborant cette matrice, l'objectif était de montrer aux responsables d'audit interne qu'en s'engageant dans un processus de pilotage de la performance et d'amélioration continue, la performance de l'audit ne pouvait qu'augmenter[1]. Le *Balanced SoreCard* permet de prendre en compte les dimensions qualitatives et quantitatives de la fonction audit interne, au travers de ses 4 axes (apprentissage organisationnel, processus internes, clients et résultats financiers), tous déclinés à partir de la stratégie audit.

Le respect de l'équilibre entre les quatre axes est très important puisqu'il est le pilier du caractère stratégique du BSC. Il ne faut donc jamais favoriser un axe au détriment d'un autre mais au contraire renforcer les liens de cause à effet des quatre perspectives. Il s'agit bien d'une chaîne de relations interdépendantes.

Nous avons réalisé ce travail collectivement au sein de la direction audit, ce qui nous a permis d'échanger sur le positionnement opérationnel que nous voulions donner à l'audit, de définir des objectifs partagés par tous, ainsi que les moyens à mettre en place pour y parvenir.

Au-delà de l'outil de pilotage de la performance, j'y ai trouvé un formidable outil de management d'équipe, qui nous a permis de partager une vision commune de notre travail (cf. schéma 2).

Pour chaque axe, des cartes stratégiques ont été élaborées (leviers d'action, objectifs, indicateurs) afin de donner une cohérence globale au dispositif.
Le BSC nous permet un pilotage efficace de la fonction audit interne, grâce à l'analyse des résultats des indicateurs, et la mise en œuvre des actions correctives si nécessaires. Le suivi de ces résultats au travers d'un tableau de bord trimestriel communiqué à la direction générale, nous permet de la tenir informée sur l'atteinte de la performance qu'elle attend de l'audit, au même titre que celle qu'elle attend de l'ensemble de ses directions, en tant que contributeur à la performance globale de l'entreprise.

… avec des moyens maîtrisés

En période de crise, chacun doit participer à l'effort collectif. Au sein de la direction audit, nous avons agi sur nos frais de transport afin de limiter au strict nécessaire nos déplacements entre les sites (Paris et province), pour privilégier la visio-conférence et les entretiens téléphoniques.
De plus, au travers des missions que nous réalisons et des préconisations que nous émettons, nous pouvons participer à l'effort de réduction des coûts, en veillant non seulement à la mise en œuvre d'un pilotage et d'un contrôle efficaces des activités, mais aussi en exerçant un rôle de conseil pour la direction générale. Ce rôle de conseil doit cependant s'exercer dans un cadre défini qui garantit et préserve l'objectivité des auditeurs, et ne doit être réalisé que par des auditeurs qui ont l'expertise adaptée sur les missions visées.

Une plus grande coordination avec la gestion des risques

Crise ou non, il va sans dire qu'il est primordial d'assurer une coordination efficace entre l'audit interne et la gestion des risques.
En effet, cette coordination est d'autant plus nécessaire qu'il peut y avoir une maturité différente des deux services sur des sujets importants.

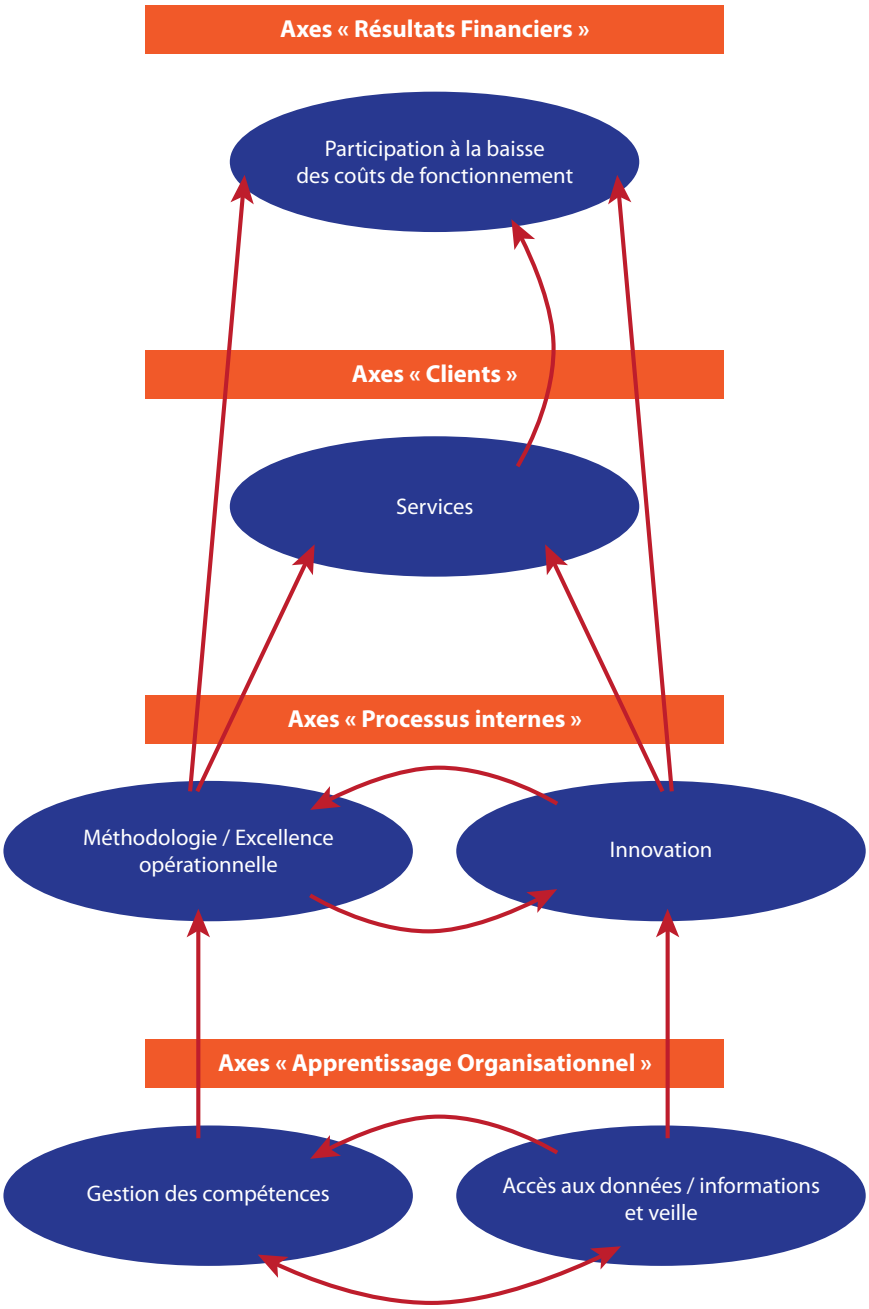


Schéma 2 : Carte stratégique de l'audit interne G2S

Chez G2S, la coordination se fait à 3 niveaux :

- Un échange formel sur les chantiers de gestion des risques en cours : il s'agit, à échéance donnée, d'échanger avec la gestion des risques sur les chantiers de cartographie et/ou de mise à jour de cartographie en cours. Cela donne à l'audit interne une vision fine de l'avancement des dossiers « gestion des risques ».
- Un échange pré-audit : il s'agit, lors de la phase préparatoire de l'audit, de consulter la gestion des risques sur les sujets à auditer et ainsi avoir leur vision actualisée et circonstanciée.

- Un échange post-audit : une fois la réunion de clôture de l'audit faite, l'échange avec la gestion des risques a pour objectif de leur faire remonter des risques non cartographiés, non maîtrisés ou sur-contrôlés.

L'audit interne G2S participe aussi aux comités de pilotage métiers, logistique et informatique notamment, afin de suivre et de partager avec les managers, l'avancement de la mise en œuvre des préconisations. Ces comités de pilotage sont aussi une excellente source d'information pour l'audit interne qui peut ainsi suivre les développements métiers qui impacteront la performance de l'entreprise et les risques associés.

Un positionnement renforcé de la fonction

En période de crise, l'audit interne a une forte valeur ajoutée. Outre les missions d'audit et les missions de conseil, l'audit interne doit légitimer aussi son rôle et sa place dans l'organisation en mesurant sa contribution à la performance globale.

Depuis l'introduction de la norme 1300 de l'IFACI portant sur le sujet, près de 40 % des services d'audit interne ont déjà effectué leur première évaluation de la qualité (R. Chambers, 2010)[2], mais malgré quelques directives, ce programme d'assurance et d'amélioration de la qualité s'avère difficile à mettre en œuvre.

Chez G2S, l'outil BSC est un formidable instrument pour mesurer et suivre la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise. Il s'agit donc moins de savoir combien rapporte l'audit interne, que de piloter la création de valeur de la fonction audit interne pour les parties prenantes.

Ainsi, le BSC remplit différents rôles au sein de la direction de l'audit interne chez G2S :

- outil de pilotage de la performance de l'audit interne ;
- outil de pilotage de la fonction audit interne ;
- outil prenant en compte les dimensions qualitatives et quantitatives de la fonction audit interne ;
- minimise les ressources et outils mobilisés pour le *reporting*.

La crise peut donc être une opportunité pour une direction de l'audit interne de s'interroger sur son positionnement au sein de son entreprise. Les impératifs d'excellence opérationnelle et de réduction des coûts sont autant de sujets sur lesquels l'audit peut apporter une vraie valeur ajoutée.

Dès lors, la crise renforçant sa place au sein des organisations, l'audit interne doit plus que jamais être capable de démontrer sa valeur ajoutée. La capacité des directions de l'audit à mesurer leur performance propre et de ce fait leur contribution à la performance globale passe par une gestion plus fine de la fonction. C'est ce que nous avons voulu faire avec le BSC.

Et, enfin, à l'heure où la profession s'interroge sur l'opportunité d'utiliser des outils informatiques, je dirai qu'avant tout, ne perdons pas de vue que même s'il est utile d'outiller la fonction, pour qu'elle soit performante il faut avant tout la piloter. ●

[1] *Kobre Fatimata (2012), « mesure de la performance de l'audit interne : conception et mise en place du BSC chez Groupama Supports et Services », mémoire de master Grande école EM Strasbourg.*

[2] *Richard Chambers : Les challenges de l'audit interne : aujourd'hui et demain. Acte du petit-déjeuner débat du 22 octobre 2010.*

Les Centres de Services Partagés : Comment évaluer leur performance

Laurent Arnaudo

Directeur de l'audit interne groupe,
Sodexo

Sophie Néron-Berger

Directeur de l'audit interne,
groupe Alcatel-Lucent

Les centres de services partagés (CSP) constituent désormais un des axes essentiels de l'organisation des entreprises dans leur recherche de leviers supplémentaires de rentabilité. A l'heure où chaque fonction pèse sur la ligne de frais fixes et devient un frein à la compétitivité, à l'heure où la fiabilité et la rapidité des informations jouent un rôle de plus en plus important sur la réputation des entreprises, nos organisations accélèrent les projets de mutualisation et le déploiement de centres de services partagés. Ces centres représentent, certes, des opportunités mais génèrent également de nouveaux risques qu'il faut maîtriser.

Qu'est ce qu'un CSP ?

Un Centre de Services Partagés est une organisation propre à un groupe, au service de plusieurs entités de ce groupe, pour lesquelles elle réalise des opérations, des transactions. Toutes ces opérations sont centralisées et mutualisées sous la responsabilité du CSP.

Pourquoi les entreprises choisissent-elles de créer des CSP ?

La direction financière, souvent à l'origine de ces premières démarches, recherche des solutions pour optimiser les moyens et ressources de l'organisation. Pour une direction financière, l'enjeu aujourd'hui est souvent de pouvoir réduire les délais de clôture et harmoniser les processus comptables tout en gardant ou améliorant la fiabilité des données traitées.

Dans un monde où l'information et la donnée sont devenus reines, leur traitement est désormais un processus critique et des contrôles doivent être mis en place pour en renforcer la fiabilité. Et ce à moindre coût. La centralisation et l'harmonisation des processus grâce au CSP permettent de répondre à cette exigence.

Par ailleurs, les entreprises cherchent un moyen de pouvoir s'adapter aux volumes de données à traiter en augmentant la rapidité de traitement des transactions, tout en conservant un haut niveau d'expertise sur les domaines / processus.

Le développement des carrières et la mobilité interne au sein des entreprises, dans un marché de l'emploi toujours plus contraignant, sont également au cœur des préoccupations des ressources humaines. Les CSP permettent de créer de nouvelles organisations qui offrent de telles opportunités.

Quel est le périmètre d'un CSP ?

Au départ très « financier », le périmètre inclut désormais tous les processus à hauts volumes transactionnels.

Aussi retrouvons nous naturellement les fonctions classiques de la finance : comptabilité fournisseurs, comptabilité clients, opérations de clôture, *reporting* statutaire, rapprochements bancaires, opérations interco, comptabilisation des immobilisations, préparation des états de TVA…

D'autres fonctions ont rapidement su trouver une opportunité pour optimiser et harmoniser leurs processus : les ressources humaines (principalement au travers de la gestion de la paie), les achats, et l'administration des ventes.

Pourquoi les CSP ont-ils le vent en poupe ?

Ne nous voilons pas la face, le premier bénéfice des CSP est économique. La spécialisation et l'organisation autour de pôles spécialisés par processus, permettent d'optimiser les ressources de l'entreprise. La baisse de coût est réelle (-20 % est un chiffre souvent avancé).

Cette économie trouve également écho dans le renforcement du contrôle interne, grâce à la mise en œuvre de procédures de contrôle systématiques et homogènes.

Le CSP permet également de donner plus d'outils de management grâce au volume de données et à l'organisation mise en œuvre. Il peut aussi transformer une organisation purement administrative en une équipe au service des opérations.

Quel type d'organisation privilégier pour un CSP ?

Il n'y a pas de modèle unique. Chaque société, en fonction de son contexte et de sa culture, choisira ce qui lui convient le mieux : CSP intégré dans l'organisation interne du groupe ou externalisé.

Bien que les contenus soient hétérogènes d'une société à l'autre, les CSP ont comme point commun le « contrat de service » qui régit et clarifie le périmètre, les indicateurs, et les rôles et responsabilités.

Un CSP est souvent rattaché à la direction financière compte tenu de la prépondérance des processus financiers / comptables hébergés. Certains groupes choisissent même de refacturer les prestations aux filiales / branches clientes du CSP.

Quels sont les facteurs clés de succès lors de la mise en place d'un CSP ?

Créer un CSP est un vrai projet de transformation qui en porte toutes les caractéristiques critiques, parmi lesquelles, il faut citer :

- une forte mobilisation de la direction générale qui doit être claire sur ses attentes et donner le support nécessaire pour que le projet soit un succès ;
- un *business case* précis avec des bénéfices attendus qui doivent être chiffrés pour faciliter la mesure de la réalisation de valeur et éviter les déconvenues ;
- une volonté de standardiser les processus et non de simplement transférer des activités ;
- la prise en compte du volet social (transfert d'effectifs, gestion des compétences) qui joue un rôle important ;
- une gestion efficace du changement, car désormais les opérationnels n'auront plus leurs équipes comptables ou achats à proximité mais devront échanger par mail, courrier ou téléphone.

Quel rôle doit jouer l'audit interne ?

La place de l'audit interne dans un projet d'une telle envergure est très importante. Il peut se positionner et ajouter de la valeur dans deux grands domaines.

En amont, pendant la phase de développement : il joue alors un rôle de support au projet pour la revue des contrôles clés, en participant aux ateliers qui sont organisés pour définir les processus transférés. L'audit peut également faire une mission visant à revoir la gestion du projet de création et de transfert du CSP. En aval, après le déploiement du projet, avec de multiples missions plus classiques telles que :

- audit de retour sur investissement ;
- audit des processus ;
- audit de la performance du CSP ;
- audit des systèmes d'information (gouvernance, sécurité).

Quels sont les principaux risques que l'audit peut couvrir ?

Les sociétés qui ont choisi de mettre en place des CSP se trouvent confrontées à un nombre important de risques :

- mauvaise gestion de projet lors de la mise en œuvre générant des délais et/ou des coûts supplémentaires et un décalage avec les besoins des opérationnels ;
- mauvaise mesure de la création de valeur ou de calcul du retour sur investissement ;
- manque d'adhérence aux règles et procédures pour les activités transférées pouvant avoir plusieurs conséquences néfastes (efficacité, fiabilité des états financiers et conformité pour les sociétés cotées) ;
- absence de contrat de service (SLA - *Service Level Agreement*) permettant de définir précisément les prestations de service attendues et les éléments de mesure de la performance ;
- manque de clarté sur la répartition des rôles et responsabilités entre les parties prenantes : pour qu'un CSP atteigne ses objectifs, il doit pouvoir être « industrialisé ». Il est donc critique que les opérations réalisées soient clairement établies, tout comme les hommes qui sont derrière. Le premier risque dans ce cas est de ne pas aller jusqu'au bout de la logique et que trop d'activités soient encore traitées dans les entités initiales, ce qui cause de la confusion et un manque d'efficacité ;
- les systèmes d'information sont critiques : il est très difficile de monter un CSP efficace et rentable si les systèmes d'information ne suivent pas. A minima, il faut une homogénéité des SI, des procédures de sécurité et un excellent processus de gestion des accès et de séparation des tâches ;
- la perte de ressources clés apparaît également comme un risque important auxquelles les sociétés peuvent être confrontées. En effet, le CSP se retrouve seul détenteur des compétences pour des processus majeurs, et si la société ne s'est pas structurée

autour de ces processus pour garder son expertise, elle se retrouve complètement dépendante du CSP, et c'est d'autant plus dangereux si celui-ci est externalisé.

Quelles sont les bonnes pratiques identifiées après un audit des CSP ?

Les référentiels connus et partagés

Plusieurs documents clés doivent exister, comme :
- le *business case*,
- le(s) contrat(s) de service,
- les procédures du CSP,
- les activités de pilotage du CSP / la gouvernance.

D'autres bonnes pratiques sont recommandées comme :
- la mise en place d'une structure de gestion de projet pour assurer la transition ;
- une structure de gouvernance où toutes les parties prenantes sont représentées ;
- des indicateurs de performance clairs et régulièrement communiqués aux entités « clientes » ;
- une bonne gestion du contrat de type client / fournisseur (termes et conditions, facturation, indicateurs, qualité des prestations…) ;
- une organisation claire des rôles et responsabilités entre le CSP et les parties prenantes de la société ;
- une gestion efficace des compétences : identification des compétences clefs, transfert de compétences ;
- une gestion solide des droits d'accès aux systèmes ;
- un contrôle des accès physiques ;
- une bonne séparation des tâches dans les applications utilisées et les accès physiques ;
- une mesure régulière de la création de valeur grâce à l'analyse du business case ;
- la mise en place d'une évaluation régulière type SAS 70 ISAE 3402 pour les sociétés ayant choisi d'externaliser leur CSP.

Les systèmes d'information

Ils sont un des piliers qui ne doivent pas être sous-estimés car ils font partie intégrante du succès de l'organisation du CSP. L'IS/IT influe directement et indirectement sur les performances d'un CSP. L'expérience montre que les sociétés peuvent tomber dans les pièges suivants :
- la gouvernance de l'IS/IT ne place pas le CSP au niveau de criticité approprié (passage au modèle centralisé) ;
- les coûts et délais de transformation de l'IS/IT sont sous-estimés ;
- les performances des systèmes d'information ne permettent pas de supporter les processus plus « industrialisés » (sous-dimensionnement, interruption de service…) ;
- la qualité du support informatique (applicatif et matériel) est faible ;
- les systèmes sont mal sécurisés, les rôles et responsabilités en matière de gestion des droits d'accès ne sont pas clairs ;
- absence de plan de secours informatique adapté aux enjeux ;
- problématique de gestion des données personnelles (transfert des données).

* *
*

Qu'elles aient choisi de les garder en interne ou de les externaliser, les CSP sont désormais au cœur de la vie des entreprises. L'audit de ces CSP est donc un sujet que les directions d'audit interne doivent désormais intégrer dans leurs plans d'audit. Soit en amont de la création et du déploiement des CSP, soit dans la phase opérationnelle.

La valeur ajoutée d'un tel audit permet de donner à la direction générale l'assurance que le CSP a délivré ses promesses, et la visibilité sur la performance de celui-ci. ●

Laurent Arnaudo *rejoint le cabinet d'audit externe Ernst & Young en 1990 après avoir obtenu une maîtrise de gestion à l'Université de Paris-Dauphine. En 1997, il occupe différentes fonctions au sein de l'audit interne d'Alcatel. En 2006, il devient directeur de l'audit interne groupe. Il rejoint le groupe Sodexo en août 2009 en tant que Senior vice-président - audit interne. Laurent Arnaudo est CIA, CRMA et CCSA. Il est membre du conseil d'administration et vice-président de l'IFACI.*

Diplômée d'Audencia, ***Sophie Néron-Berger*** *a débuté sa carrière comme contrôleur de gestion chez Yoplait à Londres, puis dans plusieurs branches d'activité chez Alcatel avant de rejoindre l'équipe d'audit interne du groupe. Depuis 3 ans, elle est en charge de la direction de l'audit interne du groupe Alcatel-Lucent.*

Peut-il y avoir une réelle indépendance de l'audit interne ?

Pierre-Arnaud Cresson

Directeur de l'audit interne,
Gemalto

***Pierre-Arnaud Cresson** est directeur de l'audit interne du groupe Gemalto depuis 2007, basé à Amsterdam aux Pays-Bas. Il est aussi responsable du département de contrôle interne du groupe. Auparavant, il a exercé dans différents groupes internationaux (Faurecia, Crown Cork, Schlumberger et KPMG) dans la finance, l'audit interne ou le management opérationnel.*

L'indépendance de l'audit interne est critique, comme l'a si bien expliqué Béatrice Ki-Zerbo dans son article sur l'indépendance et l'objectivité, deux conditions pour un audit interne reconnu et performant, paru dans la revue « Audit & Contrôle internes » de juin-juillet 2012.

L'objectif du présent article n'est pas de décrire une énième fois comment être indépendant et objectif, mais d'apporter quelques réflexions complémentaires sur la possibilité réelle ou non d'être indépendant, une question que se posent chaque auditeur et surtout chaque directeur de département d'audit interne (DAI), même si ce n'est pas tous les jours !

Il y a deux niveaux de réflexion : au niveau de chaque auditeur interne et au niveau du DAI. En effet, l'indépendance dépend aussi de tous les membres de l'équipe d'audit interne. Ce n'est pas parce que le directeur lui-même est « indépendant » que le département l'est. Il faut que chaque membre puisse garantir un maximum d'indépendance. Ce qui implique – au-delà des critères classiques, comme de ne pas mettre un auditeur sur une mission couvrant un domaine qui lui était récemment familier – que chaque auditeur ait un caractère suffisamment fort pour résister aux pressions d'où qu'elles viennent. Et quand bien même les auditeurs ne seraient pas, en apparence, en conflit d'intérêt, comment connaître les relations privées qu'ils peuvent éventuellement avoir avec certains audités ? On pourra certes évoquer le code d'éthique qu'ils auront signé, mais est-ce vraiment une parfaite garantie ?

Il faut toujours garder à l'esprit que la carrière d'un directeur d'audit interne dépend de la direction générale, même s'il entretient une relation étroite avec le comité d'audit. Donc qu'on le veuille ou non, la question de son avenir et de celui des auditeurs est dans tous les esprits. Il n'y a, en fait, qu'une seule « exception » possible – et c'est peut-être une condition *sine qua non* d'indépendance – c'est lorsque la direction de l'audit interne est occupée par un responsable en fin de carrière. Mais, même dans ce cas-là, il pourrait rester un doute sur la véritable indépendance des auditeurs.

La question de l'indépendance devient plus aiguë lorsque le spectre des activités de l'audit interne s'élargit. Prenons l'exemple devenu classique de la direction des risques placée sous celle du directeur de l'audit interne. N'est-ce pas un exemple typique d'atteinte à l'indépendance ? Comment, en effet, auditer le management des risques dans cette situation ? On ne peut être juge et partie. De même, quand le contrôle interne est placé sous la direction de l'audit interne. Vu sous cet angle, il serait préférable de bien séparer l'audit interne des autres fonctions de contrôle et de management des risques.
Alors, pour qu'elle soit indépendante, ne faudrait-il pas externaliser l'activité d'audit interne ? Ne dit-on pas, en effet, que les auditeurs externes sont indépendants ? Mais comment vraiment y croire tant il est important pour ces derniers de pouvoir bénéficier du renouvellement de leurs mandats ?

Soyons honnêtes avec nous-mêmes, arrêtons de faire croire à l'indépendance totale possible de l'audit interne et/ou de son DAI. Admettons tout simplement qu'il est impossible d'être totalement indépendant en tant qu'auditeur interne, mais qu'il faut « seulement » maximiser cette indépendance par différents assurances et critères. ●

*Si vous souhaitez réagir à cet article, envoyez vos commentaires à eblanc@ifaci.com.
Un recueil des commentaires formulés pourra être publié dans un prochain numéro de la revue.*

Evénements

Cloud Computing et protection des données

Réunion mensuelle du 21 décembre 2012

Le *cloud computing* se développe de jour en jour dans les entreprises. Aussi, afin de sensibiliser les différents acteurs à la problématique de la protection des données dans les projets de *cloud computing*, l'IFACI, le CIGREF et l'AFAI ont-ils engagé, début 2012, la rédaction d'un guide pratique commun.

Les objectifs du groupe de travail étaient de faire savoir comment profiter des opportunités offertes par le *cloud*, tout en aidant à réduire les risques pour les données. De quelles données s'agit-il et comment les protéger ? Le guide met l'accent en particulier sur les données sensibles à caractère personnel et sur les données stratégiques pour l'entreprise, et il rappelle les règles de bonne gouvernance de la protection des données : définir les objectifs ; mettre en place les comités, définir les rôles et responsabilités ; impliquer la DSI et les propriétaires des traitements et des données ; définir et mettre en place des plans d'action appropriés.

Ce guide pratique sensibilise les acteurs des entreprises utilisatrices, et les conseille, de l'idée à la réalisation, c'est-à-dire à la mise en place d'un environnement de contrôle adapté, en identifiant les clauses contractuelles essentielles.

Le guide est structuré en quatre parties :

1 – Les termes clés. Les typologies de *cloud* étant nombreuses, cette partie précise celle qui, par convention, sera utilisée dans le guide (modèles de services, types de *cloud*).

2 – Les bonnes pratiques. Pour permettre de déterminer le niveau de protection nécessaire aux données hébergées et de choisir l'offre la plus adaptée à l'usage souhaité, en listant a) les questions à se poser avant la prise de décision : quels sont les traitements et les données susceptibles de migrer vers le *cloud* ? Quelles sont les opportunités, les risques ? Comment choisir le prestataire ? Quel impact sur la politique de sécurité interne ?, etc. b) les précautions contractuelles à prendre : points sensibles à vérifier pour établir le contrat (intégrité et confidentialité des données, clause d'audit, etc.). c) l'environnement de contrôle à mettre en place : pour assurer le respect des engagements contractuels, il faut disposer de moyens de pilotage et de suivi opérationnels.

3 – Les annexes. Une annexe pratique avec une liste d'objectifs de contrôle, directement utilisable par l'audit ; Une annexe recensant toutes les normes et certifications prises comme références lors des travaux du groupe de travail.

4 – Une bibliographie. Le mouvement vers le *cloud* est inéluctable. Il doit être accompagné de façon rigoureuse et pragmatique pour limiter les menaces, et se mener en partenariat avec les fournisseurs.

L'audit et le contrôle internes des processus et de la fonction « Achat »

Réunion mensuelle du 29 janvier 2013

Le contrôle interne (ORANGE)

L'entreprise est tenue : de respecter les contraintes légales ; d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ; de respecter les règles internes qu'elle s'est fixées. Le contrôle interne est l'un des moyens à la disposition du management pour garantir le respect de ces obligations ; c'est un outil du management permettant de réduire le risque à un niveau acceptable.

Aux achats, trois niveaux de risques sont à prendre en compte : les risques stratégiques liés aux objectifs majeurs des achats dans l'entreprise ; les risques tactiques liés au pilotage de la fonction achats ; les risques opérationnels qui permettent de piloter l'activité de la fonction achat. De manière générale, les achats sont exposés aux risques qui pèsent sur toute activité : mauvaise définition des rôles et des responsabilités, mauvaise définition et mise en œuvre des délégations, mauvaise séparation des fonctions, failles de sécurité, inefficacité du programme éthique, inefficacité du dispositif anti-corruption/anti-fraude…

Les achats sont particulièrement menacés par la fraude : le nombre de cas recensés place les achats en 7ème position, leur montant les place en 4ème position. Face aux multiples risques auxquels est exposé le processus achats, des contrôles opérationnels (automatiques et manuels) sont mis en place. Les contrôles sur la phase de référencement des fournisseurs se prêtent mal à une automatisation. Il est indispensable de s'appuyer sur une solide gouvernance, un environnement de contrôle maîtrisé, une supervision managériale, l'auto-évaluation, l'audit. Les contrôles sur la gestion des commandes et la comptabilité se prêtent mieux à l'automatisation, mais nécessitent une forte supervision pour traiter les anomalies, les dérogations, les exceptions…

L'audit interne (IPSEN Pharma)

L'audit des achats est triple : audit de la fonction achats, du service achats, des processus achats.

L'audit de la fonction consiste à vérifier, entre autres, l'intégration du service achats dans la réflexion stratégique, la place des missions stratégiques dans la fonction des acheteurs, la qualité et la portée de l'information des acheteurs, la connaissance du coût net des approvisionnements. C'est la finalité à long terme. L'audit vérifie la cohérence des formalisations versus la politique et les modalités de traitement des litiges et les sanctions appliquées. C'est la finalité à moyen terme. L'audit examine les raisons du choix d'organisation et de ses conséquences.

L'audit du service. L'audit appréhende le décalage entre le système de motivation et les objectifs, et l'adaptation des objectifs à l'évolution des priorités. L'audit vérifie la cohérence de la définition des objectifs de la fonction avec la politique générale et les fonctions aval ; la cohérence des procédures avec ces objectifs ; la qualité des structures, des systèmes de mesure, des procédures ; la qualité des systèmes d'enregistrement pour le suivi. Concernant les ressources humaines, l'audit examine les sources de risques, les procédures ; il vérifie la définition des besoins, l'établissement et le suivi des indicateurs de coûts et d'efficacité.

L'audit des processus. L'audit vérifie les outils de prévision et de gouvernance des demandes d'achat et l'analyse des informations pour estimer les besoins. La sélection des fournisseurs est source de risques qui doivent être sous surveillance étroite et continue (tableaux de bord). Dans la phase de négociation, l'audit observe le système de documentation de la négociation ainsi que les rapports d'achats, le suivi des engagements, la formalisation de la négociation, les rapports d'activité. L'audit des approvisionnements fait l'objet, de la part de l'audit, d'évaluations et d'analyses des procédures de communication et d'information, et de validation et de contrôle. ●

Lu pour vous

Optimisation des fonctions de contrôle

« Le système de contrôle interne cartographié »

Auteur : Marie-Agnès Nicolet
Editeur : Revue Banque

L'homogénéité d'un système de contrôle interne réside dans ses acteurs. Il est donc fondamental de les identifier clairement et de comprendre la responsabilité de chacun d'eux dans le fonctionnement cohérent de l'ensemble et dans leur contribution à la maitrise des risques. La défaillance de l'un d'entre eux peut mettre en péril l'équilibre et l'efficacité de ce système. Nous sommes en face d'une sorte de risque systémique interne et externe ; la défaillance de certains établissements ayant bien souvent pour origine la défaillance de leur contrôle.

L'ouvrage de Marie-Agnès Nicolet affirme d'emblée la mutation des fonctions de contrôle dans les établissements bancaires et financiers. Ainsi que sa régulation qui comprend désormais les secteurs financiers mais aussi assurantiels. La délivrance des agréments à ces sociétés tient bien évidemment compte de la robustesse du système de contrôle interne.

La construction du contrôle interne dans les établissements de crédit remonte à bientôt 25 ans ! Que d'apports, que d'évolutions depuis : la séparation des contrôles permanents et périodiques, la surveillance des risques, la sécurité du système d'information, le contrôle des services d'investissement, la conformité, la surveillance des prestations externalisées.

Tous ces acteurs, en raison d'obligations incontournables, comme la LAB-FT ou le PCA, se retrouvent autour des mêmes objectifs auxquels ils concourent à leur niveau de responsabilités. Cette alchimie complexe se doit d'être coordonnée pour garantir son efficience.

Sans nous cacher la difficulté de certaines situations et l'implication de certains choix, Marie-Agnès Nicolet nous conduit dans les méandres du contrôle interne et nous fait profiter de sa grande expérience par des conseils judicieux. A lire, bien sûr, et à conserver à proximité !

Vous pouvez consulter cet ouvrage à la bibliothèque de l'IFACI.

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Calendrier 2013

- 20% pour un participant inscrit simultanément à 4 formations

SESSIONS	Durée	Tarifs adhérents	Tarifs non adhérents	janv.	févr.	mars	avril	mai	juin	juil.	sept.	oct.	nov.	déc.
SE FORMER AU CONTRÔLE INTERNE														
S'initier à la maîtrise des activités et au contrôle interne	2 j	950 €	1 125 €	10-11	11-12	14-15	8-9	13-14	10-11	3-4	9-10	3-4	14-15	2-3
Réaliser une cartographie des risques	3 j	1 675 €	1 875 €	14-16	13-15	18-20	10-12	15-17	12-14		11-13	7-9		4-6
Elaborer un référentiel de contrôle interne	2 j	1 200 €	1 350 €	21-22	19-20	21-22		21-22	17-18	8-9	16-17	10-11	18-19	
Piloter un dispositif de maîtrise des activités et de contrôle interne	2 j	1 200 €	1 350 €	23-24	21-22	25-26		23-24	20-21		19-20		20-21	10-11
Le contrôle interne des systèmes d'information	2 j	1 200 €	1 350 €	29-30		27-28			24-25			14-15		
Maîtrise des activités, contrôle interne et communication Nouveau	2 j	1 200 €	1 350 €		25-26			27-28			23-24			12-13
SE FORMER À L'AUDIT INTERNE														
Les fondamentaux de l'audit interne														
S'initier à l'audit interne	2 j	950 €	1 125 €	10-11	5-6	14-15	4-5	16-17	6-7	1-2	5-6	3-4	7-8	2-3
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	4 j	1 950 €	2 150 €	14-17	11-14	18-21	8-11	21-24	10-13	1-4	9-12	7-10	12-15	9-12
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit	3 j	1 625 €	1 775 €	21-23	18-20	25-27	15-17	27-29	17-19	8-10	16-18	14-16	18-20	16-18
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur	2 j	1 050 €	1 150 €	24-25	21-22	28-29	18-19	30-31	20-21	11-12	19-20	17-18	21-22	19-20
Réussir les écrits de la mission d'audit	2 j	1 050 €	1 150 €	28-29	25-26	25-26	22-23	30-31	24-25	11-12	23-24	21-22	25-26	19-20
Exploiter les états financiers pour préparer une mission d'audit	3 j	1 525 €	1 675 €	30-01/02		20-22		15-17			25-27			4-6
Désacraliser les systèmes d'information	3 j	1 525 €	1 675 €			27-29			3-5		25-27			16-18
Détecter et prévenir les fraudes	2 j	1 050 €	1 150 €		27-28		24-25		26-27		23-24	23-24		2-3
Le management														
Piloter un service d'audit interne	2 j	1 300 €	1 450 €	16-17				23-24				15-16		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	1 j	685 €	770 €			25				4			29	
L'audit interne dans les petites structures	1 j	685 €	770 €			18			28			1		
Balanced Scorecard du service d'audit interne	1 j	685 €	770 €		22				19				15	
Le suivi des recommandations	1 j	685 €	770 €	18			11		14		30		18	
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2 j	1 300 €	1 450 €		20-21			13-14					25-26	
L'audit interne, acteur de la gouvernance	1 j	685 €	770 €				12					14		
Audit interne, contrôle interne et qualité : les synergies	1 j	685 €	770 €		19			17				7		
Les audits spécifiques														
Audit du Plan de Continuité d'Activités - PCA	2 j	1 300 €	1 450 €			26-27			25-26				19-20	
Audit de la fonction Comptable	2 j	1 300 €	1 450 €				15-16					17-18		
Audit de performance de la gestion des Ressources Humaines	3 j	1 525 €	1 675 €				23-25						27-29	
Audit de la fonction Achats	2 j	1 300 €	1 450 €		12-13				13-14			23-24		
Audit des Contrats	1 j	685 €	770 €			1				3			14	
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2 j	1 300 €	1 450 €			28-29							25-26	
Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information	2 j	1 300 €	1 450 €			20-21					26-27			
Audit des Processus Informatisés	2 j	1 300 €	1 450 €				17-18							11-12
Audit de la Conformité à la Législation Sociale	2 j	1 300 €	1 450 €		25-26							21-22		
Audit du Développement Durable	2 j	1 300 €	1 450 €					29-30				3-4		
Audit des Projets et Investissements Nouveau	2 j	1 300 €	1 450 €				9-10						27-28	
SE FORMER DANS LE SECTEUR PUBLIC														
Le contrôle interne dans le secteur public	2 j	1 300 €	1 450 €		14-15			15-16			9-10		14-15	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur public	4 j	1 950 €	2 150 €			26-29			17-20			8-11		10-13
SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER														
Le contrôle permanent et la conformité dans le secteur bancaire et financier	3 j	1 525 €	1 675 €						5-7		18-20			11-13
Pratiquer l'audit interne dans une banque ou un établissement financier	4 j	1 950 €	2 150 €						10-13		23-26			16-19
SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES														
Le contrôle interne dans le secteur des assurances	2 j	1 300 €	1 450 €		7-8			21-22			5-6		21-22	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur des assurances	4 j	1 950 €	2 150 €			19-22			24-27			15-18		3-6
SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET COMMERCE														
Audit de la gestion des stocks et de la logistique Nouveau	2 j	1 300 €	1 450 €	30-31						1-2				
Audit du processus de ventes Nouveau	2 j	1 300 €	1 450 €				3-4					24-25		
ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION	*Voir notre site internet : www.ifaci.com*													

VOUS AVEZ LE SAVOIR, NOUS AVONS LES OUTILS

Depuis 1987, **IDEA** est l'outil d'extraction et d'analyse de données par excellence utilisé par de nombreux professionnels de l'audit, de la comptabilité et de la finance à travers le monde.

IDEA vous permet d'améliorer le rendement et l'efficacité de vos contrôles, de détecter des indices de fraudes et d'être un meilleur auditeur sans connaissances techniques poussées.

IDEA possède plusieurs fonctionnalités et caractéristiques introuvables dans les autres logiciels d'audit.
Découvrez-les en commandant votre version de démonstration sur
www.caseware-idea.fr

IDEA
Logiciel d'analyse de données

CASEWARE
IDEA

Audit & Contrôle internes

L'élaboration d'un plan stratégique de l'audit interne

Pierre Haas

Head of Internal Audit, **Aviva France**

*Après une expérience en audit externe chez Arthur Andersen, **Pierre Haas** a travaillé 10 ans à la banque Dexia, dont 7 années passées en Suède dans diverses fonctions opérationnelles. Pierre Haas a rejoint Aviva en 2009. Il a tout d'abord travaillé pour l'audit interne d'Aviva Europe, puis a rejoint l'équipe d'audit interne d'Aviva France en 2010, équipe dont il est le directeur depuis novembre 2011. Il est diplômé de l'EM Lyon et possède un DEA d'histoire contemporaine.*

Une charte de l'audit interne, approuvée par le comité d'audit du groupe, définit le rôle, les activités, le périmètre et les responsabilités de la fonction d'audit interne. Le rôle premier de l'audit interne est de promouvoir un environnement de contrôle efficace, permettant d'évaluer et gérer les risques. Le plan stratégique est construit autour de quatre objectifs ; il précise les projets et priorités à réaliser pour atteindre ces objectifs.

Revue « Audit & Contrôle internes » : *Pouvez-vous nous décrire brièvement le contexte de l'exercice de vos fonctions ?*

Pierre Haas : L'audit interne d'Aviva est une fonction globale et intégrée, basée dans 15 pays différents. L'équipe travaille sous la responsabilité du *Chief Audit Officer* (CAO) qui rapporte au président du comité d'audit du groupe et au CFO. Le CAO a un accès direct et illimité au président du conseil d'administration, au CEO, aux présidents des comités Audit et Risque ainsi qu'aux présidents des comités d'audit des entités locales. Le CAO est également membre du comité exécutif du groupe, ce qui reflète l'importance accordée par tous les membres du conseil d'administration (exécutifs et non exécutifs) au fait d'avoir une fonction d'audit à la fois indépendante et influente comme élément de l'environnement de contrôle.

Le comité d'audit du groupe approuve le plan d'audit annuel, en consultation avec le président du comité des risques du groupe, sur la base des recommandations des comités d'audits locaux. Le comité d'audit approuve le plan de fonctionnement, le budget annuel, le recrutement, la rémunération annuelle et la fin de contrat du CAO. Enfin, le comité d'audit du groupe commissionne une revue indépendante sur l'efficacité de l'audit interne au moins une fois tous les 5 ans.
Pour ma part, je rapporte à la fois au directeur de l'audit qui supervise plusieurs pays européens et au président du comité d'audit d'Aviva France.

A&CI : *Comment les missions et les responsabilités de l'audit interne sont-elles définies ?*

P. H. : La charte de l'audit interne qui est approuvée par le comité d'audit du groupe définit le rôle, les activités, le périmètre et les responsabilités de la fonction d'audit interne au sein du groupe Aviva ainsi que son autorité. Elle est sujette à revue et validation annuelle.

Cette charte assure notamment l'indépendance de l'audit interne vis-à-vis des 1ère et 2ème lignes de défense du groupe. La responsabilité de l'efficacité de l'environnement de contrôle repose sur ces premières lignes de défense. La valeur ajoutée de l'audit interne réside dans sa capacité à identifier des faiblesses qui font que les deux premières lignes de défense vont mettre en place des actions plus vite et / ou plus efficacement qu'elles ne l'auraient fait sans notre intervention et qui permettent à l'organisation d'opérer dans les limites de son appétit au risque.

Le rôle premier de l'audit interne est donc de contribuer au succès durable de l'organisation en promouvant un environnement de contrôle efficace qui permet d'évaluer et gérer les risques.

Pour ce faire, l'audit interne donne des avis objectifs et documentés basés sur des constats factuels. De plus, le jugement professionnel des auditeurs leur permet de « prendre de la hauteur » et de mettre en perspective les constats pour apprécier le niveau de défaillance au regard des risques encourus par l'entité.

A&CI : *L'IIA a publié un guide pour « Élaborer le plan stratégique de l'audit interne ». Disposez-vous d'un document similaire ? Comment est-il élaboré ?*

P. H. : La charte de l'audit interne d'Aviva impose au CAO de préparer un plan à trois ans pour la fonction d'audit interne, en lien avec le plan à trois ans du *business*. Le plan stratégique est construit autour des 4 objectifs stratégiques ou principes auxquels nous nous identifions :

1. L'audit interne est aligné avec Aviva pour accroître sa capacité à contribuer au succès du groupe.
2. La relation entre l'audit interne et le management est positive et constructive, tout en conservant la confiance que lui portent les membres non exécutifs du conseil d'administration (y compris les membres des comités d'audit locaux), l'audit externe et le régulateur du groupe.
3. La promesse d'Aviva à ses employés *(« Chez Aviva, je suis reconnu pour ce que je suis et ma contribution compte »)* est appliquée à l'audit interne pour qu'à tous les échelons il y ait une réelle satisfaction pour un travail bien fait et reconnu comme tel.
4. L'audit interne est objectif, indépendant, a une approche par les risques, est efficace et responsable.

Le plan stratégique précise les projets et priorités à réaliser pour faire en sorte que ces 4 principes soient atteints. Le plan est préparé tous les ans et revu pour validation par le comité d'audit groupe.

Par exemple, la mise en place des normes Solvabilité II s'impose à Aviva comme un objectif stratégique prioritaire. Dans le cadre de notre objectif n°1, cela s'est traduit en 2012 par la mise en place, la diffusion et la réalisation d'un corpus de formations spécialisées à l'attention de tous les auditeurs du groupe. Autre exemple, à propos de notre objectif n°4 nous avons en 2012 réalisé un travail important de simplification de notre méthodologie pour faciliter son appropriation et améliorer notre efficacité. Ces évolutions ont donné lieu dès janvier 2013 à une mise à jour de notre outil de travail informatique afin d'assurer la cohérence entre les deux.

A&CI : *Ce guide insiste sur la nécessité de prendre en compte les forces et faiblesses de l'audit interne selon plusieurs axes. Quels sont ceux que vous privilégieriez et pourquoi ?*

P. H. : Comme illustré ci-dessus, tous ces éléments (positionnement, structure, ressources, gestion des compétences, système d'information, relation avec les autres prestataires d'assurance, communication avec les parties prenantes, pilotage de la performance…) sont pris en compte. Chaque année, nous mettons l'accent sur l'un des axes en fonction du plan stratégique du groupe et de la dynamique propre au service.

A&CI : *Une des modifications apportées aux normes IIA / IFACI 2013 concernent la prise en compte de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation (Norme 2120.A1 et 2130.A1). Qu'en pensez-vous ?*

P. H. : L'élaboration de notre plan stratégique, aligné sur celui du business, est une première étape dans l'identification des risques principaux actuels et émergents qui pourraient remettre en cause la capacité du groupe et des entités à atteindre leurs objectifs et à répondre à leurs obligations.

Pour les besoins du plan d'audit, nous catégorisons les risques qu'Aviva doit mesurer et gérer en i) risques de ne pas répondre à ses obligations et ii) risques de ne pas atteindre ses objectifs. En ce qui concerne les obligations, il y a un large éventail d'obligations légales et réglementaires, en cours et nouvelles, auxquelles le groupe doit répondre ou se préparer durant l'année. En ce qui concerne les objectifs, le plan d'audit est préparé au regard du plan stratégique du groupe.

Il ne s'agit pas de remettre en cause la stratégie définie par le management mais de s'assurer que les actions en cours sont en ligne avec la stratégie validée par le conseil d'administration et qu'il existe un environnement de contrôle approprié.

Le plan d'audit est bâti sur la base de l'évaluation des risques réalisée par l'audit interne, enrichie des contributions notamment du management et du comité d'audit. Depuis 2012, nous élaborons un plan d'audit semestriel. En réalité le plan d'audit soumis au comité d'audit détaille les missions du premier semestre et propose des thèmes pour le second semestre, à préciser et mettre à jour des évolutions de l'environnement.

A&CI : *L'article 41§ 3 de solvabilité II préconise que* « Les entreprises d'assurance et de réassurance disposent de politiques écrites concernant au moins leur gestion des risques, leur contrôle interne, leur audit interne et, le cas échéant, la sous-traitance. Elles veillent à ce que ces politiques soient mises en œuvre. Ces politiques écrites sont réexaminées au moins une fois par an... ». *Comment comptez-vous mettre en œuvre ces dispositions ?*

P. H. : Le conseil d'administration a validé 8 politiques des risques, dont une politique transversale sur l'environnement de gestion des risques. Cette politique est détaillée en plusieurs « *business standards* » dont un spécifique à l'audit interne. Ce document précise les obligations de la première et de la seconde ligne de défense vis-à-vis de l'audit interne. Tous les « *business standards* » sont revus et validés une fois l'an. Par ailleurs, un processus de certification semestrielle est en place afin de confirmer la conformité des entités légales à chacune des obligations listées dans les standards.

D'une manière générale, la mise en œuvre de ces standards est évaluée de manière périodique par l'audit interne car c'est un élément que nous intégrons dans les programmes de travail de nos missions. De manière plus spécifique, nous avons réalisé une revue afin d'évaluer le fonctionnement du processus semestriel de certification par le management. ●

AVIVA

Aviva est l'assureur le plus important au Royaume-Uni et l'un des premiers assureurs vie et dommages en Europe. Présent en France depuis plus de 180 ans, sa maîtrise de l'ensemble des métiers de l'assurance en fait aujourd'hui un acteur de référence du marché.
Assurance-vie et épargne à long terme, gestion d'actifs et assurances dommages : plus de 3 millions de clients en France nous font confiance au quotidien.