

N°002 2° trimestre 2015

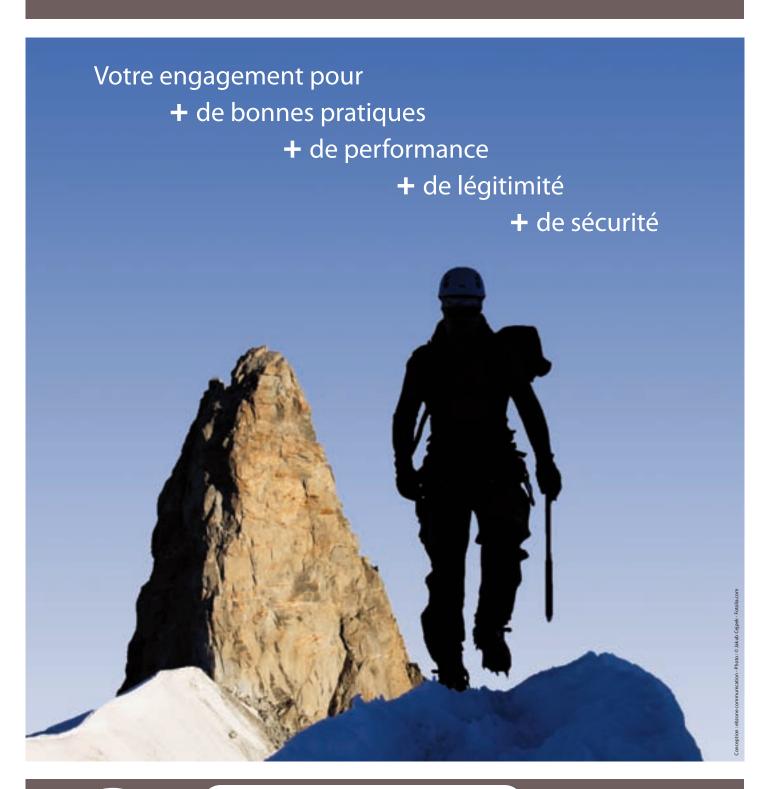






ifaci Certification

Progressez sur des bases solides





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



05 EDITO

De l'audit en continu à l'audit dans les ministères La vitalité de l'audit interne

06 CHRONIQUE

10 façons risquées de soutenir les ventes

08 VOIX DE LA FRANCOPHONIE

Partager et mutualiser les synergies

10 RENCONTRE AVEC ...

Jean-Pierre Jochum, Vice-président du CHAI

15 DOSSIER

- 16 Au-delà des systèmes et des technologies
- 20 Effet de mode ou réelle opportunité?
- 22 Enjeux et apports
- 24 La mise en œuvre d'un processus de contrôle continu
- 25 Une action conjointe des deuxième et troisième lignes de maîtrise
- 26 Audit interne et pilotage en continu : l'exemple d'une intégration réussie

29 À LA DÉCOUVERTE DE ...

Service Ethique et Conformité d'Alstom

32 LIBRES PROPOS

- 32 Le management par la confiance peut-il aboutir à la fin des auditeurs et contrôleurs internes ?
- 34 L'audit interne est un élément essentiel du management par la confiance

35 OUVERTURE SUR LE MONDE

ECIIA: la voix de l'audit interne en Europe

37 ACTUALITÉ













Gestion des Risques:

Auditeurs internes, le comité d'audit et la direction générale comptent sur vous!

Norme 2120 – Management des risques : L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

Afin de renforcer la capacité des auditeurs internes à exercer efficacement leurs responsabilités en matière d'évaluation des processus de management des risques, l'IIA a développé la certification CRMA (Certification in Risk Management Assurance).

Le CRMA est un examen de 2 heures, composé de 100 Questions à Choix Multiples. Il est conçu pour les auditeurs internes et les professionnels de la gestion des risques qui interviennent sur les périmètres de l'évaluation des risques, sur les processus de gouvernance, sur l'évaluation de la qualité et l'auto-évaluation des contrôles.

Marquez des points!

Détenir le CRMA 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.

POUR EN SAVOIR PLUS ...

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







tvWingrove - Fotolia.com

L'AUDIT EN CONTINU Un état d'esprit adapté au rythme du changement

audit, risques & contrôle

La revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes n°002 - 2° trimestre 2015

FDITFUF

Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI) Association Loi 1901 98 bis, boulevard Haussmann - 75008 Paris (France) Tél.: 01 40 08 48 00 - Mel: institut@ifaci.com Internet: www.ufai.org

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Mireille Harnois

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION

Philippe Mocquarc

RÉDACTEUR EN CHEF

Louis Vaurs

COMITÉ RÉDACTIONNEL

Louis Vaurs - Mireille Harnois - Eric Blanc - Antoine de Boissieu - Jean-Loup Rouff

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Eric Blanc - Tél. : 06 15 04 56 32 - Mel : eblanc@ifaci.com

CORRESPONDANTS

Amérique : Farid Al Mahsani Maghreb : Nourdine Khatal

Afrique subsaharienne : Fassery Doumbia

RÉALISATION

EBZONE Communication

22, rue Rambuteau - 75003 Paris

Tél · 01 40 09 24 32 - Mel · ebzone@ebzone f

IMPRESSION

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

ABONNEMENT

Michèle Azulay - Tél.: 01 40 08 48 15

Revue trimestrielle (4 numéros par an)

ISSN: 2427-3260

Dépôt légal : juillet 2015

Crédit photos couverture : © kras99 - Fotolia.com



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



Prix de vente au numéro : 25 € TTC

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 1^{er} 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.

De l'audit en continu à l'audit dans les ministères

La vitalité de l'audit interne

n en parle beaucoup, on le pratique peu et pourtant, l'audit en continu a les plus grandes chances de se développer au cours des prochaines années. C'est en tout cas, l'enseignement que l'on peut tirer du « Dossier » de ce numéro où experts et praticiens s'expriment très librement sur ce sujet. Non, l'audit en continu n'est pas un pilotage en continu ; non, il ne se limite pas à des systèmes et des technologies ; et si les travaux y afférents s'appuient sur des bases de données, « l'audit en continu c'est avant tout, pour l'auditeur interne, un état d'esprit adapté au rythme du changement au sein des organisations ».

L'audit interne dans les ministères est aujourd'hui une réalité nous dit Jean-Pierre Jochum, vice-président du CHAI (Comité d'harmonisation de l'audit interne), dans l'entretien qu'il a bien voulu nous accorder : les structures sont en place ; les comités ministériels d'audit interne sont composés de manière à garantir leur indépendance, majorité de personnes non investies dans la gestion et de personnalités extérieures aux ministères ; l'audit comptable est très opérationnel et les audits métiers se développent même si quelques progrès sont encore à faire dans ce domaine ; l'audit interne est un métier à part entière qui attire de jeunes diplômés sortant des meilleures grandes écoles et qui va être prochainement ajouté au répertoire interministériel des métiers de l'Etat. En quelques mois, le CHAI a élaboré un cadre de référence très proche de celui de l'IIA / IFACI et publié plusieurs guides d'audit. Il anime la communauté des auditeurs ministériels et contribue à leur formation. Demain, ce qui a été fait au niveau central devrait pouvoir se décliner au niveau des collectivités territoriales.

Je pense que vous serez intéressés par la rubrique « Libres propos » qui traite du management par la confiance pratiqué par les entreprises dites libérées comme Nordstrom, importante société américaine cotée à la bourse de New York. Pour ces entreprises, les activités de contrôle sont fortement réduites. Est-ce le chant du cygne pour l'audit interne ? La directrice de l'audit interne de Nordstrom prenant exemple de son vécu pense tout le contraire.

La conformité a le vent en poupe, la présentation du service éthique et conformité d'Alstom dirigé par son ancien directeur d'audit interne est riche d'enseignement.

ECIIA (Confédération européenne des instituts d'audit interne) est peu connue. A quelques mois de la conférence des 21et 22 septembre « Audit on the spotlight », l'article signé de son président, Thijs Smit, vous en apprendra un peu plus sur son fonctionnement et ses réalisations.

A la rubrique, « voix de la Francophonie », la présidente de l'UFAI présente les principaux points développés à Pékin lors du 12ème conseil global de

l'IIA, et d'insister sur la nécessité, pour les auditeurs internes membres du réseau de l'UFAI, de partager et de mutualiser leur énergie.

Vous pourrez lire enfin la rubrique toujours très inventive d'Antoine de Boissieu qui traite cette fois-ci des «10 façons risquées de soutenir les ventes »

Bonne lecture.

Louis Vaurs - Rédacteur en chef

CHRONIQUE

10 façons risquées de soutenir les ventes

Une banquière de MORGAN STANLEY qui use de moyens équivoques pour augmenter son chiffre d'affaires, l'Autorité de la Concurrence qui trouve des ententes dans des secteurs très variés (loueurs de voitures, fabricants de yaourts, fabricants de poids lourds, producteurs de volailles...), SFR-NUMERICABLE menacée d'une pénalité de 50 M€ (la seconde) pour retard dans l'exécution d'un contrat avec le département des Hauts-de-Seine, HSBC mise en examen pour blanchiment de fraude fiscale...: l'actualité fournit de multiples exemples de risques commerciaux

La pression pour atteindre les objectifs de chiffre d'affaires peut parfois conduire à une prise de risque inconsidérée. Voici 10 façons risquées d'augmenter le chiffre d'affaires, auxquelles les auditeurs et contrôleurs internes devraient être attentifs.

1. Vendre aux mauvais payeurs

Pour des commerciaux, la façon la plus simple de gonfler le chiffre d'affaires est de vendre à des clients qui ne paient pas. Les concurrents ne se battent généralement pas pour les garder, et les dits-clients ne sont pas trop regardants sur le prix de vente (beaucoup plus sur les conditions de paiement, de rupture de contrat, et de garantie). C'est ce qui s'est produit lorsque le marché de l'électricité et du gaz a été libéralisé en France pour les particuliers. Des petits concurrents d'EDF et de GDF (POWEO, DIRECT ENERGIE) se sont lancés dans une course à la taille pour atteindre le seuil d'un million de clients. Leurs commerciaux, objectivés sur le chiffre d'affaires et le nombre de clients, ont donc décroché rapidement quelques centaines de milliers de clients à risque. Le portefeuille clients a ensuite dû être assaini, le taux d'impayés dépassant les 30 % à certaines époques.

C'est le même mécanisme qui a poussé des banques américaines ou espagnoles à faire des prêts immobiliers à des clients insolvables, provoquant la crise des subprimes; jusqu'au retournement du marché et au défaut des clients, ces banques ont pu afficher une croissance flatteuse de leur chiffre d'affaires. Le risque s'est réalisé avec quelques années de décalage, provoquant une vague de faillites bancaires.

2. Promettre n'importe quoi au client

Une bonne façon de gonfler le carnet de commandes à court terme est de faire au client des promesses que l'on ne tiendra pas; le coût lié à la non-exécution du contrat ne se verra que plus tard, de même que les effets induits sur la réputation et le chiffre d'affaires.

Ce risque est courant dans l'aéro-



nautique, par exemple, ou les grands constructeurs ont parfois accepté un peu vite les cahiers des charges et les délais des grands donneurs d'ordre. Le carnet de commandes se remplit, les directions générales et les équipes commerciales sablent le champagne, et les difficultés sont repoussées de quelques années, lorsqu'il s'agit de livrer les appareils conformes. Les programmes A380 et A400M d'AIRBUS, B787 de BOEING, ou F35 de LOCK-HEED, l'illustrent bien.

Mais on retrouve le même mécanisme dans beaucoup de secteurs d'activité, notamment dans les secteurs gérant des projets (BTP, SSII, ingénierie...) et dans les services.

3. Placer le client en situation de dépendance

Le risque serait d'abuser de la dépendance du client. Dans le secteur de la défense par exemple, beaucoup de sociétés ont ainsi eu tendance à en jouer un peu trop, les clients étant généralement forcés de faire appel à eux pour la maintenance d'équipements complexes (avions, bateaux, chars...). Le constructeur est alors en position de force pour négocier les prix, parfois aussi le volume d'activité lorsque le client n'a pas l'expertise nécessaire pour réaliser ses propres diagnostics de maintenance. Les abus ont conduit certains clients à changer leur mode de négociation, intégrant le coût de possession. C'est notamment ce qu'a fait le Ministry of Defence britannique pour certains achats d'avions, le MoD achetant désormais des heures de vol suivant une formule de prix fixée à l'avance. Cette situation a aussi longtemps prévalu dans le secteur automobile, les constructeurs gardant le contrôle des circuits de distribution des pièces de rechange, vendues à des prix élevés. Les excès ont conduit à une intervention des législateurs et à une libéralisation forcée.

4. S'entendre avec les concurrents

L'actualité fournit de nombreux exemples, certains secteurs étant multirécidivistes (la banque notamment). Ces affaires prouvent qu'une entente bien gérée permet d'avoir un effet certain sur les prix, tout en garantissant les parts de marché des uns et des autres. Les amendes sont cependant de plus en plus dissuasives.

5. Vendre discrètement autre chose sans le dire au client

Dans beaucoup d'activités, c'est possible. Le mécanisme le plus simple est de vendre des prestations de services annexes au client, si possible en ne lui facturant qu'au moment où les livraisons sont réalisées. Ces services peuvent aller du transport à l'assurance, en passant par l'expertise technique, la certification, la diffusion, la promotion... Cette pratique n'est pas forcément illé-



CHRONIQUE

gale, mais le risque est grand de franchir la ligne rouge.

L'exemple le plus frappant est sans doute la vente par les banques britanniques d'assurances crédit liées aux prêts immobiliers (« Payment Protection Insurance »). Ces ventes d'assurances à marges très élevées ont été finalement considérées par la justice britannique comme abusives, les banques anglaises étant condamnées à rembourser plus de 22 milliards de livres.

Ce type de pratiques est de toute façon risqué dans la mesure où cela fournit des arguments commerciaux aux concurrents, qui pourront expliquer au client la façon dont il a été surfacturé.

6. Etre très (trop) gentil avec le client

S'il est normal d'être à l'écoute des besoins du client, il faut faire attention à ne pas tomber dans l'illégalité en aidant le client à contourner les réglementations. Des banques de renom ont ainsi recu des amendes ou été mises en cause pour complicité de fraude fiscale (UBS, HSBC), complicité de blanchiment (HSBC), complicité de violation (BNP PARIBAS. d'embargo COMMERZBANK, ING...)... On se souvient aussi de l'affaire Enron, qui a entraîné la disparition d'ARTHUR ANDERSEN, accusé d'avoir fait preuve de trop de complaisance pour pouvoir continuer à vendre à Enron des prestations de conseil.

7. Payer les prescripteurs

Même si cela devient plus risqué, le paiement des prescripteurs pour qu'ils fassent acheter les clients est toujours une pratique répandue. Cette pratique a longtemps existé dans le secteur pharmaceutique, les producteurs ciblant les universitaires, les médecins et les pharmaciens. Si la situation s'est assainie dans les pays de l'OCDE, ce n'est pas le cas ailleurs: la Chine a ainsi condamné GLAXO à 400 M\$ d'amende en 2014, pour avoir acheté des prescriptions.

Des affaires de pots-de-vin (avérés ou non) sont également fréquemment rendues publiques dans la défense, le BTP, les industries pétrolières et gazières, l'ingénierie...

8. Anticiper le chiffre d'affaires

Toutes les techniques ci-dessus consistent à prendre de gros risques à moyen et long terme pour atteindre les objectifs à court terme. Plutôt que de prendre de vrais risques commerciaux, certaines entreprises peuvent être tentées de jouer sur l'affichage, en surestimant leur chiffre d'affaires. Les secteurs impliquant une gestion de projets s'y prêtent très bien: services informatiques, ingénierie, aéronautique, usines clef en main, BTP...; il suffit d'exagérer l'avancement du projet à la date de clôture comptable, par exemple en ne relevant pas certaines non-conformités, ou en

forçant le passage de certains jalons. Le projet ne se terminera pas plus tôt, mais, dans une comptabilité à l'avancement, cela permet d'anticiper une partie du chiffre d'affaires.

Dans un autre domaine, la grande distribution a aussi longtemps joué sur les marges arrière lorsque celles-ci pouvaient être pluriannuelles: il suffisait alors de les comptabiliser intégralement sur la première année du contrat. C'est ainsi qu'AHOLD a pu gonfler son chiffre d'affaires de près d'un milliard de dollars en 2004.

Une autre façon de faire peut être de déconnecter le chiffre d'affaires des ajustements négatifs, en repoussant la comptabilisation de ces ajustements. Le cas d'école est fourni par l'aéronautique, où les pénalités de retard de livraison sont souvent transformées en rabais sur des commandes ultérieures. Ainsi, l'année de la livraison, les fabricants comptabilisent l'intégralité du chiffre d'affaires, en repoussant de plusieurs années la comptabilisation de l'avoir accordé au client, avoir qui n'apparaîtra jamais comme tel.

9. Se vendre à soi même (ou presque)

Une variante de cette anticipation de chiffre d'affaires peut être de vendre à des faux clients. Cela est généralement possible dans les marchés intermédiés, d'autant plus pour les sociétés internationales, lorsque les intermédiaires sont locaux (donc difficiles à contrôler, et de petite taille). Il suffit dans ce cas de créer son propre intermédiaire, ou de donner des garanties aux intermédiaires locaux. Les ventes peuvent alors être facilement anticipées, les intermédiaires acceptant les livraisons et les gardant en stock. Les constructeurs automobiles ont décliné cette idée avec des ventes de fin de période aux concessionnaires, des ventes « 0 km », des ventes avec immatriculation pour compte propre... A tel point que l'analyse des statistiques de vente demande désormais une vraie expertise pour distinguer les ventes normales des ventes anticipées. D'autres secteurs sont concernés, à plus ou moins grande échelle : agrochimie (via les grossistes et distributeurs), matériel agricole (idem), matières premières (via les sociétés de négoce, souvent prêtes à rendre service)...

10. Casser les prix

Cette façon de faire n'est pas forcément illégale et peut résulter d'une stratégie valable. C'est par exemple la stratégie suivie pour le pétrole par l'Arabie Saoudite, qui cherche à gêner certains concurrents (Russie et Iran) en les empêchant de dégager une trésorerie d'exploitation suffisante pour moderniser leurs installations et mener à bien leurs projets de développement. C'est aussi la stratégie suivie par les 3 grands producteurs de fer (RIO TINTO, VALE, BHP BILLITON), pour empêcher leurs concurrents de lancer des projets d'extension de capacité et condamner à la fermeture (vraisemblablement définitive) de nombreuses mines chinoises.

La vente en dessous d'un prix

plancher peut cependant être interdite, ou considérée comme un abus de position dominante. Dans certains secteurs, le niveau de prix ou de marge (interdiction de vente à perte) est fixé. C'est le cas de la pharmacie par exemple, ou de la grande distribution. De nombreuses façons existent de tourner ces interdictions : avoirs plus ou moins justifiés, flux de prestations croisées, réalisation de prestations non facturées... Dans ces cas là, l'enjeu pour la direction générale est de bien contrôler l'activité des commerciaux et des filiales, pour éviter de se faire déborder. Sont par exemple exposées à ce risques les entreprises de services informatiques (avec la nécessité de bien contrôler le taux de facturation horaire réel et l'activité des consultants), de travaux publics (avec le problème du contrôle des travaux réellement réalisés), de l'automobile (par exemple avec le contrôle du prix de reprise du véhicule d'occasion, qui peut masquer une ristourne sur le véhicule neuf)... ■

Antoine de Boissieu



les synergies

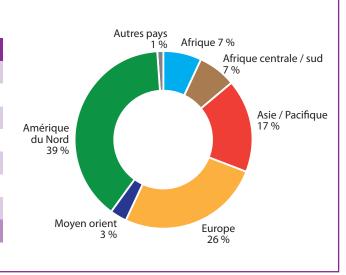
ors du 12^e Conseil global de l'Institut des auditeurs internes (IIA), tenu à Pékin en Chine, les leaders provenant du monde entier se sont réunis pour échanger, partager, apprendre et contribuer à l'évolution de cette organisation mondiale et de la profession. Un total de 75 Instituts ainsi que 4 organisations régionales dont l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI) étaient représentés, faisant de ce Conseil global un des plus imposants de l'histoire avec la participation de 143

délégués, y compris le Comité exécutif de l'IIA Global et son personnel clé.

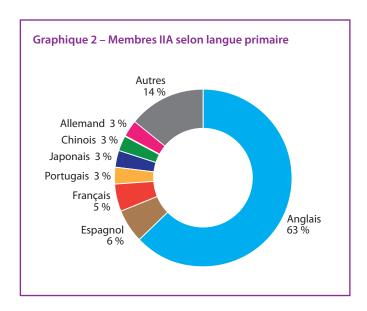
Le programme de cette année a porté sur quatre éléments essentiels du plan stratégique de l'IIA soit : le professionnalisme, la promotion de l'audit interne (advocacy), la valeur durable et le renforcement des capacités. Il a été demandé aux participants de se prononcer sur les défis et les opportunités ayant un impact sur la profession de l'audit interne à l'échelle mondiale, mais aussi

Graphique 1 - Membres IIA par région

Région	Instituts	Membres
Afrique	24	13 291
Afrique centrale et du sud	18	13 254
Asie / Pacifique	18	30 775
Europe	39	48 431
Moyen orient	7	6 000
Amérique du Nord	2	72 586
Autres pays	NC	1 908
Total Monde	108	186 245



VOIX DE LA FRANCOPHONIE



d'identifier les moyens de collaboration entre les membres du réseau IIA pour travailler ensemble au renforcement et à l'amélioration continue de notre organisation à l'échelle mondiale.

En ouverture de session, après un bref examen du plan stratégique 2015-2020 de l'IIA Global présenté par le Vice-président du Conseil Larry Harrington, l'Institut phonie, en lien notamment avec un des éléments clés du *Global Council*, à savoir le renforcement des capacités. Ce renforcement doit se bâtir entre les instituts, entre les leaders, entre les auditeurs et ce tant au niveau des produits que des services. C'est là la force du réseau de l'UFAI pour les auditeurs francophones, qui permet de partager, de mutualiser les énergies.

180 000 auditeurs dans le monde dont 33% en Europe et en Afrique

des auditeurs internes présentait ses plus récentes données, notamment la répartition des membres de l'IIA selon la région géographique (graphique 1) puis selon la langue primaire (graphique 2).

L'IIA compte à ce jour environ 180 000 membres. On note que l'Afrique et l'Europe ensemble composent 33 % des membres mais en regardant les données portant sur la langue primaire, nous constatons que nous sommes environ 9 000 membres (5 %) avec le français comme langue primaire, une véritable minorité.

Ces résultats montrent l'importance de favoriser le meilleur partage possible dans la francoDonc, il sera crucial que le réseau et les membres de l'UFAI travaillent ensemble et y mettent les efforts nécessaires pour assurer notre succès. Cet effort collectif et une grande collaboration permettront de renforcer nos capacités d'offrir aux auditeurs francophones l'accès aux services dont ils ont besoin, d'où qu'ils viennent. Il nous faudra donc améliorer l'accès et l'échange de produits et services entre instituts francophones constitués ou en cours de constitution.

Une telle démarche permettra de fournir à ces auditeurs l'information en temps opportun et pertinente afin de renforcer leur professionnalisme. Les auditeurs auront dès lors tout en main pour respecter les normes internationales de la profession.

De plus, lors de ce Conseil Global. l'IIA a confirmé travailler à l'élaboration d'initiatives de développement en territoire africain. notamment en déployant divers programmes dont programme de mentorat, dédié au soutien des instituts principalement en formation ou en progression et un programme de chapitres internationaux qui permettra de reioindre un plus grand nombre d'auditeurs et de mettre à leur disposition un plus grand nombre de services. Le soutien et des plateformes de I'llA pourront ainsi permettre aux organisations locales de réaliser des économies de ressources et

orientées autour de quatre objectifs majeurs :

- créer des opportunités pour les auditeurs francophones de se regrouper et de partager;
- accroitre le nombre de publications francophones et en assurer la distribution;
- fournir un support de formation et de certification incluant le CIA en français:
- assister dans la création d'associations et d'instituts d'audit interne

Donc l'UFAI aujourd'hui a toute sa place au centre de la communauté et des activités francophones mais aussi comme un

9 000 auditeurs internes ont le français comme langue primaire

d'investissement et de diriger leurs efforts en focalisant sur des activités à forte valeur ajoutée.

Toutes ces initiatives présentent des défis, y compris relativement à la complexité des services à déployer, les compétences requises, la disponibilité de ressources et bien sûr tous les efforts d'adaptation locale et linguistique. Le rôle de l'UFAI est donc clé pour mutualiser toutes les ressources.

Rappelons que l'UFAI a été créé en 1988 dans le but de promouvoir et développer la pratique de l'audit interne dans les pays et régions où le français est parlé. Ses actions ont toujours été joueur clé pour faire le lien entre le réseau francophone et l'évolution de la profession au niveau mondial.

Au sein de l'UFAI, des leaders contribuant au développement de la profession

La participation active de leaders francophones, membres de l'UFAI, dans les discussions du *Global Council* aide à orienter et diriger la profession et l'IIA à la rencontre des besoins d'une profession en évolution.

Mireille Harnois, Présidente de l'Union Francophone de l'Audit Interne



Le CHAI pour un audit interne performant au sein des services et métiers de l'Etat

Jean-Pierre Jochum, Vice-président du CHAI (Comité d'Harmonisation de l'Audit Interne)

Le décret du 28 juin 2011 et la circulaire du premier ministre du 30 juin 2011, relatifs à l'audit interne dans l'administration, ont généralisé la démarche d'audit interne dans les ministères en prévoyant que chacun d'entre eux se dotera d'une mission ministérielle d'audit interne (MMAI) et d'un comité ministériel d'audit interne (CMAI) et en créant, auprès du ministre chargé de la réforme de l'Etat, le comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI). Jean-Pierre Jochum, vice-président du CHAI, a bien voulu, pour les lecteurs de « l'AR&C », faire le point sur les réalisations de ce comité et évoquer ses marges de progrès.

Louis Vaurs: Quelles sont les missions du CHAI ? Quelles sont ses principales réalisations ?

Jean-Pierre Jochum: La première mission confiée au CHAI, présidé par M. Thierry Mandon, secrétaire d'Etat chargé de la réforme de l'Etat, est d'élaborer le cadre de référence applicable en matière d'audit interne de l'Etat.

Sa deuxième mission est d'animer la communauté des auditeurs ministériels et de contribuer à sa professionnalisation en établissant des outils méthodologiques.

Reste une mission essentielle que le CHAI n'a, pour l'instant, pas encore mis en œuvre: c'est d'examiner chaque année la politique d'audit des départements ministériels et de formuler à cette occasion des recommandations. Nous avons commencé à travailler à ce que pourraient être les critères d'examen de la politique d'audit interne des ministères. Notre ambition est de lancer le processus pour la première fois l'année prochaine, ce qui suppose que notre grille de critères soit prête à l'automne et que nous ayons eu le temps de l'expliquer à nos interlocuteurs.

Jusqu'à présent, le CHAI a essentiellement établi le cadre de référence – ce que l'on appelle les normes obligatoires, dans le langage de l'audit interne – et a travaillé sur un certain nombre de guides d'audit, parmi lesquels le guide de l'audit interne comptable, le guide d'audit de la fonction Achat, le guide d'audit d'un

Marché public, le guide d'audit des Systèmes d'information et le guide d'audit de la gestion des Ressources humaines.

Ces guides ont été établis par des groupes de travail du CHAI mobilisant aujourd'hui plus de 80 personnes membres des MMAI, des inspections générales ou corps de contrôle des ministères, la participation à ces groupes se faisant en fonction de leur expérience en ces domaines.

Le cadre de référence a occupé le CHAI pendant quasiment une année: après des débats nourris, le CHAI a décidé de prendre comme base les normes de l'IIA adaptées pour tenir compte des dispositions réglementaires s'imposant à l'administration et du mode de gouvernance des ministères qui n'est pas celui d'une entreprise. Ainsi l'absence de conseil d'administration a conduit à analyser de façon spécifique les relations des différents acteurs de la fonction d'audit. La transposition s'est donc faite a minima, en ne changeant que ce qui était strictement nécessaire

Quant à la refonte des MPA, je ne souhaite pas que l'on s'enferme à nouveau dans une salle pour les réécrire. Toutes les normes n'ont pas besoin de modalités pratiques d'application. Ce n'est pas la peine de systématiser l'exercice. Par contre, je suis favorable à travailler sur des sujets tels que la préparation des missions d'audit mais aussi le dossier de travail ou la supervision des missions.

L. V. : La création de missions ministérielles d'audit interne a-t-elle été bien comprise par les administrations centrales de l'Etat? N'a-t-elle pas été perçue comme une contrainte supplémentaire, un contrôle supplémentaire?

J.-P. J.: Dans la suite logique de la mise en place de la LOLF, l'audit interne s'est développé dans le domaine comptable dans le cadre de la certification des comptes de l'Etat. Une réflexion sur l'extension de l'audit interne au-delà de ce cadre restreint a débuté en 2008 sous l'impulsion de l'inspection générale des finances qui a réalisé d'abord une analyse comparative dans les administrations de cinq pays de l'OCDE et de la Commission européenne, puis a établi, en 2009, des propositions pour la structuration de la politique de contrôle et d'audit internes de l'Etat en France.

On n'est pas parti d'une volonté politique, mais d'une nécessité technique de parachever le travail fait à l'occasion de la réforme budgétaire et comptable qui mettait notamment en évidence le concept de politique publique repris par le décret sur l'audit interne de 2011.

contrôle interne et la maîtrise des risques et de montrer les différences entre une mission d'audit et une mission d'inspection ou une mission de la Cour des comptes.

L'auditeur interne ne juge pas une organisation de l'extérieur. Il tente de se mettre à la place du responsable de la structure audiune mission d'inspection qui garde toujours un peu un aspect « contrôle externe », un peu « shérif », c'est que l'audit interne se situe à l'intérieur de l'organisation et que son ambition se confond avec celle bien comprise des dirigeants de l'organisation.

couverts par un dispositif de contrôle et d'audit internes.

Je pense que ce sera un sujet essentiel de l'examen de la politique d'audit interne des ministères: quel est le périmètre couvert par l'audit interne? Estce que le comité d'audit ministériel va se préoccuper de savoir si on a pensé également aux risques qui peuvent surgir de l'activité des opérateurs?

Il faut être conscient que, dès qu'il y a une solution de continuité dans la chaîne de responsabilité, un partage de responsabilité, il y a un risque potentiel. Lorsque la mise en œuvre d'une politique publique est confiée pour partie à un opérateur, il y a par exemple un risque de connaissance insuffisante tant au niveau amont de la stratégie mise en œuvre par l'opérateur qu'au niveau aval des résultats obtenus.

De la même manière des risques spécifiques peuvent exister quand il y a des services déconcentrés.

L. V.: Souhaitez-vous jouer un rôle au niveau du développement de l'audit interne dans les collectivités territoriales ?

J.-P. J.: Je pense que, quand on parle de secteur public, il n'y a pas que l'Etat et ses opérateurs, il y a d'autres personnes et il y a d'autres collectivités, d'autres niveaux. Et en tout cas, même si le CHAI n'est pas compétent pour les collectivités territoriales, j'ai bien l'intention, si j'en ai le temps, de créer quelques passerelles avec les associations représentant les différentes collectivités, associations des régions de France, des départements de France, des mairies de France.

L. V.: Quels sont les chantiers actuels du CHAI et ses priorités pour les prochaines années?

J.-P. J.: Nos priorités, c'est d'abord de travailler à la professionnalisation de nos auditeurs. C'est aussi les aider à se faire connaître, à se faire comprendre dans leurs organisations. En matière de

(\langle Nos priorités c'est d'abord de travailler à la professionnalisation de nos auditeurs \rangle)

Au départ, l'audit interne, comme le contrôle interne, est apparu comme une « couche supplémentaire » dont on ne voyait guère la valeur ajoutée ni même la place dans un contexte administratif marqué par la tradition légaliste.

En fait, nous n'avons pas fini d'expliquer les choses. Et notre premier examen de la politique d'audit interne des ministères devra être l'occasion de préciser la logique de l'audit interne et notamment son lien fort avec le tée, il essaie de comprendre quels sont ses objectifs et comment il s'est mis en capacité de les atteindre. Il examinera si les bons efforts sont faits aux bons endroits; les bons endroits, c'està-dire les éléments présentant le plus de risque; les « bons efforts », c'est-à-dire les efforts adéquats pour réduire les risques et donc efficaces.

Et puis, il examine des processus, des modes de fonctionnement, il ne juge pas des personnes. Ce qui est nouveau par rapport à L. V.: Est-ce qu'actuellement, l'une de vos préoccupations est de vous assurer que tous les grands opérateurs de l'Etat disposent d'un département d'audit interne, ou bien est-ce l'audit interne du ministère qui joue ce rôle?

J.-P. J.: Ce n'est pas une préoccupation directe du CHAI, c'est à chaque ministère de s'assurer que l'ensemble des acteurs participant aux politiques publiques qui lui sont confiées sont bien



professionnalisation, nous nous efforçons de recenser les formations disponibles pour en informer les responsables de missions ministérielles d'audit et nous avons mis en place nous-mêmes une formation aux fondamentaux de l'audit interne.

Une autre priorité, c'est de mettre en place l'examen annuel de la politique d'audit interne des différents départements ministériels, prévu dans le décret de juin 2011.

Enfin, nous souhaitons nous faire connaître et échanger, à la fois avec les responsables de l'audit interne dans le privé et avec les réseaux d'auditeurs internes publics au niveau international.

L. V.: Avez-vous le sentiment que les auditeurs internes s'appuient sur le CHAI pour avancer?

J.-P. J.: Oui, je le crois sincèrement. Ils peuvent échanger, partager leurs difficultés. C'est un endroit où l'on peut effectivement – y compris dans les groupes de travail – parler des solutions que l'on a trouvées ou des démarches que l'on a pu mettre en œuvre.

Je pense que le simple fait de ne pas être seul face à ses managers, de pouvoir bénéficier des expériences (mauvaises ou bonnes) des autres est un atout considérable pour eux.

Nous avons lancé un nouveau type d'action qui s'appelle les partages d'expérience. On rassemble le plus possible de représentants ministériels pour discuter de tel ou tel sujet. Et c'est d'ailleurs à travers ce biais-là que l'on va parfois écrire quelques modalités pratiques d'application qui seront le résultat du partage d'expérience.

Je voudrais ajouter que les auditeurs des missions ministérielles d'audit interne ont tous été sollicités comme les «sachant» lorsque les ministères ont dû établir une cartographie des risques. Les auditeurs internes ont eu l'occasion d'expliquer à



La première Conférence annuelle du CHAI, tenue le 28 novembre 2014, a réuni plus de 200 personnes.

leurs interlocuteurs ce qu'était un risque, ce qu'était le « contrôle » au sens anglais, la « maîtrise » ; comment il fallait noter les risques pour être en mesure de déterminer l'effort d'audit à fournir ... Il y avait là tout un travail de persuasion, d'explication, et je pense que les discussions que nous avons eues au sein du CHAI sur cette problématique ont été tout particulièrement utiles.

L.V.: Quel regard portez-vous sur les comités ministériels d'audit interne?

J.-P. J.: Au tout début, les CMAI n'étaient pas composés de manière à garantir leur totale objectivité. En effet, les opérationnels, les directeurs des ministères constituaient pour l'essentiel les comités d'audit. Actuellement, dans les comités

d'audit ministériels, l'objectif d'indépendance est atteint : dans l'intégralité des comités d'audit interne, les personnalités non investies dans la gestion, dans l'opérationnel, y compris des personnalités extérieures au ministère, sont effectivement majoritaires.

L. V. : Outre l'adaptation des normes et la rédaction de

plusieurs guides, avez-vous mis d'autres outils et instruments à la disposition des auditeurs ?

J.-P. J.: Nous allons continuer à élaborer des guides, notamment compléter le guide RH. Par contre, aucun travail à ce stade n'a porté sur les outils informatiques les plus appropriés au travail des auditeurs. Certains services d'audit disposent de tels outils et seront en mesure de les présenter à leurs collègues.

L. V. : Pouvez-vous définir en quelques mots la valeur ajoutée du CHAI?

J.-P. J.: Le CHAI est un collectif qui donne un peu plus de force à tout le monde.

C'est aussi un lieu de partage des bonnes pratiques, ou des mauvaises pratiques, ou des mauvaises expériences. Il faut que l'on arrive à créer une vraie L.V.: Quelles sont les relations du CHAI avec les services d'audit de la Commission européenne, avec INTOSAI, EUROSAI, la Cour des comptes, l'ECIIA et l'IIA? Est-ce qu'il y a des relations organisées avec ces différentes structures?

J.-P. J.: Le CHAI en tant que tel n'est pas encore en relation avec les auditeurs de la Commission Européenne même si, à titre individuel, certains s'inscrivent dans les réseaux d'auditeurs publics européens.

Nous n'avons pas de relations avec INTOSAI et EUROSAI, parce que je considère que ce sont des organismes s'adressant aux structures de contrôle externe (Cours des comptes).

Nous n'avons pas de relation avec l'ECIIA. En tant que CHAI, nous avons en revanche adressé à l'IIA, au printemps dernier, notre cadre de référence traduit en anglais. En réponse, l'IIA a salué la ple, et pourquoi pas un auditeur public étranger.

L. V.: Avez-vous des contacts avec les administrations centrales des pays d'Afrique subsaharienne membres de l'UFAI?

J.-P. J.: Pour l'instant non, mais nous y réfléchissons. En effet, je sais que du côté du FMI ou de la Banque mondiale, qui sont des institutions internationales bien présentes en Afrique, l'audit interne n'est pas une compétence qu'ils ont dans leur portefeuille habituel.

L. V.: Quelles relations le CHAI entend-il avoir avec l'IFACI? Quelle ligne de partage des responsabilités entre eux deux? Que peuvent-ils bâtir ensemble?

J.-P. J.: Depuis que je suis au CHAI, je rencontre l'IFACI régulièrement.

L'idée est, sur la base d'une connaissance partagée des formations existantes sur le marché, que chaque auditeur se voit doté d'un carnet de formation recensant les formations qu'il aura suivies.

L. V.: Quel type de collaboration est-il pratiqué entre l'audit interne des ministères et l'audit externe de la Cour des comptes?

J.-P. J.: Il faut tout d'abord avoir conscience que l'on n'a pas les mêmes clients. Pour l'auditeur interne, ses clients, ce sont les responsables des organisations auditées. La Cour des comptes, comme un commissaire aux comptes, travaille pour que des personnes extérieures disposent d'informations fiables: le Parlement, les citoyens et toute autre partie prenante.

Je pense aussi que nous n'avons pas exactement les mêmes objectifs, Pour comprendre ce point, il convient d'avoir à l'esprit que la Cour a, au moins, pour notre propos deux rôles.

D'une part, elle est l'auditeur externe assurant la certification des comptes des comptes de l'Etat comme le ferait un commissaire aux comptes privé et dans ce cadre il est naturel, en application des normes internationales d'audit, que les travaux sur la comptabilité de l'audit interne lui soit communiqués systématiquement et directement.

D'autre part, la Cour des Comptes exerce, en tant que juridiction ou en vertu d'attributions qui lui sont données par la Constitution ou d'autres textes organiques, d'autres missions au cours desquelles elle peut exercer son droit de communication général. Dans ce cadre, elle l'exerce selon les procédures prévues et non pas en s'adressant aux auditeurs internes. Un des sujets les plus sensibles est évidemment celui des cartographies des risques. L'établissement de ces cartographies relève de la compétence des opérationnels; il semble

(\lambda L'objectivité du CHAI n'est pas d'harmoniser vers le bas mais de tirer la qualité vers le haut sans néanmoins rechercher un perfectionnement excessif

relation de confiance pour que l'on soit capable d'y parler de nos vrais problèmes. Le CHAI est ainsi un point d'appui pour les services d'audit interne.

Il est aussi le garant de la qualité. Chaque ministère a sa culture, souvent fortement ancrée, qui peut comporter des mauvaises habitudes au regard des exigences propres de l'audit interne. La tentation est fréquente de tirer argument de ses spécificités pour s'extraire de la norme. Le rôle du CHAI est d'offrir une référence commune de ce qu'il faut respecter pour que le travail effectué soit de qualité, pertinent et utile. Ce ne sera pas toujours facile de convaincre que pour atteindre ce but, il faut respecter un minimum de règles. L'objectif du CHAI n'est pas d'harmoniser vers le bas, le médiocre, mais de tirer la qualité vers le haut, sans néanmoins rechercher un perfectionnisme excessif.

démarche de la France par un communiqué publié sur son site. Le CHAI a par ailleurs répondu à la consultation de l'IIA sur son projet de cadre conceptuel en soulignant l'intérêt de tenir compte de quelques points spécifiques au secteur des administrations publiques.

L. V.: Est-ce que dans le cadre de l'ECIIA, vous pourriez envisager de constituer, à l'instar de ce qui a été fait par le secteur bancaire, un groupe de travail européen Administration Publique ?

J.-P. J.: Cela mérite une réflexion. D'une manière plus générale, j'ai l'intention de proposer assez rapidement au CHAI de désigner quelqu'un d'entre nous pour siéger dans ce genre d'instances. Je souhaiterais inviter à la prochaine conférence annuelle du CHAI, un représentant de la Commission européenne, de l'Internal Audit Service par exem-

Nous avons eu des discussions, dès mon arrivée avec les dirigeants de l'IFACI.

Nous avons défini un *modus* vivendi avec un postulat de départ : nous sommes d'accord pour travailler ensemble.

J'ai expliqué, et l'IFACI l'a très bien compris, que tout ce qui était institutionnel, à savoir tout ce qui concerne la manière dont doit s'organiser l'audit interne dans les ministères, me semblait réservé au CHAI. En matière de méthodologies, rien ne s'oppose à ce que le domaine soit partagé en veillant à éviter les redondances et, a fortiori, les contradictions.

Je pense que le CHAI doit se préoccuper de la formation des auditeurs, même s'il n'a pas les moyens d'agir lui-même comme organisme de formation. Comme je vous l'ai dit, le CHAI a organisé une formation aux fondamentaux de deux jours, qui sera renouvelée autant que de besoin; il ne peut pas faire plus.

exclu que les auditeurs puissent transmettre dans ce domaine des informations qui ne leur appartiennent en rien même s'ils ont pu aider à leur élaboration.

L. V.: Quel état des lieux pouvezvous établir, aujourd'hui, sur le développement de l'audit interne dans l'administration?

J.-P. J.: La situation est variable. En ce qui concerne la mise en place des structures, tous les ministères sauf un sont pourvus des textes réglementaires mettant en œuvre le dispositif d'audit interne prévu par le décret de 2011.

S'agissant du fonctionnement concret du dispositif, les comités d'audit interne se réunissent, les cartographies de risques ont été établies et servent de base à la programmation des travaux d'audit à peu près partout. Mais le champ et la visibilité de l'audit interne sont variables d'un ministère à l'autre. Dans certains ministères, on est encore plutôt sur de l'audit interne comptable, domaine en progrès constant. Les audits métiers se développent plus ou moins rapidement. Il me semble, mais je ne suis pas le seul à le considérer, qu'il faut désormais s'occuper des vrais sujets que sont les risques métiers.

L. V.: Oue reste-il à faire?

J.-P. J.: Je pense que les structures sont en place. A présent, il faut faire tourner la machine pour l'améliorer, pour faire les bons constats, donner les bonnes recommandations et faire bouger les choses. Il ne faut pas oublier que l'objectif de l'audit interne, ce n'est pas de produire les meilleurs rapports du monde et les meilleurs recommandations du monde, c'est de faire bouger l'organisation dans le sens de l'amélioration.

Quand aura-t-on réussi? Quand il y aura des plans d'actions et qu'ils auront été mis en œuvre.

L. V.: Quel est le défi de l'harmonisation des pratiques au sein des

départements ministériels qui sont très divers ?

J.-P. J.: Le défi c'est d'arriver, à partir de cultures différentes parce qu'il y a des cultures ministérielles différentes -, à faire adopter des modes de fonctionnement, des méthodologies communes. Il faut respecter un tronc commun, le minimum minimorum qui garantit que les travaux seront pertinents et utiles aux audités, c'est-à-dire les aideront à mieux gérer leurs activités et les risques qui y sont attachés. Bien entendu, les métiers spécifiques à chaque ministère appelleront des compléments.

Mais le rôle du Comité d'harmonisation, c'est de travailler sur le socle commun et d'éviter de faire du spécifique pour faire du spécifique. Le spécifique n'est justifié que pour un vrai besoin.

> * * * *

L. V. : Qui sont les auditeurs de l'Etat, leurs compétences, leur niveau de professionnalisation, leurs perspectives d'évolution?

J.-P. J.: Les auditeurs de l'Etat sont des fonctionnaires et, plus rarement, des contractuels. Ce sont des membres des corps de contrôle préexistants, la plupart du temps.

Certains sont des jeunes qui sortent de l'ENA ou de grandes écoles commerciales ou scientifigues. D'autres sont des personnes qui ont déjà exercé des fonctions au sein de l'organisation, notamment opérationnelles, à de haut niveau parfois. Ils ont été formés « sur le tas », certains ayant déjà une forte expérience en matière de contrôle, et au travers de différentes formations. J'ai parlé de notre souci d'aider nos collègues à professionnaliser leurs équipes. Il est extrêmement rare que l'on reste auditeur toute sa vie dans le secteur public. Je pense néanmoins que l'audit interne est un métier. D'ailleurs, il va être ajouté au répertoire interministériel des métiers de l'Etat. S'il ne doit pas

forcément être exercé durant toute une vie professionnelle, c'est un métier qui peut faire partie du parcours d'un cadre à potentiel car il donne quelques bons réflexes : ne pas croire sans vérifier, être capable de se poser des questions, d'avoir un regard un peu distancié, de détecter l'« anormal » et de s'y arrêter... Habituellement, on conserve ces réflexes, quel que soit le métier que l'on exerce ensuite.

L'idéal à mon avis pour former les missions ministérielles, est, quand cela est possible, un mixte de jeunes diplômés et de personnes connaissant déjà l'organisation, car il est utile au sein d'un service d'audit interne d'avoir la connaissance des métiers de l'organisation.



J.-P. J.: Maintenant que le CHAI a une base, il va pouvoir s'ouvrir sur le monde extérieur: Europe, pays francophones... Compte tenu de l'expérience acquise, on pourrait partager avec d'autres pays, d'autres institutions, en restant sur l'idée qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre le privé et le public.

Il serait souhaitable d'arriver, dans les prochaines années, à « embarquer » les collectivités territoriales dans une démarche de même nature

L.V.: Je vous remercie de m'avoir accordé ce long entretien. ■



L'AUDIT INTERNE **EN CONTINU**

Un état d'esprit adapté au rythme du changement

16 - Au-delà des systèmes et des technologies



20 - Effet de mode ou réelle opportunité?



22 - Enjeux et apports



24 - La mise en œuvre d'un processus de contrôle continu



25 - Une action conjointe des deuxième et troisième lignes de maîtrise



26 - Audit interne et pilotage en continu : l'exemple d'une intégration réussie







Jean-Pierre Hottin, Associé, PwC

a technologie est au cœur des enjeux pour les fonctions audit interne. En

particulier, la capacité à accéder en temps réel à des données de plus en plus étendues, structurées ou non structurées, change fondamentalement le contexte dans lequel les fonctions audit interne évoluent. Plus largement c'est tout le champ de la gestion des risques, du contrôle interne et de la conformité qui doit s'adapter, y compris les auditeurs internes et externes. Comment s'intègre l'audit en continu, concept développé depuis plusieurs années, dans ce nouveau monde ?

Audit en continu, de quoi parle-t-on?

L'IIA a publié en mars 2015 la seconde édition du GTAG 3, en intégrant spécifiquement l'approche dans le modèle des 3 lignes de défense (de maîtrise en France) et en intégrant des aspects au-delà du domaine purement transactionnel pour intégrer les apports des outils d'analyse en continu comme par exemple ceux relatifs au suivi des paramétrages de contrôles, de la sécurité et de la séparation des tâches, ainsi que la capacité de traiter des données moins structurées¹.

L'audit en continu est défini comme la « combinaison d'évaluation continue des risques et des contrôles qui s'appuient sur les systèmes d'information. L'audit en continu doit permettre à l'auditeur interne de communiquer ses constats sur l'objet considéré bien plus rapidement que dans le cadre de l'approche rétrospective traditionnelle ». L'idée sous-jacente est que les organisations doivent faire face à un rythme de changement et de transformation du contexte de risques toujours plus rapide, auquel ne peut plus répondre une approche d'audit interne traditionnelle.

L'audit en continu c'est en résumé la capacité, pour l'audit interne, en capitalisant sur les technologies et les données disponibles, de :

- développer un plan d'audit beaucoup plus agile, en développant des indicateurs permettant de cibler les éléments de l'univers d'audit (entités ou risques) nécessitant d'être priorisés;
- cibler les missions de manière beaucoup plus précise, en s'appuyant sur les indicateurs de risques et de contrôles;
- mieux suivre la mise en place des recommandations en s'appuyant sur l'évolution des indicateurs affectés par les recommandations émises.

C'est donc un réel apport pour l'auditeur interne qui doit le plus souvent, avec des moyens contraints, focaliser encore plus ses missions sur les zones de risques les plus critiques tout en augmentant le niveau global d'assurance pour des parties prenantes de plus en plus exigeantes.

Le cadre étant posé, il est question ici d'évaluation en continu des risques et des contrôles. N'y a-t-il pas confusion avec le pilotage en continu ?

L'audit en continu et le pilotage en continu dans le modèle des 3 lignes de défense (ou de maîtrise)

Dans le modèle des trois lignes de défense la responsabilité du pilotage en continu est clairement du ressort du management et des fonctions qui l'appuient pour la mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques, de conformité et de contrôle interne.

En pratique plus les dispositifs sont pilotés de manière rapprochée, plus l'audit interne

¹ La version française du GTAG 3 publiée par l'IFACI est téléchargeable sur le site www.ifaci.com

pourra réduire son effort, pour tant est qu'il ait évalué la qualité du dispositif de pilotage. L'exemple le plus courant est celui des autoévaluations du contrôle interne, mises en place dans la plupart des entreprises en France: dans certaines entreprises, la fonction contrôle interne ou contrôle permanent est étroitement impliquée dans le pilotage d'indicateurs attestant de la mise en place effecdes contrôles remontant des tive autoévaluations, limitant ainsi la nécessité pour l'audit interne d'intervenir sur la première liane de défense, si ce n'est pour corroborer la qualité du pilotage mis en place. Dans d'autres entreprises, le pilotage n'est pas mis en place et implique pour l'audit interne, s'il veut construire son assurance sur les autoévaluations, de mener des audits plus approfondis au niveau des opérations.

La plupart des grandes entreprises et par essence les entreprises du secteur financier ont mis en place des fonctions risques et contrôle interne qui ont vocation à prendre en charge ce pilotage en continu. Pour les autres, et notamment les organisations non financières de taille moyenne, l'audit interne aura souvent un rôle plus étendu et viendra appuyer directement le management pour développer cette supervision en continu.

In fine, le pilotage en continu est bien de la responsabilité du management, alors que l'audit en continu est une approche développée par l'audit interne pour s'adapter au rythme des changements dans l'organisation et mieux allouer ses ressources. La première responsabilité de l'audit interne sera donc bien d'évaluer le pilotage en continu des deux autres lignes pour déterminer les travaux qu'il devra réaliser en complément afin de donner un niveau d'assurance approprié.

Le schéma proposé dans la dernière version du GTAG 3 reprend clairement ces différents éléments (Cf. Schéma 1).

L'audit en continu est-il uniquement un sujet technologique?

Le GTAG est par nature associé aux aspects technologiques. La définition ainsi que les exemples sont d'ailleurs très focalisés sur l'utilisation des technologies. A mon sens il ne faut pas limiter l'audit en continu à des systèmes et des technologies, même si nous avons en tant qu'auditeurs internes une opportunité fantastique de faire évoluer la profession grâce à des données plus facilement accessibles et à des outils d'exploration et d'analyse à portée de main pour des auditeurs généralistes.

La précédente version de ce GTAG me semblait d'ailleurs plus focalisée sur l'esprit que sur la technologie, en donnant des illustrations et des exemples plus approfondis sur les indicateurs de risques versus les indicateurs de contrôles – un focus particulier étant mis dans cette dernière version sur les indicateurs de contrôles automatiques ou paramétrés, ce qui traduit l'évolution des outils disponibles pour les principaux ERP ces dernières années.

La technologie associée est bien évidemment fondamentale, et représente des enjeux importants :

- Comment s'intégrer dans l'urbanisme des systèmes de l'entreprise, prendre en compte sa complexité, tout en ne dégradant pas la performance des systèmes opérationnels?
- Comment adresser le sujet de la protection des données que va manipuler l'audit interne, en veillant à respecter également

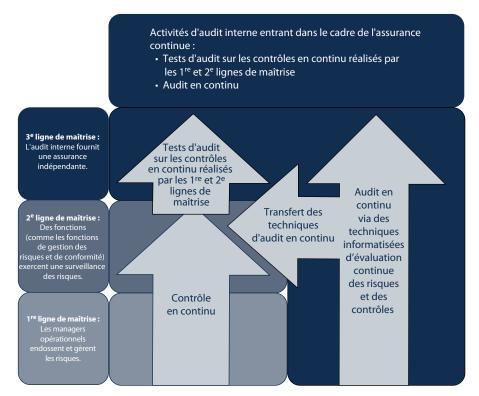


Schéma 1 : Cadre optimisé de l'assurance continue

L'audit en continu, c'est avant tout pour l'auditeur interne un état d'esprit adapté au rythme du changement au sein des organisations :

- un plan l'audit qui n'est plus figé sur une base annuelle, qui s'adapte à la lecture d'indicateurs disponibles au sein de l'organisation, ou créés spécifiquement pour les besoins du plan d'audit;
- des audits dont l'intensité et le périmètre sont adaptés au fil de l'eau en exploitant les indicateurs ad hoc ou les informations remontant du pilotage en continu;
- l'appui autant que faire se peut au fil de l'exécution des audits, de la préparation au reporting, sur les techniques d'analyses de données;
- une meilleure intégration avec les mécanismes de pilotage managériaux de l'organisation.

- les réglementations sur la protection des données personnelles ?
- Comment avoir l'assurance sur la qualité des données utilisées ?

Les données et leur qualité au centre d'un dispositif d'audit en continu

L'objectif de l'audit en continu est :

- de mesurer les risques de manière dynamique, en regardant par exemple des tendances (suivi de ratios de gestion), en mesurant des expositions à des natures de risques (répartition du portefeuille clients), en allant jusqu'à essayer de prévoir ou d'anticiper des risques;
- de mesurer le caractère effectif des contrôles attendus, de manière continue, par exemple en pilotant les paramétrages

de contrôles systèmes ou en analysant des signaux de dérive des contrôles par l'analyse massive de transactions.

L'audit en continu va donc « lire » des données variées, qui vont permettre d'alimenter une vision dynamique des risques et des contrôles. Schématiquement vont être collectées par exemple des données sur :

- les indicateurs de performance de l'entreprise, qui peuvent également être comparés à des benchmarks externes:
- les indicateurs de risque: ce sont des indicateurs internes (par exemple accroissement de la part de transactions avec telle catégorie de clients), ou externes (évolution du taux de défaillances d'entreprises dans une région donnée);
- l'état de la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise/contrôles (taux de conformité des autoévaluations, modifications de contrôles paramétrés, résultat des évaluations du contrôle permanent...), et les indicateurs de dysfonctionnements de contrôles (analyses de données sur des populations très larges montrant des tendances inhabituelles (nombre de commandes proches du plafond validation...);
- les alertes et évènements inhabituels capturés en temps réels (tentatives d'intrusion sur les SI, utilisation de transactions sensibles, litiges...).

L'enjeu est de mettre en place les dispositifs de collecte des données qui en garantissent l'intégrité, en considérant la complexité des systèmes et des sources de données à exploiter

Le schéma 2, extrait de la précédente édition du GTAG 3, illustre l'étendue de l'audit en continu.

Dès le moment où l'audit interne s'appuie sur des dispositifs de pilotage, collectant et agrégeant eux même des informations en provenance de sources opérationnelles, il devra revoir les contrôles garantissant la qualité de la donnée, que ce soient les contrôles généraux informatiques ou les contrôles sur les processus de collecte et agrégation.

Mettre en place un dispositif d'audit en continu, quelles étapes ?

Le GTAG décrit de manière synthétique 4 étapes pour mettre en place avec une vision technologique.

Si l'on prend un peu de recul en excluant ces aspects technologiques et les moyens à mettre en œuvre sur le plan humain et technologique, la démarche ressemblerait aux étapes décrites ci-après.

La définition des zones prioritaires est essentielle : comme dans toute transformation il y a des « quick wins » qu'il faut privilégier. En l'espèce, il faut prendre du recul sur son plan d'audit et s'interroger par exemple sur les audits répétitifs et les moyens de mieux les cibler/prioriser en utilisant des indicateurs. Les plans d'audit de nos entreprises françaises incluent souvent des sujets plus opérationnels ou stratégiques qu'il est peu pertinent de couvrir avec cette démarche.

L'identification des indicateurs est la seconde étape essentielle. La démarche doit s'appuyer au maximum sur des données déjà disponibles, afin de limiter le coût pour l'organisation. En général, le contrôle de gestion dispose de remontées d'informations assez détaillées qui sont une première base de départ. Les fonctions transverses sont également une source d'indicateurs à exploiter. L'existence d'un ERP commun est un avantage considérable puisqu'il pourra souvent permettre d'industrialiser des indicateurs très opérationnels.

Une fois les indicateurs identifiés sur les zones prioritaires, il faut déterminer la fréquence de suivi. L'audit interne n'a pas la capacité à suivre les indicateurs en continu – c'est le rôle du management et des fonctions de contrôle. Pour chaque domaine, il faudra déterminer les fréquences d'analyse – sans doute pour commencer semestriel, puis trimestriel.

Une fois ces fréquences déterminées il sera nécessaire de mettre en place ces indicateurs, ce qui nécessitera l'appui sur des outils. Le cas idéal est l'organisation qui s'appuie sur un ERP qui intègre un module GRC... malheureusement toutes les organisations ne sont pas dans ce cas et l'audit interne devra prendre garde à ne pas introduire un niveau de complexité supplémentaire dans l'urbanisation des systèmes en « branchant » un nouveau système. L'évolution des technologies dans le domaine data représente une véritable opportunité pour rendre moins ardue cette étape, en s'appuyant sur des outils de modélisation et d'exploration de données du marché (Qlickwiew, Tableau Software...). Ces outils permettent de gérer des volumes considérables de données et offrent des capacités d'exploration et de visualisation très évoluées.

Le suivi des indicateurs peut représenter un challenge – ce doit être une mission allouée dans le planning d'audit interne, le plus grand danger étant de ne pas prendre suffisamment de temps pour les exploiter et passer ainsi à côté de signaux de risques.

Enfin, évidemment, tout ceci doit donner lieu à une amélioration continue – rien n'est figé.

Deux exemples en pratique, l'audit des magasins dans les réseaux de distribution et l'audit à intensité variable dans le secteur financier

La grande distribution, en particulier aux Etats-Unis, offre un terrain extrêmement

←		— Audit o	ontinu —				
Evaluation con	tinue des contrôl	es 	→ Ev	aluation continu	Approche		
Fondé sur les c (les contrôles destir assurance fonction Contrôles finar	nés à apporter une nent)	ndé sur les risqu entification / évaluatio entrôles financier	Cible				
Tests des trans en temps réel (données financière	actions détaillées ^{es)}	/ ~		omparaison / ten onnées financières / o	Technique d'analyses		
Assurance sur les contrôles	Vérification financière	Fraude / gaspillage / abus	Périmètre et objectifs de l'audit	Suivi des recom. de l'audit	Plan d'audit annuel	Activités de l'audit y afférentes	
Pilotage des contrôles	Pilotage des performances		eau de quilibré	Gestion de la qualité totale (TQM)	Tableau de bord équilibré	Activités du management y afférentes	

Schéma 2

fertile à la mise en place de systèmes d'audit en continu. L'enjeu pour les entreprises concernées est de maximiser le plan d'audit magasins. Les approches mises en place consistent à bâtir un tableau de bord, en utilisant des données internes et externes, débouchant sur des indicateurs de risques qui permettent de prioriser efficacement les magasins à auditer. Ce n'est pas nouveau, le précédent GTAG 3 utilisait un exemple similaire pour illustrer l'application de l'audit en continu sur le plan d'audit. Ce qui est nouveau c'est la capacité à exploiter beaucoup plus de données, internes et externes, y compris à partir des réseaux sociaux, pour cibler les magasins « à risque », et de piloter tout ceci au travers de tableaux de bord dynamiques grâce aux nouveaux outils accessibles pour tout auditeur interne.

Un autre exemple intéressant est la démarche d'ajustement de l'intensité d'audit mise en œuvre en Angleterre pour une grande banque. La question posée est quelque peu différente, puisque dans le cas présent l'audit interne a l'obligation de couvrir sur une base pluriannuelle l'ensemble des éléments de l'univers d'audit. Pour répondre à cet enjeu, nous avons développé une approche structurée, basée sur l'exploitation d'indicateurs et déterminant la profondeur d'audit en fonction de la lecture de ces indicateurs. Il était possible également de reprioriser les éléments de l'univers d'audit en fonction du niveau de risque lu au travers des indicateurs. Cette démarche nécessite un outillage très avancé puisqu'il faut réellement « connecter » les éléments de l'univers d'audit aux indicateurs de risque et de contrôle.

Quels sont les freins au développement de l'audit en continu et les risques associés?

Le concept n'est pas nouveau – le premier GTAG est paru en 2005. Pour autant, peu d'entreprises en France semblent avoir progressé sur la mise en place de telles techniques. Pour quelles raisons ? Est-ce parce que les bénéfices espérés sont insuffisants au regard des investissements ? Ou bien par manque des compétences nécessaires ?

La plupart des fonctions audit interne sont en train de réfléchir à l'utilisation des technologies et en particulier de l'analyse de données, fondement de l'audit en continu. La dernière enquête internationale de PwC sur la profession a mis en exergue cet écart entre intention et action en matière d'appui sur les technologies. 82 % des directeurs d'audit

interne déclarent utiliser les techniques d'analyse de données, mais seulement 43 % utilisent des techniques dans le cadre de l'analyse de risques et 48 % pour déterminer le périmètre des interventions. Ils sont pourtant plus de 70 % à considérer qu'ils devraient le faire.

Lorsque l'on regarde plus particulièrement la situation française, les tendances sur l'utilisation de l'analyse de données pour suivre des indicateurs de risques ou disposer de tableaux de bord dynamiques sont relativement similaires au reste du monde, même si l'on constate un léger retrait :

- 69 % en France versus 76 % au niveau mondial utilisent ou envisagent d'utiliser l'analyse de données pour les indicateurs de risques;
- 55 % en France versus 64 % au niveau mondial utilisent ou envisagent d'utiliser l'analyse de données pour des tableaux de bord.

Les freins à la mise en place de telles démarches sont de plusieurs ordres, comme l'illustrent les directeurs audit interne qui ont contribué à ce dossier :

- Toutes les fonctions audit interne n'ont pas la capacité à collecter en continu des données homogènes et de qualité. L'urbanisme des systèmes d'information est une complexité pour des groupes qui se développent par acquisition à l'international
- Les auditeurs internes ne sont pas toujours convaincus des bienfaits de la donnée, ayant parfois vécu des expériences d'utilisation de ces techniques mal préparées.
- La compétence nécessaire pour mettre en œuvre ces techniques sur le plan opérationnel n'est pas toujours « gérable » par l'équipe audit interne – il s'agit de profils techniques qui ont potentiellement des chemins de carrière spécifiques.
- Il faut pouvoir comprendre les indicateurs, ce qui nécessite une acuité business qui est l'un des grands challenges des auditeurs internes, comme l'a montré notre dernière enquête – et comment maintenir cette compétence lorsque le modèle est un parcours d'excellence de quelques années à l'audit interne?
- Les auditeurs internes doivent tracer la limite entre l'audit en continu qui est réalisé pour le besoin du plan d'audit et le pilotage en continu qui n'est pas de leur responsabilité – i.e. ils ne peuvent pas porter la responsabilité des actions associées au suivi réqulier des indicateurs.

 Et puis il faut disposer de la « bande passante » au sein de l'audit interne pour pouvoir analyser ces indicateurs, ce qui est l'une des limites les plus souvent citées...

Enfin, dernier point, les parties prenantes ne sont pas forcément disposées à réaliser l'investissement nécessaire au sein de leur fonction audit interne – investissement qui est proportionnellement élevé comparé à leurs dépenses courantes habituelles, les budgets seront plus facilement réalisables au sein des opérations.

Que faire alors?

L'audit interne doit s'adapter à l'évolution digitale et à ce qu'elle implique. Les fonctions opérationnelles s'affranchissent des lourdeurs des systèmes d'information en s'appuyant sur les outils externes d'exploration de données disponibles sur le marché. L'audit interne doit suivre cette tendance et il me semble essentiel que chaque fonction mène des réflexions stratégiques sur le thème de l'analyse de données et au-delà sur ce concept d'audit en continu pour rester en ligne avec le reste de l'entreprise.

Cela passera par exemple par :

- des ateliers de réflexion, avec l'aide de spécialistes internes ou externes, pour faire émerger au sein de l'équipe audit interne des pistes de travail et des quick wins;
- une collaboration active avec la seconde ligne de défense, en particulier les autres fonctions impliquées dans la gestion des risques, et le contrôle de gestion, afin de s'appuyer sur les indicateurs déjà existant;
- des démarches ciblées, menées en mode « test & learn », en acceptant que le résultat ne soit pas au rendez-vous tout de suite, mais se construise progressivement;
- la recherche de partenaires internes ou externes pour traiter les aspects plus techniques ou expertises de données, et en ayant réfléchi à la chaîne valeur par rapport aux compétences gérées au sein d'une équipe audit interne. Ceci pourra passer par une phase intermédiaire avec appui sur un prestataire externe qui prendra en charge les aspects traitements de données et mise à disposition des indicateurs, afin de limiter dans un premier temps les investissements humains et technologiques;
- et un passage de relais progressif aux premières et deuxièmes lignes de défense pour construire ensemble progressivement un niveau d'assurance plus élevé.



ou réelle opportunité?



Mounim Zaghloul, CIA, CISA, CGEIT, CRMA, CRISC, Président de l'IIA-Maroc – Vice-président de l'UFAI pour l'Afrique du nord et le Moyen-Orient – Dirigeant de la société Consilium

oilà un sujet qui divise les professionnels de l'audit interne et du contrôle depuis plus d'une dizaine d'années.

En effet, la première édition du GTAG 3 datant de 2005 et la seconde parue en mars 2015, tentent encore une fois de convaincre les hermétiques à tout concept de continuité au niveau de l'audit interne, soutenant que l'audit a toujours été considéré comme un type de contrôle périodique et devrait le rester eu égard à certains textes régissant quelques secteurs réglementés et le définissant en tant que tel.

Un environnement de plus en plus informatisé

Dans un environnement où les changements s'accélèrent et touchent les différentes sphères d'une entreprise, les auditeurs internes ne sont pas en reste.

L'un des déclencheurs de ces changements est l'impact des TIC sur les organisations et leur management. En effet, cet impact va audelà de la généralisation de l'usage des technologies en touchant les exigences des instances de gouvernance et du management qui réclament des informations fiables et pertinentes, orientées vers davantage d'anticipation et de pro activité dans la prise de décisions

Pour illustrer davantage cette recherche de maîtrise des risques, prenons comme exemple le risque de fuite de données sensibles. Le management est beaucoup plus intéressé par la prévention et la détection de ce type d'incidents que par une mission d'audit a posteriori qui établirait les responsabilités des uns et des autres et qui s'inscrit dans des schémas classiques de plans d'audit annuels, basés sur des cartographies de risques qui ne sont souvent pas assez dynamiques pour couvrir les risques du moment.

Il est à noter également que l'essentiel des opérations au sein des organisations se déroulent dans des environnements fortement informatisés et intégrés, et de plus en plus ouverts sur l'extérieur.

Dans ce contexte, il est illusoire de prétendre donner une quelconque assurance sur la fiabilité aussi bien des contrôles généraux informatiques que des contrôles applicatifs et métiers sans l'usage des outils informatiques, d'autant plus que ces derniers permettent de traiter l'exhaustivité des opérations indépendamment des contraintes volumétriques ou technologiques, tout en automatisant le déclenchement de ces contrôles à des fréquences pertinentes.

Se contenter d'un contrôle périodique dans ce contexte, reviendrait pour un responsable de sécurité, à préférer baser ses contrôles sur un échantillon de photos statiques au lieu de les baser sur un dispositif de vidéosurveillance doté d'un système d'alerte.

Evolution de la profession

Il est important de rappeler que notre profession a ressenti la nécessité de préciser son positionnement par rapport aux autres dispositifs de gouvernance et de contrôle.

Le modèle des 3 lignes de défense ou 3 lignes de maîtrise, selon la prise de position de l'IFACI et de l'AMRAE en est la preuve, puisqu'il accorde à l'audit interne un double rôle : une responsabilité de contrôle à l'égard de la première ligne de défense qui est essentiellement constituée des opérationnels, et une

responsabilité de contrôle et de coordination à l'égard de la deuxième ligne de défense qui est composée de fonctions de support et d'autres de contrôle telles que la conformité, le management des risques ou le contrôle permanent.

D'ailleurs, le schéma présenté en page 17 du présent numéro de la revue, issu de la seconde édition du GTAG 3, démontre

Le suivi de ces exceptions viendra renforcer et accélérer la mise en place des recommandations émises par les auditeurs dans leurs rapports.

Au bout de ce processus, le niveau de maîtrise ainsi que la qualité et la fiabilité des données s'amélioreront, tout en permettant à l'audit interne de se focaliser sur des missions à forte valeur ajoutée répondant ainsi aux exigences

manquent pas pour disputer le leadership de l'audit interne en matière de maîtrise des risques et des contrôles.

Je pense qu'il est temps que ce sujet, traité jusqu'à maintenant comme une problématique technique, s'inscrive dans les nouvelles attributions de l'audit interne en tant qu'expert des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques et en tant que coordinateur, aussi bien avec la 1ère et la 2ème ligne de maîtrise qu'avec le management et certains régulateurs à l'origine de textes figeant l'audit interne dans un contrôle strictement périodique.

A ce titre, le diagramme sous forme d'éventail produit par l'IIA UK – Ireland sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise et définissant ce qui est permis, ce qui est toléré et ce qui est totalement exclu pour les auditeurs internes, serait un bon exemple à suivre en matière d'audit continu. Une revue audacieuse des normes (1210. 1220, 2130...) et de certaines modalités pratiques d'application telles que les MPA 2320-4 devrait aboutir à la définition de la bonne démarche à adopter, en consacrant l'audit interne comme leader de l'assurance intégrée, conscient des évolutions technologiques et à même d'en tirer le maximum d'opportunités, tout en veillant à préserver son indépendance et son objectivité.

L'audit continu ne se résume pas à un gadget ni à une solution miracle

comment l'audit interne joue pleinement ces deux rôles, en étant d'une part l'architecte des contrôles dans le cadre de l'audit continu, et d'autre part le garant du transfert et de la supervision de ces contrôles destinés à être intégrés dans un dispositif similaire appelé le CCM (Continuous Control Monitoring) qui est sous la responsabilité de la première et de la seconde ligne de défense.

Préalable à la réussite de l'audit continu

L'audit continu ne se résume pas à un gadget ni à une solution informatique miracle qui, une fois installée, fonctionnerait toute seule et détecterait les opérations douteuses ou les transactions atypiques.

Bien au contraire, c'est un programme d'entreprise comportant plusieurs projets intégrés qui nécessitent plusieurs préalables, en commençant par un travail en profondeur sur la gouvernance des données qui permettra de s'assurer de la maîtrise du patrimoine informationnel. À ce titre, plusieurs référentiels existent en la matière, notamment les cadres de référence du « Data Governance Institute » ainsi que celui du « Data Management Association le DMBOK ».

Une fois les données maîtrisées, il convient de faire le lien entre les processus, les applications et les données utilisées à travers une démarche intégrée des risques et contrôles, en adoptant une double approche *Top down/Bottom up* « ascendante / descendante ».

Selon les retours d'expériences, les deux étapes précédentes représentent le plus gros du travail avant de démarrer la mise en œuvre du dispositif d'audit continu.

Concrètement, ce qui est demandé aux auditeurs internes, c'est qu'au moins certains tests qu'ils déroulent lors de leurs missions périodiques, puissent continuer à tourner et à générer des résultats sous forme d'exceptions à analyser par une fonction de seconde ligne, tel que le contrôle permanent lorsqu'il existe, sinon par les opérationnels concernés.

de plus en plus importantes en matière de couverture annuelle des plans d'audit.

A cet effet, les auditeurs internes devront s'investir dans l'amélioration de leurs compétences à travers une formation et une veille permanentes afin de maîtriser ce type de sujets.

Un marché juteux

Soyons clairs, derrière ce concept, il y a aussi un marché juteux que convoitent plusieurs éditeurs de solutions, aussi bien les spécialistes historiques de l'analyse de données que les géants éditeurs des ERP, ces derniers proposant désormais des modules GRC incluant quelques fonctions de contrôle continu.

D'ailleurs, les cibles privilégiées des éditeurs sont désormais les autres fonctions de contrôle et de support car elles représentent un potentiel d'utilisateurs beaucoup plus important que celui des auditeurs internes. Bien entendu, il demeure tout à fait envisageable de développer en interne des outils dédiés à ce type de contrôle, sous certaines conditions.

Pour davantage de détails sur les différentes solutions présentes sur le marché, vous pouvez vous reporter au cahier de recherche de l'IFACI « Comment sélectionner un outil informatique? » ainsi qu'au numéro 212 de la revue de l'IFACI, dédié aux outils informatiques datant de 2012 et qui mérite une actualisation régulière car l'offre ne cesse d'évoluer avec beaucoup de chevauchements de périmètres.

* *

Ne pas accorder à ce sujet l'importance qu'il mérite, c'est prendre le risque, pour l'audit interne, d'être marginalisé sur un sujet hautement stratégique pour le management et qui d'ailleurs se fera avec ou sans la participation de l'audit interne, car les prétendants ne

Quelques Références:

CRIPP : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne

GTAG : Guide Pratique d'Audit des Technologies de l'Information

GTAG 3: « Audit en continu : Coordonner l'audit et le contrôle en continu pour fournir une assurance continue »

GTAG 1 : « Les Contrôles et le Risque des Systèmes d'Information »

Prise de position de l'IFACI et de l'AMRAE : 3 lignes de Maitrises pour une meilleure performance

Revue « Audit & Contrôle internes » N° 212

Data Governance Institute Framework: www.datagovernance.com/the-dgi-framework/

DAMA - Data Management Association : http://www.dama.org/content/body-knowledge



Christophe Autrive, Directeur de l'audit interne Groupe, Carrefour

AR&C : Vous avez partagé lors de la conférence IFACI de 2014 vos convictions autour de ce sujet, pouvez-vous nous les rappeler en quelques mots ?

Christophe Autrive: En tant que directeur audit interne de Carrefour, je suis confronté à une volumétrie assez unique. Le Groupe Carrefour, c'est 10 860 magasins, 381 227 employés, plusieurs milliers de références produits gérées, 12,5 millions de passage en caisse chaque jour...: Imaginez le nombre d'analyses combinatoires possibles! Pour auditer un tel univers il faut trouver des solutions. Ma conviction est que mes équipes doivent s'appuyer sur plus d'automatisation, et sur plus de prospective – il ne s'agit pas uniquement d'exécuter un plan annuel mais également d'aider l'entreprise à anticiper les sujets. La donnée devient donc un élément central pour l'auditeur interne.

Je vois dans cette situation trois niveaux de maturité pour une équipe audit interne :

 Le premier niveau c'est une équipe qui fonctionne sur un mode « traditionnel » en faisant des analyses de données avec un outil comme ACL lors des missions sur le terrain.

- Le second niveau correspond à la capacité de l'équipe à regarder les indicateurs dans l'année, et à se servir de ces informations notamment en amont dans la préparation de missions inscrites au plan annuel pour recibler ses travaux ou mettre à jour la priorisation des missions.
- Le troisième niveau serait d'utiliser ces indicateurs pour élaborer un véritable plan d'audit « agile » rebalayant l'univers d'audit de manière régulière pour déterminer les missions à inscrire en priorité (un rolling planning d'audit).

La situation cible serait alors un plan d'audit dynamique. Mais ne rêvons pas complètement, dans la plupart des groupes on ne peut pas décider du jour au lendemain de changer la *Business Unit* à auditer – il faut garder un délai de prévention. On peut toutefois imaginer un plan qui est actualisé d'un trimestre à l'autre.

AR&C: Comment jugez-vous votre maturité par rapport à ces trois niveaux?

Ch. A.: Nous sommes entre le second et le troisième niveau.

Nous avons un modèle éprouvé sur l'utilisation des analyses de données lors de l'exécution des missions. Nous avons développé des routines d'analyses « standards » par domaine, à disposition des auditeurs internes, que l'on pourrait qualifier d'industrialisées (par exemple production de Balance âgée des comptes fournisseurs par pays, identification des anomalies de sorties de caisse magasin), et nous avons des auditeurs internes qui disposent des compétences nécessaires pour affiner nos requêtes ACL. Nous faisons également appel à de l'expertise externe pour déployer des requêtes informatisées ad hoc. Nous pouvons nous appuyer, avant de lancer les missions prévues au plan, sur des données issues soit de notre système de reporting, soit des bases de données centrales mis en place par le groupe (ex : comptabilité, marchandises...), qui nous offrent des vues très détaillées sur l'ensemble des activités. Nous nous servons de ces éléments pour mener des analyses et cela nous a permis régulièrement de requalifier le périmètre des missions prévues initialement au plan d'audit annuel, en pouvant «éliminer» des sujets qui ne présentaient pas de risque sur la base des analyses menées.

Pour atteindre le troisième niveau, nous avons les données et les indicateurs que nous regardons mais pas de manière suffisamment régulière pour considérer que la démarche soit vraiment ancrée.

Par rapport à la définition proposée de l'audit en continu, je peux donc dire que nous avons mis un pied à l'étrier, mais il nous reste à industrialiser et systématiser la démarche.

AR&C: Quels sont selon vous les prérequis pour tirer de la valeur de ces démarches?

Ch. A.: Ces démarches nécessitent l'accès aux données, la maîtrise des outils, mais surtout la vision fonctionnelle. Lorsque l'on regarde un groupe comme Carrefour, il faut prendre en compte la complexité cachée derrière des processus qui semblent homogènes. Le principe de gouvernance dans un modèle de distributeur est la subsidiarité - chacun s'adapte à son marché. Chaque format de magasin, chaque pays présente ses particularités, et la lecture faite de la donnée en sera affectée II faut donc que les auditeurs internes qui utilisent les indicateurs soient capables d'en comprendre le sens dans chaque contexte. Cela nécessite une forte spécialisation fonctionnelle, et c'est ce que nous avons mis en place au sein de l'équipe, avec des managers en charge de domaines précis, par exemple supply chain, marchandises, sécurité alimentaire, banque et assurances, immobiliers, systèmes d'information ...

Ces managers ont pour mission de proposer une vision « stratégique » de leur domaine, en s'intéressant au passé mais aussi en se mettant dans un mode prospectif – i.e. prendre en compte les tendances et anticiper les évolutions pour mieux cibler les risques à couvrir.

L'idéal sera à terme que chaque manager responsable de son domaine soit en mesure de cibler 5 à 10 indicateurs qui lui permettront de suivre son domaine et adapter en conséquence son approche d'audit.

AR&C: Comment avez-vous organisé l'accès à la technologie et aux données ?

Ch. A.: Nous avons, comme beaucoup de groupes, une équipe d'auditeurs informatiques qui peut nous aider dans cette démarche. Mais lorsque l'on veut industrialiser des requêtes de traitement de données, nous avons fait le choix de nous appuyer sur un prestataire externe.

En termes de technologies, nous avons accès directement aux données centralisées indi-

quées plus haut ; et aux données disponibles localement en fonction des sujets.

Sur le plan technologie, nous utilisons actuellement ACL. Il est vrai que nous n'avons pas exploré les outils de statistiques et de visualisation plus évolués qui sont par ailleurs utilisés dans le Groupe. C'est sans doute un sujet à creuser pour avancer plus loin.

AR&C: Vous n'avez pas parlé de la supervision en continu qui peut être réalisée par les autres lignes de défense?

Ch. A.: C'est vrai, j'ai parlé surtout de ce que nous faisons. Cela ne veut pas dire évidemment que les premières et deuxièmes lignes de défenses ne font rien en la matière, mais il n'y a pas de démarche coordonnée. Par exemple, l'activité relative au groupe sur les réseaux sociaux est monitorée par d'autres

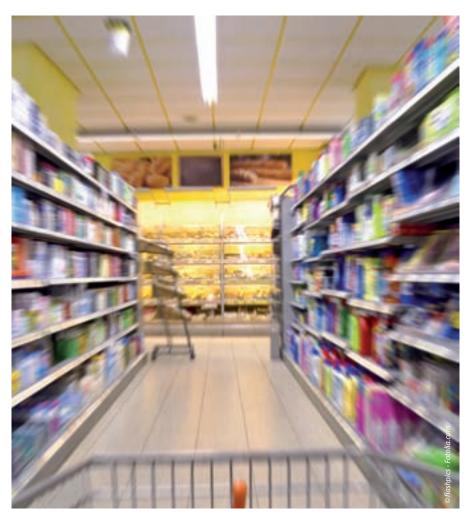
directions. Nous n'intervenons pas dessus. Notre démarche est complètement centrée sur le plan d'audit et son exécution et n'a pas vocation à assurer le pilotage en continu des risques de l'entreprise. L'ensemble des risques reste sous la responsabilité des directions exécutives des pays ou BUs. L'audit interne ne

doit pas se substituer au management pour piloter les risques.

AR&C: Quelles seraient vos recommandations pour ceux qui souhaitent se lancer dans cette aventure?

Ch. A.: Mon expérience m'a montré qu'il faut savoir sortir de sa zone de confort:

- Intégrer une vision prospective dans la démarche, et pas uniquement une vision historique a posteriori : c'est beaucoup plus engageant que la simple exécution d'un plan d'audit.
- Déterminer précisément ce que l'on cherche sur la base d'une analyse préalable des risques.
- Penser compétence fonctionnelle des auditeurs, ce qui peut être un vrai challenge avec des modèles de carrière qui privilégient la rotation rapide des auditeurs internes.
- Ne pas se laisser envahir par la profusion des données, cibler quelques sujets clefs pour influencer le plan d'audit, et laisser le reste pour la préparation et l'exécution des missions.





Gilles Trolez, Directeur audit et maîtrise des risques, Carglass

Genèse et objectifs

Après une phase de refonte de nos référentiels de risques et de contrôles internes en 2013, l'informatisation de l'animation de notre dispositif de maitrise des risques s'est imposée dès 2014 pour en pérenniser la qualité, dans un environnement en perpétuelle évolution.

Par ailleurs, compte tenu du niveau de maturité atteint en matière de contrôle interne au sein de notre organisation, il nous est apparu pertinent d'envisager de répondre aux enjeux d'optimisation et d'harmonisation de l'évaluation des actions de maîtrise des risques par un contrôle continu « certifié » des données de notre ERP.

C'est dans ce contexte que nous avons intégré un chantier « Contrôle continu » dans l'appel d'offre de notre projet d'informatisation de la gestion de nos risques et de la conformité. Nous avons associé dès la définition des besoins notre direction des systèmes d'information afin de définir la meilleure architecture pour un traitement optimum, certifié et sécurisé des données. Dans une première phase, il nous est apparu opportun de limiter notre ambition à 15 contrôles.

La solution retenue

Nous avons sélectionné le logiciel de GRC BWise, unique solution du marché en 2014 qui proposait une approche globale combinant contrôle interne traditionnel et contrôle continu des données.

L'approche projet

Piloté par la direction audit et maîtrise des risques et accompagné par un cabinet d'audit pour l'intégration de la solution et la réalisation des scripts de contrôles, notre projet s'est décliné en trois phases de préparation et trois phases de réalisation (Cf. schéma ci-dessous).

L'ensemble des responsables des processus financiers et *supply chain* ont été impliqués dans la sélection et la priorisation des contrôles à automatiser afin de « diffuser » la vision de la direction audit et maîtrise des risques et préparer les équipes au changement.

Le niveau du risque brut, le potentiel de réduction de pertes, par une surveillance processus et une animation renforcée ont principalement guidé notre première sélection de contrôles à automatiser.

Le processus mis en œuvre

En fonction du niveau du risque mis sous surveillance, nous avons opté soit pour des alertes, soit pour des tableaux de bord mensuels d'indicateurs de performance processus.

Pour chaque contrôle, un tableau de bord présente a minima une analyse par zone géographique, par tiers (clients, fournisseurs, etc.), et par profil métier. Certains tableaux de bord présentent une analyse par familles de produits.

Chaque résultat du contrôle continu est présenté via une notification automatique au contrôleur de l'action de maîtrise de risques identifié dans l'organisation, pour une analyse de premier niveau. Chaque contrôleur documente ses investigations et évalue le niveau de performance de l'action de maîtrise contrôlée selon trois niveaux (inefficace, partiellement efficace, efficace). L'évaluation du contrôleur est ensuite transmise pour supervision au responsable du processus par le canal du workflow intégré de la solution.

Périmètre

Quelques exemples de contrôles

Processus	Contrôle					
Achat au paiement	Modifications des champs « sensibles » de la fiche fournisseur (IBAN \dots)					
	Doublons potentiels de factures fournisseurs sur la base de 3 règles complémentaires à la règle ERP					
	Ecarts Facture / Ordre Achat fournisseur réceptionné					
	Délais de paiements fournisseurs					
Stocks - Inventaire	Réceptions informatiques des entrées en stocks					
	Ajustements de stocks informatiques => Cause à justifier par le manager opérationnel					
	Casse déclarée dans l'ERP => A superviser par le N+1 au- delà de seuils fixés					
Commande à Encaissement	Conformité des dossiers d'intervention « bris de glace » avant facturation clients					
	Avoirs clients					
	Délais encaissement clients					
	Modifications des champs « sensibles » de la fiche client					
Gestion des accès Système Information	Contrôle de conformité des transactions / matrices des autorisations et de séparation des tâches					

Prochaines étapes

Le volume des données traitées nous permet d'envisager dès 2016 l'audit en continu à destination de nos auditeurs. ■

Cadrage et lancement du projet Revue du référentiel de contrôle interne

Sélection, priorisation des contrôles à automatiser

Rédaction du cahier des charges

Réalisation des scripts

Design des tableaux de bord

Une action conjointe des deuxième et troisième lignes de maîtrise

Sophie Neron-Berger, Vice-président corporate Audit, **Carlson Wagonlit Travel**

e contexte de Carlson WagonlitTravel est similaire à celui de beaucoup d'autres groupes internationaux. Nous avons un champ d'audit large, avec des implantations dans plusieurs pays, un métier très transactionnel, appuyé sur des systèmes back office hétérogènes. Pour traiter cet univers d'audit nous avons une équipe audit interne de 10 personnes, et nous pouvons nous appuyer depuis l'année dernière sur une direction contrôle interne qui intervient en tant que seconde ligne de défense. Dans cet environnement, l'appui sur l'analyse de données est une nécessité – l'objectif étant de pouvoir renforcer le niveau d'assurance global.

La démarche que nous mettons en place se déploie autour de 2 grands axes :

- la capacité de l'audit interne à concevoir, sur la base de son expérience terrain, des analyses de données pertinentes et ciblées sur les bons domaines, le plus souvent réplicables sur les différentes entités. Ces analyses sont menées en général en phase de préparation, de manière à mieux cibler les zones à investiguer plus en détail ou celles nécessitant moins de travaux. Elles peuvent également être conduites sur une base ad hoc en cours de mission, pour approfondir des analyses spécifiques qui s'avéreraient nécessaires au fil de l'eau :
- l'équipe contrôle interne pour piloter plus en continu certains indicateurs issus des requêtes développées par l'audit interne. Ces indicateurs sont issus de l'expérience terrain acquise par les auditeurs internes, et sont établis et révisés à périodicité régulière par cette équipe audit interne, qui maîtrise la technologie utilisée. Un outil de type GRC collaboratif permet le transfert à l'équipe contrôle interne et la traçabilité sur les analyses menées. La responsabilité du suivi étant transférée à l'équipe contrôle interne, l'audit interne agit comme un prestataire de services n'ayant pas mis en place spécifiquement de pilotage de l'analyse des résultats de ce pilotage.



Peut-on parler d'audit en continu ? Pas complètement si l'on s'en tient à sa définition précise. Mais la démarche s'inscrit bien dans une démarche d'assurance en continu, qui s'appuie effectivement sur les technologies et les données pour renforcer le niveau d'assurance global, en donnant la capacité aux lignes de défense d'alerter plus rapidement sur les signaux de risques...

Pourquoi ne pas aller plus loin et appuyer complètement le plan d'audit sur des indicateurs par exemple ? Pour plusieurs raisons :

- Le plan d'audit reste un exercice faisant appel au jugement professionnel, difficile à mettre en équation. L'approche mise en place intègre bien cette dimension de réaction à des évolutions capturées via l'analyse en continu de risques et de contrôles mais repose sur la communication continue entre le contrôle interne, qui pilote des indicateurs en continu, et l'audit interne, qui pourra influer sur le plan d'audit si des signaux faibles apparaissaient sur telle ou telle entité.
- L'audit interne a une « bande passante » limitée, et ne peut pas prendre en charge un suivi « continu ». C'est le rôle des autres lignes de défense, que ce soit dans notre cas le contrôle interne, pour d'autres entreprises la direction des risques qui peut piloter des indicateurs et sans oublier la première ligne de défense. Dans cette vision l'audit interne doit plutôt s'assurer que ce pilotage est en ligne avec les objectifs d'assurance retenus et s'appuie sur des processus et des données robustes.

L'apport des auditeurs internes dans ce domaine est leur capacité à identifier et affiner les indicateurs grâce aux missions réalisées, et quelque part à « embarquer » les lignes de défense dans la démarche en exploitant les résultats via leurs missions.

Audit interne et pilotage en continu : l'exemple d'une intégration réussie

Le contexte : cette entreprise (qui souhaite garder l'anonymat), très fortement implantée à l'international, intervient sur des métiers variés, incluant notamment des activités de service et des activités de production. L'activité, de par sa nature et son implantation géographique, est exposée à divers risques de fraude ou de défaillance de contrôle interne. Comme beaucoup, cette entreprise a un très grand nombre de systèmes d'information, héritage du passé et d'acquisitions successives.

La genèse de la démarche : le directeur de l'audit interne, confronté à ce contexte complexe, a eu très tôt la conviction que l'utilisation des données pouvait lui permettre d'apporter plus de valeur à l'entreprise, en faisant levier sur ce qui fait la particularité des auditeurs internes : multidisciplinarité, indépendance, curiosité intellectuelle.

La démarche mise en œuvre : l'audit interne a développé une stratégie de déploiement de requêtes d'analyses de données, basées sur les enseignements des différents audits réalisés, qui ont vocation à être mises entre les mains des opérationnels. Ces requêtes ont majoritairement vocation à détecter de potentielles erreurs ou fraudes (i.e. déclarations de chargements de camions très rapprochées dans le temps, double paiements), des risques de conformité (i.e. vérification que les tiers ne sont pas sur liste noire), ou tout simplement à faciliter la réalisation de

contrôles opérationnels (contrôles d'interfaces complexes que les opérationnels ont des difficultés à réaliser rapidement avec les outils à leur disposition, vérification automatisée de la cohérence des données saisies dans les système opérationnels, analyses nécessitant de croiser deux systèmes différents)

Les requêtes sont administrées centralement, et les anomalies ou résultats relevés par leur exécution sont transmises par un workflow automatique aux opérationnels (environ 300 utilisateurs concernés) qui ont pour responsabilité de traiter les anomalies, et notamment d'isoler les faux positifs. Chacun dispose de tableaux de bord permettant de piloter la résolution des anomalies.

L'intérêt pour la démarche audit interne :

l'équipe audit interne n'interfère pas dans le pilotage au fil de l'eau des contrôles ainsi réali-

sés automatiquement. Il s'agit bien de la responsabilité des opérationnels. Par contre, l'existence de ces démarches rend l'audit interne beaucoup plus agile et efficace: l'existence de ces contrôles permet de limiter les travaux sur certains domaines, et de se focaliser sur d'autres zones de risques. Par ailleurs l'audit interne a la capacité de s'appuyer sur connexions et les données ainsi disponibles pour développer des requêtes ad hoc au fil des missions et ainsi continuer à alimenter le pilotage en continu de l'entreprise, accroissant ainsi le niveau d'assurance global.

Peut-on parler d'audit en continu? Pas complètement si l'on s'en tient à la proposition du GTAG 3. L'idée est bien ici de s'appuyer sur les technologies et les données. Par contre l'utilisation de ces techniques ne va pas jusqu'à la mise en place d'indicateurs permettant d'influencer le plan d'audit directement. Ce n'est pas la philosophie retenue, y compris pour l'établissement du plan d'audit. Le retour sur investissement serait d'ailleurs sans doute insuffisant pour le justifier. Nous sommes principalement dans une démarche de pilotage en continu. Cela étant, l'audit interne suit mensuellement le nombre d'exceptions ouvertes / clôturées – il y a donc bien un suivi en continu par l'audit interne...

Quels ont été les facteurs clefs de succès de cette démarche ?

Plusieurs facteurs contribuent à la réussite de cette démarche :

- L'audit interne a réalisé un recrutement spécifique pour piloter cette démarche, avec les compétences techniques nécessaires pour comprendre les systèmes et utiliser les outils de données.
- Dans chaque région, un auditeur informatique est présent, ce qui permet de rester au plus près de la compréhension des systèmes et des données. Ces auditeurs informatiques interviennent également audelà des domaines informatiques sur les missions d'audit classiques, ce qui permet de compléter leur compréhension des systèmes par la compréhension du métier et des processus. C'est un élément indispensable pour cibler les requêtes et les contrôles de manière appropriée.
- Le développement de requêtes est basé sur l'expérience des missions – i.e. les requêtes s'appuient sur l'expérience terrain, les constats d'audit et la collaboration avec les audités pour renforcer l'environnement de

contrôles. Ce qui n'empêche ni d'étendre l'application des requêtes par la suite à des entités non auditées, ni de développer des requêtes à la demande des opérationnels.

Les opérationnels sont embarqués dès le départ dans la démarche. Ils contribuent à la communication sur les bénéfices, par exemple en mesurant avec l'audit interne le retour sur investissement en évaluant le temps « économisé » par l'automatisation de contrôles auparavant plus manuels. Ils sont responsables du suivi de leurs tableaux de bord.

D'autres éléments ont été facilitateurs sur la démarche :

- L'audit interne est rattaché à la direction générale. C'est un atout essentiel, cela légitime l'audit interne pour accéder à l'ensemble des données, financières mais aussi et surtout opérationnelles.
- L'appui sur la technologie, au travers de modules externes aux systèmes d'information permettant la connexion directe à plus de 20 systèmes d'information différents, la mise en place de workflows et de tableaux

de bord intégrés, le tout à un coût que l'on peut estimer « très raisonnable » au vu des bénéfices apportés.

Sur l'aspect technologique, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à une difficulté inattendue : les outils du marché qu'elle utilise n'évoluent pas au rythme attendu. Ceci est lié à la faible diffusion de ce type de démarche, à tout le moins sur la base d'outils externes. L'enjeu est à moyen terme de sécuriser les technologies utilisées, en restant dans un rapport coût/bénéfice raisonnable.

L'enseignement que l'on peut tirer de cet exemple est que l'audit interne a une position unique dans l'entreprise pour développer les bases d'une « assurance en continu », de par sa position transverse et l'expérience accumulée sur le terrain. Enfin ce type de démarche contribue fortement à rehausser le niveau d'assurance global de l'entreprise en limitant les investissements dans les départements d'audit interne eux-mêmes.



PUBLICATIONS

Audit en continu : Coordonner l'audit et le contrôle en continu pour fournir une assurance continue

Réédition du GTAG 3



Cette réédition aidera les responsables de l'audit interne qui souhaitent développer un service plus proactif et optimiser leurs ressources.

En effet, avec la maturité croissante des systèmes de contrôle et d'information, la plus-value de l'audit interne dépend notamment de sa capacité:

- à jauger, de manière objective et indépendante, les dispositifs de contrôle en continu mis en œuvre par les autres lignes de maîtrise;
- à concevoir des programmes d'audit intégrant toutes les sources pertinentes d'information et susceptibles de mettre en lumière des valeurs hors normes qui pourront être analysées de manière plus efficiente.

Retrouvez des bonnes pratiques pour mieux exploiter la masse de données circulant dans votre organisation et apporter aux organes de gouvernance une assurance sur la pertinence des activités de contrôle et de gestion des risques réalisées en continu par la 1^{ère} et la 2^{ème} ligne de maîtrise.

Une gestion des compétences adaptée au niveau de maturité Nouveau quide pratique



L'IIA publie un guide pratique pour le développement, la mise en place et le maintien d'un processus de gestion des compétences de l'audit interne. Les responsables d'audit interne pourront ainsi s'assurer que leur équipe possède collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

Articulé au modèle de maturité développé par la Fondation de la Recherche de l'IIA (IIARF), ce guide décrit 12 étapes pour une gestion stratégique des ressources de l'audit interne allant de l'interaction avec les instances de gouvernance, à l'analyse des écarts pour un plan d'action dont le succès reposera sur :

- un environnement favorisant l'apprentissage,
- un plan de formation et de développement professionnel structuré,
- une politique sélective de recrutement.

De nombreux tableaux et deux exemples pratiques viennent illustrer ce guide. Destiné au secteur public, il est aisément transposable dans d'autres environnements.

Service Ethique et Conformité d'Alstom



Romain Marie, Directeur Ethique et Conformité, Alstom

L'éthique et la conformité répondent à un besoin stratégique bien défini : signifier aux parties prenantes que l'entreprise considère leurs exigences et mobilise les moyens adéquats pour y répondre.

Dans un domaine en pleine mutation, le pire est de ne rien faire. Il faut à la fois saisir les leçons tirées d'expériences, fussent-elles les plus douloureuses, et formuler des réponses adaptées, voire innovantes.

Entretien avec Romain Marie à propos du service Ethique et Conformité d'Alstom qu'il dirige depuis juillet 2013.

AR&C: Alstom s'est doté d'un service Ethique et Conformité. Comment cela a-t-il démarré?

Romain Marie: Le service tel que nous le connaissons aujourd'hui est le résultat d'une volonté de la direction générale et d'un investissement collectif. En 2001, paraissait le premier Code d'Ethique.

Tout s'est accéléré à partir de 2006 : nous avons identifié le risque lié à la non-conformité juridique et décidé de lui consacrer un Service entier afin de gérer la mise en place d'actions. Priorité a été donnée à la rédaction des premières règles relatives aux usages en matière de cadeaux et d'invitations, par exemple. Progressivement, d'autres règles et procédures ont paru pour traiter plus globalement le risque de corruption dans les relations d'affaires

Pour accompagner la croissance du service, nous avons recruté massivement depuis 2012. Désormais une trentaine de personnes venant d'horizons professionnels différents (juristes, anciens procureurs du *Serious Fraud Office* ou de la justice argentine, ancien président Pays, mais aussi ex-auditeurs internes, financiers, professionnels des ressources humaines et de la communication) travaillent au développement de la culture d'intégrité. Ce mix de

compétences nous permet de traiter les problématiques de manière globale, de l'analyse des risques au plan de formation des salariés. Ainsi, nous parvenons à répondre rapidement et efficacement aux demandes formulées par la direction générale (voir encadré 1)

L'organisation interne du Service repose sur un double ancrage sectoriel et géographique : 4 Compliance Officers supervisent chacun un secteur d'activité depuis le siège. Ils sont en contact permanent avec un réseau de 10 Compliance Officers pays. Les Compliance Officers se coordonnent au quotidien afin que les règles et les procédures soient correctement appliquées de manière homogène. Ils définissent les plans d'action à mettre en œuvre et discutent des informations qu'ils recueillent auprès des opérationnels.

Nous comptons aussi des *Compliance Officers* fonctionnels spécialisés en « *due diligence* », contrôle des prestations et des paiements, formation et communication, en gestion globale du programme d'intégrité du Groupe et en gestion de projet.

AR&C: Comment expliquez-vous l'importance prise par le service Ethique et Conformité au sein d'Alstom?

R. M.: La première raison est liée à l'environnement législatif et règlementaire. Depuis le début des années 2000, l'arsenal législatif de lutte contre la corruption s'est considérablement étoffé. Dans le sillage du *Foreign Corrupt Practices Act* (USA, 1977), d'autres pays ont adapté leur propre environnement législatif. C'est le cas du Royaume-Uni, qui a mis au point le *UK Bribery Act* (2010), du Brésil, de l'Inde, mais aussi de la Russie, qui a réactualisé en 2013 une loi datant de 2008.

La seconde est liée à la nature de notre activité. Remporter de nouveaux marchés est notre raison d'être. Nous devons veiller à ce que nos projets industriels et les conditions dans lesquelles nous les menons soient en stricte conformité avec nos règles et procédures anticorruption. Prenez par exemple la Banque mondiale, qui gère de nombreux appels d'offres pour le développement d'infrastructures dans les pays en voie de développement. Elle dispose d'une cellule dédiée à l'intégrité qui passe au crible les actions de prévention de la corruption. Si vous ne remplissez pas les critères à ce niveau, vous pouvez être disqualifié, voire exclu, de tout appel d'offre durant plusieurs années.

Notre approche systématique dans les relations avec nos partenaires est la suivante : si les

Encadré 1 : Un accès direct aux principaux décideurs

Compte tenu de l'importance du sujet pour Alstom, le directeur du service Ethique et Conformité bénéficie d'un accès direct au président-directeur général et au directeur juridique du Groupe. Par ailleurs, il informe régulièrement les membres du comité éthique, conformité et développement durable, créé en 2010 afin d'examiner les systèmes et procédures internes prévus pour l'application des règles.

À LA DÉCOUVERTE DE ...

conditions d'intégrité fixées par Alstom ne sont pas réunies alors nous sommes prêts à nous retirer, quitte à perdre définitivement un projet. Et comme nous bénéficions d'un soutien sans faille de la Direction générale nous réussissons à faire passer ce message.

AR&C: Justement, en quoi consistent vos missions?

R. M.: Nous réalisons plusieurs missions. Nous identifions en amont l'impact que certains événements pourraient avoir sur différents types de risques. Nous nous appuyons sur des méthodes quantitatives et qualitatives, comme la Yearly Integrity Review qui permet de sonder, chaque année, quelque 500 managers du Groupe afin de savoir ce qu'ils ont fait en matière d'éthique et de conformité, les problèmes qu'ils ont rencontré et les besoins auxquels nous devrons répondre.

A partir des résultats d'analyses des risques, ou bien des résultats d'enquêtes internes, d'observations ou d'échanges avec des salariés ou des homologues, nous élaborons de nouvelles règles et en renforçons d'autres afin de rendre notre programme d'intégrité encore plus robuste (voir encadré 2).

Nous formons également les salariés sur différents aspects de l'éthique et de la conformité, grâce notamment au module de formation à distance, e-Ethics, qui a permis de familiariser quelque 70 400 collaborateurs, depuis 2010, au contenu du code d'éthique ou au workshop sur la prévention de la corruption qui réunit par petits groupes des cadres qui s'exercent, au cours d'une journée, à détecter les différents types de risque de corruption inhérents à leur métier et à les déjouer grâce aux outils que nous mettons à leur disposition.

AR&C: Concrètement, dans quelle mesure les règles que vous élaborez vous aident-elles à prévenir de la corruption?

R. M.: Les règles peuvent être perçues soit comme une contrainte, soit comme un moyen de protection. Il faut savoir que les sanctions dans les affaires de corruption concernent aussi bien les entreprises que les individus impliqués. Nos règles s'inscrivent dans une démarche de protection collective.

Pour illustrer ce que nous faisons avec nos règles, je prendrai l'exemple de la procédure de sélection que nous appliquons aux partenaires qui nous aident à répondre aux appels d'offres ou qui interviennent pour des missions précises durant l'exécution du contrat. Notre principal souci est de garantir que ceux que nous retenons sont parfaitement intègres et qu'ils s'alignent sur les principes que nous promouvons et faisons appliquer dans le



Groupe

Notre processus de sélection est détaillé dans ce que nous appelons une Instruction du Groupe, qui est plus qu'une simple recommandation, accessible à tous les salariés. Nous commençons par examiner scrupuleusement le profil du partenaire, en particulier le risque de corruption qu'il pourrait faire courir au Groupe. Nous utilisons un ensemble de critères, qui vont des caractéristiques du pays où le contrat de services devra être exécuté à la valeur du contrat en jeu. Nous regardons aussi son expérience, sa formation, et évaluons sa réputation en réalisant une enquête sur internet et les réseaux sociaux. Selon les cas, nous nous réservons la possibilité d'ajouter tout autre critère pertinent. Au terme de cette première étape, nous qualifions le niveau de « due diligence » en fonction de l'évolution du risque. Un rapport d'intelligence économique vient systématiquement compléter la somme d'informations collectées. Dans tous les cas, la procédure est répliquée tous les deux ans.

A partir de ce travail d'enquête et de classification, le *senior management* peut décider d'approuver ou de refuser la sélection du partenaire en connaissance de cause, et cela avant que le contrat n'ait été signé.

Une fois la prestation terminée, nous collectons les preuves de services qui attestent de la réalisation de la mission. Nous vérifions les écarts éventuels entre ce qui a été promis et ce qui a été effectivement réalisé. C'est une étape essentielle de notre processus.

À LA DÉCOUVERTE DE ...

Cette rigueur appliquée offre la garantie que le maximum de mesures a été pris pour prévenir le risque de corruption. C'est ainsi que nous parvenons à démontrer notre engagement dans cette lutte et à construire auprès de nos clients notre réputation d'entreprise intègre.

AR&C: Alstom est une des premières entreprises du CAC 40 à avoir entrepris une démarche de certification de son programme d'intégrité. Qu'est-ce que cela vous apporte?

R. M.: Aujourd'hui, il ne suffit plus de faire des promesses. Il faut apporter des preuves de nos actions et de leur efficacité.

C'est ce qui a motivé Alstom à faire auditer et certifier son programme d'intégrité. Nous avons fait appel à un cabinet externe, *Ethic Intelligence*, pour garantir l'indépendance de l'évaluation et des résultats.

Ce certificat est délivré au terme d'une procédure rigoureuse, qui prévoit des audits et des entretiens avec les différents acteurs qui ont participé à la conception et à la mise en place des actions de prévention aussi bien au siège, dans nos secteurs d'activité que dans nos filiales.

Pour garantir l'objectivité de l'évaluation, le cabinet recrute des auditeurs externes. Et, en fin de procédure, il s'en remet à un comité de certification composé d'experts reconnus de la lutte contre la corruption, qui statue sur les conclusions et décide de décerner ou non le certificat.

Après 2009, la certification a été renouvelée une première fois, en 2011, puis une seconde, en 2014.

Cette procédure nous permet non seulement de formaliser nos processus mais aussi de tenir un discours crédible appuyé par la preuve tangible que nous menons des actions concrètes.

AR&C: Comment le service Ethique et Conformité se positionne-t-il par rapport à l'audit interne?

R. M.: Au sein d'Alstom, l'audit interne et l'éthique et conformité sont très complémentaires. L'audit interne veille à l'adéquation et l'éfficacité du système de contrôle interne à tous les niveaux du Groupe. A ce titre, il peut intervenir sur toute opération relative à l'éthique et conformité afin d'en contrôler la nature et la fiabilité. Lorsqu'il constate que certaines de nos règles mériteraient d'être renforcées, il peut formuler des recommandations dans ce sens. Nous comptons aussi sur l'audit interne pour porter à notre attention le non-respect d'une disposition du code d'éthique ou la violation d'une obligation légale. Notre système d'alerte éthique, qui garantit la confidentialité des infor-

mations, se révèle très efficace pour identifier certains dysfonctionnements imperceptibles de là où nous sommes. Si nous supervisons le suivi de l'alerte, l'enquête interne incombe à l'audit interne. Ainsi le service Ethique et Conformité reste neutre : il ne décide ni de l'orientation de l'enquête ni des actions correctrices et des sanctions éventuelles.

AR&C: Vous parlez souvent de culture d'intégrité, qu'est-ce que cela implique ?

R.M.:Les règles et procédures sont une chose, mais nous ne pouvons pas nous prévaloir de leur efficacité si nous ne travaillons pas au développement d'une culture d'entreprise axée sur le respect de ces règles et procédures. Nous partons du principe que pour être appliquées elles doivent être comprises. A nous de valoriser également de quelle manière elles sont utiles dans la pratique quotidienne des affaires.

La formation est indispensable tout comme l'action de proximité. Dans ce domaine, nous comptons depuis mai 2010 près de 300 salariés endossant les habits d'ambassadeurs Ethique et Conformité pour parler de ce que nous faisons, promouvoir les règles, sensibiliser les salariés. Ils viennent des fonctions juridiques, ressources humaines ou communication, et démontrent que l'éthique et la conformité concernent tout le monde.

Notre approche étant globale, nous communiquons aussi activement. Nous avons lancé une nouvelle campagne de communication à

l'occasion de la publication de la dernière version de notre code d'éthique en octobre 2014. Le message était simple et direct : « 100 % éthique 100 % conformité. C'est ainsi que nous travaillons » (voir encadré). Cela sert à ancrer l'éthique et la conformité dans le quotidien des collaborateurs, à faire comprendre quelle est notre ambition et ainsi à favoriser le développement d'une culture d'intégrité.

AR&C : A quel genre de défis vous attendezvous dans les années à venir ?

R. M.: Ils sont très certainement nombreux mais à très court terme j'en identifie au moins deux

Le premier a trait à la structuration de la filière éthique et conformité. Relativement jeune, elle sera confrontée à une nécessité de profession-nalisation. C'est ce qui est arrivé au métier d'auditeur. Il y a donc fort à parier que le même schéma se reproduira pour les *Compliance Officers*. La certification des professionnels de la conformité, qui ne sont pas tous juristes, sera un enjeu crucial en termes de crédibilité.

Le second vient du fait que nous trouverons toujours des situations qui justifieront de nouvelles règles. Toutefois, nous devrons nous garder de créer un carcan de règles et de procédures ingérable car les collaborateurs finiraient par ne plus rien appliquer systématiquement. Notre défi permanent consiste donc à maintenir un dispositif de conformité simple, cohérent et efficace.

Encadré 2 : le programme d'intégrité d'Alstom, un système de prévention de la corruption

L'engagement d'Alstom pour l'éthique et la conformité se traduit dans le programme d'intégrité du Groupe, véritable système articulant tous les outils élaborés par le service Ethique et Conformité. En font partie :

- le code d'éthique, qui détaille les règles de conduite dans les différents domaines de la vie de l'entreprise;
- les règles et procédures, qui régissent d'une part les principaux usages concernant les vecteurs de corruption, comme les cadeaux et les invitations, les contributions politiques et le financement d'œuvres caritatives, le sponsoring, les conflits d'intérêts et les paiements de facilitation, et d'autre part les bonnes façons de gérer les relations avec les partenaires commerciaux, les consultants, les fournisseurs et sous-traitants, les jointventures et les consortiums;
- l'offre de formation, associant formations présentielles et formations à distance ;
- l'animation d'une communauté d'environ 300 ambassadeurs Ethique et Conformité;
- les outils d'information et de communication interne et externe, comme la newsletter mensuelle, les onglets des sites intranet et internet, les campagnes de communication;
- le système d'alerte éthique, accessible à toute personne souhaitant signaler un manquement ou une violation des règles et procédures d'Alstom ou d'une obligation légale :
- le processus de certification, qui inscrit le programme d'intégrité dans une démarche d'amélioration continue.

LIBRES PROPOS

Le management par la confiance

peut-il aboutir à la fin des auditeurs et contrôleurs internes ?

Frédéric Cordel, fondateur de FCconsulting (www.fcconsulting.company)

rte a diffusé récemment un documentaire intitulé « le bonheur au travail1 » traitant des entreprises «libérées», ces dernières pouvant se définir comme «des entreprises où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure. » (Isaac Getz²). On y découvre des salariés épanouis et fortement engagés dans leur travail, principalement en raison de la confiance qui leur est accordée au quotidien en matière de prise de décision³; engagement qui contraste fortement avec les données publiées par l'institut Gallup en 2012 relatives aux salariés français pris dans leur ensemble (voir graphique ci-dessous).

« Si l'on veut que telle manière d'être, telle habitude de vie s'établisse, la dernière chose à faire est d'ordonner que l'on s'y conforme. Voulezvous être obéi ? Il ne faut pas vouloir qu'on fasse, il faut faire qu'on veuille ».

Jean-Baptiste Say

Comment se traduit concrètement cette confiance ?

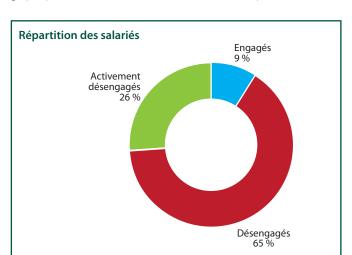
Tout d'abord, les entreprises libérées semblent se caractériser par une absence quasi-systématique de managers exerçant des activités de supervision/contrôle⁴ (qualiticiens, chef d'équipe, chef d'atelier, auditeurs internes, contrôleurs de gestion...). De telles entreprises partent du principe, comme l'affirme Jean-François Zobrist⁵, que « l'homme est bon » (au sens technique et moral) et donc capable de s'améliorer et de se contrôler de sa propre initiative, cette autonomie étant par ailleurs une source considérable d'engagement⁶. Seconde caractéristique impor-

tante des entreprises libérées : les

procédures formalisées y sont réduites⁷ à leur plus simple expression afin de ne pas entraver la prise d'initiative et la flexibilité, à l'exemple du groupe Nordstrom (société cotée sur le NYSE réalisant un CA de plus de 12 milliards de dollars) et de son règlement intérieur (dans la plupart des entreprises américaines un long recueil de toutes les choses qu'il convient de ne pas faire, élaboré à grand frais par des cabinets d'avocats) qui ne comprend qu'une carte reprise en page suivante.

L'idée centrale est ici que la majorité des procédures sont mises en place dans les sociétés « non libérées » pour « gérer les 3 %8 » de cas problématiques (dont ceux de fraude), mais 100 % des salariés s'y trouvent confrontés au quotidien ce qui a pour conséquence importante de ralentir considérablement le processus de décision et dans certain cas de rendre le processus de contrôle plus coûteux que le risque couvert. Je pense ici notamment aux cas suivants, tous rencontrés au cours de mon expérience professionnelle :

- Mise en place dans une armoire sécurisée des fournitures (stylos, feuilles...) et conservation de la clé par une personne dédiée, impliquant des pertes de temps significatives pour les personnes ayant besoin desdites fournitures⁹, ainsi qu'une importante démotivation résultant de la méfiance suscitée par cette démarche.
- Processus de validation des achats impliquant plusieurs niveaux de validation pour des dépenses de quelques centaines ou milliers d'euros, alors que ces dépenses avaient été budgétées et que la société





² Isaac Getz est professeur à l'ESCP et auteur notamment de « Liberté & Cie », ouvrage ayant inspiré le documentaire cité ci-dessus.

³ De nombreuses études montrent que « l'empowerment », c'est à dire la capacité à déléguer la prise de décision, est un des facteurs clés de la motivation des salariés (voir notamment les études mondiales réalisées par Tower Watson).

⁴ Activités généralement incorporées dans ce qui est convenu d'appeler la « 2^{ème} ligne de maîtrise ».

⁵ Ancien dirigeant de l'entreprise « libérée » FAVI et conférencier – entre autre – à HEC.

⁶ Selon de nombreuses études, de 50 à 85% des salariés seraient peu ou pas du tout engagés dans leur entreprise (sur la complexité de la définition de l'engagement, voir : http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.182.2845&rep=rep1&type=pdf).

⁷ A noter que la norme ISO9001 :2015 (Systèmes de management de la qualité – Exigences) anticipe déjà cette évolution en insistant plus sur les « processus » que sur la « documentation ».

⁸ Expression reprise dans de nombreux discours de Jean-François Zobrist.

⁹ Jean-François Zobrist cite de nombreux exemples de ce type dans « Liberté & Cie » et dans les nombreuses interviews qu'il a accordées. Voir notamment une synthèse de sa vision de l'entreprise libérée o https://www.youtube.com/watch?-v-l_4DzvRn-Qj. Voir également son mythique discours sur le al eçcon de management de la prostituée » : http://www.pleyers.be/2015/03/26/la-lecon-de-management-de-la-prostituee/



LIBRES PROPOS

réalisait un CA de plusieurs milliards d'euros¹⁰.

- Processus de validation des notes de frais impliquant plusieurs niveaux hiérarchiques et mise en place de politiques de déplacement comportant parfois plusieurs dizaines de pages (dans de nombreux cas pour rappeler quelques règles de bon sens)¹¹.
- Mise en place et signature d'accords de confidentialité pour des données dont le caractère confidentiel est assez relatif (ex: la société X souhaite faire appel au consultant Y pour procéder à une revue de ses outils de reporting)...

On est bien loin ici de certaines des politiques mises en place dans des entreprises libérées: dans son bestseller « The Speed of Trust », Stephen Covey cite ainsi – parmi d'autres exemples – le cas d'un grand groupe hôtelier américain qui alloue à l'ensemble de ses personnels en contact avec la clientèle une enveloppe de 2 000 USD afin que ces derniers puissent répondre rapidement aux besoins exprimés par les clients, sans qu'aucun

contrôle ne soit effectué a priori et/ou a posteriori sur l'utilisation des fonds ainsi confiés.

Dernière caractéristique importante des entreprises libérées : elles n'hésitent pas à mettre en œuvre des politiques RH innovantes. Ainsi, il n'est pas rare dans de telles organisations que les objectifs des salariés soient définis par eux-mêmes, le rôle des leaders étant plus ici de s'assurer de la cohérence des objectifs ainsi déterminés avec les finalités, les valeurs et la vision de l'entreprise. D'autres sont allées jusqu'à bannir les organigrammes et les titres, remplaçant leur VP, directeurs, managers (...) par des « associates » (cas de la société WL Gore & Associates, inventeur du Gore-Tex, réalisant un CA de plus de 3 milliards de dollars¹²). Par ailleurs lorsqu'un leader est en place dans une entreprise libérée, il est le plus souvent coopté par son équipe (on parle alors de « followership » et non de « leadership »). Ce système de promotion est basé sur un des piliers de la confiance : la crédibilité.

Au-delà des nombreux exemples disponibles qui semblent prouver qu'une telle libération est

possible¹³ indépendamment de la taille et du secteur d'activité (certaines de ces entreprises libérées sont cotées et globales 14), ce mouvement conduit à repenser le rôle des structures de contrôle (auditeurs et contrôleurs internes, contrôleurs de gestion, managers...) qui sont perçues essentiellement comme une source de coûts et non comme un levier de la performance organisationnelle et financière. Attention, une entreprise libérée ne signifie pas une entreprise sans contrôles ni procédures : dans de telles entreprises, le contrôle est le plus souvent défini et mis en œuvre par la personne en charge d'exécuter la tâche opérationnelle (auto-contrôles, cercles de la qualité...). Une entreprise libérée fonctionne donc principalement dans un mode « bottom-up » et sans structures lourdes de supervision / contrôle dédiées (certaines structures libérées ayant été jusqu'à supprimer les départements contrôle de gestion et RH). Par ailleurs, le contrôle y est fortement social: chaque salarié, jugeant précieuses la liberté et la confiance qui lui sont accordées, va s'attacher au bon fonctionnement du système mis en place, conscient que des écarts significatifs et répétés avec le système de valeurs instauré pourraient avoir un impact négatif sur l'intérêt des tâches qui lui sont confiées.

Si de tels modèles de management venaient à se substituer au modèle prédominant (classique) basé sur une logique de « command & control » d'inspiration taylorienne, quel pourrait alors être le rôle des contrôleurs internes / auditeurs internes ? Première possibilité, ces départements pourraient se positionner dans une logique de « déconstruction raisonnée » des procé-

dures qu'ils ont souvent contribué à mettre en place et à améliorer, sans se rendre forcément compte de leur impact parfois (souvent ?) négatif en termes d'adaptabilité, atout indispensable pour réussir dans un marché globalisé et connecté. Les auditeurs internes / contrôleurs internes pourraient promouvoir les mérites d'un contrôle interne « lean », élaboré en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes.

Il serait toutefois important que soit élaboré au préalable un diagnostic de la culture de l'entreprise en matière de confiance, sur le modèle de ce que proposent des sociétés comme Franklin Covey LLC (voir : http://www.myspeedoftrust.com/).

Seconde possibilité, déjà constatée dans plusieurs entreprises libérées, ces départements sont réduits à leur strict minimum (afin de respecter des obligations réglementaires), voire supprimés, ce qui me semble toutefois peu probable à court ou moyen terme, du fait :

- de la complexité réglementaire toujours croissante qui impose la mise en place de dispositifs de gestion des risques toujours plus importants (dont le contrôle interne);
- des très nombreux intérêts particuliers en jeu (notamment pour les cabinets d'audit et de conseil)

Si ce scénario de la disparation progressive des fonctions d'audit interne et de contrôle interne semble très peu probable, il n'en reste pas moins qu'il devrait, selon moi, être considéré comme un « wild card event » et donc à ce titre figurer dans la cartographie des risques de la profession.

EMPLOYEE HANDBOOK

Our number one goal is to provide outstanding customer service. Set both your personal and professional goals high. We have great confidence in your ability to achieve them, so our employee handbook is very simple. We have only one rule...

NORDSTROM

OUR ONE RULE

Use good judgment in all situations.

Please feel free to ask your department manager, store manager or Human Ressources any questions at any time. Les entreprises américaines et anglaises ont pris l'habitude de gérer ce type de dépenses au moyen de « purchasing cards », dispositif encore assez peu répandu en France car considéré « risqué » par de nombreuses directions financières (il implique en effet une confiance élevée envers les salariés).

"Un directeur financier basé en Norvège m'a un jour affirmé que sa politique de déplacement ne faisait qu'une ligne: « Dépensez l'argent de la société comme si c'était le vôtre et n'engagez que des dépenses qui sont dans l'intérét de l'entreprise! ». Aucune politique de validation n'était par ailleurs instaurée, afin de ne pas « faire perdre leur temps » aux managers de l'entreprise qui étaient bien mieux occupés en passant du temps auprès de leurs clients.

12 En 2014, Gore a été classé par l'institut Great Place to Work® au 4^{ème} rang mondial des meilleurs lieux de travail multinationaux. Ce palmarès basé sur l'étude mondiale des meilleurs lieux de travail identifie le top 25 des entreprises multinationales excellant dans la aualité de leur lieu de travail.

¹³ Ce mouvement peut toucher également le secteur public à l'exemple de ce qui a été mis en œuvre dans la sécurité sociale belge :

http://www.organisationliberee.fr/le-ministere-belge-de-la-securite-sociale-se-libere/

14 On citera notamment le cas emblématique d'Harley-Davidson, qui, au bord de la faillite, s'est redressée suite

L'audit interne est un élément essentiel du management par la confiance

1

Réponse à l'article de Fréderic Corbel de **Dominique Vincenti**, Vice President de l'audit interne, **Nordstrom, Inc.**

e ne dirai pas que Nordstrom est une «Entreprise libérée». En particulier si on définit l'entreprise libérée comme l'a fait Tom Peters en 1993 dans son ouvrage «Liberation Management» où les schémas

hiérarchiques et managériaux sont totalement abolis et remplacés par des groupes ad hoc de travailleurs intellectuels, qui se font et se défont au gré des projets, ou encore, comme défini dans l'article de Fréderic Corbel « . . . se caractérisant par une absence quasi-systématique de managers exerçant des activités de supervision / contrôle (qualiticiens, chef d'équipe, chef d'atelier, auditeurs internes, contrôleurs de gestion. . .) ». Dans l'organigramme de Nordstrom vous trouverez des qualiticiens, des chefs d'équipes, des contrôleurs de gestion et . . . des auditeurs internes que j'ai le privilège de quider et de servir.

Par contre, on peut dire que Nordstrom est très certainement une entreprise qui a entretenu, depuis sa création en 1910, un esprit très entrepreneurial dans son mode de gestion. La prise de décision opérationnelle et tactique y est très décentralisée et au plus près du client – « Use good jugement at all times » – et autour de valeurs et de principes fondamentaux simples, clairs, sans cesse répétés et incarnés par les leaders de l'entreprise : durs à la tâche, persévérants, loyaux, altruistes (servant le leadership), intègres, compétitifs et, par-dessus tout,

engagés inébranlablement à mettre l'intérêt du client au dessus de tout.

Au bout du compte, le résultat attendu est très clair pour chacun d'entre nous : «Leave it better than you found it » (laisser la place mieux que vous ne l'avez trouvée)

Mon expérience est que cette définition de l'audit interne ne peut vraiment totalement s'exprimer que dans une entreprise « libérée ». Aussi, dans un monde en plein bouleversement et au sein des entreprises qui cherchent à se renouveler et répondre aux enjeux de l'avenir de façon agile et efficace, l'audit interne a encore de bien beaux jours devant lui. Je dirai même mieux : le meilleur est à venir.

Aussi, c'est bien la confiance qui fondamentalement régit les relations entre l'ensemble des collaborateurs. Chacun sait ce qu'il doit faire et selon quels principes; la gestion du risque est au cœur de l'action et de chaque unité opérationnelle ou fonctionnelle; le management est considéré comme responsable de l'ensemble de ses actions et de sa prise de décision, donc de ses risques et de leur gestion qu'ils soient stratégiques, opérationnels, financiers ou de conformité. En effet, la gestion à Nordstrom est relativement peu prescriptive comparée à d'autres entreprises.

Un bémol néanmoins. Même si Nordstrom n'appartient pas à une industrie dite très régulée (sauf sa banque), il faut néanmoins rappeler que Nordstrom est une entreprise cotée à la bourse de New York et qu'à ce titre, elle n'échappe pas à la rigueur de gestion imposée par les régulateurs du marché américain (Sarbanes Oxley, Dodd Frank etc.). Elle est aussi assujettie à un certain nombre de règles administratives en toutes sortes de domaines (qualité des produits, ressources humaines, hygiène, sécurité, information clients et concurrences, données informatiques, etc.). Nordstrom n'échappe pas à la mise en place de « quelques » (c'est un euphémisme) règles et procédures pour répondre aux exigences de son environnement mais aussi de certaines exigences que l'entreprise s'impose à elle-même.

Dans ces conditions, il ne peut y avoir de management par la confiance sans un minimum de vérification ou d'accompagnement « *Trust but Verify* ». Une confiance aveugle ne saurait être un modèle de gestion efficace et pérenne quand, à tout moment, il faut rendre compte à ses clients, ses actionnaires, ses partenaires, ses régulateurs, et prendre des décisions qui engagent tous les rouages de l'entreprise.

En l'occurrence, et contrairement à l'hypothèse développée dans l'article de Philippe Cordel, c'est dans un tel univers que l'audit interne peut prendre tout son sens et devient très nécessaire. L'audit interne devient un partenaire essentiel à la bonne gouvernance et à la gestion des risques.

Mais de quel audit interne parle-t-on?

Non de celui qui se confine à donner son point de vue sur la conformité aux règles et procédures (il y en a peu), mais de celui que mon équipe pratique, c'est-à-dire: celui qui seul peut donner une visibilité objective sur comment s'imbrique la prise de risque et sa gestion dans tous les recoins de l'entreprise; celui qui permet de peser objectivement les options possibles et arbitrages nécessaires entre des choix de contrôle / gestion de risques souvent discordants car ils sont le fruit de l'interprétation des décideurs sur le terrain et non pas de l'application de règles

strictes et prédéterminées. C'est un audit interne qui sait faire des recommandations nuancées et équilibrées entre la création et la préservation de la valeur. C'est aussi un audit interne qui joue à plein son rôle d'agent harmonisateur, distribuant bonnes pratiques ou pratiques avérées afin de

permettre à chaque unité de prendre de meilleures décisions à l'avenir. Je parle d'un audit interne qui fait de la vérification active pour informer sur les attributs du succès à venir et non pas de la vérification inerte pour entériner les défaillances du passé.

L'audit interne devient un élément essentiel du management par la confiance et permet de préserver cet entreprenariat moteur de croissance. Sans cet audit interne-là, l'organisation n'a plus qu'à se résoudre à imposer une bureaucratie administrative lourde et contraignante ou de prendre le risque de piloter en aveugle.

Cet audit interne, c'est celui que notre direction générale et notre Comité d'audit qualifient « d'agent qui permet de garder notre entreprise saine ».

Je parle bien de l'audit interne tel que défini par l'IIA/IFACI :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

ECIIA: la voix de l'audit interne en Europe



Thijs Smit, Président, ECIIA

a Confédération a vu le jour en 1982. Une lettre d'intention fut signée par la France, la Finlande, l'Angleterre / l'Irlande, la Norvège et le Bénélux. Trois objectifs étaient fixés : l'échange d'information, la représentation de l'audit interne au niveau européen et la collaboration entre les instituts membres.

Trente trois ans plus tard, l'ECIIA compte 36 pays européens et du bassin méditerranéen¹, et 40 000 membres.

En matière de gouvernance, l'ECIIA est gérée par l'assemblée générale qui rassemble tous les membres annuellement, un conseil d'administration avec 8 membres dont 4 venant obligatoirement des instituts allemands, français, italiens et britanniques / irlandais, nommés pour 6 ans maximum. La gestion courante est assurée par le secrétaire général assisté d'un comité des affaires publiques, composé de volontaires, qui traite des relations avec les régulateurs et les associations européennes.

La mission principale de l'ECIIA est d'être la voix consolidée de l'audit interne en Europe auprès des autorités européennes (Parlement et Commission) et de certaines autres institutions, afin de les influencer à notre cause.

L'activité principale de l'ECIIA est de suivre les développements de la Commission Européenne et des instances européennes, susceptibles d'impacter la profession, et de réagir à leurs initiatives.

Les institutions cibles sont, outre la Commission et le Parlement Européens, la Banque Centrale Européenne, EIOPA (autorité des assurances), EBA (autorité bancaire), ESMA (autorité des marchés financiers). Une lettre d'intention a été signée avec l'EUROSAI pour le secteur public. L'ECIIA collabore également avec des associations européennes, actives en matière de gouvernance d'entreprise : Ferma (Fédération Européenne des Risks Managers); ecoDa (Association Européenne des Administrateurs); FEE-ACCA et ICAEW (Fédérations Européennes d'Experts Comptables); Business Europe et European Issuers (Associations Européennes des entreprises privées). Au niveau des activités, outre la mission d'avocacy qui est sa raison d'être, l'ECIIA publie des prises de positions et un magazine « European Governance ».

En mars 2015, l'ECIIA, en collaboration avec le magazine du Parlement Européen, a créé le prix du meilleur parlementaire en matière de gouvernance d'entreprise. Il a été remis à Mme Regner lors d'une cérémonie officielle

au Concert Noble qui a accueilli plus de trois cents parlementaires et des représentants du monde du *lobby* à Bruxelles.

Suite à la crise financière, l'Europe a voulu réagir et de nombreuses initiatives, impactant notre profession, ont été lancées et concrétisées. Le 17 avril 2014, le Parlement Européen a voté la règlementation « audit reform ». Elle concerne principalement le rôle des auditeurs externes, mais inclut une liste de services que l'audit externe ne peut rendre chez ses clients (y compris l'audit interne) ; elle prévoit également un processus de sélection des auditeurs externes, dans lequel les auditeurs internes peuvent jouer un rôle ; enfin elle définit des critères de qualité des rapports d'audit ainsi que des règles de rotation des auditeurs externes.

L'ECIIA a souhaité rappeler à la Commission le rôle des auditeurs internes et a encouragé la collaboration entre l'audit interne et l'audit externe.

Une publication sur le sujet (« Improving cooperation between internal and external audit ») a été présentée aux commissaires et parlementaires en charge de la réforme, lors d'une table ronde en décembre 2013 où ont participé Mr S. Karim, parlementaire en charge de la réforme et N. Berger, responsable audit au sein de la DG Market.

¹ IIA Austria, IIA Azerbaidjan, IIA Belgium, IIA Bosnia and Herzegovina, IIA Bulgaria, IIA Croatia, IIA Cyprus, IIA Czech, IIA Denmark, IIA Estonia, IIA Finland, IFACI, IIA Georgia, IIA Germany, IIA Greece, IIA Hungary, IIA Iceland, IIA Israel, IIA Italy, IIA Latvia, IIA Lithuania, IIA Luembourg, IIA Montenegro, IIA Morocco, IIA Netherlands, IIA Norway, IIA Poland, IIA Portugal, IIA Romania, IIA Serbia, IIA Slovenia, IIA Spain, IIA Sweden, IIA Switzerland, IIA Turkey, IIA UK & Ireland.



Le 15 avril 2014, une nouvelle directive a été votée pour imposer aux grandes entreprises de publier des informations sur les procédures, risques et impacts des matières environnementales, sociales, de droit humain, d'anticorruption, de vol et de diversité des conseils d'administration.

L'ECIIA a présenté sa prise de position sur le sujet (Non financial reporting: building tust with internal audit) lors d'une table ronde en mars 2015 à la Commission Européenne. Dr Igor Šoltes (parlementaire), Antoine Begasse, Policy and Case Officer, Corporate transparency à la Commission, et Jonathan Labrey, Chief Strategy Officer chez IIRC ont commenté la prise de position de l'ECIIA.

Actuellement, la Commission travaille sur la simplification des règlementations européennes, sur le marché unique du numérique et les mesures en matière de cyber sécurité. L'ECIIA participe aux discussions afin d'être informée des développements et réagir aux points susceptibles d'impacter l'audit interne.

Des discussions très avancées sont menées au sujet du rôle des actionnaires et plus particulièrement les responsabilités de l'assemblée générale par rapport au conseil d'administration. Actuellement, les points développés touchent principalement l'identité des actionnaires mais les développements futurs porteront sur le partage des responsabilités.

Avec ecoDa, l'ECIIA a publié en 2012 une prise de position intitulée « Makina the most of the internal audit fonction ». recueil de 10 recommandations destinées aux administrateurs. Avec Ferma, l'ECIIA a édité une nouvelle publication en octobre 2014, afin de promouvoir le modèle des 3 lignes de défense qui nous sert de référentiel dans toutes les discussions européennes, et de préciser le rôle du comité d'audit et du comité des risques: « Audit and Risk Committees: news from EU legislation and best practices ».

Un groupe de travail « Assurances » a vu le jour en 2013 au début des discussions relatives à Solvency II. Actuellement, la législation est votée mais le groupe de travail est toujours actif avec l'EIOPA afin de définir les modalités d'implémentation, et renforcer le positionnement et l'indépendance de l'audit interne. Un débat sur ce sujet aura lieu lors

de la conférence de l'ECIIA en septembre à Paris.

En raison de la mise en place au sein de la Banque Centrale Européenne, d'un mécanisme de surveillance unique (MSU), un groupe « Banque » a été créé en janvier 2015 avec des responsables d'audit interne de grandes banques impactées par ces contrôles. nouveaux Une première réunion très positive a eu lieu mi-mai 2015 avec la BCE (Mme Lautenschlager) et une collaboration étroite est en train de se mettre en place. Nous aurons également le grand plaisir d'accueillir Mme Nouy et de présenter les travaux de ce groupe de travail lors de la conférence de septembre à Paris. Le groupe prépare une publication sur le top 5 des priorités des auditeurs internes européens dans le secteur bancaire, en collaboration avec les comités banque des instituts membres.

Avec l'EUROSAI, l'ECIIA, via des groupes de travail communs, va définir le rôle et les responsabilités respectives des auditeurs internes et des auditeurs externes, et la façon dont ils peuvent collaborer et échanger.

Enfin, l'ECIIA répond aux publica-

tions officielles impactant la profession et a récemment réagi à la consultation du Comité de Bâle (« corporate governance principles for banks »). Elle en avait fait de même aux dispositions d'EBA (draft guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process under article 107 of Directive 2013/36) qui passait sous silence l'indispensable besoin d'indépendance de l'audit interne.

De nombreux développements européens impactent notre profession et seront traduits sous peu dans les législations nationales. La mission de l'ECIIA est d'influencer les régulateurs européens pour que notre profession soit reconnue à sa juste place, et d'informer les membres de l'ECIIA des nouveautés. L'ECIIA travaille en étroite collaboration avec ses membres afin de définir ensemble la « voix » de l'audit interne en Europe.

J'espère avoir le plaisir de vous accueillir nombreux à Paris lors de la conférence du 20 au 22 septembre prochain afin d'échanger sur l'avenir de l'audit interne en Europe.

EN BREF

FRANCE

Solvabilité II : le train est en marche

Le décret d'application de l'ordonnance transposant la Directive concernant Solvabilité II entrera en vigueur le 1er janvier 2016. Les organismes d'assurance peuvent d'ores et déjà s'appuyer sur le texte publié au JO qui vise à encadrer et à développer des bonnes pratiques de gouvernance y compris en matière d'audit interne. Par exemple, pour le suivi des conclusions de l'audit interne « le directeur général ou le directoire veille à ce que ces actions soient menées à bien et en rend compte au conseil d'administration ou au conseil de surveillance ».

Pour plus d'information:

- http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000305 59751&dateTexte=&categorieLien=id
- Ordonnance n° 2015-378 du 2 avril 2015 transposant la directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II)
- CRIPP (notamment les Norme 1000, 1111,2100, 2400 et 2500)
- Cahier de la recherche Cartographie des risques (2e éd.) Groupe Assurance (octobre 2013)
- Cahier de la recherche La délégation de gestion en assurances de personnes: Pistes pour un contrôle interne efficace - Groupe Assurance (2012)

Propos de Jean Tirole sur l'ISR

Le prix Nobel d'économie a présenté 3 visions de l'Investissement Socialement Responsable lors d'une conférence inaugurale à Paris-Dauphine. Il a rappelé que l'ISR n'excluait pas la maximisation du profit. Du moins dans des visions « win win » (à long terme) ou de « philanthropie déléguée » (impliquant une interaction étroite avec des parties prenantes). Les acteurs peuvent également s'engager dans une 3ème voie : le mécénat pur ou « philanthropie désintéressée ». Outre, les difficultés de définition du « socialement responsable », l'économiste a mentionné des points d'attention :

- Collecte et agrégation des données ;
- Présentation des arguments ;
- Qualité de l'information ;
- Risque d'usine à gaz avec des instruments de régulation qui seraient fondés sur des informations inexistantes ou de piètre qualité.

Des enjeux similaires à ceux du reporting intégré.

Cette intervention a été suivie d'une table ronde introduite par Denis Kessler (PDG de Scor) sur « Finance de long terme, finance durable ».

Pour plus d'information :

- http://www.dauphine.fr/fr/actus/evenements/conferences-avec-despersonnalites.html
- http://www.ifaci.com/recherche/les-productions-de-larecherche/reporting-integre-388.html

Position de l'IFA sur la fraude et la corruption

Le conseil d'administration a un rôle déterminant dans la prévention du risque de fraude. Dans son rôle de supervision, il s'assure de l'adéquation et du correct déploiement du dispositif de lutte anti-fraude défini par la direction générale. La récente note de la commission déontologie de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) rappelle que l'audit interne peut « aider les membres de l'organisation à remplir leurs diligences de manière efficace en leur fournissant des analyses, évaluations, des recommandations, des conseils et des informations sur les activités examinées ». L'interaction régulière avec le Conseil permet également d'alerter et d'informer les administrateurs sur les risques de fraude.

Pour plus d'information :

- Norme 1210.A2
- Prise de position Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise (mai 2009)
- Note de synthèse de la Commission Déontologie de l'IFA: Rôle du conseil en matière de gestion du risque de fraude et de corruption



MONDE

ECIIA: L'audit interne vecteur de confiance dans les *reportings* non-financiers

Dans la perspective de la mise en œuvre de la directive 2013/34/EU amendée au sujet de la communication extra-financière et des informations relatives à la diversité, l'ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing) rappelle que l'audit interne contribue à donner une assurance sur les systèmes, procédures et contrôles relatifs à l'information financière et extra-financière. Les organisations sont invitées à dépasser la simple mise en conformité avec cette nouvelle directive en envisageant d'ores et déjà la mise en place de processus de reporting intégré.

Pour plus d'information :

- http://www.eciia.eu/blog/
- http://www.ifaci.com/recherche/les-productions-de-larecherche/reporting-integre-388.html
- Directive 2014/95/UE sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes

ACTUALITÉ

MONDE

Coordination audit interne, audit externe : le rôle clé du comité d'audit

L'IIA et l'AICPA (American Institute of CPAs) rendent compte de discussions entre leurs membres à propos de la coopération entre les acteurs de l'audit. Malgré les spécificités liées au contexte américain, ces échanges reflètent des enjeux universels :

- le rôle moteur du comité d'audit ;
- l'ERM (Entreprise Risk Management) comme point de convergence du « triangle d'or » formé par l'audit interne, le comité d'audit et l'audit externe;
- la détermination des professionnels à s'engager dans cette coopération.

La publication IFACI/CNCC avait précisé ces éléments.

Pour plus d'information:

- Prise de position Améliorer la coopération entre l'audit interne et l'audit externe (Novembre 2014). IFACI / CNCC
- Norme 2110 Gouvernement d'entreprise
- *Norme 2050 Coordination et MPA 2050 1*
- http://www.thecaq.org/docs/reports-and-publications/caq-intersecting-roles-report.pdf?sfvrsn=4



Audit interne et décision

L'audit interne est toujours en position de susciter une décision ne serait-ce qu'à travers le suivi de ses recommandations. Cette publication rend compte d'autres façons d'accompagner des prises de décisions plus « spontanées » du manager.

Nous voyons dans ces missions d'assurance ou de conseil, une opportunité de contribuer à la performance des organisations. Dans un contexte où les

managers cherchent du sens et où les structures organisationnelles se complexifient, l'audit interne peut améliorer les conditions de la prise de décision et vérifier l'efficacité de sa mise en œuvre. Ce document, à l'attention des décideurs, rappelle les fondamentaux du métier et leur donne la parole.

Retrouvez cette publication sur le site internet de l'IFACI.



Challenges and expectations for the future of internal audit in banking and credit institutions

Rappelant l'évolution des business models des banques et les nouvelles régulations dans le secteur bancaire, cette publication de l'IIA Espagne donnera au responsable d'audit interne des éléments pour adapter :

- sa gestion des ressources humaines ;
- l'organisation de son département ;
- l'approche (y compris en termes d'assurance combinée) et le périmètre des missions;
- les outils et techniques d'audit.

Dans le contexte de la supervision unique européen, ce document devrait être facilement adaptable à vos services d'audit.

Retrouvez cette publication sur le site internet de l'IFACI.

PUBLICATIONS



Utiliser le COSO pour maîtriser les cyber-risques

Le COSO (Comittee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) vient de publier un rapport sur l'utilisation du Référentiel intégré de contrôle interne et du Cadre de référence – Le management des risques de l'entreprise pour pallier les risques de cyber-sécurité. Ce docu-

ment prend en compte les risques liés aux évolutions technologiques de ces dernières années. Vous y trouverez notamment une application des 17 principes en matière de contrôle interne.

Retrouvez cette publication sur le site internet du COSO: www.coso.org.

Une gestion des compétences adaptée au niveau de maturité : Nouveau guide pratique



Vous pouvez dès à présent télécharger la version française du guide pratique publié par l'IIA pour le développement, la mise en place et le maintien d'un processus de gestion des compétences de l'audit interne. Articulé autour du modèle de maturité développé par la Fondation de la Recherche de l'IIA (IIARF), ce guide décrit 12 étapes pour une gestion

stratégique des ressources de l'audit interne allant de l'interaction avec les instances de gouvernance à un plan d'action reposant notamment sur un environnement favorisant l'apprentissage. Très illustré, ce guide destiné au secteur public est aisément transposable dans d'autres environnements.

Retrouvez cette publication sur le site internet de l'IFACI.



Livre Blanc AFAI, IFACI, USF « Guide d'évaluation d'un système SAP pour l'audit interne »

Que l'on soit utilisateur ou non, il n'est plus utile de présenter l'ERP SAP. SAP, comme tous les ERPs, est plus qu'un simple système informatique : il formalise, structure les processus et comporte de nombreuses fonctionnalités métiers. Ainsi, les données les plus stratégiques y sont stockées. Toutefois, du fait de l'étendue de son

déploiement dans l'organisation, de sa richesse et de sa complexité, la mise en œuvre et l'emploi de ce type d'outil engendrent des risques spécifiques et tout dysfonctionnement ou incident de sécurité peut avoir des impacts considérables sur l'image et plus encore sur l'activité de l'organisation qui l'utilise, et donc directement sur son chiffre d'affaires.

L'AFAI (Association Française de l'Audit et du conseil Informatique), l'IFACI et l'USF (Utilisateurs SAP Francophones) ont souhaité s'associer pour réaliser un guide d'évaluation d'un système SAP.

Retrouvez cette publication sur le site internet de l'IFACI.



Formation 2015

institut français de l'audit et du contrôle internes														
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 C	ONTR	ÎLE INT	ERNE											
S'initier à la maîtrise des activités et au contrôle interne	2 j	950 €	1 125 €	15-16	4-5	9-10	1-2	6-7	8-9	2-3	10-11	1-2	5-6	3-4
Réaliser une cartographie des risques	3 j	1 675 €	1 875 €	19-21	9-11	11-13	8-10	11-13	10-12	6-8	14-16	5-7	16-18	7-9
Elaborer le référentiel de maîtrise des activités	2 j	1 200 €	1 350 €	22-23	12-13	16-17	14-15	19-20	16-17	9-10	17-18	8-9	19-20	10-11
Piloter un dispositif de maîtrise des activités	2 j	1 200 €	1 350 €	26-27	19-20	18-19	16-17	27-28	18-19		23-24	14-15	24-25	16-17
et de contrôle interne	-				19-20		10-17	27-20			23-24		24-23	10-17
Le contrôle interne des systèmes d'information	2 j		1 350 €	29-30		24-25			23-24			12-13		
Maîtrise des activités, contrôle interne et communication	2 j	1 200 €	1 350 €		17-18			21-22		1-2	21-22	19-20		14-15
SE FORMER À L'AUDIT INTERNE														
Les fondamentaux de l'audit interne														
S'initier à l'audit interne	2 j	950 €	1 125 €	12-13	5-6	2-3	2-3		4-5/29-30		7-8	5-6	4-5	3-4
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	3+1 j	1 675 €		14-16	10-12	4-6	8-10	11-13	9-11	1-3	9-11	7-9	16-18	7-9
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit	3 j		1 775 €	19-21	16-18	9-11	13-15	18-20	15-17	6-8	14-16	12-14	23-25	14-16
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur	2 j		1 150 €	22-23	19-20	12-13	16-17	21-22	18-19	9-10	17-18	15-16	26-27	17-18
Réussir les écrits de la mission d'audit	2 j	1 050 €	1 150 €	29-30	23-24	19-20	20-21	26-27	23-24	7-8	21-22	21-22	19-20	10-11
Exploiter les états financiers pour préparer une mission d'audit	3 ј	1 525 €	1 675 €	26-28		23-25		27-29			28-30		23-25	
Désacraliser les systèmes d'information	3 ј	1 525 €	1 675 €			16-18			1-3		23-25			2-4
Détecter et prévenir les fraudes	2 j	1 050 €	1 150 €		26-27		22-23		4-5		21-22	19-20		8-9
Le management														
Piloter un service d'audit interne	2 j	1 300 €	1 450 €		12-13				11-12			8-9		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	1 j	685€	770 €			16				6			17	
L'audit interne dans les petites structures	1 j	685€	770 €					4					27	
Balanced Scorecard du service d'audit interne	1 j	685€	770 €			27					25			
Le suivi des recommandations	1 j	685€	770 €	28			16		15		30		18	
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2 j	1 300 €	1 450 €		10-11			12-13					19-20	
L'audit interne, acteur de la gouvernance	1 j	685 €	770 €				17					1		
Audit interne, contrôle interne et qualité : les synergies	1 j	685€	770 €		23		15					2		
Les audits spécifiques														
Audit du Management de la Continuité d'Activités	2 j	1 300 €	1 450 €		24-25				25-26			21-22		
Audit de la fonction Comptable	2 j	1 300 €	1 450 €				13-14					12-13		
Audit de performance de la gestion des Ressources Humaines	3 j	1 525 €	1 675 €				28-30						23-25	
Audit de la fonction Achats	2 j	1 300 €	1 450 €		26-27			26-27				14-15		
Audit des Contrats	1 j	685 €	770 €					18					4	
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2 j	1 300 €	1 450 €			30-31						7-8		
Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information	2 j	1 300 €	1 450 €			19-20					28-29			
Audit des Processus Informatisés	2 j	1 300 €	1 450 €				9-10						25-26	
Audit de la Conformité à la Législation Sociale	2 j	1 300 €	1 450 €		16-17							5-6		
Audit du Développement Durable	2 j	1 300 €	1 450 €					19-20				13-14		
Audit des Projets et Investissements	2 j	1 300 €	1 450 €				2-3						23-24	
SE FORMER DANS LE SECTEUR PUBLIC														
Le contrôle interne dans le secteur public	2 j	1 300 €	1 450 €			5-6				7-8			16-17	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur public	4 j	1 950 €	2 150 €				14-17				14-17			1-4
SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINAI	NCIER													
Le contrôle permanent et la conformité dans le secteur	3 j	1 525 €	1 675 €						17-19		16-18			2-4
bancaire et financier Pratiquer l'audit interne dans une banque	3,	1 323 €	1075						17 17		10 10			- '
ou un établissement financier	4 j	1 950 €	2 150 €						22-25		22-25			7-10
SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES														
Le contrôle interne dans le secteur des assurances	2 j	1 300 €	1 450 €		5-6			5-6			7-8		5-6	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur des assurances	4 j	1 950 €	2 150 €			10-13			16-19			13-16		14-17
SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET CO	MMER	CE												
Audit de la gestion des stocks et de la logistique	2 j	1 300 €	1 450 €		3-4					9-10				
Audit du processus de ventes	2 j	1 300 €	1 450 €				7-8					15-16		
ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION														
Préparation au CIA - Partie 1	2 j	950 €	1 125 €			11-12			2-3		8-9			2-3
Préparation au CIA - Partie 2	2 j		1 125 €			18-19			8-9		14-15			9-10
Préparation au CIA - Partie 3	3 j		1 675 €			24-26			17-19		23-25			15-17
CRMA Training	2 j		1 170 €				Dates s	ur notre si		t : www.ife	aci.com			



ECIIA CONFERENCE PARIS

AUDIT

20-22 SEPTEMBER 2015



5 RAISONS

DE PARTICIPER

ÀΙΑ

CONFÉRENCE

ECIIA

1- LES CONFÉRENCIERS

Des orateurs de talent, provenant de toute l'Europe, reconnus pour leurs réalisations marquantes et leurs avis éclairés, vous livreront leur décryptage des tendances émergentes des professions de l'audit interne, du contrôle interne et des risques.

Jean-Louis Beffa, Président d'honneur et Administrateur de Saint-Gobain
• Paul Druckman, CEO de l'IIRC • José Angel Gurria, Secrétaire Général,
OECD • Danièle Nouy, Président du Conseil de Supervision, BCE •
Pierre de Villiers, Chef d'État-major des Armées, Ministère de la Défense.
Découvrez l'intégralité des keynotes speakers sur le site de la conférence.

2- VOTRE RÉSEAU

La conférence ECIIA est l'endroit idéal pour rencontrer des auditeurs, contrôleurs internes et risks managers de tous niveaux avec plus de 600 participants en provenance de toute l'Europe.

3- LA RICHESSE DU PROGRAMME

La conférence européenne couvrira, avec ses 11 plénières et ses 22 ateliers, un large éventail de sujets d'actualité et offrira aux professionnels de l'audit interne une veille et un décryptage des tendances émergentes de la profession découvrez le programme complet sur https://ecila2015-paris.com/site/program.

4- VOS CRÉDITS CPE

Gagnez jusqu'à 16 crédits CPE en participant à l'Intégralité de la conférence et maintenez vos certifications pour l'année 2015.

5- UNE SOIRÉE D'EXCEPTION

Avec sa soirée d'accueil au 34° étage du Hyatt regency et sa soirée de Gala à bord des Yachts de Paris, la conférence ECIIA vous garantira des instants de détente mémorables.

Inscrivez vous dès maintenant sur www.eciia2015-paris.com et profitez des tarifs Early Birds

Gain de 16 crédits CPE