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

Audit & Contrôle internes

Dans l'actualité

Louvois : chronique d'un échec annoncé

Idées et débats

- Les institutions supérieures de contrôle à l'heure d'une meilleure maîtrise des dépenses publiques
- A l'instar de l'audit interne, le *risk management* se dote d'un référentiel métier

Maîtrise des risques

GDF SUEZ reçoit le Grand Prix du Jury aux Trophées de la Maîtrise des Risques

Les avancées de la recherche

La cartographie des risques

Fiche technique

>> Identifier et évaluer les changements pouvant impacter le système de contrôle interne

INNOVATION

Outils, approches, missions, gestion des risques

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

N°218
Février - Mars 2014

Publications IFACI

Bon de commande

Le « Manuel d'Audit Interne - Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques » est l'ouvrage international de référence sur le métier d'auditeur interne. Élaboré sous l'égide de la fondation pour la recherche de l'IIA, il est le fruit de la collaboration de trois professeurs et de quatre praticiens. Son adaptation aux contextes européen et français a été réalisée par des universitaires et praticiens français réunis par l'IFACI, ce qui en fait l'outil idéal pour les auditeurs internes, les étudiants en audit interne et leurs enseignants.

Ce manuel est organisé en deux sections : « concepts fondamentaux de l'audit interne » et « conduire une mission d'audit interne ». Il reflète les dernières évolutions de la profession, en particulier dans les domaines suivants :

- normes internationales de l'audit interne ;
- gouvernance, contrôle interne et management des risques ;
- éléments clés liés aux systèmes d'information et références aux guides GTAG et GAIT diffusés par l'IIA et par l'IFACI ;
- risques de fraude ;
- missions de conseil.

La première édition de ce manuel, traduite en espagnol et en japonais a été adoptée par de nombreux pays de par le monde. Nous sommes convaincus que cette adaptation française de la seconde version ajoutera encore à ce succès et contribuera efficacement à la formation des étudiants et à la professionnalisation des auditeurs internes.

AUTEUR : The Research Foundation (The IIA) / IFACI - **Prix HT : 61,61 €** (65,92 € TTC)
Septembre 2011 - Format : 17 x 24 cm - ISBN : 978-2-915042-33-7

Bon de Commande

Société : .....

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

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

Tél. : ..... Fax : ..... Mél : .....

TITRE	PRIX HT	QUANTITÉ	TOTAL
Manuel d'audit interne	61,61 €		
		Total HT	
		TVA 5,5 %	
		Net à payer TTC*	

Bon de commande à retourner à :
Marie-Thérèse Tran - IFACI
98 bis, bd Haussmann - 75008 Paris
Tél. : 01 40 08 48 00 - Fax : 01 40 08 48 20
Mel : mtran@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com

Règlements :
Une facture pro forma vous sera adressée par courriel dès réception de votre commande.
Chèque : libellé en euros tiré sur une banque française.
Virement : les virements émis à partir d'une banque hors de France doivent être nets de tous frais bancaires pour l'IFACI.

PAIEMENT PAR :

- ○ Chèque bancaire ou postal (à l'ordre de l'IFACI)
- ○ Virement à la banque HSBC agence centrale
  Compte IFACI n°30056-00148-01485415521-72
- ○ Carte de crédit :
  N° .....
  Date d'expiration : .....

DATE : ..... SIGNATURE :

(*) Hors frais de port et d'emballage.

Audit & Contrôle internes

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

n°218 - fév./mars 2014

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
Dépôt légal : mars 2014
Photos couverture : © alphaspirit - Fotolia.com

Prix de vente au numéro : 25 € TTC

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

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

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.

Innovation

Outils, approches, missions, gestion des risques

« *On ne peut pas vivre uniquement avec le principe de précaution, on a besoin d'innover et de prendre des risques* », aime à dire Anne Lauvergeon, présidente, depuis avril 2013, de la « commission Innovation 2030 ». En audit interne comme en tout autre domaine, il faut penser l'innovation de demain. C'est pourquoi, en partenariat avec EY, l'IFACI a créé, en novembre dernier, les prix de l'innovation décernés à deux grandes entreprises et à une collectivité territoriale. Les innovations en audit interne que ces trois organisations ont mis en place, vous pourrez en prendre connaissance dans le dossier de ce numéro.

A ce dossier, répond très opportunément et brillamment la fiche technique consacrée au principe 9 du COSO 2013 « *Identifier et évaluer les changements susceptibles d'impacter de façon significative le système de contrôle interne de l'organisation* ».

Vous serez sûrement intéressés par l'interview du président de l'AMRAE, Gilbert Canaméras, et de sa déléguée générale, Bénédicte Huot de Luze. Ils nous dévoilent en effet le référentiel métier des *risk managers*, publié l'an dernier, référentiel purement français pour l'instant mais qui a vocation à s'européaniser.

On ne connaît pas toujours très bien le fonctionnement de la Cour des comptes, Hervé Boullanger, conseiller référendaire, nous fait découvrir les différents types d'audit qu'elle est susceptible d'effectuer.

Lors de la troisième édition des Trophées de la Maîtrise des Risques, organisée par l'IFACI et Crowe Horwarth Global Risk Consulting, le Grand Prix du Jury a été remporté par GDF SUEZ. L'organisation mise en place pour parvenir à une toujours plus grande maîtrise des risques mérite votre attention.

Toujours aussi passionnant enfin, le papier d'Antoine de Boissieu, qui démontre pourquoi le système Louvois mis en place par le ministère de la Défense, il y a quelque 3 ans, pour gérer la paye de 200 000 militaires et civils, et récemment abandonné, était d'avance voué à l'échec.

Bonne lecture. ●

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

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 **Louvois : chronique d'un échec annoncé**
Antoine de Boissieu

IDÉES ET DÉBATS

9 **Les institutions supérieures de contrôle à l'heure d'une meilleure maîtrise des dépenses publiques**
Hervé Boullanger

12 **A l'instar de l'audit interne, le *risk management* se dote d'un référentiel métier**
Gilbert Canaméras et Bénédicte Huot de Luze

MAÎTRISE DES RISQUES

33 **GDF SUEZ reçoit le Grand Prix du Jury aux Trophées de la Maîtrise des Risques**

LES AVANCÉES DE LA RECHERCHE

35 **La cartographie des risques**
Michel Buzejic

DOSSIER

Innovation

Outils, approches, missions, gestion des risques

p. 15 à 32

16 **Innovation ou maîtrise des fondamentaux ?**
Farid Aractingi

18 **Enquête EY - IFACI sur l'innovation et la performance dans les fonctions d'audit et de contrôle internes**

22 **Essilor : un souci permanent d'innovation dans tous les domaines**
Christophe Perreault

25 **Vers un dispositif de maîtrise des risques intégré au Conseil général de Seine-Saint-Denis : un changement de paradigme innovant**
Yannis Wendling

29 **Michelin : innover pour une meilleure maîtrise des risques**
Florence Vincent

LA PROFESSION EN MOUVEMENT

38 **Evénements**

FICHE TECHNIQUE N°48

>> **Identifier et évaluer les changements pouvant impacter le système de contrôle interne**
Alain Lemarcis

Louvois : chronique d'un échec annoncé

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

Le ministère de la Défense a récemment annoncé l'abandon du système Louvois, qui gère la paye de plus de 200 000 militaires et civils. Le système, qui est en service depuis près de 3 ans, n'est toujours pas stabilisé et produit toujours des erreurs de paye de façon aléatoire. Les différentes tentatives pour corriger les erreurs ayant échoué, le ministère s'est résolu à annoncer l'abandon du système avant même qu'une solution de remplacement n'ait été définie.

De multiples audits ont analysé la gestion du projet et identifié de multiples causes d'échec : manque d'implication des opérationnels, non-respect des jalons de développement, complexité excessive des règles de gestion de paye, changement d'organisation, éclatement des responsabilités... Toutes ces raisons expliquent bien comment s'est produit l'échec. On peut se demander cependant si l'histoire n'était pas écrite d'avance. Autrement dit, tous les facteurs énumérés ci-dessus ne sont sans doute que les conséquences d'une décision initiale beaucoup trop risquée.

Un réel besoin

Sur le papier, le projet coulait de source : il s'agissait (1) de remplacer différents systèmes de paye par un système unique, (2) d'en profiter pour rapprocher les services paye et RH et (3) de créer un centre de gestion unique à la place des dizaines de structures existantes. Cette évolution devait permettre de simplifier l'organisation et de réduire les coûts de traitement. Les économies espérées étaient de l'ordre de 10 à 20 M€ par an.

Ce système unique était toutefois conçu dès le départ comme une solution transitoire, avant son abandon programmé pour basculer sur le système de paye développé par l'Etat dans le cadre de la mise en place d'un Opérateur National de Paye. Le ministère de la Défense, pour préparer et faciliter cette transition vers le futur système unique de la paye au niveau de l'Etat, souhaitait migrer auparavant ses différentes plateformes vers un système commun, Louvois.

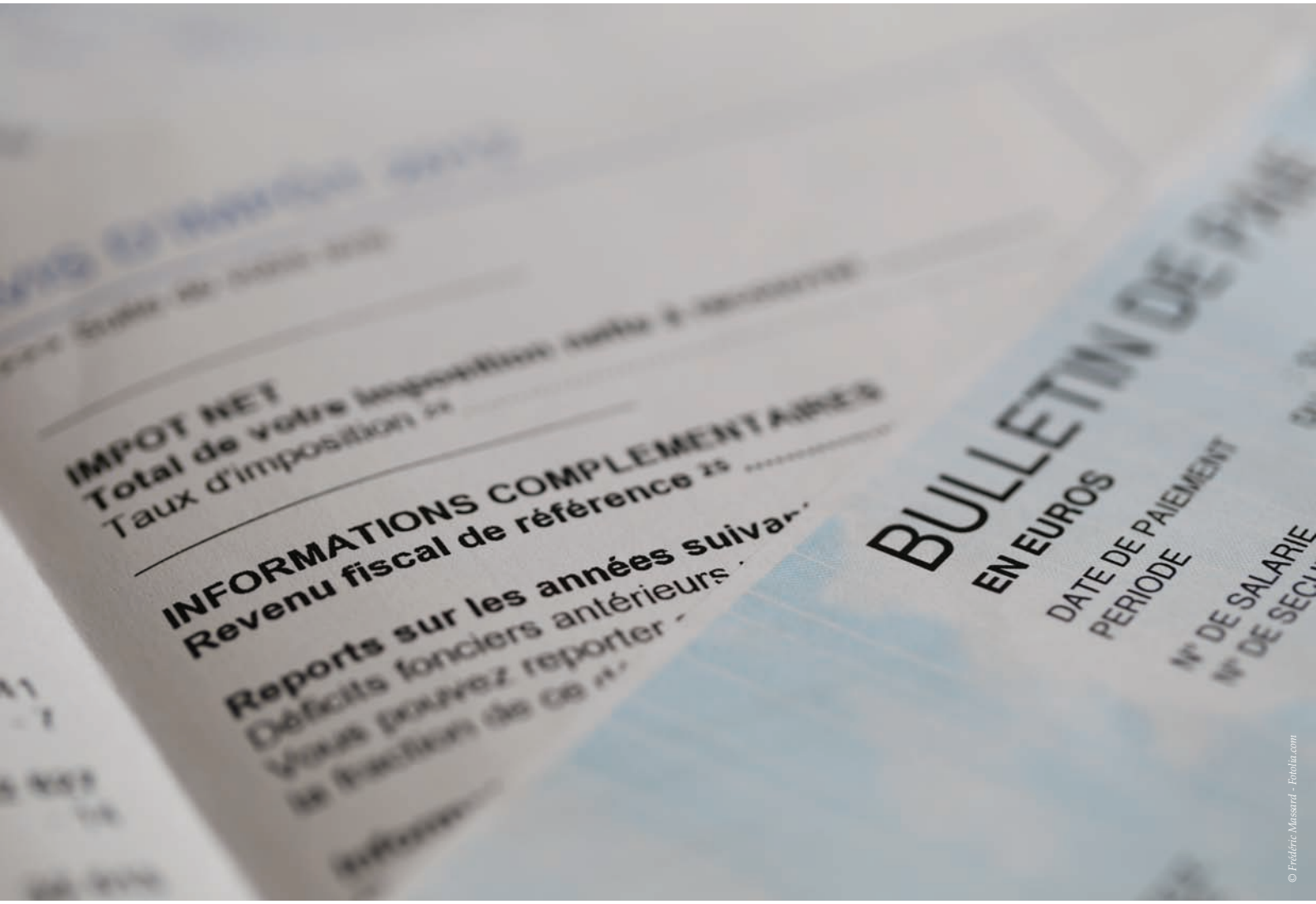
La question est de savoir si, dès l'origine, les risques liés au projet n'étaient pas largement supérieurs aux bénéfices attendus. Quand on essaie d'analyser et de quantifier les risques du projet, on s'aperçoit en effet qu'ils étaient tous à un niveau élevé. On peut ainsi évaluer le niveau de difficulté, ou de risque, du projet suivant 4 critères : sa taille, son caractère plus ou moins innovant, son niveau de complexité, et le caractère plus ou moins stable du contexte dans lequel il intervient.

Un projet de grande ampleur

Louvois était un projet de très grande ampleur, puisqu'il s'agissait de traiter la paye de 300 000 personnes sur un système unique. En cas de défaillance du système, l'impact était immédiatement significatif. Et de fait, plusieurs dizaines de milliers d'erreurs de paye ont été constatées.

Un projet innovant, avec de nombreuses spécificités

Le projet Louvois était une première pour de nombreuses raisons : le ministère de la Défense n'avait jamais déployé de système de paye de cette ampleur. En outre, il ne s'agissait pas de réutiliser tel quel le module RH / Paye de SAP (SAP HR) : Louvois prévoyait au contraire de développer un nouveau calculateur de paye, branché sur un cœur applicatif SAP, interfacé avec différents SIRH, et capable de gérer les innombrables spécificités de la paye des militaires et civils du ministère. Ce projet était d'autant plus innovant que la tendance du secteur privé, et de nombreux établissements publics, est d'utiliser les logiciels de paye standard du marché en s'adaptant à leur logique, et non de redé-



© Frédéric Massard - Fotolia.com

velopper le cœur du programme pour l'adapter à leurs spécificités. Ce caractère innovant et spécifique augmentait la difficulté du projet, donc son risque d'échec.

Un projet complexe

Le projet présentait un niveau de complexité important : il s'agissait de gérer plus de 300 primes différentes, avec des règles variant selon les structures. Le nouveau calculateur devait récupérer les données de différents SIRH, chacun ayant ses nomenclatures et évoluant indépendamment des autres. Le projet concernait des centaines de structures, en France ou à l'étranger, ce qui compliquait la tâche des équipes de projet. De plus, le résultat du processus de paye est difficile à contrôler et maîtriser pour le ministère de la défense. Le taux de mutations, de recrutements, de départs, de changements de grades ou d'affectation, y est en effet très élevé. En cas de dysfonctionnement du système, il ne suffit donc pas de rejouer la paye du mois précédent. De même, l'analyse des variations de paye d'un mois sur l'autre pour détecter d'éventuelles erreurs est très compliquée, en raison du nombre de modifications à contrôler.

Une organisation en plein bouleversement

Le projet Louvois est intervenu dans une période de bouleversement. Pour schématiser, l'organisation pyramidale classique Etat-Major – Régions – Régiments, avec des échelons disposant de l'ensemble de leurs moyens, a été supprimée pour passer à une logique matricielle, les unités étant supportées par des bases de défenses qui regroupent les fonctions de support et d'administration. Au passage, les échelons régionaux disparaissent, laissant les unités en prise directe soit avec leur base de défense, soit directement avec l'Etat-Major.

Le projet Louvois a donc été mené dans une organisation qui était en train de changer. Ce n'est pas seulement la paye et la gestion du person-

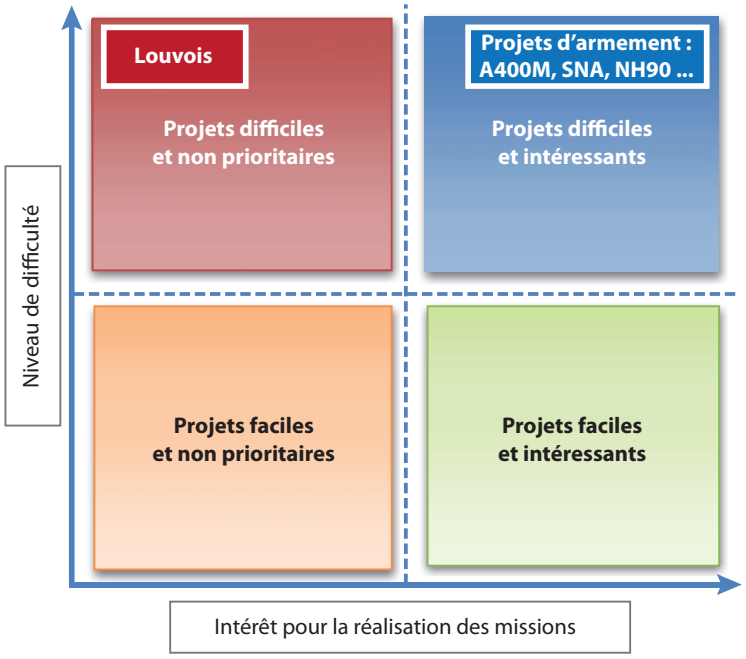
nel qui étaient en évolution, mais bien toute l'organisation des armées : la gestion du matériel, la maintenance, les approvisionnements, l'entraînement des forces. La hiérarchie intermédiaire s'est trouvée à devoir gérer différentes urgences, dans une organisation où les circuits d'information et de décision n'étaient pas encore clairs pour tous. Il y avait donc un risque que les difficultés de Louvois passent au second plan par rapport à des difficultés opérationnelles qui pouvaient impacter directement l'exécution des missions.

Sur ces 4 critères, le projet s'annonçait donc comme très difficile à mener. Ses justifications étaient sans aucun doute pertinentes, les améliorations attendues réelles, le personnel motivé et professionnel : le problème est que le ministère n'avait ni les moyens ni peut-être une véritable volonté de gérer Louvois en plus du reste.

De nombreuses priorités autres que la paye

Le ministère de la Défense devait faire face, à cette époque comme maintenant, à différentes priorités : renouvellement de matériels obsolètes, organisation d'opérations extérieures (Afghanistan, Côte d'Ivoire...), achats en urgence de matériels pour répondre aux besoins des troupes en opérations, gestion concomitante de plusieurs gros projets d'armements (SNA, évolutions du Rafale, Tigre HAD, NH90, A400M, SCORPION...).

Rapport « Difficulté / Intérêt » des grands projets du ministère de la Défense



Si l'on classe les grands projets du ministère sur le graphique ci-dessus, on s'aperçoit que :

- le projet Louvois cumulait toutes les difficultés, à un niveau élevé ;
- il ne contribuait pas directement à la bonne exécution des missions des armées, ses enjeux financiers restaient limités ;
- il était directement en concurrence avec une masse de projets et d'urgences qui, eux, avaient un impact direct sur l'exécution des missions.

Dans ce contexte, on peut se demander si ce n'est pas la décision initiale qui était erronée, et qui condamnait le projet à l'échec. Il était en effet fort peu probable que le projet parvienne à mobiliser les moyens et l'attention nécessaires. Le fait qu'il s'agisse d'un projet objectivement secondaire pour les Etats-Majors augmentait même le risque qu'il soit déroulé jusqu'à ce qu'il produise une catastrophe. Tant que les dysfonctionnements n'étaient pas trop visibles, les opérationnels se sont en effet naturellement concentrés sur leurs missions, leurs priorités, plutôt que d'essayer de remettre en cause un projet complexe, géré de façon transversale au niveau du ministère.

Les services d'audit et de contrôle interne peuvent tirer deux enseignements de cet échec :

1) Lors d'un audit de projet, la question à se poser n'est pas seulement de savoir si le projet est justifié. Il faut aussi se demander si l'on a l'assurance de pouvoir mobiliser les moyens et ressources nécessaires pour le mener à bien. Autrement dit, si le projet n'est pas vu comme prioritaire par les opérationnels et qu'il présente des risques, est-on sûr que l'on arrivera à mobiliser les ressources nécessaires pour surmonter les difficultés ?

2) Les auditeurs ne doivent pas s'interdire de remonter aux causes premières, dans ce cas à la décision même de lancer le projet. Le diagnostic sur les symptômes (les dysfonctionnements et les manquements aux bonnes pratiques tout au long du projet) est inutile si l'on n'expose pas le fond du problème. ●

Les institutions supérieures de contrôle à l'heure d'une meilleure maîtrise des dépenses publiques

Hervé Boullanger
magistrat, **Première chambre de la Cour des comptes**

***Hervé Boullanger** est magistrat à la Première chambre de la Cour des comptes et président du club comptable des juridictions financières. Ancien élève de l'ENA, diplômé de l'institut d'études politiques et titulaire du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion, il a exercé au sein du ministère de l'Economie et des Finances, des institutions européennes et il a été secrétaire général du conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. Son expertise porte sur l'audit public, la certification des comptes des organismes publics et la lutte contre le blanchiment. Il est l'auteur de « la criminalité économique en Europe » aux Presses universitaires de France.*

La question est récurrente : l'argent public est-il dépensé à bon escient ?
Des institutions supérieures de contrôle des finances publiques ont pour objectif de faire passer progressivement les organismes publics d'une logique de moyens à une logique de résultats.
La complexité du problème est renforcée par le nombre croissant d'acteurs chargés de mettre en œuvre les politiques publiques.

La communauté des institutions supérieures de contrôle

L'argent public est-il dépensé de manière efficace, répond-il aux objectifs, est-il correctement ciblé ? Peut-on améliorer l'action sans crédit budgétaire supplémentaire, par une meilleure organisation et répartition des moyens ?
Pour répondre à ces questions, les Gouvernements et les Parlements des différents Etats s'appuient sur leurs « Institutions supérieures de contrôle des finances publiques » (ISC), ou « *Supreme Audit Institution* », (SAI), qui sont les plus hautes autorités de contrôle et d'audit des finances publiques de chaque pays, telles que la Cour des comptes en France, le *National Audit Office* au Royaume-Uni, la *Bundesrechnunghof* en Allemagne, la *Tribunal de Cuentas* en Espagne ou le *Government Accountability Office* aux Etats-Unis.
Ces institutions, regroupées au sein de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), ont pour objectif aujourd'hui, de faire passer progressivement les organismes publics qu'elles auditent, d'une logique de moyens à une logique de résultats.
A l'inverse de la réduction des charges dans une entreprise, la sélection des dépenses publiques à supprimer est par nature complexe puisqu'elle ne peut s'appuyer sur les notions de profitabilité ou de retour sur investissement. Les actions publiques inefficaces, inefficientes, ou peu pertinentes ne peuvent se déduire que de leur insuffisante utilité sociale par rapport à leur coût ou de l'existence d'organismes publics comparables, en France ou à l'étranger, faisant mieux pour moins cher.
Cette complexité est renforcée par le nombre toujours croissant d'acteurs, chargés de mettre en œuvre les politiques publiques (Etat central, Etat décentralisé, établissements publics, collectivités locales, sécurité sociale, secteur associatif, organisations professionnelles…).

© Rrraum - Fotolia.com

Juridictions financières françaises et optimisation des dépenses publiques

Les juridictions financières françaises regroupent la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes. La Cour des comptes a vocation à se pencher sur les politiques et organismes ayant pour champ d'intervention tout le territoire. Ses missions sont définies par la Constitution au 1er alinéa de l'article 47-2 (assistance du Parlement dans le contrôle de l'action du Gouvernement, assistance du Parlement et du Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et de l'application des lois de financement de la sécurité sociale ainsi que dans l'évaluation des politiques publiques et information des citoyens par ses rapports publics).

Les chambres régionales des comptes interviennent au niveau local pour aider les gestionnaires publics à mieux utiliser leurs ressources et pour réaliser des évaluations de plus en plus complexes des politiques locales.

Garantie par la Constitution, l'indépendance des juridictions financières françaises par rapport au pouvoir législatif et au pouvoir exécutif est également assurée par leur statut de juridiction administrative, par la libre fixation de leur programme annuel de vérifications, sous réserve des travaux demandés par le Parlement, par la contradiction (droit d'audition et droit de réponse) et par la collégialité des décisions.

Dans leurs missions, les juridictions financières n'énoncent pas seulement des critiques, elles présentent aussi des recommandations qui, pour les plus significatives, font l'objet de publications. Si ces recommandations ne débouchent pas toujours immédiatement sur des prises de décisions des autorités politiques, elles permettent de faire émerger des consensus sur des évolutions possibles.

Les différents types d'audit des institutions supérieures de contrôle

Selon une distinction classique reprise par les normes internationales d'audit (privé comme public), les institutions supérieures de contrôle réalisent trois types de missions d'audit. Pratiquées par les mêmes personnes, les différentes missions d'audit ne sont pas étanches et se nourrissent les unes des autres. Ces trois catégories d'audit public ne figurent pas sous cette forme dans le droit national français, c'est-à-dire dans le code des juridictions financières. Souvent plus anciennes que les normes internationales, les missions des juridictions financières se déclinent selon d'autres terminologies qui peuvent toutefois se rattacher, d'une manière ou d'une autre, à ces trois types d'audit.

L'audit de conformité (*compliance* en anglais), appelé aussi « audit de régularité », consiste pour les auditeurs à déterminer si les activités sont conduites dans le respect des règles applicables. Les juridictions financières françaises peuvent être amenées à contrôler le respect de tout type de droit (droit administratif, droit de la fonction publique, droit des marchés publics…) dans chacune de leurs missions mais elles sont plus particulièrement spécialisées dans

le contrôle du respect du droit budgétaire et du droit de la comptabilité publique.

L'activité de jugement des comptes produits par les comptables publics permet ainsi de vérifier la régularité des opérations de recettes et de dépenses. La Cour des comptes exerce également le contrôle du respect par le Gouvernement du droit budgétaire notamment dans le rapport annuel relatif aux résultats de l'exercice antérieur et à la gestion du budget.

Les chambres régionales des comptes exercent aussi un contrôle budgétaire des collectivités ou établissements publics locaux lorsqu'un budget n'a pas été voté dans les délais légaux ou en équilibre réel, ou omet une dépense obligatoire ou lorsqu'un déficit significatif apparaît à la clôture de l'exercice.

L'audit financier, qui existe aussi dans les entreprises sous la forme exercée par les commissaires aux comptes, cherche à déterminer si les états financiers donnent une image fidèle et sincère de la situation financière. L'audit financier est aussi un audit de conformité aux règles comptables. Depuis 2006, la Cour des comptes française est chargée de cette mission pour les comptes de l'État et des organismes du régime général de la sécurité sociale.

Cette évolution a été permise par la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 qui souhaitait mieux identifier les politiques publiques mais aussi rendre plus visibles les moyens affectés. La mise en place d'une comptabilité générale en droits constatés établie et contrôlée selon des normes comptables applicables aux entreprises, sous réserve des spécificités liées à l'action publique, constitue un préalable à une identification précise, via la comptabilité analytique, des coûts de chaque action publique et donc au repérage des dispositifs trop coûteux par rapport à leur utilité sociale.
La certification des comptes des organismes publics est appelée à s'étendre aux principaux établissements publics de santé, puis, si le législateur le souhaite, aux collectivités territoriales.

L'audit de performance consiste à déterminer si l'action publique est conduite avec économie, efficience et efficacité, notamment au regard des objectifs fixés par les pouvoirs publics ou l'organisme concerné par le contrôle.
Le premier type d'audit de performance est le contrôle du bon emploi des fonds publics défini à l'article L. 111-3 du Code des juridictions financières. Il s'exerce sur toutes les « personnes morales de droit public » et sur les organismes privés, qui reçoivent des fonds publics.
Incluant une prise de hauteur – une vision plus « macro » – par rapport au contrôle de la gestion, l'évaluation des politiques publiques prend pour objet l'ensemble d'une politique publique et plus seulement un de ses volets ou un des organismes chargés de sa mise en œuvre. L'Assemblée nationale depuis 2011, commande chaque année deux évaluations à la Cour des comptes afin de préparer les travaux législatifs.

L'harmonisation internationale par les normes

La sphère financière publique tend à se normaliser à travers le monde à la suite du mouvement comparable qu'ont connu les sciences comptables et financières dans le secteur privé ces trente dernières années. Cette évolution est très structurante pour uniformiser la culture et les méthodes de travail des professionnels, comme on a pu le constater chez les auditeurs privés, internes et externes. C'est pourquoi, sous réserve de leur adaptation aux objectifs et aux besoins du secteur public non marchand et à notre cadre législatif et réglementaire, les juridictions financières soutiennent l'harmonisation européenne puis mondiale des normes de comptabilité et d'audit publics et leur application en France.

La normalisation comptable publique se poursuit dans le cadre de l'*International Public Sector Accouting Standards* (IPSAS) Board dépendant de l'*International Federation of Accoutants* (IFAC), qui cherche à adapter au secteur public les normes comptables privées dites « IFRS ».
En ce qui concerne les méthodes d'audit, l'INTOSAI élabore des normes visant à faciliter le contrôle par les institutions supérieures de contrôle du bon usage des dépenses publiques : les ISSAI *(International Standards of Supreme Audit Institutions)* qui transposent les normes privées ISA. La mise en place de normes professionnelles d'audit est un chantier majeur pour les juridictions financières puisque ces règles méthodologiques harmonisées pour chacune des missions ont vocation à être opposables aux tiers, donc transparentes pour les contrôlés. Les administrations s'orientent dans la même direction en matière d'audit interne en s'inspirant largement des normes d'audit interne et de contrôle interne développées par l'Institut international IIA *(Institute of Internal Auditors)* dont l'IFACI assure en France la diffusion.

* *
*

Les observateurs constatent aujourd'hui une fertilisation croisée de toutes les formes d'audit, chacune s'inspirant des meilleures pratiques constatées chez l'autre. Dans le secteur privé, audit externe et audit interne dialoguent ainsi depuis longtemps. Audit public et audit en entreprise sont au contraire restés, jusqu'à récemment, plutôt cloisonnés. Cette étanchéité s'estompe aujourd'hui permettant à ces deux acteurs de mieux se connaître. L'audit public adapte désormais les normes d'audit privé. L'audit privé pourrait pareillement s'enrichir des meilleures pratiques de l'audit public des institutions supérieures de contrôle, ces dernières ayant également su faire leurs preuves, comme à la Cour des comptes française par exemple où les magistrats-auditeurs les appliquent et les améliorent depuis le XIIème siècle. ●

Cet article est un extrait de l'article paru dans la revue Géoéconomie (n°67, novembre / décembre 2013) Institut Choiseul (http://choiseul.Info)

A l'instar de l'audit interne, le *risk management* se dote d'un référentiel métier

Entretien avec ...

Gilbert Canaméras, Président de l'**AMRAE**

Bénédicte Huot de Luze, Déléguée générale de l'**AMRAE**

En 2013, l'AMRAE a pris l'initiative de créer un référentiel métier. Contrairement à l'audit interne, le risk management est un métier récent qui est donc en pleine constitution. Il revêt des formes différentes, multiples, selon les organisations et les tailles des entreprises. Le risk management et l'audit interne sont les deux acteurs clés de la maîtrise des risques. Il n'est pas toujours facile d'attribuer à chacun les responsabilités qui lui incombent ; cependant elles doivent être définies très clairement.

Louis Vaurs : *L'audit interne est une profession normée disposant depuis plusieurs dizaines d'années d'un cadre de référence international. Est-ce par esprit d'imitation que vous avez décidé d'élaborer un référentiel métier pour les* risk managers *?*

Gilbert Canaméras : Je suis surpris par la question, parce que je n'avais pas connaissance de l'existence d'un référentiel d'audit interne. L'idée de créer un référentiel métier pour les *risk managers* est venue de la nécessité d'expliquer ce que devait être notre métier aux différents interlocuteurs de l'entreprise et au-delà.

Contrairement à l'audit interne, la gestion des risques est un métier récent et en pleine constitution. Il revêt des formes différentes, multiples, selon les organisations et les tailles des entreprises. Il fallait donc que les *risk managers*, nos membres au sein de l'association, s'y retrouvent, sur ce qu'était leur métier, ses fondements et ses bases ; il fallait aussi que les interlocuteurs des *risk managers* au sein des entreprises comprennent quelle étaient ses activités et sa valeur ajoutée. Nous avons retranscrit dans ce référentiel métier la vision du *risk manager* d'aujourd'hui et de demain.

Par ailleurs, le référentiel est la suite logique des travaux publiés par l'AMRAE tous les deux ans sur le baromètre du *risk manager*. Cette enquête donne les missions, le profil, la rémunération et l'avenir des *risk managers*. Nous avons senti le besoin de transformer cette enquête en quelque chose de plus conceptualisé.

Bénédicte Huot de Luze : Toutes les activités recensées dans le référentiel existent dans l'entreprise. Mais actuellement, elles sont réparties sur plusieurs têtes, ou avec des bouts partiels à différents endroits. Il nous semble important pour l'organisation de les rassembler sur une personne : le *risk manager* ou, si ce n'est pas possible, de s'assurer qu'il y a une communication, une discussion, un échange entre toutes ces personnes. Rappelons-nous, l'objectif premier du management des risques est de donner aux dirigeants la possibilité de prendre des risques acceptables pour l'entreprise, les risques financièrement inacceptables pour l'organisation devant être si possible transférés.

L. V. : *Pouvez-vous nous préciser les contours de ce référentiel ?*

G. C. : Pour fixer les contours du document, nous avons recensé neuf activités qui sont : la définition des missions et de la structure du dispositif de *risk management* ; l'appréciation du risque, avec l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque ; l'activité liée à la maîtrise du risque ; l'activité liée à la diffusion de la culture du risque ; l'activité liée au financement des risques en accord évidemment avec la politique de gestion des risques adoptée ; l'activité liée à la gestion des événements qui sont non assurés ou non assurables ; la gestion des

Gilbert Canaméras

Bénédicte Huot de Luze

sinistres ; la gestion de crise ; enfin le pilotage et le *reporting*. A partir de ces neuf activités, nous déclinons les tâches qui leur correspondent, et donc les compétences requises.

B. H. L. : Les *risk managers* doivent être des créatifs. Il faut imaginer des situations qui ne sont pas forcément imaginables ; il faut arriver à dire : « Allons au bout de l'exercice de cette imagination. », ce qui est un rôle important pour le *risk manager*. A Fukushima, personne n'avait osé envisager la combinaison d'un tremblement de terre et d'un problème nucléaire. Finalement, il y a eu les deux. Mais c'est parce qu'ils avaient travaillé sur ces deux scenarii que certaines entreprises françaises et étrangères ont réussi à évacuer les personnes en temps et en heure, à rapatrier les expatriés et à transférer leurs locaux à Osaka.

G. C. : Le *risk manager* est une vigie ; il essaie de faire réfléchir les gens de la manière la plus approfondie possible, la plus réaliste. Je dis souvent, c'est un accoucheur. Si nous étions en philo, nous dirions qu'il fait de la maïeutique.

L.V. : *Quel est le but du référentiel ? A qui s'adresse-t-il ?*

G. C. : Pour moi, il s'adresse d'abord au *risk manager*. C'est un bon outil de travail qui définit la notion de *risk management* et le métier de *risk manager*. Il s'adresse en deuxième lieu, aux directions générales, et la communication avec les directions générales est toujours un peu compliquée ; au-delà, il concerne les conseils d'administration, forcément, parce qu'avec l'efficacité des systèmes à vérifier par les administrateurs, il y a une demande de plus en plus forte. Il s'adresse également aux responsables de ressources humaines : c'est très important, là aussi, pour bien positionner le *risk manager*.

B. H. L. : Ce document va servir aussi pour les écoles. Pour que la formation initiale et la formation continue puissent se mettre dans le même ordre sur « Quelles sont les compétences d'un *risk manager* ? » Maintenant, nous voulons lui donner un vrai contour, un corpus. Nous diffusons le référentiel dans les écoles, et travaillons à une labellisation de leur programme.

L.V. : *Avez-vous pensé à une charte type pour le* risk management *?*

G. C. : J'ai fait adopter une charte du *risk management* par le conseil d'administration de mon entreprise où l'un des objectifs est de bien faire comprendre que la démarche de *risk management* doit être à la fois *top-down*, parce que c'est la direction générale qui impose cette notion mais en même temps *bottom-up*. Les deux démarches doivent se rencontrer, parce qu'avec cette méthodologie, les *risk managers* de projets, de branches, etc., doivent remonter les risques, en conformité avec une procédure mise en place par le groupe.
Mais nous n'avons pas encore proposé à l'AMRAE une charte « type » à titre de modèle – non obligatoire – c'est une bonne idée.

B. H. L. : Nous avons davantage travaillé sur la politique de gestion des risques qui, pour nous, est fondamentale. La politique de gestion des risques est fondatrice du *risk management* et elle peut intégrer les procédures, l'ensemble des spécificités du *risk management*. Nous n'avons pas élaboré un document type, mais nous disposons de nombreuses publications qui ont eu lieu dans les ateliers et les commissions, sur ces éléments-là.

L.V. : *Ce référentiel concerne-t-il les assureurs ?*

G. C. : Nous considérons que l'imbrication de l'assurance et du *risk management* est naturelle et fondamentale : quand vous prenez une police d'assurance, l'assureur et le courtier vous amènent à devoir faire une analyse de risque. C'est évident ! Si vous achetez 250 millions de garanties sur du dommage, vous ne le faites pas au hasard ; les assureurs et les experts ont cette notion qui me paraît tout à fait basique, qui est la notion de sinistre maximum possible et de sinistre raisonnablement escomptable. C'est déjà de l'analyse de risque.
Si vous calculez le sinistre maximum possible, vous revenez à l'inimaginable : que peut-il arriver si un avion tombe sur ma centrale ou sur mon usine ? Qu'est-ce qui est raisonnablement escomptable ? Je peux avoir trois fours qui me lâchent dans l'année. Ça, c'est du raisonnable. Et c'est forcément de l'analyse de risque.
Après, viennent d'autres interrogations : combien ça me coûte ? Quelles mesures de prévention vais-je prendre pour éviter que cela m'arrive ? Et tout cela va rentrer dans le calcul de la prime de l'assureur, dans son calcul de montant de franchise, etc.
Quand on m'oppose *risk manager* et assureur, je dis : « Non, c'est complémentaire. »

L.V. : *Trouve-t-on des différences selon les secteurs d'activité ?*

G. C. : Les différences concernent surtout la taille des entreprises. Les groupes importants scindent parfois cette fonction, le *risk manager* pouvant être réparti sur plusieurs personnes, expertes dans leur domaine. L'essentiel est que les différentes parties prenantes se parlent, dialoguent et construisent la performance de l'organisation.

B. H. L. : A contrario une ETI va rassembler sur une personne le *risk management*, la qualité, l'audit interne, voir le contrôle de gestion. Tout dépend des moyens, des activités et des ambitions de l'organisation.

L.V. : *Quid du secteur bancaire ?*

B. H. L. : Les activités d'assurance sont traitées par des directeurs des assurances qui n'ont pas forcément des liaisons régulières avec le *risk manager* ou le *risk officer*. Et je pense qu'il y aura des progrès à faire, à un moment ou à un autre.

G. C. : En fait, ils ont des responsables de risques dans beaucoup de secteurs. Ils ont des analyses de risques par rapport à leurs clients, par rapport aux contreparties ; ils ont des analyses de risques par rapport à eux-mêmes, par rapport à leur gestion ; ils ont des analyses de risques par rapport à leurs captives puisque beaucoup de leurs provisions sont gérées à travers des captives. Et ils ont des risques propres par rapport à l'activité, comme assurer l'agence du coin, le personnel qui est à l'étranger, etc.

L.V. : *Votre document est, pour l'instant, purement franco français. A-t-il vocation à servir de base à un document européen ?*

G. C. : Nous sommes une association nationale française. Nous avons donc fait ce document pour le *risk manager* français. Mais nous l'avons traduit en anglais, et donné, à titre de contribution, aux travaux de FERMA (la Fédération Européenne des *Risk Managers*) puisqu'un programme de certification du métier de *risk manager* est en route. Ce référentiel – le *body of knowledge* – est le point de départ des activités et compétences du *risk manager*.

B. H. L. : Nous avons encore beaucoup à faire. Nous adossons toutes nos formations à ce référentiel, au détail des activités. Nous travaillons sur la dernière arrivée qui est l'*Associate in Risk Management*, le diplôme de *risk manager* le plus connu, délivré par *The Institutes* aux USA.

L.V. : *Avez-vous l'intention de certifier également le management des risques comme IFACI Certification le fait pour les directions d'audit interne ?*

B. H. L. : On l'exclut pour l'instant. On avance étape par étape. Certifier le *risk manager* est dans un premier temps notre seule ambition.

L.V. : *L'audit interne se définit de plus en plus souvent comme un acteur clé de la maîtrise des risques. Rentre-t-il de ce fait en concurrence avec le* risk management *?*

G. C. : Non. Pour moi, il n'y a pas concurrence. L'acteur clé de la maîtrise des risques, cela reste à définir. L'audit interne n'est pas en concurrence avec le *risk management*, il est plutôt complémentaire comme le démontre très justement le positionnement de chacune de ces fonctions dans le cadre des trois lignes de maîtrise.

B. H. L. : Nous, nous sommes très opérationnels contrairement à l'audit interne.

L.V. : *Dans votre référentiel, vous attachez beaucoup d'importance à vos relations avec la direction générale. Est-ce à dire que vous êtes ou souhaitez y être directement rattaché ?*

G. C. : Pour l'instant, le rattachement hiérarchique se fait majoritairement à la direction financière. Pour les profils Assurance, le rattachement est au service juridique ou financier. Quant aux profils ERM, la tendance est au rattachement à la direction générale.

L.V. : *Merci à vous deux de nous avoir permis de mieux appréhender cette jeune fonction qu'est le management des risques.* ●

Innovation

Outils, approches, missions, gestion des risques

16 **Innovation ou maîtrise des fondamentaux ?**
Farid Aractingi

18 **Enquête EY - IFACI sur l'innovation et la performance dans les fonctions d'audit et de contrôle internes**

22 **Essilor : un souci permanent d'innovation dans tous les domaines**
Christophe Perreault

25 **Vers un dispositif de maîtrise des risques intégré au Conseil général de Seine-Saint-Denis : un changement de paradigme innovant**
Yannis Wendling

29 **Michelin : innover pour une meilleure maîtrise des risques**
Florence Vincent

Innovation ou maîtrise des fondamentaux ?

Farid Aractingi

Président, **IFACI**

L'IFACI a décerné les prix de l'Innovation, au cours de sa première conférence annuelle en novembre 2013. Ce prix était parrainé par notre partenaire EY, qui nous a aidé à organiser l'enquête et mettre en place le jury dont le choix a été très équilibré : une entreprise de technologie de pointe, Essilor, une industrie plus lourde consciente que son environnement concurrentiel représente une puissante incitation à l'innovation, Michelin, et une collectivité locale qui a adopté une approche résolue et dynamique de maîtrise des risques, le Conseil général de Seine-Saint-Denis.

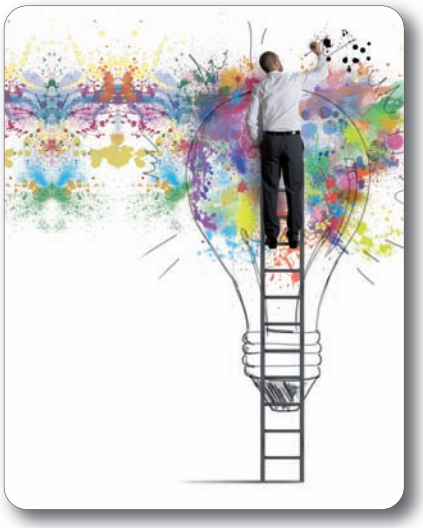
Pourquoi avoir choisi un thème a priori éloigné de ce qui doit constituer la qualité fondamentale d'un service d'audit interne, c'est-à-dire le respect des normes internationales, consignées depuis des décennies dans la bible du cadre de référence international des pratiques professionnelles, dont l'évolution au fil du temps est davantage sage qu'ébouriffante ? Tout simplement parce que l'innovation n'est pas l'ennemie de la bonne maîtrise des fondamentaux. Au contraire : elle peut constituer un détour pour revisiter la pertinence du dispositif.

En effet, on notera que le point commun à ces trois lauréats n'est pas la performance intrinsèque mais confidentielle de leur audit interne, de leur dispositif de contrôle interne ou de leur cartographie des risques – encore que ceci soit un élément de base de leur fonctionnement. Le point commun à ces trois lauréats est leur performance opérationnelle, qui passe par l'innovation de toute leur organisation – produit, services, relation client, approche par les processus.

Nous sommes toujours fiers de reconnaître chez nos adhérents la qualité d'un dispositif robuste de maîtrise des risques, et de pousser à l'émulation entre banques, industries ou administrations : la comparaison est en effet un puissant stimulant vers l'excellence. Mais nous sommes particulièrement fiers lorsqu'un dispositif considéré comme une meilleure pratique, sert une organisation qui représente elle-même sur son marché une meilleure pratique – ce que nos collègues anglo-saxons appellent un *benchmark*. En favorisant l'innovation dans leur audit interne, ces acteurs ont poussé l'ensemble de leur organisation dans la même direction.

Pourquoi Essilor a-t-il remporté le grand prix de l'Innovation, après le dépouillement de l'enquête ? Parce que les 21 professionnels du département « audit & consulting Services » se considèrent comme des ambassadeurs au service d'une entreprise dont l'innovation est un pilier de sa stratégie. Michelin quant à lui a décidé, au mépris de l'orthodoxie de la muraille de Chine, de consacrer l'audit interne à la mise à jour continue de la cartographie des risques. Enfin, le Conseil général de Seine-Saint-Denis n'a pas craint, dans l'univers des administrations publiques territoriales forcément moins avancé sur les thématiques d'audit et de risques que les entreprises, de lancer une démarche déterminée dans ce domaine.

Ce sont trois beaux lauréats qui font honneur à la profession de l'audit interne et de la maîtrise des risques, comme leurs organisations font honneur à l'économie française. Sachons les fêter justement. ●



Prix de l'Innovation IFACI - EY 2013

L'IFACI organisait la 1ère conférence annuelle sur l'évolution et les enjeux des métiers de l'audit et du contrôle internes. Cette 1ère édition avait pour thème: **« Innovation, maîtrise et performance : réinventer l'audit et le contrôle interne ».**

A l'issue de la conférence, le président de l'IFACI, Farid Aractingi, et Dominique Pageaud, associé EY responsable du conseil en management, ont remis **3 prix de l'Innovation** décernés par un jury composé de personnalités qualifiées.

Président du Jury

- **Yves Dumont,** *administrateur indépendant, président du comité d'audit de Vranken-Pommery*

Membres du Jury

- **Annie Bressac,** *IFACI*
- **Alain Martel,** *IFA*
- **Raymond Marfaing,** *directeur de l'audit interne, SNCF*
- **Stéphanie Thiery-Dubuisson,** *chercheur, ICN Business School*
- **Pierre Rodocanachi,** *membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de Vivendi*

Les Prix et les nominés

Le « grand prix de l'Innovation »

Candidat ayant obtenu les **meilleurs scores à l'enquête quantitative et qualitative, appuyés par un entretien distinctif** sur des pratiques innovantes audit interne ou contrôle interne.

- Nominés : EADS, ESSILOR, PERNOD RICARD,
- Le prix a été remis à Monsieur **Christophe Perreault,** *Essilor*

Le « prix coup de cœur »

Candidat ayant une organisation avec un très **bon niveau de maturité et des pratiques innovantes** au regard de ses moyens ou d'une création récente.

- Nominés : Conseil général de Seine-Saint-Denis, MERSEN, TARKETT
- Le prix a été remis à Monsieur **Yannis Wendling,** *Conseil général de Seine-Saint-Denis*

Le « prix spécial du Jury »

Candidat avec une **innovation distinctive** particulièrement intéressante.

- Nominés : MARKEM-IMAJE, MICHELIN, SONEPAR.
- Le prix a été remis à Madame **Florence Vincent,** *Michelin*

Selon **Dominique Pageaud,** associé EY, *« conduire cette étude en partenariat avec l'IFACI était naturel car EY a la volonté de contribuer à une meilleure valorisation des compétences, des pratiques innovantes et des parcours professionnels et nous serons de nouveau partenaires en 2014 pour la deuxième édition de l'étude ».*

Enquête EY - IFACI sur l'innovation et la performance dans les fonctions d'audit et de contrôle internes

Lors de la 1ère conférence annuelle sur l'évolution et les enjeux des métiers de l'audit et du contrôle internes, Florent Midey et Christophe Lairy (EY) ont présenté les enseignements majeurs d'une étude co-pilotée avec l'IFACI sur les pratiques innovantes en matière d'audit et de contrôle internes au sein des entreprises et des organisations publiques, à l'issue de laquelle **3 prix de l'Innovation** ont été attribués.

Pour mieux connaître et distinguer les bonnes pratiques des entreprises et des organisations publiques, cette enquête a été menée auprès de 59 entreprises et organisations (sociétés cotées ou non cotées représentant une pluralité de secteurs d'activité et de différentes tailles, tant par leur chiffre d'affaires que par leur effectif).

L'innovation est désormais un enjeu clé pour les fonctions d'audit et de contrôle interne. En effet, au-delà du cadre strict dans lequel elles évoluent, elles doivent relever de nombreux défis internes pour devenir un levier à part entière de performance de l'entreprise :

- produire davantage avec moins de ressources ;
- minimiser l'impact des audits sur la fonction opérationnelle tout en maximisant la couverture des risques ;
- rationaliser les processus – planification, travail terrain, rapport ;
- adapter le modèle de ressources aux enjeux de l'entreprise ;
- maximiser l'utilisation de la technologie pour plus d'impact ;
- démontrer leur valeur ajoutée opérationnelle pour l'entreprise.

> *« Les entreprises les plus orientées vers l'innovation voient leurs efforts se traduire en résultats économiques concrets »*

Si le lien entre innovation et performance n'est plus à démontrer, il est plus rare de voir l'innovation être associée au domaine de la conformité, pourtant indispensable à une performance durable de l'entreprise.
Cette enquête, qui nous révèle que les fonctions audit et contrôle internes n'ont pas attendu pour innover, met en lumière les meilleures pratiques innovantes et les axes à explorer dans six domaines :

1- Dispositifs de veille et d'identification des opportunités d'amélioration des pratiques

La quête de l'innovation dans les fonctions d'audit et de contrôle internes passe notamment par la recherche d'informations et de moments d'échanges entre pairs : plus de 75% des entreprises interrogées déclarent en effet assurer une veille externe en participant à des clubs audit interne ou à des associations professionnelles.

Certaines sociétés ont mis en place ce type de dispositifs à travers des **réunions bimensuelles entre pairs du même secteur afin d'échanger sur les enjeux sectoriels et l'approche d'audit liée.** D'autres ont choisi de réaliser des ***benchmarks* systématiques avant chaque mission d'audit** afin de s'approprier les meilleures pratiques sur le sujet d'audit concerné.

La veille externe consiste également, pour l'une des entreprises interrogées, à diffuser régulièrement au *top management* une synthèse mensuelle des 4-5 risques majeurs s'étant produit, avec une analyse pédagogique des dysfonctionnements de contrôle interne.

Pour aller plus loin, certaines sociétés ont mis en place des démarches consistant à **valoriser cette quête de l'innovation dans les critères d'évaluation de fin d'année des auditeurs internes.** Cette dernière initiative particulièrement innovante vise à porter l'innovation au cœur du quotidien des équipes d'audit, à la fois pour instaurer

un processus d'amélioration continue propre à l'audit, mais surtout afin de chercher constamment à accroître la satisfaction des acteurs de l'entreprise.

En revanche, on compte peu de partenariats avec des universités ou des centres de recherche, qui ne concernent que 5% des entreprises interrogées.

« […] dans les objectifs qualitatifs du directeur de l'audit et de son équipe pour 2012/2013, 10% de la part variable qualitative est directement liée à la capacité de chacun à innover dans sa fonction »

2- Posture et rôle des fonctions audit et contrôle internes

Pour plus de 70% des sondés, la participation de plus en plus régulière aux comités de direction au-delà des comités d'audit démontre le rôle majeur joué par les fonctions audit et contrôle internes dans la **maîtrise des risques et son suivi.**

Au-delà des revues classiques de contrôle interne sur des entités ou des processus, l'une des entreprises interrogées a su, par exemple, développer une méthode d'audit qui lui permet de formuler annuellement un avis sur qualité du dispositif de gestion des risques (ERM). Une autre entreprise a choisi de conduire, depuis 3 ans, exclusivement des audits risques en traitant 5 à 6 risques issus de la cartographie par an, mais aussi de suivre de façon pluriannuelle le déploiement des plans d'action jusqu'à ce que le risque soit réduit à un niveau jugé acceptable.

Une autre tendance, encore peu répandue, consiste à élargir le périmètre des fonctions compliance. Dans cette optique, une société a créé un *« Focus Group Innovation Compliance »*, où l'ensemble des instances de contrôle de l'entreprise, y compris l'audit interne, se réunissent afin de favoriser une plus grande convergence et voir émerger des synergies. L'échange entre ces différents métiers de maîtrise de l'entreprise (*risk management*, contrôle interne, qualité, IT, HSE …) vise à fournir au management une vue complète sur le niveau de la maîtrise des risques.

« A l'occasion du renouvellement du Top management, *nous avons organisé des séances de travail en impliquant tout le personnel de l'audit afin de réfléchir ensemble sur comment s'adapter au nouveau style de management et être innovant dans nos réponses »*

3- Compétences techniques et comportementales des auditeurs / contrôleurs internes

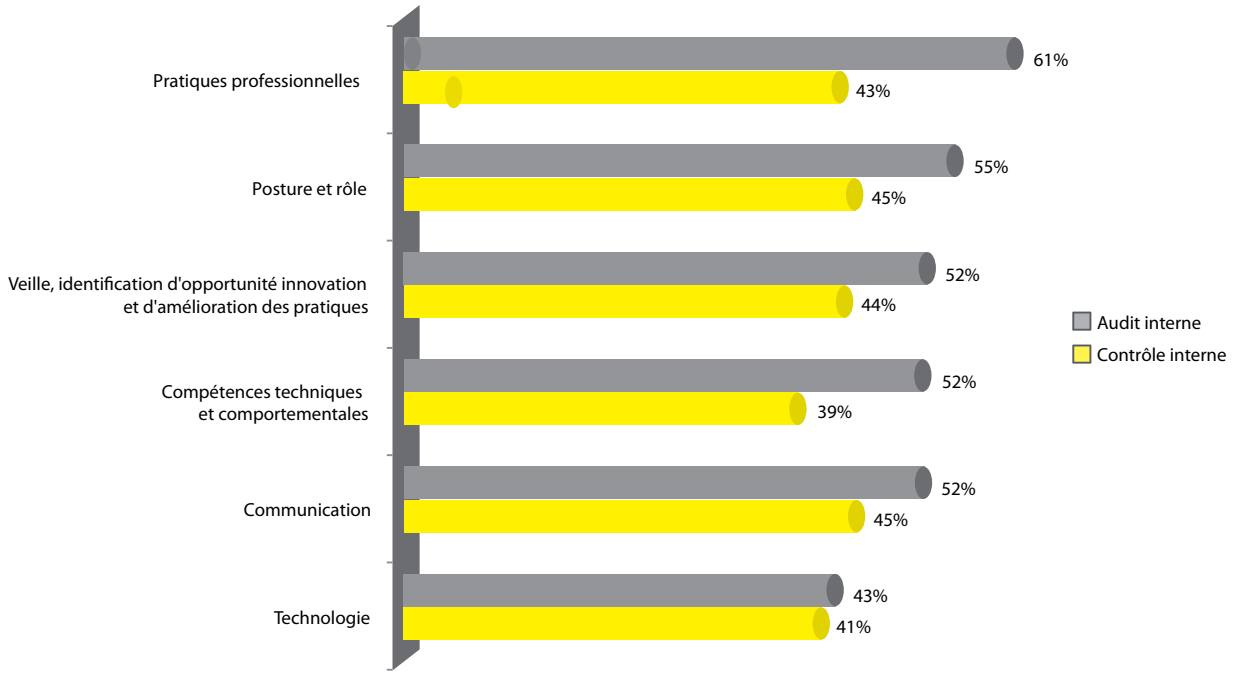
La majorité des innovations recensées dans le cadre de cette enquête ont trait à la gestion des équipes, et plus particulièrement aux compétences techniques et comportementales requises par le rôle d'auditeur ou de contrôleur interne.

Si le fait d'avoir une approche de « contrôleur » dans la réalisation des audits de filiales ou de processus est un prérequis, l'auditeur interne se doit d'apporter beaucoup plus. Les départements d'audit interne ont créé des programmes spécifiques pour **attirer et fidéliser les hauts potentiels** avec l'appui d'un ***sponsor* métier.** Cette vision élargie, que beaucoup d'entreprises partagent, passe également par de nouveaux programmes qui s'intensifient, avec la prise en compte de *« Guest Auditors »* qui permettent à des professionnels d'autres fonctions de réaliser une à deux missions d'audit par an et de devenir par ailleurs **« promoteur des bonnes pratiques ».** D'autres programmes offrent à des membres du management opérationnel la possibilité de rejoindre les équipes d'audit pour quelques mois dans une période de transition entre deux postes : l'invité apporte alors son regard métier d'opérationnel aux auditeurs pour enrichir les programmes d'audit ou définir des recueils de bonnes pratiques.

La remise des prix aux lauréats

Intensité de l'innovation

Présence des pratiques innovantes sur les 6 thèmes de l'étude – Audit Interne et Contrôle Interne



« Nous avons créé deux programmes, soutenus par les RH, que nous animons au niveau mondial. Le programme GAP (Guest Auditor Program) *[…] et le programme TAP* (Transition Auditor Program) *»*

Enfin, les programmes de formation se sont enrichis de disciplines moins classiques comme le « *strategic thinking* » ou la « résolution de problèmes complexes ».

Cette intégration de compétences métiers au cœur de l'audit interne a été évoquée par l'ensemble des sociétés concernées comme un apport réel de valeur ajoutée au service de la performance opérationnelle.

4- Pratiques professionnelles de l'audit et du contrôle internes

Si les pratiques professionnelles restent encadrées par les normes de l'IFACI, les auditeurs ou contrôleurs internes s'appuient sur ce cadre pour enrichir les approches d'audit et renforcer la maîtrise des risques.

Ainsi, plusieurs sociétés ont mis en avant le déploiement de missions d'audit axées sur l'efficacité de la gestion des risques au-delà du contrôle interne (audit de la fonction de management des risques notamment) ou encore des **démarches fraude spécifiques,** en particulier autour de la problématique de corruption dans certains pays.

En matière de contrôle interne, la mise en place d'un outil de recueil des preuves sur des contrôles clés a permis d'aller au-delà des traditionnelles campagnes d'auto-évaluation et de tests d'audit en permettant aux opérationnels de formaliser facilement et régulièrement leurs travaux de contrôle, tout en facilitant la revue hiérarchique ou l'audit lorsque ces derniers cherchent à accéder à certaines preuves d'audit.

Autant de constats qui font apparaître l'indispensable diffusion d'une culture de contrôle au service de l'efficacité opérationnelle. Le lancement d'un programme de **revue du contrôle interne croisé** entre entités a ainsi permis à chacun de bénéficier de nouvelles idées en relevant les bonnes pratiques, mais aussi une meilleure compréhension de l'importance du contrôle pour une meilleure appropriation par les opérationnels.

« Le contrôle interne produit un tableau de bord mensuel (bonne exécution des contrôles opérationnels, suivi des plans d'action d'amélioration du contrôle interne […] suivi de la progression du score global*) qui est diffusé à tous les intervenants du contrôle interne et au comité de direction »*

5- Communication autour de l'audit et du contrôle interne

Si tous les acteurs que nous avons interrogés reconnaissent l'importance d'innover et de se renouveler pour apporter davantage à l'entreprise, ils font le même constat : **l'innovation ne peut émerger et se diffuser avec succès**

sans l'appui d'une communication performante.

De plus en plus ciblée et pilotée par groupe d'utilisateurs grâce aux outils du digital, cette communication innove également par des campagnes interactives permettant de rythmer la mise en place d'outils, le déploiement de programmes stratégiques, etc.
Les pratiques se sont multipliées en la matière : *newsletters* mensuelles / trimestrielles sur les avancées des projets, *quizz* ludiques sur la fonction audit interne, concours d'innovation à l'échelle du groupe avec la participation active de l'audit interne, ou encore démonstrations interactives à disposition des utilisateurs pour le lancement de nouveaux outils…

Une autre initiative mérite d'être saluée : elle vise à relier chaque recommandation d'audit à l'une des **valeurs ou des objectifs stratégiques du groupe,** afin d'assurer une meilleure compréhension du lien entre stratégie de l'entreprise et les apports des lignes de défense.

« Une rubrique « hot spots » traite des sujets chauds, telle une tentative de fraude externe par exemple. Une newsletter vient également compléter le dispositif »

6- La technologie au service de la performance de l'audit et du contrôle internes

L'étude révèle une implication de plus de 70% des départements d'audit et de contrôle internes dans la mise en place de nouveaux systèmes d'information, que ce soit en amont pour la bonne prise en compte des règles de contrôle interne, ou en aval pour une utilisation du système d'informations dans le cadre des tests d'audit.

Une entreprise interrogée sur deux déclare par ailleurs que son département d'audit et de contrôle internes s'est doté de son propre système d'information de type « GRC » *(Gouvernance Risk Compliance).*

Parmi les innovations relevées, nous retrouvons dans quelques sociétés la démarche de surveillance en continu des **conflits de séparation des tâches** ou la communication d'indicateurs de contrôle interne sur une base régulière à travers une **analyse de données périodiques** (processus commerciaux, clôture des comptes et achats).

« L'outil GRC est déployé dans 175 entités du groupe, il nous sert à recenser les déficiences identifiées et à suivre les plans d'action »

Quelle valeur ajoutée attendre de ces pratiques innovantes ?

L'étude confirme que l'innovation est notamment source d'amélioration de la relation des fonctions audit et contrôle internes avec le management et le comité d'audit. Elle contribue à mieux valoriser la fonction au sein de l'entreprise qui, en proposant constamment de nouvelles façons de voir les choses et des recommandations pragmatiques, recherche en permanence une meilleure anticipation des risques. ●

Selon **Florent Midey,** directeur associé EY en charge des solutions contrôle interne, *« cette étude révèle un grand besoin d'innovation au sein des fonctions contrôle interne, en réponse notamment à la recrudescence des tentatives de fraudes externes / internes. Un besoin que l'on retrouve d'ailleurs dans les nouveautés 2013 du COSO. »*

Selon **Christophe Lairy,** associé EY en charge des solutions audit interne, *« les nombreuses pratiques innovantes d'audit interne que nous avons identifiées par le biais de cette étude démontrent le lien étroit entre la stratégie de l'entreprise et la maîtrise des risques. Cet élément permet de renforcer le rôle de* « business advisor » *de l'audit interne auprès du management et des opérationnels. »*

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site de l'IFACI (www.ifaci.com), à la rubrique "Evénements".

Essilor : un souci permanent d'innovation dans tous les domaines

Christophe Perreault

Vice-Président, Audit & Consulting Services, **Essilor**

*Franco-Canadien, **Christophe Perreault** a rejoint Essilor il y a 3 ans en tant que vice président ACS* (Audit & Consulting Services) *qui regroupe les fonctions d'audit interne, de contrôle interne et d'analyse de risques. Auparavant, il a notamment été directeur de l'audit interne à Montréal et directeur financier à Berlin pour le groupe canadien Bombardier. Après 2 ans passés à Paris, il est désormais basé à Singapour avec sa femme et ses deux enfants. Christophe est CIA et CRMA.*

L'innovation est un pilier de la stratégie d'Essilor et de sa croissance depuis plus de 165 ans. Innovation dans les produits et services, mais aussi dans la conception de « business models » *uniques, et dans le domaine de la gouvernance. Essilor a d'ailleurs été identifiée pour la troisième année par le magazine américain Forbes parmi les « 30 entreprises les plus innovantes au monde ». Le département ACS* (Audit & Consulting Services) *s'inscrit logiquement dans cet environnement d'innovation.*

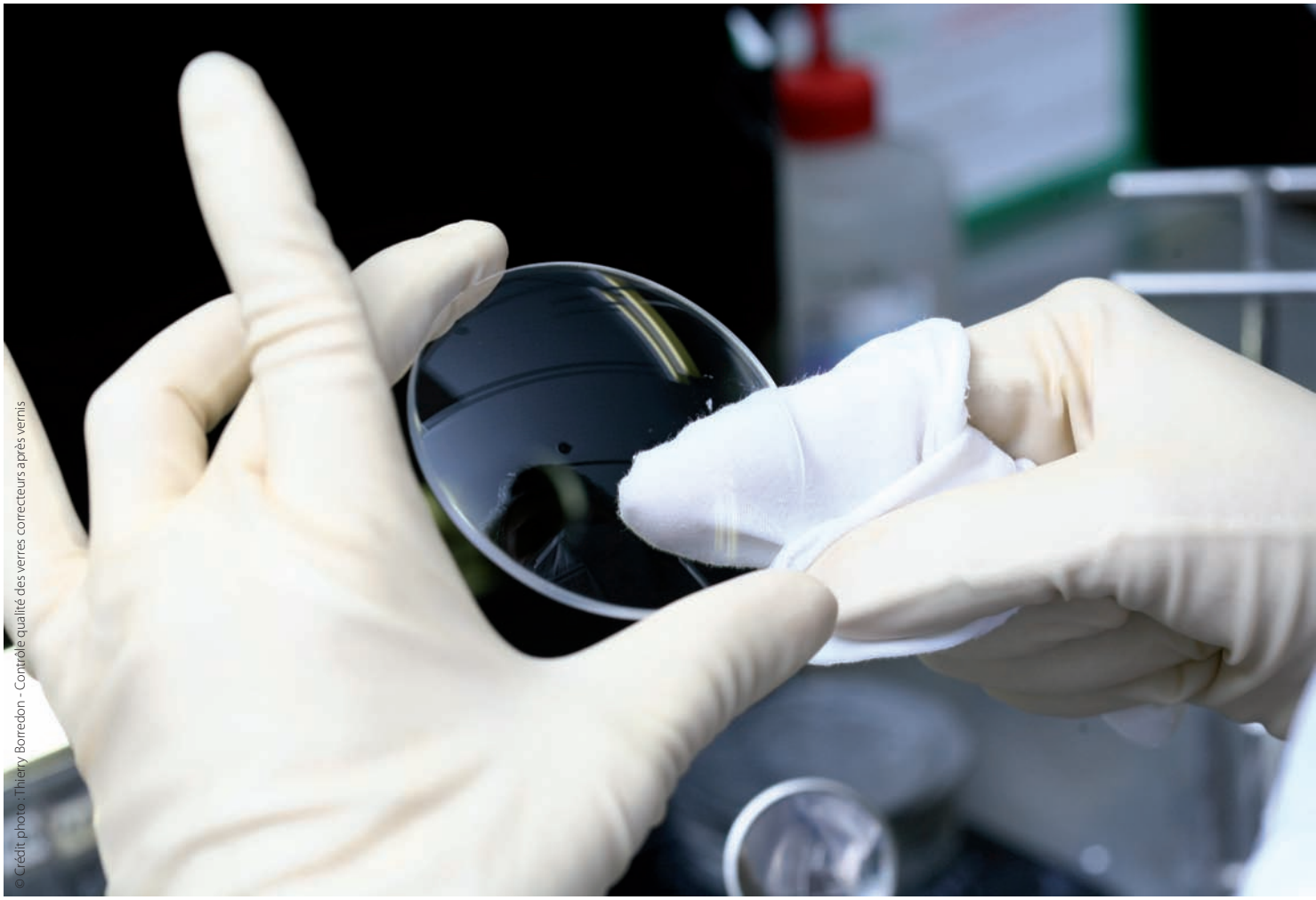
Des ambassadeurs au service de la mission d'Essilor

Notre département, ACS *(« Audit & Consulting Services »)*, regroupe 21 professionnels couvrant l'audit interne, le contrôle interne et l'analyse de risques. Nous nous définissons avant tout comme des ambassadeurs au service de la mission d'Essilor – qui est d'offrir à toute personne dans le monde une vie meilleure grâce à une meilleure vue. C'est une mission inspirante qui donne un sens fort à tout ce que font les salariés d'Essilor et nous contribuons à la diffuser.

Concrètement, nous sommes un vecteur de communication dans un environnement très décentralisé [NDRL : plus de 400 filiales déployant leurs activités dans plus de 100 pays] pour plusieurs fonctions qui n'ont pas de représentants au niveau local. Nous sommes ainsi porteurs de messages relatifs à la stratégie de l'entreprise, à l'hygiène sécurité, aux achats, au juridique, etc. Et, en retour, nous nous attachons à remonter aux uns et aux autres le *feedback* de nos échanges sur le terrain sur ce qui est connu, compris, appliqué… plus ou moins facilement !

Nous portons également plusieurs messages sur l'innovation qui est un pilier de la stratégie d'Essilor et de sa croissance depuis plus de 165 ans. Il s'agit bien sûr d'innovation produits (45 % du chiffre d'affaires du groupe proviennent de produits mis sur le marché depuis moins de trois ans) et services, mais aussi de conception de *« business models »* uniques (en particulier, une stratégie de partenariats par prise de contrôle, le plus souvent partielle, de 20 à 30 nouvelles entreprises par an), etc. Essilor a d'ailleurs été identifiée pour la troisième année par le magazine américain Forbes parmi les *« 30 entreprises les plus innovantes au monde »*.

Dans le domaine de la gouvernance, Essilor a su aussi innover. Par exemple, l'association « Valoptec », qui regroupe des associés actionnaires d'Essilor de 36 pays (salariés actifs ou anciens salariés retraités) est partie prenante des choix stratégiques. Elle vote les politiques proposées par la direction générale. Trois de ses représentants élus siègent au conseil



© Crédit photo : Thierry Borredon - Contrôle qualité des verres correcteurs après vernis

d'administration d'Essilor (dont un au comité d'audit et des risques). Nous nous inscrivons donc très logiquement nous-mêmes dans cet environnement d'innovation.

Un contact permanent avec la réalité du terrain

Une autre priorité pour notre équipe est d'être en contact permanent avec la réalité du terrain. Cela se traduit par une organisation sous forme de petites équipes opérant sur 4 continents (basées à Paris, Singapour, Rio, Dallas) et privilégiant un nombre de missions importantes de courte durée (rarement plus d'une semaine). Nous avons ainsi traité 110 sujets en 2013. Nos compétences sont complémentaires et diversifiées avec un bon équilibre entre personnes venant de l'interne ou de l'externe, une parité hommes / femmes, des profils comptables, financiers mais aussi opérationnels : logistique, achat, IT…, de sorte que chacun apporte une contribution unique au reste de l'équipe.

Cette proximité avec le terrain et la diversité des profils est un atout important qui nous permet de mieux remplir notre rôle. Cela implique de nombreux déplacements pour tous (je passe moi-même près de la moitié de mon temps dans les filiales). Ma base est d'ailleurs à Singapour, afin de pouvoir mieux comprendre et anticiper certains enjeux liés à l'Asie (qui représente une part croissante de notre activité).

Notre capacité à comprendre l'environnement local et apporter une vue pratique est aussi soutenue par deux programmes qui sont appuyés par les ressources humaines au niveau mondial. Le programme GAP *(« Guest Auditor Program »)* permet à des salariés du groupe (à fort potentiel et ayant une compétence particulière dans le domaine comptable et financier ou opérationnel, IT, HSE, juridique, etc.) de se joindre à des travaux d'audit sur le terrain. Par exemple, lorsqu'un contrôleur expérimenté d'une usine à Porto Rico se joint à nous pour faire un audit dans une usine au Mexique, il apporte non seulement ses compétences, mais aussi des outils et des recommandations très pratiques qui ne se trouvent dans aucun manuel mais font une différence ! En retour, il tire de cette expérience une vision élargie des choses, un réseau de contacts accru et une opportunité de développement individuelle unique. Nous sommes aussi gagnants et il y a de bonnes chances que sa pro-activité sur

les sujets de contrôle interne soit démultipliée dans le futur.

Le second programme, TAP *(« Transition Auditor Program »)* est destiné à des professionnels matures qui se retrouvent, à un moment de leur carrière, en attente de leur prochain poste (notamment en cas de retours d'expatriation). Nous saisissons ainsi l'opportunité de mettre temporairement leur grande expérience au service d'ACS.

Engager les *leaders* locaux est un autre axe prioritaire pour nous. Nous communiquons très régulièrement de manière plus ou moins formelle avec eux. Nous avons notamment mis en place trimestriellement des comités d'audit locaux impliquant les présidents de chaque région, ce qui imprime un rythme et une dynamique favorisant la communication dans les deux sens et un raisonnement sur le long terme de « *business partner* ». Un autre moment clé pour chaque équipe se joue dans la préparation des missions et, pour cela, nous échangeons en amont avec les responsables de filiales sur les indicateurs qui témoignent, selon eux, de la réussite de leur entité. Cela nous permet de bien saisir ce qui est important pour eux et, autant que possible, de leur donner du *feedback* aussi sur ces points qui les intéressent plus particulièrement. Nous constatons alors que leur niveau d'intérêt pour nos travaux est généralement plus important et la coopération meilleure que si nous nous contentions de « dérouler » notre programme d'audit.

Une approche intégrée et simple

Nos domaines d'intervention sont larges, ce qui permet à nos interlocuteurs (depuis les membres du comité d'audit et des risques jusqu'aux partenaires en filiales) de nous solliciter sur une grande variété de sujets et de situations – plutôt que de faire appel à plusieurs interlocuteurs différents. En ce sens, nous proposons une approche intégrée et simple (principe du *« one stop shop »*). A titre d'exemple, le référentiel des risques que nous avons retenu est utilisé aussi bien pour les travaux d'audit interne, de contrôle interne que d'analyse de risques. Cela nous permet de consolider et d'éviter les risques de duplication ou d'inefficacité.

Côté audit interne, notre fonction d'assurance recouvre des audits de conformité, investigations spéciales, revues post acquisition (absolument critiques dans notre environnement où la croissance par acquisitions est très forte et où notre travail contribue à l'établissement d'une relation sur le long terme) et *due diligences* financières (effectuées dans certaines conditions précises). Notre fonction de conseil, quant à elle, se traduit par des audits informatiques, opérationnels et financiers visant à identifier et mesurer des gains d'efficacité, ainsi qu'à anticiper des enjeux à venir pour les organisations.

Côté contrôle interne, notre plus grand chantier récent a été de trouver un mode de communication plus simple des principales règles groupe. Nous avons, pour ce faire, créé les « *Minimum Control Standards* » (MCS) traduits en 33 langues qui reprennent de manière simple les 75 contrôles que nous avons jugés les plus critiques pour toute entité. Ceux-ci s'articulent autour de 15 processus différents (trésorerie, juridique, achats, ventes, etc.) et constituent désormais la pièce angulaire de notre dispositif de contrôle interne. Ils sont donc largement déclinés et repris (identification au sein du manuel de contrôle interne groupe, point central pour les questionnaires d'auto-évaluation, etc.).

Nous nous efforçons aussi de mobiliser les ressources externes adéquates pour mieux répondre aux besoins de nos clients internes. C'est bien sûr le cas avec nos commissaires aux comptes avec lesquels nous avons une coordination très précise pour rendre nos travaux respectifs plus performants. Nous utilisons par ailleurs du *co-sourcing* lorsque nous manquons de capacités techniques, culturelles ou linguistiques dans certains pays. Sur ce point, nous avons mis en place un contrat cadre au niveau mondial qui accroît notre flexibilité (conditions d'intervention, grille tarifaire prédéfinies) et nous donne accès à certaines compétences que nous n'avons pas, dans un contexte de partenariat long terme avec notre fournisseur.

Côté outils, notre intranet est la plateforme sur laquelle les employés peuvent retrouver toutes les informations utiles (manuels, kits de communication, *newsletter*, etc.), ainsi que des témoignages ou encore des « *best practices* ». Ils peuvent aussi savoir qui sont leurs contacts par région, s'inscrire au « *Guest Auditor Program* »... La technologie de notre plateforme nous donne accès en temps réel à de nombreuses statistiques nous permettant de voir les pages les plus lues, les régions les plus connectées, l'efficacité réelle d'une communication en ligne, etc. Cela nous permet bien sûr de cibler en conséquence et de corriger lorsque nous ne sommes pas satisfaits des résultats.

Nous encourageons aussi au sein de notre équipe chaque auditeur/auditrice à se développer dans un champ d'expertise (méthodologie, système d'information, analyse de données, parcours de formation…). Cela se fait en lien avec les compétences et les objectifs de carrière de chacun(e) afin qu'il / elle puisse se développer comme un expert unique, exercer ses capacités de *leadership* au sein d'ACS et permettre la réalisation de projets transverses. Nous allons jusqu'au bout de la logique participative pour assurer au final que ce rôle apporte un engagement réel. Par exemple, en cas de débat en interne, une décision rendue par les experts méthodologie (rassemblant une personne de l'équipe à Dallas, Rio, Singapour, Paris) aura autorité par rapport à la vue des *managers* ou du VP.

Enfin, nous utilisons largement les technologies de communication moderne (incluant *chats*, *webcam*, etc.) pour rester constamment connectés entre nous. Tout ceci nous permet de bénéficier du potentiel de chacun et de travailler de manière coordonnée à travers le monde, tout en opérant de manière très décentralisée. ●

Vers un dispositif de maîtrise des risques intégré au Conseil général de Seine-Saint-Denis : un changement de paradigme innovant

*Titulaire d'un Master « Evaluation des Politiques Publiques et Analyse Financière pour les Collectivités Territoriales », et diplômé de Sciences Po Paris, Service Public, **Yannis Wendling** débute sa carrière au département* Government Services *d'Arthur Andersen. De 2001 à 2006, il assure la direction de missions de conseil en organisation et de conseil en management de projet au sein de Trend Consultants. Il assure ensuite, de 2006 à 2009, des responsabilités au sein du pôle « Performance Publique » chez IDRH. Depuis septembre 2009, il est directeur de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques au Conseil général de Seine-Saint-Denis.*
Yannis Wendling participe activement aux travaux de la recherche de l'IFACI en sa qualité de président du groupe professionnel « Collectivités territoriales », et s'investit également dans d'autres organisations professionnelles telles que l'AMRAE et la DFCG.

Yannis Wendling

Directeur de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques,
Conseil général de Seine-Saint-Denis

C'est dans une situation difficile, face à des dépenses croissantes, qu'a été décidée la création d'une fonction d'audit interne, afin de disposer d'un appui pour s'assurer de la maîtrise des risques et de la sécurisation des activités par l'organisation. Mais il s'agit moins de se doter d'une direction de l'audit interne pour satisfaire à des obligations internes ou externes, que de déployer une démarche intégrée, volontariste de renforcement du contrôle interne, pour une meilleure maîtrise des risques au sein de la collectivité.

Un choix résolu de l'exécutif

La décision de créer une fonction d'audit interne et une direction dédiée à cette fonction a été prise en 2008 après l'élection d'un nouveau président du Conseil général et la prise de fonction d'un nouveau directeur général.
Au-delà de cette alternance, cette décision est intervenue dans un contexte d'extension majeure du périmètre d'intervention de la collectivité suite à l'entrée en vigueur de l'acte 2 de la décentralisation et la montée en charge de nouvelles prestations tels le Revenu de Solidarité Active et la Prestation de Compensation du Handicap, notamment.
De nouvelles dépenses, des recettes fiscales atones, des investissements nécessaires dans les collèges, toutes ces contraintes ont mis sous tension la collectivité.

C'est dans ce contexte que l'exécutif a décidé de mettre en place une fonction d'audit interne afin de disposer d'un appui pour s'assurer de la maîtrise des risques et de la sécurisation des activités par l'organisation.

Un déploiement progressif mais volontariste

Depuis 2008, le périmètre et le fonctionnement de la direction ont été confortés.

- 2009 : Constitution de l'équipe et réalisation des premiers audits ;
- 2010 : Première cartographie des risques sur l'ensemble des activités ;
- 2011 : Première cartographie des risques consolidée avec remise d'un rapport annuel ;
- 2012 : Organisation du suivi de la mise en œuvre des recommandations ;

- 2013 : La DAI devient la direction de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques (DACIGR), premier rapport remis aux élus sur la cartographie des risques et le contrôle interne ;
- 2013 : Obtention du prix coup de cœur de l'innovation 2013 organisé par l'IFACI et EY ;
- 2013 : Prix spécial du jury obtenu dans le cadre des trophées 2013 de la maîtrise des risques délivrés par l'IFACI et Crowe Horwath Global Risk Consulting ;
- 2014 : Premières missions de conseil menées par l'équipe dédiée à la consolidation du contrôle interne.

Ces quelques dates soulignent l'ambition de ce projet, poursuivi même après le changement d'exécutif et de direction générale. Il ne s'agit pas seulement de se doter d'une direction de l'audit interne mais de déployer une démarche intégrée, volontariste de renforcement du contrôle interne pour une meilleure maîtrise des risques au sein de la collectivité.

Pour un nouveau paradigme de la notion de contrôle

Dépasser la seule conformité procédurale

L'un des défis de la démarche était de se battre contre l'idée qu'introduire l'audit interne n'allait pas nécessairement entraîner un alourdissement des procédures déjà nombreuses. Les contrôles dans une administration sont nombreux, nécessaires et souvent imposées afin de préserver les deniers publics et garantir le respect des principes inhérents au service public comme l'équité de traitement, par exemple.

Pour autant, nombreux sont les contrôles qui ne renvoient qu'à une stricte approche de conformité, loin d'une approche reposant sur la gestion et l'évaluation des risques. Bien loin de là, le plan d'audit annuel est construit à partir de la cartographie des risques qui énonce et fait partager des priorités communes pour l'amélioration du contrôle interne. L'objectif est ainsi, à travers les audits, d'assurer une évaluation périodique de la maîtrise des risques et de réinterroger la pertinence et l'efficacité du contrôle interne.

TOP 10 DES RISQUES PRIORITAIRES PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ

Toutes collectivités	Régions	Départements	Communes & intercommunalités
1. Accidents du travail/maladies professionnelles	1. Échec / retard / surcoûts d'un projet clé (aménagement, infrastructure...) ↗	1. Défaillance critique / indisponibilité des systèmes d'information ↗	1. Absentéisme ↗
2. Défaillances d'un satellite, d'une concession, délégation de service public	2. Échec d'un chantier interne de modernisation ou d'un projet de réforme ↗	2. Accidents du travail / maladies professionnelles ↘	2. Accidents du travail / maladies professionnelles ↘
3. Échec d'un chantier interne de modernisation ou d'un projet de réforme	3. Défaillances d'un satellite, d'une concession, délégation de service public ↘	3. Défaillances d'un satellite, d'une concession, délégation de service public ↘	3. Accident majeur dans un établissement (incendie, effondrement) ↗
4. Absentéisme	4. Absentéisme NEW	4. Échec d'un chantier interne de modernisation ou d'un projet de réforme ↘	4. Échec d'un chantier interne de modernisation ou d'un projet de réforme ↘
5. Défaillance critique / indisponibilité des systèmes d'information	5. Perte, vol ou diffusion d'informations sensibles / confidentielles ↘	5. Tension sur des catégories de personnel / compétences critiques ↗	5. Occupation illicite de l'espace public ou d'immeubles de la collectivité NEW
6. Tension sur des catégories de personnel / compétences critiques	6. Accidents du travail / maladies professionnelles ↗	6. Échec / retard / surcoûts d'un projet clé (aménagement, infrastructure...) ↗	6. Échec / retard / surcoûts d'un projet clé (aménagement, infrastructure...) ↗
7. Accident majeur dans un établissement (incendie, effondrement)	7. Mutation (institutionnelle, technologique, sociétale...) non ou mal anticipée NEW	7. Mutation (institutionnelle, technologique, sociétale...) non ou mal anticipée ↗	7. Tension sur des catégories de personnel / compétences critiques ↘
8. Fraude interne (agent) ou fraude externe (usager, autres)	8. Accident majeur impliquant un usager du service public (voirie, accident corporel) NEW	8. Crise médiatique / dénigrement (élus, collectivité...) NEW	8. Crise médiatique / dénigrement (élus, collectivité...) NEW
9. Échec / retard / surcoûts d'un projet clé (aménagement, infrastructure...)	9. Erreur /délai dans l'attribution d'une demande d'aide financière NEW	9. Fraude interne (agent) ou fraude externe (usager, autres) ↘	9. Défaillances d'un satellite, d'une concession, délégation de service public ↘
10. Mutation (institutionnelle, technologique, sociétale...) non ou mal anticipée	10. Accident majeur dans un établissement (incendie, effondrement) ↘	10. Accident majeur impliquant un usager du service public (voirie, accident corporel) NEW	10. Non-respect de la réglementation / irrégularité juridique des actes NEW

NEW Risque absent du classement «toutes collectivités»
↗ Risque plus prioritaire par rapport au classement «toutes collectivités»
↘ Risque moins prioritaire par rapport au classement «toutes collectivités»

S'inscrire dans une dynamique

La majorité des collectivités locales ont initié une démarche de gestion des risques mais sont à des stades d'avancement divers. Ainsi, 66% des grandes col-

lectivités ont réalisé ou projettent de réaliser une cartographie des risques, 63% ont mis ou sont en train de mettre en place un dispositif formalisé de contrôle interne et 64% sont dotées d'une structure d'audit interne.
Les points à améliorer sont le lien entre l'audit interne d'une part et le contrôle interne et la gestion des risques d'autre part, ainsi que la mise en place d'une cellule dédiée au pilotage de la gestion globale des risques.

Oser parler des risques et y faire face

Le périmètre d'intervention de la direction comprend l'ensemble des activités de la collectivité et couvre l'ensemble des risques associés qu'ils soient juridiques, opérationnels, financiers, patrimoniaux, humains ou liés à la qualité du service rendu à l'usager.
La formalisation des rapports d'audit est par ailleurs construite autour de fiches de constats par risques afin d'être en cohérence avec le projet global et de dépasser la seule conformité.
Un récent baromètre réalisé pour la journée d'étude annelle consacrée à l'audit interne et la maîtrise des risques organisée par le Conseil général de Seine-Saint-Denis a mis en évidence les principaux risques identifiés par les grandes collectivités. Sa lecture souligne la pertinence des choix retenus par celui-ci.

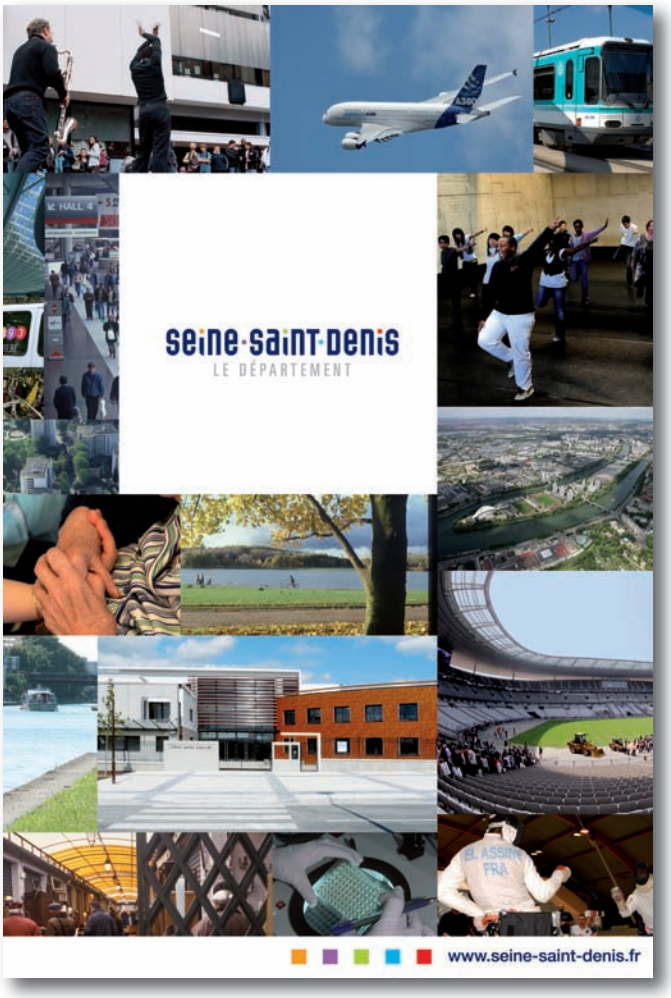
L'ancrage résolu sur les normes professionnelles de l'audit interne

Bien entendu, la démarche suivie est originale et s'inscrit dans un environnement qui, bien que caractérisé par d'abondantes réglementations et dispositions légales à observer, ne prévoit aucune obligation enjoignant les collectivités territoriales à se doter de telles fonctions. Il en va autrement pour les entreprises mais aussi l'Etat depuis la publication du décret et de la circulaire de juin 2011.
En l'absence d'un cadre de référence imposé, il a été fait très tôt le choix de s'ancrer avec résolution aux normes professionnelles telles qu'elles sont transposées par l'IFACI. La charte de l'audit interne, adoptée dès 2009, y fait référence et régit le fonctionnement de la direction. Elle apporte ainsi des réponses et des garanties aux directions auditées mais aussi aux organisations représentatives du personnel qui avait soulevé des interrogations sur ce sujet lors de l'examen du projet de création de la direction lors du comité technique paritaire.

Des étapes encore à franchir

Il est clair que les étapes déjà franchies ne garantissent pas la réussite du projet tel qu'il a été entamé. La mise en place d'un dispositif de suivi de la mise en œuvre des plans d'action, de la conduite d'audits de suivi, la mobilisation des directeurs généraux adjoints au cours de ce suivi, l'information des élus par un rapport annuel sont des garanties utiles mais pas suffisantes.
Les prochaines étapes seraient :

- la certification de la direction par l'IFACI ce qui suppose de clarifier plus avant la gouvernance de la démarche ;
- la meilleure identification des responsables des plans d'action qui portent sur des risques transversaux ;
- la poursuite de l'accompagnement des directions dans l'adaptation des systèmes de contrôle interne par une équipe dédiée en appui aux directions support et à l'encadrement.



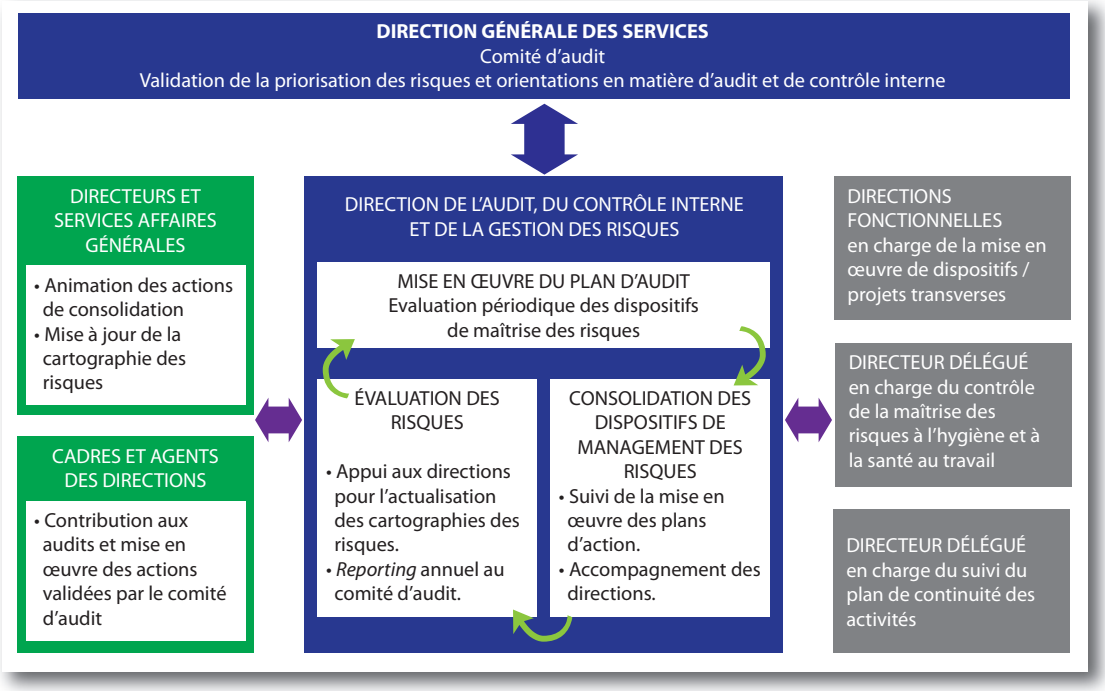
Une démarche qui repose sur une mobilisation et une acculturation sur le contrôle interne

Le facteur de réussite de la pérennité et du succès de la démarche sera la capacité à mobiliser de manière pérenne l'encadrement supérieur et intermédiaire sur les problématiques de contrôle interne. En effet, l'une des missions de la direction est, outre de donner une assurance périodique à l'exécutif de la maîtrise des risques, d'accompagner, d'œuvrer à une meilleure maîtrise.
Cela suppose certes de s'appuyer sur une méthodologie éprouvée, un cadre de référence robuste, des normes professionnelles reconnues mais plus encore de faire œuvre de pédagogie pour dépasser les actions menées par le passé.

Faire œuvre de pédagogie

Pour trouver sa place dans l'organisation et faire reconnaître sa légitimité au regard de l'histoire et de la culture propre à la collectivité, les membres de la direction se doivent :

- de savoir mobiliser autour des constats dressés en s'appuyant sur une approche par les risques ;
- de susciter l'adhésion de l'encadrement qui aura la responsabilité de mettre en œuvre les préconisations ;
- de ne pas déresponsabiliser l'encadrement dans son rôle de propriétaire de certains risques ;
- d'associer les opérationnels dans la validation des constats après l'établissement des contrôles sur place et sur pièces ;
- de rendre transparente la démarche et la méthodologie.



Le schéma suivant illustre cela en décrivant comment les différentes parties prenantes sont mobilisées et intégrées à la démarche.

Un atout : une équipe mobilisée et formée

Cette démarche ne saurait exister sans une équipe de personnes engagées, motivées et compétentes. La constitution d'une équipe, d'un collectif a été et demeure un challenge à relever. Si la direction est nouvelle, le métier l'est aussi et ne fait pas l'objet d'une fiche métier au sein du répertoire des métiers de la fonction publique territoriale.

L'accueil d'apprentis, de stagiaires, l'association des personnes à un projet collectif, à des actions de promotion du métier au sein et en dehors de la collectivité, la participation à des événements professionnels, comme ceux de l'IFACI (formations, réunions mensuelles, unités de recherche) sont autant de leviers pour forger ce collectif et sont au cœur du projet d'équipe.

Rendre l'auditeur acteur du projet de consolidation du contrôle interne

Chaque membre de l'équipe (auditeur interne, membres de l'équipe de consolidation du contrôle interne, assistante de direction) participe donc à un projet qui est au cœur du projet de l'administration.

Il anime par exemple les temps de formation sur le contrôle interne et l'audit interne du cycle de formation au management que doivent suivre tous les nouveaux encadrants.

Il assure également la promotion de la direction au sein de la collectivité.

Une volonté de partage et d'échange avec d'autres collectivités

Enfin, le caractère innovant de la démarche est d'inscrire la promotion de la fonction d'audit interne auprès des autres collectivités au cœur des priorités de la direction. La réussite du projet mené au sein du département dépend aussi pour partie du maintien d'une dynamique plus collective et partagée au-delà de la Seine-Saint-Denis.

Le Conseil général a ainsi rejoint la conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux qui rassemble de nombreuses collectivités engagées dans des démarches proches.

Les membres de la direction de l'audit interne sont membres des unités de recherche de l'IFACI pour capitaliser sur les retours d'expérience et animent des formations proposées par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

Enfin, chaque année, comme ce fut le cas le 19 juin 2013, le Conseil général de Seine-Saint-Denis accueille la journée d'étude organisée par l'Association Nationale des Directeurs Généraux des Grandes Collectivités (ANDGGC) en partenariat avec l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI), l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE) et avec le soutien de la Conférence des Inspecteurs et Auditeurs Territoriaux (CIAT). ●

Michelin : innover pour une meilleure maîtrise des risques

Florence Vincent

Directeur de l'audit et des risques, **Michelin**

En fusionnant l'audit et la gestion des risques, Michelin est passé d'une mission d'audits de contrôle à une mission de gestion des risques.
Les forces de l'audit interne ont été mises au service de l'évaluation de la qualité de la gestion des risques.
L'audit et la gestion des risques sont devenus réellement des outils de pilotage du groupe.

Michelin est une entreprise dédiée à la mobilité et dont la culture a toujours été tournée vers le progrès et l'innovation. La recherche de l'excellence opérationnelle nous permet de repousser sans cesse nos limites. Le respect du client constitue également l'une des valeurs du groupe et un moteur du progrès.

En quoi avons-nous innové ?

L'originalité de notre organisation est la « **fusion** » que nous avons opérée **entre l'audit et la gestion des risques** dans une entité dont je suis responsable. Nous sommes passés d'une mission d'audits de contrôle à une mission de gestion des risques. L'activité précédente de contrôle a été confiée aux entités en charge des contrôles internes.

Nous avons **ouvert notre plan d'activité à l'ensemble des risques.** Le domaine comptable et financier est ainsi passé de 75% de notre activité en 2005 à 15% en 2014. Nous opérons au total sur quatorze familles de risques. Par ordre décroissant d'importance, il s'agit de : rupture d'approvisionnements, continuité des produits, juridique et fiscal, qualité des produits et services, comptabilité et finance, santé et sécurité des personnes, savoirs et savoir-faire, systèmes d'information, fraude et manquement à l'éthique, social, pilotage des projets, environnement, sécurité des biens, image et réputation.

Une innovation qui en génère d'autres

Par cette fusion, nous avons mis les **forces de l'audit interne au service de l'évaluation de la qualité de la gestion des risques.** Nous disposons du même univers des risques, des mêmes outils, du même langage et d'indicateurs imbriqués, des mêmes bases d'informations et de répertoires informatiques partagés.

Nous disposons ainsi d'une équipe mondiale compétente et expérimentée d'une trentaine de personnes pour évaluer et faire progresser cette gestion des risques. Tout en réduisant de 30% notre effectif, nous avons **amélioré la qualité de cette équipe** qui est montée de deux à trois niveaux de responsabilité en moyenne. De plus, notre diversité s'est développée tant en provenance métier qu'en origine géographique avec en outre un gros effort de formation interne.

Nous avons dans ce projet innovant également choisi un **pilotage au plus haut niveau** avec des présentations au comité exécutif et au comité d'audit qui associent audit et gestion des risques. Nous disposons par exemple d'un créneau dédié à l'audit et aux risques lors de chacune des réunions mensuelles du Comex.

Pour ancrer la culture des risques dans l'entreprise nous avons professionnalisé le réseau de correspondants *Risk Management* dans chaque entité du

groupe sur lequel nous nous appuyons pour identifier et traiter les risques.

Nous effectuons par ailleurs **des suivis des plans d'action qui deviennent aussi importants que l'audit** car ils permettent des actions concrètes de maîtrise du risque. 30% du temps de travail est dédié à ces suivis contre 5% il y a huit ans. Le reste du temps se répartit entre les audits (40% du total), le progrès de nos activités, la cartographie des risques et la formation des équipes.
Nous avons fait en sorte que **l'audit (et la gestion des risques) deviennent réellement des outils de pilotage du groupe.**

Quels sont les prérequis pour ces innovations ?

Il existe plusieurs conditions permettant d'initier des démarches innovantes. La première d'entre elles est de **disposer d'un client clairement identifié.** Dans nos métiers nous avons souvent une vision du client un peu floue et nous avons parfois tendance à vouloir servir plusieurs clients différents. Et dans ce cas, nous perdons de vue ce que nous pourrions leur apporter. Chaque client a des besoins différents et il est donc important d'identifier un ou deux clients au maximum auxquels on va apporter un nouveau produit ou un nouveau service. Cela paraît évident mais ce n'est pas si simple.

Concrètement, nous avons très tôt identifié quels étaient nos clients et lesquels seraient nos clients prioritaires. Nous avons ainsi défini que nos deux clients (prioritaires) étaient le dirigeant du groupe, Jean Dominique Senard, et les membres du comité exécutif. Les changements que nous avons menés n'étaient d'ailleurs pas possibles sans leur soutien.

La deuxième condition est de bien **connaître et anticiper les besoins des clients.** Pour bien les connaître, je suis allée les rencontrer individuellement dès ma prise de poste pour mieux comprendre leurs attentes et essayer d'identifier leurs besoins non encore satisfaits. Ils sentaient alors que la gestion des risques allait prendre de l'importance et qu'ils avaient besoin d'un accompagnement pour asseoir ce processus dans le groupe. Mais ils n'avaient pas encore une idée claire de cet accompagnement.

Nous avons **développé des relations de partenariat avec chacun des membres du comité exécutif** (Comex). Ses membres sont devenus les « commanditaires » des audits ; ils sont devenus de ce fait des personnalités qui communiquent sur l'audit. Ils interviennent pour annoncer les audits et pour participer à leurs conclusions de synthèse qui sont largement diffusées autour d'eux.
Une innovation a consisté à assigner à chaque membre du comité exécutif un interlocuteur unique au sein de ma direction. Cet interlocuteur maintient le contact dans la durée et mène des entretiens réguliers avec son correspondant au Comex, idéalement une fois par mois. Ceci crée un lien très fort entre eux et nous.

Un autre exemple d'innovation, est notre évaluation par chacun des membres du Comex lors d'un entretien annuel. Ceci nous permet de **recueillir leurs attentes et de mieux comprendre leurs besoins.** Les conclusions de **cette évaluation alimentent notre plan de progrès.**

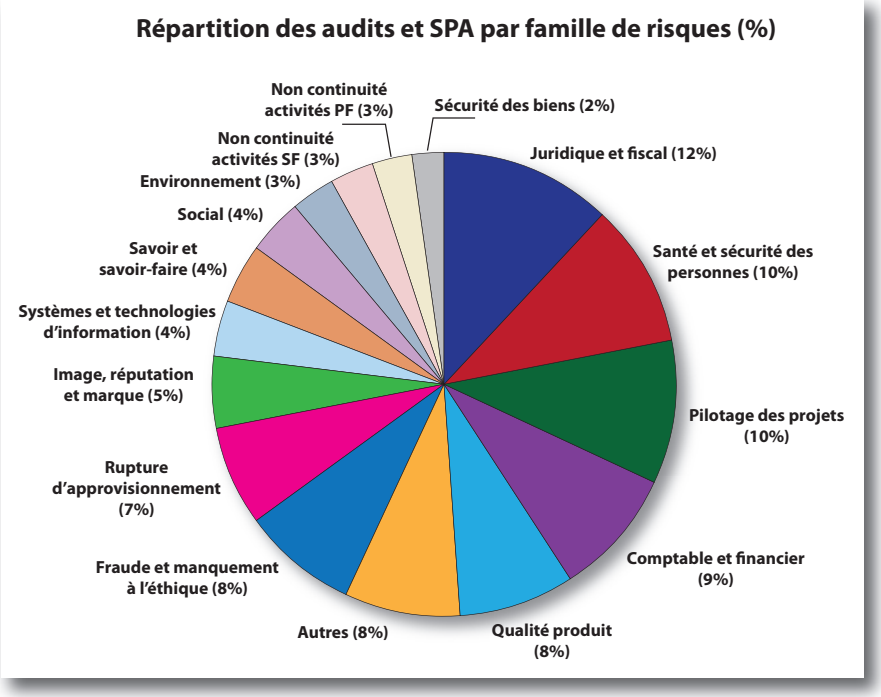
Un autre prérequis important est **d'avoir des convictions,** de maintenir le cap. Suite aux échanges initiaux avec le Comex, ma conviction a été de contribuer à améliorer la gestion des risques en apportant un éclairage factuel sur la qualité de la gestion des risques en utilisant pour cela l'équipe d'auditeurs internes. Il nous fallait au préalable définir ce qu'était une bonne gestion des risques et créer des outils et processus pour bien évaluer sa qualité.

La conviction c'est surtout le rôle du chef. Il doit la partager ensuite avec ses managers. Qui, à leur tour, vont irriguer toute l'équipe avec cette conviction. Nous exprimons ces convictions au travers d'un document que nous appelons « ***business ambitions*** » qui décrit la vision à 10 ans de notre métier et que nous partageons largement avec les coéquipiers.

L'envie de progrès doit être partagée par l'équipe qui va devenir l'acteur de l'innovation et la mettra en place. Nous construisons chaque année un plan de progrès alimenté par les *business ambitions.* Nous lui dédions environ 10% du temps total des équipes. Il est d'ailleurs intégré aux objectifs des auditeurs et est pris en compte dans leur rémunération variable.

Ensuite, il faut **installer un esprit de curiosité au sein de l'équipe.** C'est un préalable nécessaire, car l'innovation a besoin d'être alimentée. Il faut donc asseoir un esprit d'innovation et favoriser cette qualité de curiosité. Bref, il faut **favoriser toutes les démarches** qui consistent à aller voir ailleurs, à explorer d'autres voies, à prendre des risques dans une certaine mesure…

Il faut aussi savoir **récompenser l'innovation**. Nous faisons régulièrement ce que nous appelons des actions de reconnaissance pour récompenser des « avancées majeures » dans certains domaines. En 2013 par exemple, nous avons récompensé un auditeur pour un outil d'élaboration des PCO (plan de continuité opérationnelle). Après deux années de tests, les entités *business* ont adopté l'outil et le déploient dans les usines. Nous avons également récompensé une autre innovation consistant à structurer des processus de contrôle



interne dans des domaines autres que ceux de la comptabilité ou de la finance et à auditer ces processus.

Enfin, il faut **agir avec le temps.** L'innovation a en effet besoin de temps pour que les idées mûrissent, pour que le besoin s'installe chez les clients et pour passer d'une phase prototype à de la marche courante.

Dans notre cas, l'horizon de temps a été de 5 à 8 ans pour définir une nouvelle approche d'audit, pour la rendre robuste, pour l'asseoir auprès des clients et pour qu'elle tire toutes les synergies avec la gestion des risques. Au passage, notez qu'il est important de ne pas faire bouger les acteurs clef du changement lorsque celui-ci est conduit.

Comment innover ?

Je vais maintenant livrer trois pistes qui, à mes yeux, permettent de favoriser l'innovation dans nos organisations.

La première clé consiste à **mobiliser toutes les intelligences.** Les idées doivent pouvoir venir de tous et il faut donc beaucoup favoriser le *brainstorming* en équipe. Une des façons de le faire est le travail en ateliers. Nous en organisons en début d'année durant cinq jours lorsque toute l'équipe est réunie et également tout au long de l'année. Nous nous appuyons sur nos visions à 10 ans (nos *business ambitions*) et sur nos orientations qui, comme nos principales innovations, sont affichées à la vue de tous sur de grands panneaux dans nos locaux.

Toute l'équipe est mobilisée pour faire des propositions et pour les étudier. Nous favorisons la mobilisation de tous en impliquant les auditeurs dans la conception de notre approche et de nos outils. Nous leur confions des chantiers de progrès qui font partie de leurs objectifs annuels.

En huit ans, cela nous a amenés à revoir totalement notre manière de faire notre plan d'audit, notre approche, nos outils, nos manières de communiquer les conclusions ou de revoir la relation avec les audités. Nous avons inventé le concept de commanditaire. Nous avons abandonné la notion de rapport final. Nous avons inventé un format de plan d'action. Nous avons inventé une manière de challenger les plans d'action.
Notre plan d'audits est constitué à l'année à partir de la situation remontant de la cartographie des risques. Tous les risques sont audités à une fréquence (tous les 4 à 7 ans) qui dépend de leur niveau. Nous construisons un planning annuel décliné à la semaine et pour chaque auditeur. Nous envisageons même d'aller plus loin en demandant aux auditeurs de construire désormais le plan et le planning.

Une deuxième piste consiste à **s'inspirer de l'extérieur** (entreprises, consultants, normes). Pendant plusieurs années, nous avons consacré des ressources à du *benchmark* externe. Nous disposons maintenant d'une base de données « *benchmark* » qui capitalise un historique de plus de 10 ans. Nous avons aussi rencontré tous les consultants du marché et avons rejoint plusieurs associations professionnelles (IFACI, club des directeurs d'AI, club animé par EY, AMRAE, etc.).

Enfin, il faut **avancer progressivement**. Depuis huit ans nous suivons notre *roadmap* sans la bouleverser et, chaque année, nous nous attelons à quelques sujets précis. Ils restent au programme deux à trois ans, le temps nécessaire pour concevoir, essayer, corriger et faire vivre l'innovation et disposer au final d'un processus robuste. C'est pour cela qu'il faut plusieurs années pour conduire le changement.

Comment asseoir l'innovation ?

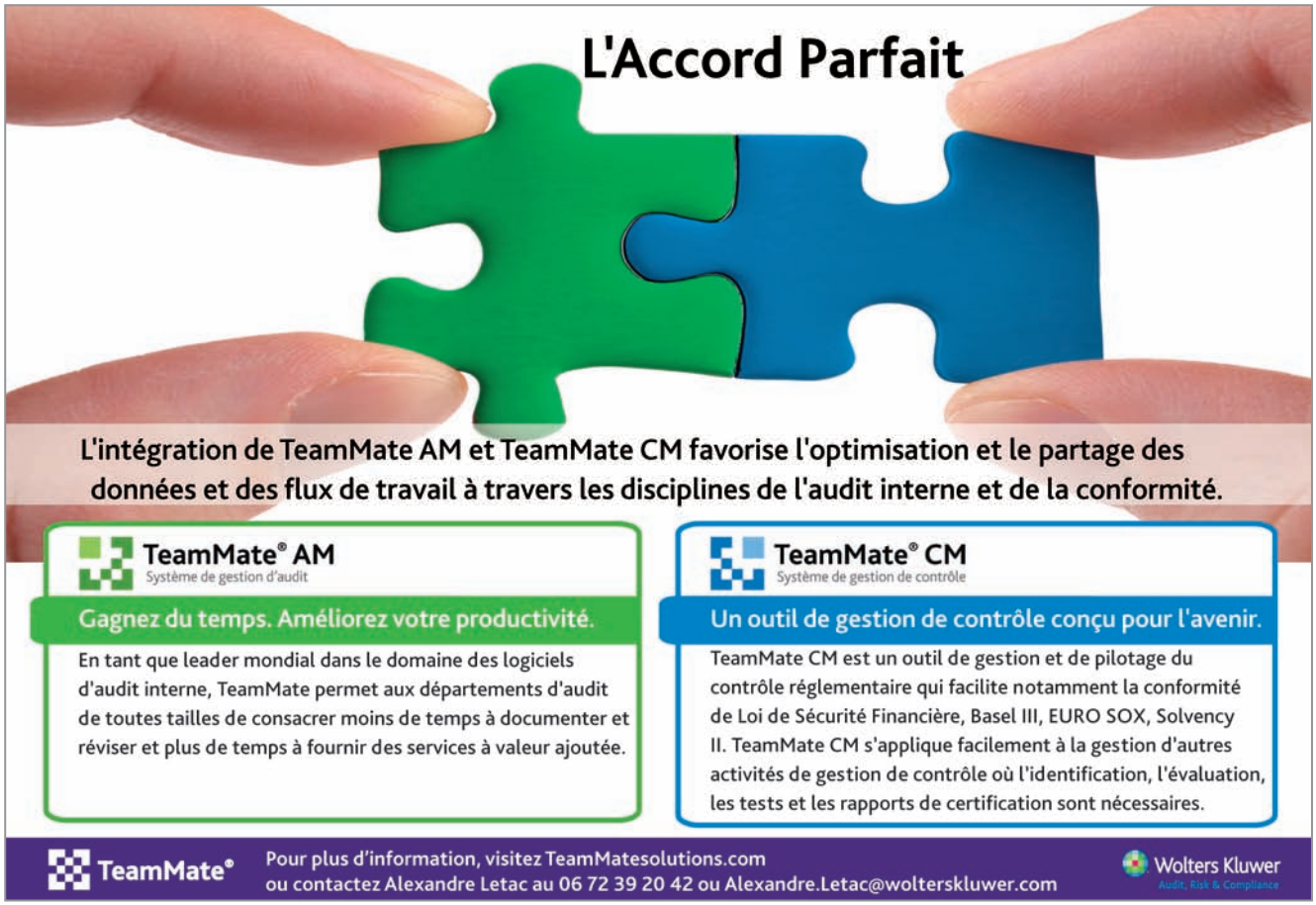
La réussite de l'innovation dans une entité dépend de plusieurs conditions.
Tout d'abord, il faut la **tester**. La bonne innovation c'est celle qui fonctionne et qui est simple à utiliser. Et pour savoir si elle entre dans ce cadre, il faut la tester. Et il faut l'améliorer aussi longtemps qu'elle ne fonctionne pas correctement et simplement.
C'est le processus que nous utilisons : nous prenons un sujet, collectons les attentes des clients, observons ce qui est fait à l'extérieur du groupe puis nous étudions une solution, la testons au sein de notre équipe, y apportons les corrections nécessaires. C'est à ce moment-là que nous la généralisons.

L'équipe DGAR de Michelin lors d'une réunions « monde » en janvier 2014

Il faut ensuite faire preuve de pédagogie en **démontrant que cela apporte de la valeur.** C'est peut-être le plus difficile à faire pour des personnes dont le métier d'audit ou de gestion des risques amène à rester sobre et discret. Et pourtant, il ne faut pas hésiter à « vendre » une idée innovante afin qu'elle se diffuse largement.

Pour nous, le fait de travailler régulièrement avec le comité exécutif constitue un atout. Nous nous efforçons ensuite de participer ou de faire des présentations aux équipes de direction des entités. Enfin, nous ne négligeons pas de communiquer via l'intranet de la direction de l'audit et des risques. Mais pour que l'intranet soit vu, il faut qu'il bouge régulièrement, qu'il soit convivial et intéressant.

L'innovation et la recherche de l'excellence opérationnelle permet d'ouvrir des perspectives à ses clients en leur apportant une valeur sans cesse croissante. Cette dynamique du progrès doit être entretenue et pérennisée, mais il ne faut pas oublier qu'une innovation réussie est le fruit d'un long travail et de beaucoup de persévérance. ●



GDF SUEZ reçoit le Grand Prix du Jury aux Trophées de la Maîtrise des Risques

De gauche à droite :
Xavier Bedoret, directeur de l'audit interne
Jean-Christophe Kypriotis, directeur du contrôle interne
Michel Dennery, directeur du management des risques
Aldo Cardoso, administrateur de GDF SUEZ et président du comité d'audit
Didier Rétali, membre du comité exécutif, directeur de l'audit et des risques
Jean-Martin Folz, président du jury

Lors de la troisième édition des Trophées de la Maîtrise des Risques, organisée par Crowe Horwarth Global Risk Consulting et l'IFACI, mardi 3 décembre à Paris, GDF SUEZ a remporté le Grand Prix du Jury.

Ce Trophée récompense les entreprises les plus avancées en matière de maîtrise des risques en se basant sur l'implication des acteurs clefs de l'entreprise dans l'activité de la maîtrise des risques. La direction de l'audit et des risques, dirigée par Didier Rétali, pilote et coordonne le management des risques, le contrôle interne et l'audit interne. Ces trois fonctions de contrôle travaillent en synergie afin de renforcer la maîtrise des risques au sein du groupe.

Jean-Martin Folz[1], président du jury, a déclaré que ce Grand Prix attribué à GDF SUEZ récompense :

- son dispositif intégré au sein d'une même direction dirigée par un membre du Comex ;
- la rationalisation et l'homogénéisation de son programme de contrôle interne ;
- l'intégration de l'approche risques aux projets majeurs et aux instances stratégiques ;
- l'expertise forte de son comité d'audit en gestion des risques et contrôle interne.

[1] *Administrateur d'Alstom, AXA, Saint-Gobain, Société Générale et Solvay et ancien PDG de PSA Peugeot Citroën.*

Quels sont les objectifs de la direction de l'audit et des risques ?

Didier Rétali, *membre du comité exécutif, directeur de l'audit et des risques, GDF SUEZ :* La direction de l'audit et des risques pilote et coordonne, au niveau du groupe GDF SUEZ, le management des risques, le contrôle interne et l'audit interne.

Notre objectif est d'avoir un management des risques vigilant et capable d'anticiper, un contrôle interne rigoureux, ciblé sur la couverture des risques majeurs, et assurant la maîtrise de nos processus opérationnels et l'efficacité de leur pilotage, et enfin, un audit interne indépendant et apportant une forte valeur ajoutée au travers des constats et recommandations qu'il formule. Notre objectif est aussi de mettre en œuvre au maximum les coordinations utiles entre ces trois fonctions et leurs filières.

De quelle façon le Groupe déploie-t-il INCOME ?

Jean-Christophe Kypriotis, *directeur du contrôle interne, GDF SUEZ :* INCOME, le programme de contrôle interne du groupe, a permis, depuis son lancement en 2008, d'implanter et d'homogénéiser à l'échelle du groupe un dispositif de contrôle solide et reconnu. Celui-ci a été progressivement étendu du domaine financier traditionnellement concerné au traitement des risques opérationnels prioritaires du groupe.

Le niveau de maturité mesuré et atteint aujourd'hui par le dispositif et ses acteurs nous permet d'engager de nouvelles évolutions pour rendre celui-ci encore plus efficient, au service du management et de la performance.

Le programme INCOME 2015, qui a été approuvé par la direction générale, a l'ambition de répondre à deux objectifs en apparence contradictoires : alléger le dispositif tout en le renforçant. Pour réussir cette combinatoire, le pro-

gramme se concentrera sur les risques les plus significatifs du groupe. Nous allons aussi renouveler l'outil de *reporting*, faire évoluer la méthodologie et conduire un véritable projet de conduite du changement qui concernera environ 1 500 personnes, *Business Process Owners*, responsables de contrôle interne et auditeurs internes.

Comment les risques sont-ils coordonnés ?

Michel Dennery, *directeur du management des risques, GDF SUEZ :* En matière de management des risques, rien n'est jamais acquis. Le groupe définit tous les ans ses risques prioritaires, dont le pilotage est confié à un membre du Comex. La direction générale et les comités du conseil d'administration les examinent tous les ans en plus de la revue des risques. Nous travaillons aussi sur le *Project Risk Management* et nous avons réalisé un guide spécifique à ces risques. Ce Trophée est un encouragement pour rester vigilant à l'évolution des risques, en s'appuyant sur l'ensemble des lignes de maîtrise, en mobilisant tous les managers qui sont les premiers *risk managers* du groupe. La coordination avec mes collègues du contrôle interne et de l'audit interne est essentielle : ils participent aussi à la connaissance des risques, et nous leur communiquons des propositions pour renforcer leur plan annuel.

Quels sont les chantiers importants qui ont été menés ?

Xavier Bedoret, *directeur de l'audit interne, GDF SUEZ :* Nous avons ainsi mené ces dernières années d'importants chantiers pour renforcer la maîtrise de nos risques, notamment dans les domaines des commodités, de la gestion des projets de construction, de la séparation des tâches, de la sécurité des systèmes d'information ou des prix de transfert.

Quelles sont les qualités nécessaires pour ces fonctions de contrôle ?

Xavier Bedoret : Rigueur, professionnalisme, vigilance, anticipation, réactivité sont des comportements qui caractérisent nos fonctions de contrôle et que nous devons en permanence développer. C'est en particulier ce que nous faisons pour nos auditeurs internes, avec notre *Internal Audit Academy*, afin qu'ils aient toutes les capacités d'analyse et de dialogue avec le management des entités dans lesquelles ils interviennent.

Quel message adressez-vous aux équipes GDF SUEZ ?

Didier Rétali : Ainsi, au sein de GDF SUEZ, ce sont environ 150 *risk officers*, 200 responsables de contrôle interne et 110 auditeurs internes qui œuvrent, en appui auprès des opérationnels, pour maîtriser nos risques.

Ce Prix est une très belle reconnaissance du travail accompli par les équipes de GDF SUEZ depuis 2008. C'est surtout une exigence de poursuivre nos efforts pour améliorer encore nos dispositifs de maîtrise des risques, et ainsi continuer à apporter notre contribution à la performance de GDF SUEZ.

La maîtrise des risques, un enjeu stratégique et opérationnel

En tant qu'entreprise responsable, *leader* sur ses marchés, nous devons nous assurer que les risques majeurs sont identifiés et maîtrisés. Nous devons également appliquer le niveau approprié de contrôle des activités et le démontrer à nos parties prenantes à travers le regard objectif et indépendant de l'audit interne.
Au moment de la création de GDF SUEZ en 2008, j'ai décidé de réunir le pilotage et la coordination de ces trois fonctions au niveau du groupe – management des risques, contrôle interne et audit interne – au sein d'une direction intégrée, la direction de l'audit et des risques, qui m'est directement rattachée.
L'objectif était de placer sous un même management ces trois fonctions de contrôle, de manière à faciliter au maximum les synergies et à renforcer encore l'efficacité de notre dispositif de maîtrise des risques.
Ces activités de contrôle sont au service de la performance. L'actualité ne cesse de nous rappeler que les entreprises sont d'autant plus robustes et performantes qu'elles ont su se doter de fonctions efficaces de maîtrise de leurs activités.
J'ajoute d'ailleurs que les mutations auxquelles GDF SUEZ doit faire face, particulièrement en Europe, et la transformation du groupe que nous avons engagée, avec le fort développement dans les pays émergents, renforcent cette nécessité de maîtriser au mieux nos risques.
Dans un groupe largement décentralisé comme GDF SUEZ, l'appropriation par les opérationnels est absolument essentielle : c'est un enjeu majeur auquel ces trois fonctions de contrôle se sont attachées en adaptant leurs méthodes et leurs outils, et en assurant l'accompagnement nécessaire dans leur déploiement, au plus près du terrain.
D'ailleurs, l'appréciation portée par notre comité d'audit et par notre conseil d'administration sur notre management des risques, notre contrôle interne et notre audit interne est positive.
Bien entendu, nous devons toujours progresser, nous devons poursuivre nos efforts et nous inscrire dans une démarche d'amélioration continue de ces fonctions de contrôle.
C'est donc une grande fierté pour nous et un grand honneur de recevoir ce Prix qui récompense les équipes de GDF SUEZ qui ont œuvré et continueront d'œuvrer pour développer et renforcer encore la maîtrise de nos risques.
Je tiens donc à remercier et à féliciter nos équipes de la direction de l'audit et des risques et de ses filières au sein du groupe, auxquelles ce Prix est dédié.

Gérard Mestrallet, *Président-Directeur général, GDF SUEZ*

Aldo Cardoso, *Administrateur de GDF SUEZ et président du comité d'audit*

Le conseil d'administration et ses comités sont très attentifs à la maîtrise des risques pris par le groupe. La direction de l'audit et des risques et ses filières, management des risques, contrôle interne et audit interne, ont mis en place aux différents niveaux du groupe un dispositif intégré de maîtrise des risques, solide et mature. Ce Grand Prix en est une très belle reconnaissance.
Bien entendu, en matière de risques, la vigilance doit rester de rigueur. Il importe de continuer à renforcer notre dispositif par une démarche de progrès permanente. Je me joins à Gérard Mestrallet pour féliciter toutes les équipes pour le travail accompli.

La cartographie des risques

Mise à jour du cahier de la recherche par le groupe professionnel « Assurance »

Entretien avec ...

Michel Buzejic - Responsable de l'audit interne, **Quatrem** – animateur de l'Unité de Recherche

Revue Audit & Contrôle internes : *Qu'est-ce qui a conduit à rééditer le cahier de la recherche « La cartographie des risques » ?*

Michel Buzejic : Le premier ouvrage du groupe professionnel « Assurance », publié en 2006, a connu un vif succès. Il est devenu un outil de référence pour les démarches de cartographie des risques dans les organismes d'assurance et a également servi dans d'autres secteurs d'activité.
Depuis cette première édition, le secteur de l'assurance a évolué avec :

- des demandes de plus en plus précises de la part de l'autorité de tutelle ;
- des démarches de cartographie des risques plus matures visant à répondre à la fois aux nouvelles exigences réglementaires et au pilotage interne des organisations ;
- la préparation de la mise en œuvre de la directive Solvabilité 2.

Compte tenu de ces évolutions il était naturel d'envisager une actualisation avec une équipe pluridisciplinaire à même de répondre à ces nouveaux enjeux.

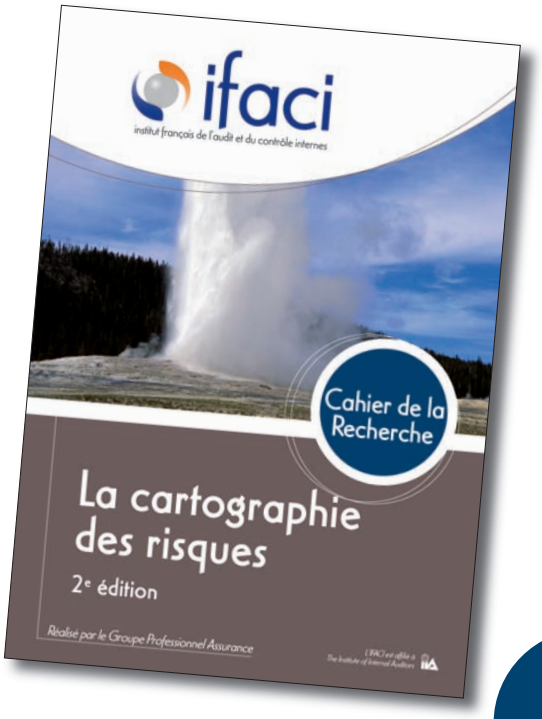
R. A&CI : *Pouvez-vous apporter des précisions sur la composition de cette unité de recherche ?*

M. B. : Différentes fonctions ont été représentées dans cette unité de recherche, telles que le contrôle interne, la gestion des risques ou l'audit interne ; chacune de ces fonctions pouvant avoir un rôle de coordinateur, de contributeur ou d'utilisateur de la cartographie des risques.
Par ailleurs, la diversité des organisations représentées a permis de prendre en considération les problématiques liées à cette pluralité d'acteurs.

R. A&CI : *Quels sont les principales nouveautés ou aménagements de cette 2ème édition ?*

M. B. : Les retours d'expérience des membres de l'unité de recherche ainsi que la perspective de la mise en œuvre de la directive Solvabilité 2 ont permis d'enrichir cette seconde édition, notamment en :

- précisant les rôles des opérationnels et des fonctions qui soutiennent les démarches de cartographie des risques, les responsabilités des organes de gouvernance et les *reportings* nécessaires à l'efficacité du système ;
- actualisant la nomenclature des risques, avec une meilleure prise en compte des risques économiques, de solvabilité, et de réputation ; les risques définis par la directive Solvabilité 2 pour la formule standard ont également été intégrés. Par ailleurs, au sujet du risque opérationnel, compte tenu de la similitude des définitions proposées par Solvabilité 2 et Bâle 2, nous avons repris les sept catégories de Bâle 2 ;
- proposant des illustrations, des boites à outils et des annexes appropriées comme autant de bonnes pratiques facilitant l'élaboration et la maintenance d'une cartographie des risques ;



- attirant l'attention sur la nécessaire intégration de la cartographie des risques dans le dispositif de maîtrise des risques de l'organisation. Ainsi, l'articulation avec les bases d'incidents est proposée ;
- faisant référence aux risques spécifiques (blanchiment des capitaux, protection de la clientèle, etc.) ;
- introduisant les principes théoriques de l'ORSA et leur impact sur les pratiques de cartographie des risques.

R. A&CI : *A qui est destiné cet ouvrage ?*

M. B. : Cet ouvrage se veut d'abord didactique ; en proposant des clés de lecture et des guides méthodologiques pour chaque étape de la cartographie des risques, il permet aux différents acteurs des organismes d'assurance d'appréhender leur rôle dans ce processus.

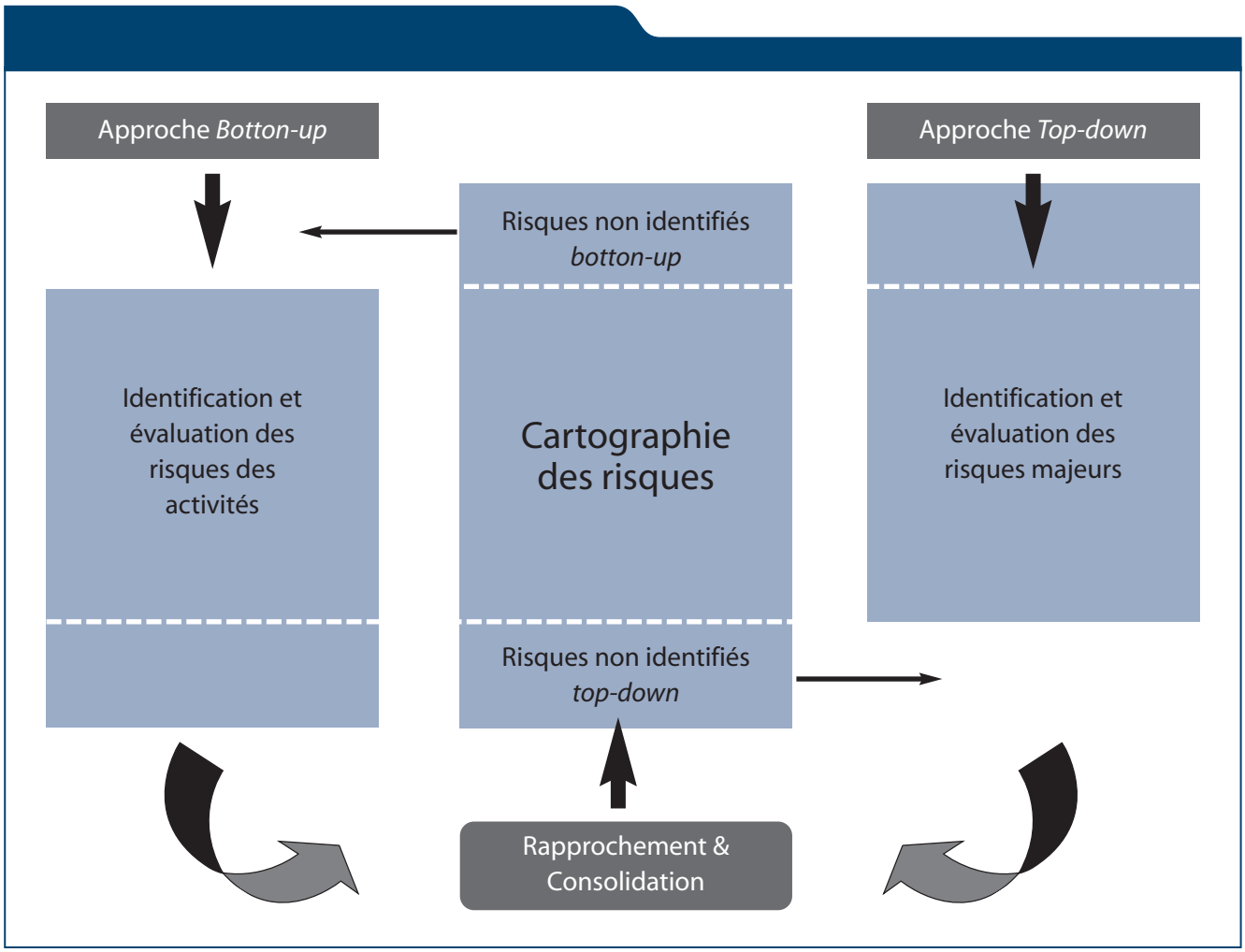
Il n'est pas réservé aux seuls experts de la maîtrise des risques. En effet, les membres des organes exécutifs et les administrateurs y trouveront des principes fondamentaux pour assumer leurs responsabilités de surveillance de ces démarches et assurer leur intégration efficace au processus global de gestion des risques.

R. A&CI : *En quoi la cartographie des risques s'intègre-t-elle dans le processus global de gestion des risques ?*

M. B. : La cartographie des risques n'est pas une fin en soi. Elle doit s'inscrire dans le cadre du pilotage global de l'organisation tout en contribuant à la conformité réglementaire.

Même si les dirigeants et les managers ont une vision globale des risques inhérents à leurs activités, construire une cartographie des risques leur apportera de nouveaux éléments d'observation destinés à mieux maîtriser et orienter leurs objectifs. Ainsi, la dimension « risques » vient enrichir la vision des dirigeants en complément des axes stratégiques et opérationnels et devient un élément de management à part entière.

Pour ce faire, les organismes d'assurance doivent instaurer un environnement permettant d'aboutir à une cartographie des risques fidèle et dynamique. ●



Afin de vous apporter un exemple concret de l'employabilité de cet ouvrage par tous, voici des retours d'expérience de professionnels de l'audit interne, du contrôle interne et de la maîtrise des risques.

R. A&CI : *Quelles étaient vos attentes sur la cartographie des risques ?*

Jean-Denis Malpelet *(directeur de l'audit général groupe, Allianz France)* **:** La cartographie précédente était toujours utilisée chez Allianz France. Cependant, l'évolution constante du champ réglementaire et les exigences liées à l'introduction progressive de Solvabilité 2 avaient créé l'attente d'un lien plus fort entre la cartographie et ces évolutions. Cette mise à jour a aussi permis de mieux prendre en compte la réalité des risques existants sur le terrain.

Emmanuel Ruffin *(secrétaire général à la direction de la maîtrise des risques, Matmut)* **:** Nous avons utilisé la première version de ce cahier de recherche lors de la mise en place des cartographies des risques dans notre organisme. Nous nous étions en particulier appuyés sur la typologie des risques proposée pour construire un référentiel des risques interne. Nous avions une attente significative à l'égard de ce nouveau cahier pour qu'il constitue, d'une façon générale, un référentiel actualisé en matière de méthodologies et de bonnes pratiques de construction et d'utilisation des cartographies de risques.

Patrick Dupuis et Eric Lhuissier *(représentants de la direction du contrôle interne et de la conformité, Covéa)* **:** Le groupe Covéa a la volonté de s'inscrire dans les bonnes pratiques de cartographie et de gestion des risques. Il s'appuie notamment sur un référentiel méthodologique interne, qui reprend les définitions et principes utilisés par l'IFACI, notamment dans la 1ère version du cahier de la recherche sur la cartographie des risques publié en 2006. La pratique d'utilisation de ces orientations a atteint un certain niveau de maturité, tant par les services d'audit interne et de contrôle interne que des opérationnels eux-mêmes. Les outils informatiques facilitent largement l'actualisation et le suivi des risques de la cartographie. Mais les exigences réglementaires se sont considérablement renforcées au cours des dernières années, notamment la création des comités d'audit (8ème directive européenne), et la préparation à Solvabilité 2.

R. A&CI : *Comment puis-je utiliser le cahier de la recherche dans mon quotidien en tant qu'auditeur interne / manager des risques / contrôleur interne ?*

J.-D. Malpelet : Le responsable d'une mission d'audit doit, au tout début de son action, considérer tous les *inputs* qui vont concourir à rendre son programme de travail performant. Ceci s'appuie sur une analyse des risques la plus complète possible. La cartographie des risques est un « ingrédient » essentiel à prendre en compte dans l'atteinte de cet objectif. Bien sûr, on peut légitimement espérer que l'univers d'audit intègre déjà les éléments notamment par une maintenance régulière. La robustesse de l'évaluation des risques par une fonction d'audit vient de la rigueur avec laquelle elle est exécutée mais aussi de la variété des *inputs* que l'auditeur sait prendre en considération. La cartographie produite en est un des plus pertinents.

E. Ruffin : Au-delà de la présentation synthétique des concepts et références réglementaires essentiels sur lesquels reposent les activités de contrôle interne et de gestion des risques, cet ouvrage me donne accès à des exemples concrets de modalités de mise en œuvre, des astuces (cf. « boites à outils »), des conseils (cf. « écueils à éviter »). Ce sont autant de sources et pistes de réflexions sur lesquelles nous pourrons nous appuyer pour faire vivre et renouveler les dispositifs, mais aussi pour animer les actions de communication et de formation essentielles à la bonne appropriation par les opérationnels.

P. Dupuis et E. Lhuissier : Les enjeux majeurs et les attentes du groupe Covéa concernant ce cahier de la recherche portent sur l'urbanisme des acteurs de gestion des risques et des instances de gouvernance dans les entreprises d'assurance, pour le pilotage des risques tant par les comités de direction générale que par les comités d'audit et des risques. Cette version du cahier de la recherche fournit des compléments sur le plan méthodologique, comme par exemple les notions de risque brut / risque résiduel / appétence, ainsi que des précisions quant à l'évaluation des risques. Mais elle apporte précisément des clés de lecture sur les rôles et responsabilités de l'ensemble des acteurs et organes dirigeants. Elle précise enfin le positionnement des trois lignes de défense dans le système de gestion des risques et de contrôle interne.

Evénements

Enjeux et bonnes pratiques de l'audit de projets

Réunion mensuelle du 12 décembre 2013

Une approche adaptée aux objectifs de l'audit

Sébastien Allaire, *associé, ACS*

L'audit du processus de gestion de projet passe par une revue exhaustive des étapes de ce processus ; par l'existence de procédures formalisées pour chaque étape ; par la vérification du respect des procédures, de la bonne application des contrôles, de la séparation des tâches et des délégations de pouvoirs.
L'analyse peut se faire sur un échantillon de projets.
L'analyse de la maîtrise d'un risque consiste à identifier le ou les risques majeurs pour l'entreprise, lié(s) à la gestion d'un ou plusieurs projets ; à identifier les événements possibles associés au risque sélectionné ; à rechercher les causes potentielles internes et externes ; à analyser les dispositifs de maîtrise en place.
Après définition du programme de travail par les risques, une coordination avec les autres fonctions supports et métiers doit se faire.

Différents types de projets coexistent avec leurs problématiques et méthodologies respectives

Olivier Sznitkies, *directeur de l'audit, Lafarge SA*

Acquisition, désinvestissement ; développement industriel (construction d'une usine) ; transformation *business* / programme de performance ; système d'information ; innovation / développement de nouveaux produits et services. Tous ces types de projets entrent dans le champ d'intervention de l'audit groupe afin de déterminer si : les investissements sont conduits conformément aux priorités stratégiques du groupe ; les ressources du groupe sont utilisées de manière optimale ; les risques associés aux projets sont identifiés et gérés de façon adaptée. Tout projet dont le budget est supérieur à 25M€ fait l'objet d'un audit systématique.
Les risques et enjeux tiennent au fait que des donneurs d'ordre sont davantage intéressés par les résultats des projets que par le respect de la méthodologie de projet.
Différents types d'audits répondent à différents enjeux : a) avant le lancement d'un projet ; b) durant le cycle de vie du projet ; c) directement après ou jusque 24 mois après le lancement.

Pourquoi un audit de projet ?

Marcel David, *contrôle général des armées*

Pour donner une assurance raisonnable sur la maîtrise du projet : éviter les mauvaises surprises ; détecter une pathologie. Evaluer l'ampleur réelle d'une pathologie avérée, rechercher ses causes et proposer les moyens d'en sortir. Répondre à une interrogation sur l'utilité du projet pour l'organisation. Obtenir un retour d'expérience sur un projet achevé.
L'audit des projets comporte un certain nombre de « figures imposées » au cours de trois phases : phase amont, projet en cours, audit « *post mortem* ».
Quel est l'impact d'une direction projet sur la mission d'audit ? Du point de vue de la pratique professionnelle, l'auditeur cherchera davantage à vérifier la sincérité des données et la conformité des pratiques aux référentiels, que la pertinence de la méthode ou le professionnalisme de l'équipe projet.

Démarches de cartographie des risques dans le secteur assurance… et mise en perspective avec le secteur Industrie, Commerce et Services

(Extraits)

Réunion mensuelle du 30 janvier 2014

Enjeux et principes de la réforme Solvabilité 2

La solvabilité pour un assureur est sa capacité à respecter les engagements de long terme qu'il prend auprès de ses clients. Elle dépend de l'importance des engagements et des ressources dont dispose la société d'assurance pour y faire face (fonds propres et actifs). Ces ressources doivent être suffisantes pour couvrir l'intégralité des engagements souscrits vis-à-vis des assurés, et faire face à des événements imprévus susceptibles d'affecter le respect des engagements.
Sous Solvabilité 1, les capitaux propres réglementaires ne sont pas calculés en fonction des risques réels auxquels les assureurs sont exposés. Solvabilité 2 déterminera les exigences de capital requis (SCR) sur la base d'un modèle plus économique mais complexe.
Le SCR *(Solvency Capital Requirement)* est le montant des pertes économiques que l'entité est susceptible d'encourir sur une année ; il est basé sur des risques pouvant se produire statistiquement au moins une fois tous les deux cents ans (choc bicentenaire).
Le SCR est déterminé en tenant compte de tous les types de risques (assurantiels, financiers et opérationnels), et de l'effet de diversification.
Les principaux objectifs de la réforme Solvabilité 2 sont : l'harmonisation du cadre de surveillance prudentielle des secteurs de la banque et de l'assurance au sein de la communauté européenne ; l'accroissement de la rentabilité des établissements et de leur résistance en cas de crise, afin d'être plus compétitifs tout en protégeant mieux leurs clients ; la protection du système financier et la prévention du risque systémique.

Le système de gestion des risques

Tout assureur devra être en mesure de prouver qu'il maîtrise l'évolution de ses risques par un dispositif dûment documenté : identification des risques portés par l'entreprise ; fixation de limites de tolérance au risque ; prise de décision intégrant les impacts sur les risques ; gestion opérationnelle dans le cadre de règles conformes aux politiques de l'entreprise dans chaque domaine ; suivi opérationnel des risques.
La directive européenne fixe des exigences à deux niveaux. Pour les états membres, un *Supervisory Review Process* harmonisé à travers l'Europe.
Pour les entreprises d'assurance, un système de gouvernance renforcé : la directive définit notamment quatre fonctions clés, ces fonctions devant être clairement séparées : audit interne, gestion des risques, fonction actuarielle et fonction conformité.
Chaque entreprise doit procéder à sa propre évaluation de ses risques et de sa solvabilité : ***Own Risk and Solvency Assessment*** (ORSA). L'ORSA concerne l'ensemble des risques, y compris les risques non quantifiables tels que les risques stratégiques ou de réputation. ●

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Calendrier 2014

- 20% pour un participant inscrit simultanément à 4 formations

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

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™.

POUR EN SAVOIR PLUS ...

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

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

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

The Institute of Internal Auditors

FICHE TECHNIQUE

Audit & Contrôle internes

Identifier et évaluer les changements pouvant impacter le système de contrôle interne

Alain Lemarcis

responsable du contrôle interne, **SNCF**

***Alain Lemarcis** a réalisé l'essentiel de sa carrière dans le transport de marchandises, au sein de SERNAM. Il y a développé des outils de traçabilité des colis et de communication clientèle et dirigé le contrôle de gestion, avant de devenir secrétaire général, puis directeur de la région Ouest.*
En 2005, il rejoint la direction de l'audit et des risques de la SNCF où il assume tout d'abord des missions d'audit interne avant de prendre en charge l'animation du contrôle interne pour l'ensemble du groupe SNCF.

Des 17 principes du COSO 2013, le neuvième est sans doute le plus ambitieux et celui dont la mise en œuvre pratique apparaît à première lecture le plus être une gageure. Il ne s'agit pas moins dans ce principe que **d'identifier et évaluer les changements susceptibles d'impacter de façon significative le système de contrôle interne de l'organisation.** Et pour illustrer la question, le COSO évoque tous les changements qui ont motivé la révision du référentiel, vingt ans après la première édition : la globalisation des marchés, la complexité croissante des lois, règlements et normes, le recours accru à l'externalisation, l'usage des nouvelles technologies, la sophistication de la fraude, etc.

© Alfred Cronback

Tout dirigeant d'organisation verra dans l'apparition de nouveaux marchés, de nouvelles technologies, une occasion à saisir sans hésiter pour développer ses produits et services, ne serait-ce qu'en raison bien souvent d'un environnement concurrentiel qui ne lui laisse d'autre choix que **l'innovation permanente.**

A contrario, le COSO, de par sa nature, considère davantage le changement comme une source infinie de risques sans cesse renouvelés auxquels l'organisation devra faire face.

Dans une de ses fables, La Fontaine concluait par cette formule « *Que de tout inconnu le Sage se méfie* ». Dans les organisations actuelles, ce sont l'auditeur interne, le *risk manager*, le contrôleur interne qui font office de sages. A eux de contribuer à la détection des risques de cet environnement nouveau en perpétuelle gestation, d'alerter et de veiller à ce que les lignes de défense appropriées soient mises en place et continuellement révisées.

Mais détecter ces risques implique pour ces acteurs de l'organisation de collecter et traiter en permanence une masse considérable d'informations, qu'il s'agisse de changements externes, a priori subis, ou internes, a priori voulus. Aussi doivent-ils pouvoir s'appuyer sur un ensemble de dispositifs permettant de capter ces informations le plus en amont possible, et de les traiter. Il s'agira d'une part de dispositifs classiques de veille pour les changements externes, d'autre part de dispositifs relevant de la gestion des risques et du contrôle interne pour les changements à l'initiative de l'organisation.

Mis en œuvre de façon coordonnée, ces différents dispositifs seront à même d'apporter une assurance raisonnable de la bonne application du neuvième

principe du COSO et donc de correcte maîtrise du changement.

Une veille réactive à l'égard des changements de l'environnement règlementaire

La plupart des organisations disposent de plusieurs dispositifs de veille en fonction des sujets à vigiler. C'est le rôle par exemple d'une direction juridique pour les lois et règlements ou d'une direction financière pour les normes comptables. Le contrôle interne doit s'assurer que ces veilles couvrent bien l'ensemble des changements susceptibles d'impacter l'organisation, que la documentation de celle-ci se trouve effectivement mise à jour et partagée, et que des notes d'impact sont rédigées, diffusées et appliquées.

Le COSO 2013 recommande que cette veille soit étendue aux incidents significatifs intervenant au sein d'autres organisations, comme par exemple les atteintes à l'environnement. Sont concernés les incidents fortement médiatisés et qui donnent lieu systématiquement à un renforcement de la réglementation et des contrôles, impactant à terme l'ensemble des organisations. Celles-ci ont donc tout intérêt à anticiper en passant en revue leur dispositif de contrôle interne en la matière.

Le changement climatique pourrait constituer un risque croissant de rupture des supply chains

Mais aussi une veille à l'égard des changements de l'environnement physique

Il est assez étonnant de découvrir à la lecture du COSO 2013 l'attention portée par ses auteurs aux risques de catastrophe naturelle qui étaient bien loin des préoccupations des rédacteurs de 1992, alors peu enclins à la prise en compte des risques extra-financiers. Il est vrai que ce risque est souvent perçu comme imprévisible et difficilement traitable si ce n'est par l'assurance.
Mais entre-temps sont intervenus Katrina, les inondations de Bangkok et le séisme japonais de 2011 avec leurs lots de dévastations, mais aussi de rupture d'approvisionnement pour les organisations d'Europe ou d'Amérique du Nord dont les fournisseurs vitaux étaient localisés dans ces zones.

Le COSO 2013 nous fournit un beau cas d'étude avec l'exemple d'une société avisée de l'arrivée imminente d'un ouragan et qui ne dispose que de quelques heures pour d'une part évaluer l'impact sur son compte de résultats et ses engagements contractuels, et d'autre part trouver des fournisseurs alternatifs prêts à prendre le relais au pied levé. L'exemple témoigne d'une gestion de crise pour le moins efficace, mais qu'en serait-il dans la « vraie vie » ? C'est pourquoi les organisations prennent-elles généralement les devants en évaluant leur dépendance à l'égard de fournisseurs clés et en concevant des plans de continuité d'activité (PCA) pour pallier la défaillance éventuelle de l'un de ces fournisseurs.

Ce que sous-tend le COSO 2013, c'est que, dans un contexte de mondialisation des échanges et de fréquence croissante des catastrophes naturelles liées au changement climatique, ces PCA doivent être étendus à la possible défaillance de toute une zone géographique, tous les fournisseurs de cette zone se trouvant simultanément dans l'impossibilité d'exercer leur activité.

Cependant, pour nécessaires que soient ces veilles, elles ne sont bien sûr pas suffisantes car les organisations ne peuvent se contenter de voir venir le changement, alors qu'elles sont elles-mêmes à l'origine de celui-ci, selon le précepte que préconisait Gandhi « *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde* ». D'autres outils sont alors nécessaires pour en maîtriser les risques.

Un management des risques accompagnant le changement dans la durée

Face à la multitude de risques auxquels sont confrontées toutes les organisations, celles-ci ont pour règle d'aligner leur dispositif de management de ces risques avec leurs objectifs stratégiques majeurs. C'est l'objet du principe 6 du COSO 2013 relatif à la définition claire des objectifs, et du principe 7 pour l'identification des risques associés à la réalisation de ces objectifs, leur analyse et leur gestion.

Le principe 9 nous propose une approche complémentaire de la gestion des risques en citant 5 types

majeurs d'éléments à prendre en compte :

- **les changements de modèle économique** (nouvelles activités, externalisations, nouveaux marchés…). Il faut noter que ces changements ne sont jamais le fruit du hasard et résultent toujours d'orientations stratégiques décidées au plus haut niveau ;
- **les acquisitions ou scissions significatives** qui, là aussi, s'inscrivent toujours dans le cadre d'objectifs stratégiques ;
- **le développement à l'international,** notamment dans des pays dont l'organisation ne maîtrise qu'imparfaitement la réglementation et dont la culture et les habitudes d'affaires peuvent être très différentes ;
- **une croissance rapide** mettant sous forte tension les structures, processus, systèmes d'information et compétences ;
- **les nouvelles technologies** avec tout particulièrement leur utilisation croissante dans la relation clientèle et les risques émergents qui en découlent.

Le risk manager *doit identifier les risques de ne pas atteindre l'objectif de changement, mais aussi ceux induits durablement par ce changement*

On constate à la lecture qu'aucun de ces éléments ne constitue en lui-même un risque intrinsèque, mais ils ont tous pour caractéristique de modifier sensiblement et durablement l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Le véritable risque en l'occurrence est bien celui de ne pas adapter les dispositifs de contrôle interne à la nouvelle donne et d'exposer l'organisation à des déconvenues ultérieures.

Le *risk manager* a donc tout intérêt à conforter son approche traditionnelle par les risques amont (risques de ne pas atteindre les objectifs) par l'ajout des risques de déstabilisation aval du dispositif de contrôle interne (les objectifs ont été atteints, mais le changement induit n'est pas suffisamment maîtrisé). Dans la pratique, il englobera dans une même cartographie l'ensemble de ces risques de façon à les identifier et les traiter dans la durée.

Il s'appuiera sur le **contrôleur interne** pour traiter ce risque de déstabilisation. Celui-ci pourra ainsi, par exemple :

- veiller à ce que les entités acquises adoptent rapidement le référentiel de contrôle interne de l'organisation et participent aux éventuelles campagnes d'auto-évaluation ;
- aménager le référentiel de contrôle interne en fonction des nouveaux processus / risques induits par le changement d'activités ;
- veiller à ce que la cartographie des risques de fraude intègre bien les risques engendrés par l'utilisation de nouvelles technologies ;
- s'assurer que les PCA de l'organisation sont bien modifiés en fonction des nouvelles externalisations, etc.

Une évaluation des risques à l'appui de toute décision stratégique

Toute décision stratégique impactant le modèle économique de l'organisation relève, suivant son importance, de la compétence des organes de gouvernance de cette organisation et/ou de comités d'engagements *ad hoc*. Ceux-ci travaillent sur la base de dossiers soigneusement préparés en amont et qui doivent leur apporter un éclairage objectif sur d'une part les opportunités, d'autre part les risques des engagements projetés et ainsi sécuriser leur prise de décision de mettre en œuvre ou non le changement induit.

Le *risk manager* et le contrôleur interne se doivent de veiller à la bonne organisation de ce processus majeur. Le *risk manager* intervient plutôt sur le volet risques en définissant une méthodologie de leur classification, identification et évaluation, ainsi que de la présentation des actions envisagées pour leur maîtrise. Cette méthodologie est bien éprouvée par exemple avec les *due diligences* réalisées à l'occasion de toute opération de capital, fusion ou acquisition.

Celle-ci se doit aussi d'intégrer une analyse de sensibilité afin de mesurer l'impact d'une évolution favorable ou défavorable *(« stress test »)* d'une des hypothèses clés.

Le *risk manager* apporte son appui au « porteur » de l'engagement dans la mise en œuvre de cette méthodologie tout au long du processus de prise de décision. Il doit aussi veiller à ce que l'évaluation des risques initiale soit révisée régulièrement au fur et à

mesure de la mise en œuvre du changement, celui-ci ne se réalisant que rarement exactement comme prévu à l'origine.

Un rôle majeur pour le responsable de la sécurité des systèmes d'information

Le principe n°9 insiste tout particulièrement sur les risques de changement liés aux nouvelles technologies et cite d'abondance les ruptures de continuité, la perte d'informations confidentielles, la cybercriminalité… Et pour preuve de l'importance de ces risques, un autre principe, le n°11, est consacré entièrement à leur mise sous contrôle. De toute évidence, c'est en premier lieu aux NTIC que fait allusion le COSO, celles-ci ayant révolutionné en vingt ans l'environnement dans lequel évoluent l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Tout engagement initiant un changement majeur doit être examiné à l'appui d'une fiche d'analyse des risques et opportunités

Le COSO évoque la complexité croissante qui rend l'identification et le management des risques plus difficile. Il s'agit bien là d'un euphémisme tant les *risk managers* et contrôleurs internes peuvent parfois se sentir impuissants face aux risques multiformes générés par l'explosion des usages.

Cependant, ces risques peuvent être identifiés et traités efficacement s'ils sont pris en compte systématiquement et à l'aide d'une méthodologie formalisée, dès la phase d'émergence de tout nouveau projet informatique. A titre d'exemple, en France, l'ANSSI (Agence Nationale de la SSI) met à disposition une méthodologie, EBIOS (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité).

Reste le cas des nouvelles technologies qui ne sont pas introduites à l'initiative de l'organisation, mais de celle de ses parties prenantes. Le concept de

BYOD *(Bring Your Own Device)* en est un exemple, avec la nécessité de maîtriser des risques importés par les propres employés de l'organisme dans un contexte de perméabilité croissante entre les usages personnels et professionnels. Le contrôleur interne veillera pour cela à ce que des règles claires de bonne utilisation des NTIC et notamment des outils de mobilité soient établies, diffusées et appliquées.

Il faut souligner enfin que si les nouvelles technologies sont incontestablement une source majeure de risques, elles constituent également une opportunité certaine pour prévenir et détecter les erreurs, voire les fraudes. Les contrôles embarqués dans un système d'information, une bonne gestion des accès, avec une séparation des tâches verrouillée, la traçabilité des transactions, les possibilités de détection par « *data mining* », ont tout autant révolutionné les dispositifs de contrôle interne et contribué à la bonne maîtrise des processus.

Un acteur privilégié dans le bouclage du dispositif, l'audit interne

De par sa position privilégiée au sein de l'organisation, l'audit interne est sans doute l'acteur le mieux placé pour déterminer si les changements intervenus dans l'environnement de l'organisation ont bien donné lieu à adaptation des dispositifs de contrôle interne appropriés.

La norme 2010 du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) stipule que « *le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation* ». Ce plan étant conçu à la suite d'entretiens avec les principaux dirigeants de l'organisation, il est probable que l'ensemble des changements majeurs aura été ainsi évoqué.

Reste le cas des changements impromptus en cours d'année ou des conséquences inopinées de changements mal maîtrisés. Cette même norme 2010 stipule que « *le responsable de l'audit interne doit, le cas échéant, réviser et ajuster le plan afin de répondre aux changements dans les activités, les opérations, les programmes, les systèmes et les contrôles de l'organisation* ». Cette révision pourra donner lieu à des audits « *flash* ».

En complément du respect de ces normes, le responsable de l'audit interne pourra intégrer avec profit la grille d'analyse que lui propose le COSO avec les cinq éléments majeurs de modification de l'environnement de contrôle de l'organisation afin de vérifier que sur ces points les dispositifs de contrôle interne ont bien été adaptés en conséquence et sont suffisamment robustes. Par exemple, l'attention à porter aux entités en croissance – trop – rapide doit constituer un élément à prendre en compte dans la préparation de tout plan d'audit.

Dans la bourrasque, s'appuyer sur des valeurs solides

Enfin, lorsque tout semble changer autour de soi, que l'on a l'impression de ne plus correctement maîtriser un environnement trop différent ou devenu trop complexe, il importe de pouvoir se référer à des valeurs de base de nature à aider à adopter le bon comportement dans ces zones d'incertitude et de dangers.

C'est le rôle des démarches d'éthique et il est significatif que le COSO 2013 en ait fait le premier de ses 17 principes.

Il arrive un moment où la conduite par les règles – trop nombreuses, trop complexes, trop souvent renouvelées – trouve ses limites et il faut alors que l'individu puisse mettre en œuvre une conduite par les valeurs pour redonner du sens à son comportement et à ses décisions.

D'où les chartes et guides éthiques déclinés par métiers et/ou zones géographiques afin de tenir compte de la diversité des situations et des risques auxquels chacun peut se trouver confronté. Et qui nous rappellent qu'en dépit de toutes les précautions prises pour maîtriser des organisations en changement accéléré, c'est l'homme qui reste au cœur de ce changement. ●

La préparation du plan d'audit doit être l'occasion de porter une attention particulière aux structures et systèmes en changement majeur