Audit Contrôle internes



Rencontre avec ... p. 9 Edouard Fernandez-Bollo,

Secrétaire général de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (APCR)

Dans l'actualité

10 façons de contourner un appel d'offres

Dossier spécial

- Le parcours professionnel et les compétences de l'auditeur interne
- Indépendance et objectivité des auditeurs internes
- Le déroulement d'une mission d'audit interne
- La valeur ajoutée de l'audit interne

Fiche technique

COSO 2013 - Le référentiel intégré de contrôle interne Application au reporting financier externe





Publications





COSO – RÉFÉRENTIEL INTÉGRÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Application au reporting financier externe

Le reporting financier est un élément crucial de la communication d'une organisation. Au-delà des exigences réglementaires et fiscales, il en va de sa réputation et de sa capacité à susciter la confiance des investisseurs et des établissements de crédit. C'est pourquoi, les organisations déploient leur système de contrôle interne et l'utilisent comme levier de la fiabilité de leur reporting financier... Encore faut-il que ce dispositif soit efficace

Le recueil étaye par des méthodes pratiques et des illustrations la mise en œuvre, dans le cadre de la préparation des états financiers, des composantes et des principes présentés dans le Référentiel intégré de contrôle interne du COSO. Il n'a pas vocation à remplacer ni à modifier ce Référentiel mais plutôt à le compléter.

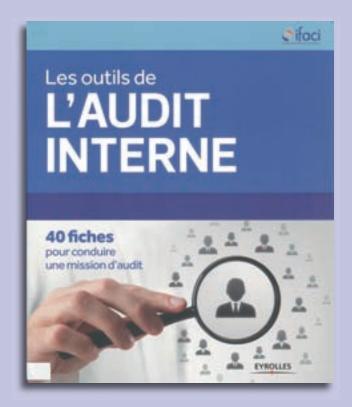
Les outils d'évaluation, inclus sur une clé USB jointe à cet ouvrage, fournissent des modèles et des scénarios pour évaluer chaque composante ou principe du Référentiel. L'efficacité de tout système de contrôle interne (y compris ceux qui ne se limitent pas au reporting financier) peut ainsi être documentée à l'aide de modèles (importables et réutilisables, aux formats PDF et Excel). Des scénarios illustrent très concrètement l'utilisation des modèles proposés.

AUTEUR: COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Traduction française: IFACI - PWC

Prix:50,00€

Décembre 2014 - Format : 17 x 22 cm - 210 pages - ISBN : 978-2-212-56030-5



LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE

40 fiches pour conduire une mission d'audit

En 40 fiches très opérationnelles, cet ouvrage présente le processus de conduite d'une mission d'audit interne et ses différentes étapes – planifcation, réalisation et communication. Il constitue un guide simple d'approche, permettant de mettre en œuvre une démarche conforme aux normes internationales.

Il est constitué

- d'un schéma récapitulatif de l'ensemble des processus mis en œuvre au sein d'un service d'audit interne,
- d'un schéma du processus de conduite d'une mission,
- de fiches étapes qui décrivent chaque stade du processus de conduite d'une mission.
- de fiches outils utilisables pour chacune des étapes,
- de fiches documents qui présentent l'ensemble des livrables produits au cours d'une mission.

Ces outils sont la traduction pratique des normes de fonctionnement et des modalités pratiques d'application (MPA) du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de l'Institute of internals auditors (IIA), diffusées en France par l'IFACI.

AUTEUR: IFACI Prix: 50,00 €

Octobre 2013 - Format: 25 x 22 cm - 107 pages - ISBN: 978-2-212-55663-6



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

n°222 - novembre/décembre 2014

EDITEUR

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

Mel : institut@ifaci.com Internet : www.ifaci.com

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Farid Aractingi

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION

Philippe Mocquard

RÉDACTEUR EN CHEF

Louis Vaurs

RÉDACTION - RÉVISION

Jean-Loup Rouff - Béatrice Ki-Zerbo -Annie Bressac

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

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

RÉALISATION

EBZONE Communication 22, rue Rambuteau - 5, cité Noël 75003 Paris www.ebzone.fr

IMPRESSION

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

ABONNEMENT

Djénaba Sylla - Tél. : 01 40 08 47 84 Mel : dsylla@ifaci.com

Revue bimestrielle (5 numéros par an)

ISSN : 2117-1661 Dépôt légal : janvier 2015

Photos couverture : © peshkova- Fotolia.com

Prix de vente au numéro : 25 € TTC





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



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.

Montée en puissance du comité des risques

ans ce numéro vous pourrez lire un très intéressant entretien avec Edouard Fernandez-Bollo, secrétaire général de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution.

Il évoque tout d'abord le déroulement de la construction du mécanisme de surveillance unique des banques de la Zone Euro avec, pour point de départ, l'évaluation complète des bilans des groupes bancaires concernés, qui a mobilisé à l'ACPR jusqu'à plus de 700 personnes et a démontré la solidité des



banques françaises face aux tests de résistance. Je vous recommande ensuite de porter une attention toute particulière aux développements relatifs à l'arrêté du 3 novembre 2014 qui remplace le fameux règlement 97/02, et sur le regard que le secrétaire général porte sur le rôle du contrôle périodique, troisième ligne de maîtrise dont il fait sien le concept.

Le cœur de cet arrêté (voir JORF n°0256 du 5 novembre 2014, page 18598) porte sur le « Système de mesure des risques et des résultats » avec ses 10 chapitres et ses 122 articles. Ce qui frappe le plus en lisant ce document, outre sa longueur (280 articles) et le changement de quelques appellations (on ne parle plus de direction générale mais de « dirigeants effectifs », et l'organe délibérant s'appelle désormais « organe de surveillance »), c'est l'absence de toute référence au comité d'audit. Le comité des risques officiellement créé, en même temps d'ailleurs que les comités de nomination et de rémunération pour les entreprises dont le bilan social ou consolidé est supérieur à 5 milliards d'euros, est celui avec lequel, désormais, le contrôle périodique devra tisser des relations privilégiées. Il devra, à titre d'exemple, lui rendre compte de ses missions, lui communiquer ses rapports et l'informer de l'absence d'exécution des mesures correctrices.

L'arrêté du 3 novembre 2014 ne signe pas, pour autant, la fin des comités d'audit dans le secteur bancaire. En effet l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposée dans le code de commerce en impose la création ou son maintien, mais son périmètre de responsabilité à l'égard de l'audit interne devrait très sensiblement diminuer pour les groupes d'une certaine importance. Il appartiendra à chaque entreprise d'en préciser le contour.

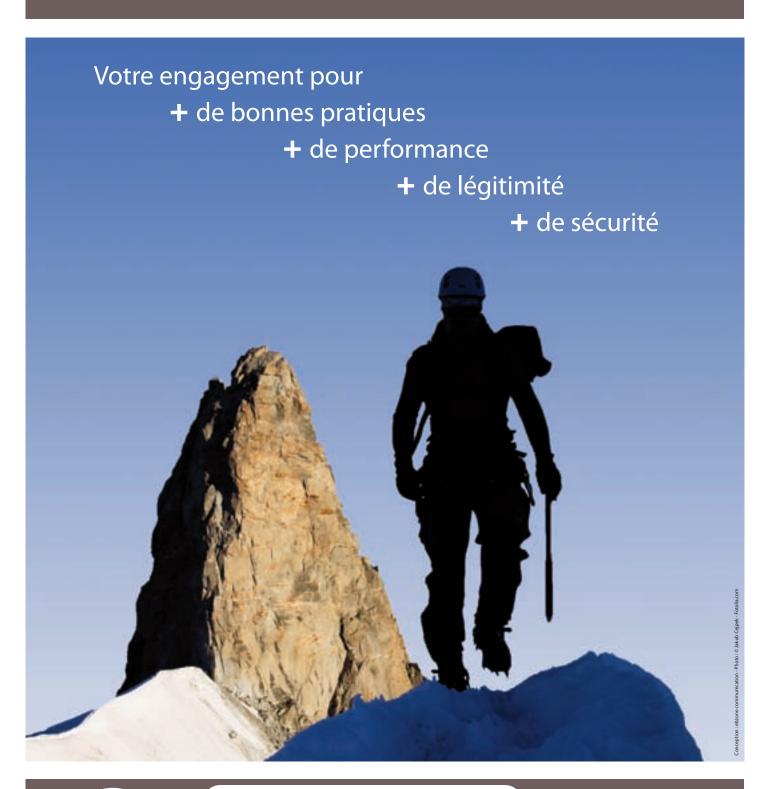
Avec cet arrêté, nous assistons à une évolution sensible des rapports au sein des organisations. L'organe de surveillance apparaît plus autonome des dirigeants effectifs, le responsable de la fonction de gestion des risques est l'acteur clé de la maîtrise des risques : il est soit directement rattaché aux dirigeants effectifs, soit il est luimême l'un des dirigeants effectifs; il ne peut, d'autre part, être démis de ses fonctions sans l'accord préalable de l'organe de surveillance, sachant qu'il peut, le cas échéant, en appeler directement sur ce point, à celui-ci. De son côté le contrôle périodique se détache de la tutelle du comité d'audit pour apparaître comme une fonction à part entière de la maîtrise des risques chargée, comme le précise le comité de Bâle dans son document « principes de gouvernance pour les banques » mis récemment en consultation, de l'évaluation de l'efficacité des fonctions de la conformité et de la gestion des risques ainsi que de la qualité du reporting sur le risque à l'organe de surveillance et aux dirigeants effectifs.

La lecture des quatre tables rondes du « dossier » devrait nous rassurer sur la capacité des auditeurs internes à assumer pleinement leur rôle d'acteurs de la maîtrise des risques. •

Louis Vaurs - Rédacteur en chef

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

DANS L'ACTUALITÉ

6 10 façons de contourner un appel d'offres

Antoine de Boissieu



RENCONTRE AVEC ...

9 De la supervision nationale au MSU Edouard Fernandez-Bollo



FICHE TECHNIQUE N°52

>> COSO 2013 – Le référentiel intégré de contrôle interne Application au reporting financier externe

Alain Hocquet et Roselyne Merle



DOSSIER

Les auditeurs internes se dévoilent

p. 13 à 37

- 14 Le parcours professionnel et les compétences de l'auditeur interne
 - Françoise Croquet, Eric Grierson, Anne-Claire Grisey, Guillaume Lamy, Frédéric Sebbani
- **21** Indépendance et objectivité des auditeurs internes Nathanael Duboin, Justine le Guen, Myriam Guironnet Le Bris, Guillaume Lamy
- **27** Le déroulement d'une mission d'audit interne Sébastien Boubes, Valérie Dargham, Jean-Philippe Leyrat, Caroline Maillard
- **33** La valeur ajoutée de l'audit interne Karine Ascarategui, Arnaud Dujardin, Sébastien Fargeas

DANS L'ACTUALITÉ

10 façons de contourner un appel d'offres

Antoine de Boissieu - Associé-gérant, OSC Solutions

rois grosses sociétés pétrolières publiques ont récemment été secouées par des affaires de détournements à grande échelle : CNPC (China National Petroleum Corporation) et Petrobras en 2014, Sonatrach en 2010. A chaque fois, une bonne partie des sommes détournées l'étaient via des fournisseurs. Or, dans ces entreprises publiques, les règles de sélection des fournisseurs sont très strictes, généralement dérivées du code des marchés publics. La plupart des fournisseurs favorisés ont été choisis en respectant les règles et procédures internes. Ces trois affaires sont exemplaires des nombreuses possibilités de manipuler un appel d'offres ; en voici une dizaine des plus courantes, qui ont été utilisées à plus ou moins grande échelle par CNPC, Petrobras Sonatrach.

1. Le Saucissonnage

La première technique, bien connue, consiste à découper un marché en plusieurs petits marchés, tous inférieurs au seuil à partir duquel s'appliquent des procédures d'appels d'offre

contraignantes. Cela permet d'utiliser des procédures de consultation restreinte, voire des procédures de gré à gré, dans lesquelles il est beaucoup plus simple d'orienter le choix du fournisseur.

Une variante consiste à réaliser un appel d'offres pour un équipement, sans y inclure les achats consommables et de maintenance qui seront réalisés après sa mise en service, ni les prendre en compte comme un critère d'évaluation de l'offre initiale. Le fournisseur à favoriser remettra une offre très basse pour l'équipement, mais bénéficiera de commandes ultérieures de prestations de maintenance, consommables, ou pièces de rechange, qui lui permettront de refaire sa marge. Ce mécanisme marche d'autant mieux que l'équipement est spécifique et que l'on est forcé de passer par le fabricant pour son exploitation.

2. Les avenants

La deuxième technique, elle aussi très courante, consiste à se mettre d'accord à l'avance avec le fournisseur pour qu'il soumette une offre très avantageuse. Une fois le fournisseur sélectionné par la procédure d'offres, d'appel avenants au contrat initial seront établis, sans appel d'offres cette fois, et sans possibilité de contrôler la marge du fournisseur. Par exemple, dans un chantier de bâtiment, le donneur d'ordres va modifier en cours de chantier les plans ou ses demandes, ce qui l'obligera à négocier de gré à gré avec le fournisseur déjà choisi.

3. Le manquement par le donneur d'ordre à ses obligations contractuelles

Une variante du mécanisme précédent consiste à inclure dans les contrats des clauses prévoyant des pénalités ou surcoûts pour le donneur d'ordre, en cas de manquement à certaines obligations, ou de modification du cahier des charges. Le donneur d'ordre qui souhaite surpayer un fournisseur va ainsi inclure des clauses de pénalité ou d'ajustement de prix qui lui sont défavorables, et va volontairement manquer à ses obligations : le fournisseur va alors activer les clauses et se faire payer plus que le contrat initial.

4. Les réceptions abusives et les surfacturations

La façon la plus simple de surpayer un fournisseur pour détourner des fonds est de se laisser facturer des prestations ou produits fictifs. Ce mécanisme est particulièrement simple à mettre en œuvre dans le cas des prestations de service, car il ne crée pas d'écart sur stock. La plupart des prestations s'y prêtent bien : prestations intellectuelles (par exemple, un rapport qui ne correspond pas vraiment à la commande : à part le directeur qui valide la prestation, personne ne s'en rendra compte), services généraux (entretien, jardinage, gardiennage...), maintenance...: la surfacturation est très dure à détecter si un service est effectivement rendu par le fournisseur, et « raisonnablement » surfacturé (de 10 à 20 % par exemple).

5. La sur-spécification et la dépendance ultérieure

Une autre façon de faire consiste à inclure des spécifications techniques trop précises, qui élimineront de facto la plupart des concur-



rents et aboutiront au choix du fournisseur privilégié. Cette technique est souvent utilisée par des services demandeurs qui souhaitent travailler avec un fournisseur ou un équipement en particulier, sans qu'il s'agisse de fraude.

Une variante utilisée notamment sur des achats de services de moyenne envergure, consiste à inclure dans le cahier des charges des clauses taillées sur mesure pour un fournisseur en particulier. Par exemple, pour des contrats de travaux publics sur un site éloigné, un délai de réalisation très court sera inclus si le fournisseur à privilégier a déjà une équipe sur place.

6. Le choix du panel consulté

La procédure d'appel d'offres peut aussi être contournée en incluant dans le panel, outre le fournisseur que l'on veut sélectionner, d'autres fournisseurs qui n'ont aucune chance d'être mieux-disants. Ce mécanisme est facile à utiliser lors d'une consultation restreinte, où l'on choisit les fournisseurs consultés.

7. La non-application des pénalités

Une autre façon de procéder, pour notamment les marchés de travaux publics ou de bâtiment, consiste à négocier des pénalités strictes en cas de retard ou de problèmes de qualité, mais à ne pas les appliquer. Le fournisseur que l'on veut favoriser est au courant du fait qu'il bénéficiera de complicités internes, et que les pénalités ne lui seront pas appliquées. Il peut donc accepter les clauses du

cahier des charges telles quelles, et n'inclut pas dans son devis de provision pour risques et aléas, ou les surcoûts nécessaires pour tenir les engagements de délais par exemple.

8. L'obligation de passer par des fournisseurs de rang 2

Parfois utilisée pour de très gros contrats, cette solution permet de rendre les détournements complètement invisibles dans les comptes de la société, puisqu'elle n'a aucune relation avec le fournisseur surpayé. La technique consiste à imposer aux fournisseurs directs (de « rang 1 ») de passer par des fournisseurs de rang 2 sélectionnés par le donneur d'ordre. La liste de ces fournisseurs de rang 2 peut être de toute nature : prestataires de services techniques

(analyses, expertises, contrôle qualité...), fournisseurs de matières premières (souvent négociants, grossistes, importateurs), prestataires de services généraux, de pièces de rechange, de prestations de maintenance... Les fournisseurs « normaux » répondront à l'appel d'offres du donneur d'ordre en incluant dans leur chiffrage les devis des fournisseurs de rang 2 qui lui sont imposés.

9. Les informations privilégiées

Cette technique consiste à communiquer certaines informations uniquement au fournisseur favorisé. Sur des projets payés au forfait, les fournisseurs qui n'ont pas l'information privilégiée vont devoir inclure les aléas dans leur devis, ce qui les pénalisera. Une variante

DANS L'ACTUALITÉ

consiste à communiquer des dossiers d'appels d'offres volumineux en demandant des réponses dans des délais courts, tout en ayant communiqué le dossier à l'avance au fournisseur que l'on veut choisir (quand ce n'est pas lui qui l'a rédigé). Sur des appels d'offres de montant faible ou moyen, la plupart des concurrents risquent de ne pas avoir le temps d'exploiter la masse d'informations reçue dans les délais, et fourniront des réponses moins développées que celle du fournisseur privilégié, qui ressortira ainsi avec une meilleure note technique.

10. La manipulation de l'évaluation technique

dernière technique consiste à modifier l'évaluation du fournisseur que l'on veut favoriser lors du processus de dépouillement des appels d'offres. Cela peut se faire soit au niveau du service technique qui réalise l'évaluation, les commissions de validation successives ne remettant généralement pas en cause leur évaluation ; soit à haut niveau, au moment de la formalisation du choix du fournisseur

Ces techniques ne sont pas les seules, on pourrait en citer d'autres : acceptation ou non des variantes, communication au fournisseur privilégié des critères d'évaluation technique, utilisation de procédures d'urgence ou de procédures de gré à gré en s'arrangeant pour que le premier appel d'offres soit infructueux, prise en charge de frais incombant normalement au

fournisseur, utilisation par le fournisseur de moyens et personnel du donneur d'ordre, etc.



Ces affaires viennent rappeler aux auditeurs et contrôleurs internes que leur rôle n'est pas de se borner à vérifier si les procédures et les règles d'appel d'offres sont bien respectées, mais de conclure sur l'assurance que cela procure. Autrement dit, ils doivent se prononcer sur le risque de fraudes, détournements, caisses noires, et non sur le respect des procédures. Pour identifier ces risques, il peut être intéressant de répondre notamment aux questions suivantes:

- A-t-on des justifications valables pour les cas de fournisseurs uniques?
- Sait-on pourquoi on n'a pas consulté certains fournisseurs établis? Pourquoi ils n'ont pas remis d'offre?
- Connaît-on bien les fournisseurs locaux ? A-t-on l'assurance qu'ils ont été choisis de façon transparente ?
- La spécification des besoins est-elle adaptée?
 Se limite-t-elle au besoin fonctionnel, ou dérive-telle sur des spécifications techniques?
- Les réceptions de service sont-elles correctement réalisées? Par des personnes qualifiées, indépendantes?
- Les pénalités payées, ou celles auxquelles on a renoncé, étaient-elles bien justifiées ?
- Les cas de fournisseurs de rang 2 imposés sont-ils bien justifiés et contrôlés?



CNPC (Chine)

Un ex-directeur et plusieurs collaborateurs ont été arrêtés début 2014 dans une vaste affaire de corruption et de détournements. Peu de détails ont filtré, notamment sur les montants en jeu. L'affaire, qui dépasse largement CNPC, porterait sur 10 milliards d'euros de détournements.

Petrobras (Brésil)

Plusieurs collaborateurs actuels et passés ont été mis en examen pour détournements et abus de biens de sociaux en septembre 2014. Le montant du préjudice pour Petrobras est estimé à au moins 1 milliard de dollars, voire beaucoup plus.

Sonatrach (Algérie)

Le ministre de l'énergie et des mines (ministre de tutelle et ancien DG), le PDG et plusieurs collaborateurs ont été licenciés et mis en examen pour corruption et détournements. Les montants avérés de façon certaine dépassent les 200 millions de dollars, concentrés sur un gros fournisseur (Saipem, filiale de l'ENI). La valeur totale des détournements ne sera sans doute jamais connue.

RENCONTRE AVEC...

De la supervision nationale au MSU

Une surveillance bancaire européenne en construction



Edouard Fernandez-Bollo Secrétaire général, ACPR

Louis Vaurs: Pour votre première année en tant que secrétaire général de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, je pense que ce ne fut pas une année de tout repos avec notamment la construction du mécanisme de surveillance unique des banques.

Edouard Fernandez-Bollo: Nous avons en effet traversé, ces derniers mois, une période de changements extrêmement concentrés, puisque Danièle Nouy a quitté, en début d'année, le secrétariat général de l'ACPR pour organiser à la Banque Centrale Européenne (BCE), à Francfort, un dispositif absolument nouveau qui est cette supervision européenne, dont il faut construire, à partir de dix-huit réalités nationales, une approche convergente.

La construction a été très prenante. Elle n'est d'ailleurs pas finie. La première étape, la création des structures, a été terminée le 4 novembre.

Juste auparavant, faire une évaluation complète des bilans des groupes bancaires concernés, a été une tâche extrêmement prenante. Nous avons examiné des échantillons représentatifs de plus de la moitié des actifs bancaires français, et de plus de 60 % pour toute l'Europe.

Pendant ce temps-là, le MSU se construisait, avec simplement une équipe centrale de pilotage dédiée à cet exercice ; équipe La supervision européenne dans le domaine bancaire suppose la construction d'une approche convergente à partir de dix-huit réalités nationales. Cet exercice centralisé a nécessité la mobilisation de centaines de personnes. Chaque pays a ses spécificités. L'ACPR doit faire valoir les spécificités françaises tout en s'intégrant dans un nouveau cadre

de pilotage, d'ailleurs, largement fondée sur la contribution du consultant, Oliver Wyman, qui a apporté son savoir-faire acquis dans d'autres exercices. Mais la réalisation concrète de l'exercice a été menée par les autorités nationales.

Cela nous a mobilisés à quelque 500 %, puisque nous avons dû, en plus de tout le personnel dont on disposait, mettre tous nos inspecteurs sur l'évaluation des bilans. Nous avons eu recours – ce qui est assez rare chez nous – à des cabinets extérieurs d'audit, en veillant à ce qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt.

Nous avons mobilisé jusqu'à plus de sept cents personnes pour exécuter ce travail. Cela a été un travail intensif, et qualitativement très nouveau, puisqu'il s'agissait d'appliquer une méthodologie centrale, après l'avoir définie, avec des mécanismes de contrôle qualité beaucoup plus formalisés que ceux auxquels nous étions habitués. Il s'agissait d'un exercice centralisé dont la méthodologie a été pilotée par des gens qui ne connaissaient pas de près le mode de fonctionnement des banques. Donc, par définition, le rôle de l'assurance qualité était particulièrement important. Quand je dis, d'ailleurs, que c'était très intensif pour les superviseurs, ça l'a aussi été pour les banques. On leur a demandé quantités d'informations, de les vérifier, de les mettre sous des formes particulières définies par le centre, tout en appliquant des méthodologies qui n'étaient pas les leurs.

L.V.: Votre relais, c'était l'inspection générale des banques ?

E. F.-B.: Sur place, de notre côté c'était notre inspection. Elle faisait une partie du travail directement, et elle dirigeait le travail des auditeurs que nous avions engagés.

Après quoi, tout remontait chez nous. Les équipes du secrétariat général faisaient un premier niveau de contrôle qualité, et tout cela partait à Francfort. Un deuxième niveau de contrôle qualité était fait par les équipes de la BCE.

L.V.: De telle façon qu'il y ait une parfaite homogénéité?

E. F.-B.: Exactement. Le but de Francfort, bien sûr, était d'assurer l'homogénéité des résultats dans les dix-huit pays, puisqu'encore une fois, il s'agissait bien d'appliquer une méthodologie, non seulement homogène, mais véritablement uniforme, cette fois-ci.

La première année a été donc très chargée. La construction du MSU a été très accaparante. Mais il y avait aussi les autres missions de l'ACPR, les autres travaux internationaux, le comité de Bâle, l'assurance qui est en pleine phase de préparation de Solvabilité II, la dimension protection de la clientèle, mais aussi la lutte contre le blanchiment qui, on le sait, est très importante pour le représentation nationale en France...

Mener de front toutes ces activités a demandé un effort tout particulier, et j'espère, unique. C'est 95 % de notre système bancaire qui a été revu dans un exercice sans précédent alors que tout le reste se poursuivait.

Le but de ces nouvelles constructions, c'est qu'une approche qui n'a pas de biais national s'assure de la solidité des systèmes bancaires de l'ensemble de la zone euro.

L.V.: Les stress tests ont parfois été considérés comme trop exigeants et inadaptés. Partagez-vous ce sentiment ?

E. F.-B.: Je voudrais insister sur le fait que

RENCONTRE AVEC ...

ces tests de résistance ont été conçus au niveau européen. Ils ont intégré des hypothèses qui, parfois, étaient vraiment très sévères – parce que conçues en central – sur la valeur des dépréciations immobilières en cas de chute du PIB.

Elles n'étaient donc pas particulièrement adaptées à la situation française.

Il faut avoir à l'esprit que la France est un des pays où la croissance est faible, mais la décroissance est, elle aussi, faible. C'est un pays à faible amplitude des cycles.

Les chocs relatifs qui nous étaient imposés étaient très forts, plus même que les chocs absolus qui, en soi, étaient déjà intéressants. Quand on voit comment on a traversé la crise, on n'a peut-être pas aujourd'hui une trajectoire extrêmement brillante, mais on a une trajectoire avec peu d'à-coups.

Le fait de faire des stress de résistance avec des à-coups importants en termes relatifs, c'était véritablement un test sérieux pour le système bancaire français. Système bancaire français dont je rappelle qu'il n'avait pas subi d'exercice de révision de bilans préalable l auparavant.

Nous sommes sortis parmi les meilleurs, alors que, pendant la crise, on avait eu peu de pertes. Cela veut donc dire que nous sommes constants, à travers le cycle, cela met en évidences une grande résilience du système français qu'il faut souligner.

L.V.: Si les banques françaises s'en sortent si bien, estimez-vous que l'exigence et la sévérité reconnues du superviseur national y sont pour quelque chose ?

E. F.-B.: Je pense qu'il y a une interaction qui, d'ailleurs, peut varier beaucoup de pays à pays, de la culture des superviseurs et des banques dans l'approche des risques.

Il est vrai que nous avons toujours eu une approche relativement intrusive – c'est le mot qu'on utilise. Je sais que dans certains pays, c'est très mal reçu quand on dit qu'on veut faire une supervision intrusive. Mais là, on voit bien l'héritage français puisque la BCE est en train de reprendre ce terme que tous les régulateurs et superviseurs, n'utilisent pas. On a donc une culture qui nous fait regarder au fond des choses et ne pas hésiter, par exemple, à revoir les valorisations, à revoir les dossiers au fond, notamment par une dimension de contrôle sur place relativement élevée. Je crois à l'équilibre, par exemple, entre contrôle sur place et contrôle sur pièces. Chez nous, on a toujours beaucoup misé sur le contrôle sur place, puisqu'en termes relatifs, on est pratiquement à autant de personnes sur le contrôle sur place qu'au contrôle sur pièces, ce qui explique que l'on passe

autant de temps à analyser les chiffres et à vérifier qu'ils sont bons, ce qui n'est peut-être pas totalement le cas dans d'autres pays.

Ce modèle de contrôle est allé de pair avec le développement de pratiques de contrôle dans les banques, plus étoffées. C'est vrai qu'en France, les banques, elles aussi, ont été sensibles à une action, qui a commencé depuis très longtemps, de renforcement des mécanismes du contrôle interne, et qu'il y a une culture du contrôle du risque interne dans les banques.

Alors après, bien sûr, chacun a son rôle. Et donc, le nôtre, dans le couple entre rentabilité et risque, c'est, de pousser du côté de la prudence, ce qui n'est pas nécessairement exactement le même équilibre que peut souhaiter un professionnel.

Mais je dois dire qu'on parle le même langage. Même si l'on met le point d'équilibre à d'autres endroits parce qu'on se doit de favoriser la prudence, c'est vrai qu'il y a une culture française dans laquelle la maîtrise du risque est très importante.

Les points faibles français, c'est plus la maîtrise de la rentabilité que la maîtrise du risque. Et nous avons essayé, par notre style de supervision, de la renforcer et de s'assurer qu'elle était à la mesure de la très grande complexité des grandes banques françaises.

L. V.: Peut-être les autres pays ne disposaient-ils pas d'un référentiel aussi exigeant que le règlement 97/02.

E. F.-B.: Oui. En effet le 97/02 n'a pas d'équivalent dans le reste de l'Europe. C'est un produit de cette interaction entre le régulateur, le superviseur et la culture nationale du système bancaire français.

L.V.: Quelles vont être les conséquences pour l'ACPR du transfert à la BCE de la plupart des contrôles qu'elle effectuait auparavant sur les plus grandes banques ?

E. F.-B.: La nature même du mécanisme de supervision et la responsabilité des décisions et du pilotage global de l'approche prudentielle pour l'Eurozone passe par Francfort. C'était le but de l'exercice.

L'ACPR doit désormais s'intégrer complètement dans ce cadre. Et jouer pleinement ce nouveau rôle. C'est un rôle pratique essentiel parce que dans le nouveau MSU, 85 % de la force de travail demeure dans les autorités nationales. Cela veut donc dire qu'une implication forte des autorités nationales est absolument cruciale pour le succès, pour qu'on puisse continuer à surveiller de près la situation

des banques.

L'ACPR doit aussi permettre l'intégration de ce qui reste des spécificités françaises dans l'ensemble européen. La culture de la supervision ne sera pas la même que la nôtre, même si l'on espère qu'une bonne partie de la nôtre sera reconnue. Mais elle ne le sera pas, et c'est normal, puisqu'il faut quand même intégrer d'autres pays et d'autres approches.

Au-delà de l'approche générale, il restera toujours des spécificités françaises. Par exemple, on peut citer le crédit immobilier, en France. C'est quelque chose qui est assez difficile à faire comprendre à l'extérieur, parce que les marchés sont très différents.

On a donc toujours besoin d'avoir quelqu'un qui soit proche de la réalité française, pour la faire valoir dans cette approche européenne convergente et désormais beaucoup plus homogène.

Ce rôle est donc très important. Mais il ne sera plus un rôle décisionnel. Il faut jouer un rôle d'influence, peser à l'intérieur d'un système dont les décisions, maintenant, sont volontairement passées au niveau européen.

C'est le mécanisme le plus fédéral qui existe en Europe. Dans l'union bancaire, le pilier le plus fédéral, c'est le MSU: il y a une seule décision, prise par un seul conseil de surveillance prudentielle où participent les représentants de toutes les autorités nationales (donc nous y participons).

Ce que l'on attend de ce mécanisme, c'est qu'il renforce la supervision. Et renforcer la supervision, dans un contexte de pilotage central avec l'essentiel des ressources dans les pays nationaux, est un dispositif qui consomme pas mal de ressources.

Il est évident que cela va dégager des synergies, à un moment donné, pour les fonctions de pilotage central.

Mais d'un autre côté, il faut aussi être capable de piloter des équipes dans dixhuit pays, ce qui n'est pas facile. Je donnerai un seul exemple : la réunion des équipes ou une partie d'entre elles, une fois par mois à Francfort, parce qu'il faut qu'on se voie.

Il y a donc un coût de coordination important dans un système fédéral.

Où va s'établir la balance entre les coûts additionnels de fonctionnement d'un système fédéral et les synergies qu'il offre ? Il faut demander à voir et il ne faut pas avoir de préjugé sur ce que sera le résultat. Il faut voir où l'expérience va situer les curseurs.

Cela va dépendre, in fine, d'un choix qui devra être réfléchi au niveau européen : veut-on ou pas renforcer davantage la supervision? C'est un choix politique.

L.V.: Les stress tests ayant été passés avec succès par les banques françaises, peut-on en déduire que disposer de banques universelles n'est pas si dangereux que cela et estimer que la directive Barnier, cantonnant dans une filiale séparée les activités de marchés jugées à haut risque, n'est plus d'actualité?

E. F.-B.: La proposition Barnier, dans sa forme actuelle, ne nous paraît pas être optimale.

Cela dit, nous-mêmes, nous avons adopté une loi.

Nous n'avons rien contre le fait que quelque chose de similaire soit fait, ou qu'il y ait des modifications, des discussions, sur ce qui est en train de se faire, pourvu que l'on mette au point un système qui favorise une approche homogène en Europe. Mais il ne faut pas que cette approche soit biaisée par l'expérience de certains systèmes bancaires où les activités de marché ont été mal maîtrisées. Parce que notre crainte, c'est que l'on adopte des systèmes constatés dans d'autres marchés, et qui ne sont pas du tout adaptés à la réalité de nos banques.

L.V.: Quels sont les autres pays qui pensent comme nous, en ce qui concerne la banque universelle?

E. F.-B.: A vrai dire, je pense que la plupart des pays pensent comme nous, parce que dans l'Europe continentale, il y a beaucoup de banques universelles.

Il faut prendre en compte les considérations d'ordre politique. Je pense que, par exemple, les réformes nationales qui ont été faites, tant par l'Allemagne que la Belgique sont tout à fait compatibles; il y a des différences, bien sûr, mais elles ont d'une inspiration très proche de la réforme française.

L.V.: Le règlement 97/02 a vécu et cela est un choc pour beaucoup. Il est remplacé par l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne, qui comprend pas moins de 280 articles. En dehors de ce nombre imposant d'articles, quelles nouveautés vous apparaissent les plus marquantes ?

E. F.-B.: Il faut réassimiler la totalité de la structure mais, sur le fond, il n'y a pas 280 nouveautés. Si on est passé de 46 articles à 280, c'est un essentiellement une question de logistique, le conseil d'Etat ayant insisté sur le fait qu'à chaque idée doit correspondre un article, d'où des articles plus nombreux mais plus courts.

En gros, ce nouvel arrêté, c'est le 97-02 revu à la lumière de CRD IV. L'essentiel des dispositions, a été d'adapter ce qu'il y avait dans le 97-02 aux nouvelles règles, qui sont beaucoup plus développées que



celles qu'il y avait dans la directive antérieure, et qui parlent de la gouvernance de l'entreprise et de l'articulation des systèmes internes de contrôle et de pilotage de risques avec la gouvernance.

Autre point : nous avons repris le vocabulaire de CRD IV. Par exemple, CRD IV parle de risque de contrepartie en plus de risque de crédit : cela a été repris.

Nous avons repris aussi les nouveaux rôles des organes de gouvernance, et notamment le rôle beaucoup plus appuyé de l'organe de surveillance de la gestion de la direction effective.

Il faut bien voir que le 97-02 se situait au niveau de la réglementation, alors qu'une bonne partie de CRD IV se situe au niveau de la loi. Grâce à la transposition de CRD IV, on a formalisé les obligations du conseil d'administration dans sa fonction de surveillance.

L'une des mesures qui a eu des échos dans la profession, c'est la dissociation – à partir d'un certain seuil – des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Autre obligation de fond, la distinction entre contrôle permanent et contrôle périodique reste à

l'identique.

Le changement c'est simplement le fait que l'on intègre le vocabulaire et les concepts de CRD IV, et que l'on trouve des parties nouvelles ou des parties disparues : rémunérations, proportionnalité...

L. V.: Y aura-t-il toujours une séparation stricte entre les différents acteurs du contrôle interne ?

E. F.-B.: Oui. Tout cela ne change pas. La conformité s'insère dans le contrôle interne sous l'appellation « contrôle permanent de la conformité ».

L. V.: On a beaucoup parlé, ces derniers temps, des 3 lignes de maîtrise. Etes-vous favorable à ce concept qui place le contrôle périodique en charge de s'assurer du bon fonctionnement de la deuxième ligne à savoir plus particulièrement le contrôle permanent de la conformité et la fonction de gestion des risques ?

E. F.-B.: Je suis tout à fait en phase avec ce concept. J'ajoute que sans me lier à

RENCONTRE AVEC ...

aucun chiffre, je suis favorable à un renforcement de ces fonctions.

Au vu des enjeux pour les très grandes banques, investir dans les fonctions de contrôle est indispensable même si ce n'est peut-être pas absolument spontané. C'est bien le rôle du régulateur de dire : « C'est un investissement nécessaire. »

Ce qui est sûr, c'est qu'il faut un pilotage de l'efficacité et des résultats. Cela veut donc dire, d'abord, qu'il faut des moyens suffisants pour avoir une vision complète de l'activité. Et elle peut varier selon les établissements.

Mais il faut une vision complète des risques qui remontent, revus par le contrôle périodique, à l'organe exécutif, tout le temps, et de temps à autre, à l'organe de surveillance.

Cela revient à dire qu'il faut proportionner les moyens à la complexité des structures. Il y a un problème de cycle. De combien d'agents ai-je besoin pour, dans un cycle rapproché, avoir pu examiner un échantillon représentatif des risques ?

L.V.: *C'est un cycle de trois ans ou cinq ans ?*

E. F.-B.: Nous pouvons accepter, selon les activités, que ce soit trois ou cinq ans. Mais il faut que le cycle soit adapté à la nature des risques ; les risques diffèrent : il y a des risques à réalisation plus lente, on peut donc accepter une revue des risques plus longue ; il y a des risques qui ont besoin d'un cycle plus rapproché, six mois par exemple. Les établissements doivent prendre leurs responsabilités.

L.V.: Quel regard portez-vous sur les travaux de l'audit interne?

E. F.-B.: Ce que l'on regarde d'abord, c'est l'analyse des risques sous-jacents: nous paraît-elle suffisamment complète ou pas ? Ensuite, les moyens mis en face de cette analyse.

Et après, au regard de la cohérence, par rapport à cette analyse des risques sous-jacents, les risques identifiés pour lesquels les recommandations ne sont pas closes. Le suivi des recommandations est essentiel, sinon toute la cohérence du système saute.

Le but du contrôle périodique, c'est de vérifier que l'analyse des risques était exacte et qu'il n'y avait pas des points qui n'avaient pas été vus.

Le but du contrôle périodique, c'est de surprendre, contrairement au contrôle permanent; c'est de penser aux choses auxquelles on ne pense pas spontanément, quand c'est le travail de tous les jours.

Nous devons donc regarder les résultats, la valeur ajoutée des conclusions, le suivi

de ces conclusions, la cohérence des actions par rapport aux conclusions. C'est à partir de là que nous émettrons un jugement d'ensemble sur la qualité du contrôle périodique.

L.V.: Auprès de qui le contrôle périodique doit-il être rattaché?

E. F.-B.: Ce à quoi nous nous attachons d'abord c'est à l'indépendance, parce que la valeur ajoutée de l'audit périodique, c'est son indépendance vis-à-vis de tout le reste de l'établissement.

Ce qui est important – encore une fois, les noms peuvent varier selon les établissements –, c'est que le plus haut niveau (les dirigeants effectifs, sous le contrôle de l'organe de surveillance) de l'établissement garantisse l'indépendance de la fonction d'audit vis-à-vis de tous les autres. En France, le rattachement se fait à la direction générale ; dans le monde anglo-saxon, il se fait au comité d'audit. C'est culturel.

L.V.: Quel regard l'ACPR peut-elle porter sur le contrôle périodique, pour une meilleure maîtrise des risques ? Est-il suffisant ?Y a-til des améliorations à envisager ? J'ai eu l'impression qu'il avait parfois été

J'ai eu l'impression qu'il avait parfois été pointé du doigt, dans le cadre des subprimes. Est-ce la réalité ?

E. F.-B.: Eh bien, il est clair que la maîtrise des risques, dans cette affaire-là, n'a pas été absolument édifiante... d'où la création de la filière risques.

Alors, est-ce suffisant? Nous, en tant que superviseurs, ne pouvons pas dire que c'est suffisant. Il faut maintenir l'alerte: il faut prévoir le risque que l'on n'a pas vu jusqu'ici.

Dans sa fonction d'alerte et de veille, on demande à l'inspection de porter un regard nouveau par rapport aux autres.

On ne peut donc pas se satisfaire de ce

On ne peut donc pas se satisfaire de ce qui a été fait, même si c'était bon. Nous ne dirons jamais : « Je considère que

Nous ne dirons jamais : « Je considere que c'est suffisant. » Cela fait justement partie du rôle du contrôle périodique de poser de nouvelles questions.

Reposer les anciennes n'est jamais suffisant.

L.V.: Pour l'instant, il y a deux poids, deux mesures, au niveau de l'ACPR, entre les banques et les compagnies d'assurance. Par exemple, le nouvel arrêté ne concerne pas les assurances.

E. F.-B.: Oui. Je soulignerai que ce n'est pas l'ACPR mais la réglementation qui, en effet, n'est pas la même dans le domaine de l'assurance et dans le domaine de la banque.

Nous appliquons la réglementation telle qu'elle existe. Et elle est très différente selon les secteurs, à l'heure actuelle.

Cela dit, elle converge. Et en 2016, avec Solvabilité II, il va y avoir un renforcement très important des exigences de contrôle interne dans le domaine des organismes d'assurance.

Nous nous en félicitons, parce qu'il est clair que, dans l'assurance, bien que les risques soient très différents des risques bancaires, il y a des compétences techniques d'assurance qu'il faut absolument intégrer.

Il faut que des agents soient capables de regarder, de comprendre, mais aussi de porter un regard neuf sur les problèmes techniques spécifiques de l'assurance, qui supposent notamment, par exemple, une composante actuarielle importante, toute la partie engagements au passif, qui est beaucoup plus complexe du côté assurance que du côté bancaire.

Il va donc y avoir un renforcement très fort, corrélatif du renforcement, si j'ose dire, du rôle de l'entreprise dans l'évaluation de ses risques, à des fins prudentielles. Et notamment avec le jeu des modèles internes qui va, du coup, être très important en assurance. Je dirai même : plus important qu'en banque, parce qu'encore une fois, cela va concerner l'actif et le passif. Tandis qu'en banque, c'est, pour l'essentiel, l'actif, même si maintenant, il y a la liquidité.

Quoi qu'il en soit, on va se rapprocher du secteur bancaire, le sens de l'histoire étant d'aller vers un rapprochement des cultures du contrôle interne.

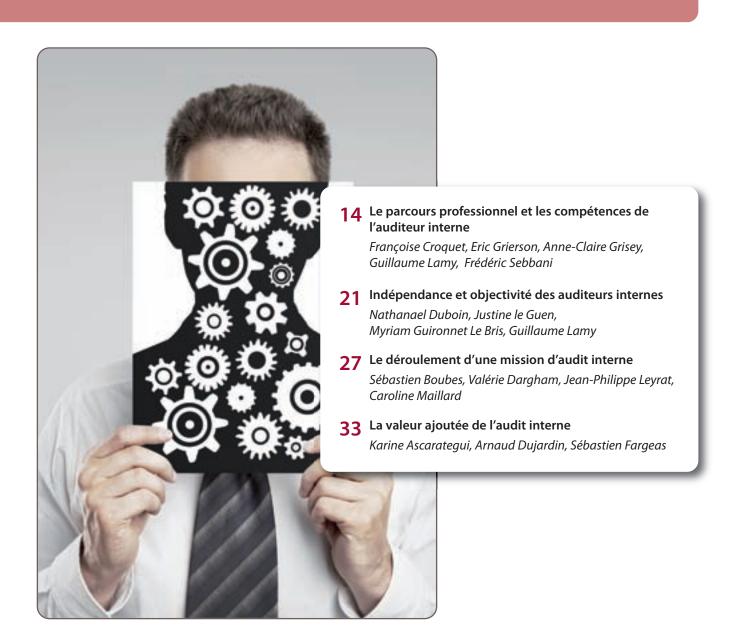
L.V.: En application des normes professionnelles de l'IIA une évaluation externe indépendante doit être effectuée tous les cinq ans (trois ans comme préconisé par l'IFACI) afin de s'assurer de la conformité de l'activité du contrôle périodique au cadre de référence de la pratique professionnelle du contrôle interne. Comment cette disposition est-elle perçue par l'ACPR?

E. F.-B.: Nous y sommes particulièrement favorables, parce que, s'il y a vraiment une des choses que la crise nous a enseignée, c'est l'idée qu'il faut une pluralité de regards, pour assurer la solidité d'une analyse.

Nous sommes donc très favorables à ce qu'il y ait des regards différents du nôtre, qui soient portés sur la qualité du contrôle interne de l'établissement, et la qualité de l'audit, en particulier.

Nous encourageons donc tout à fait ce genre de pratiques.

L.V.: Merci Monsieur le secrétaire général de vous être prêté à cette interview.



Le parcours professionnel et les compétences de l'auditeur interne

Table ronde animée par Jean-Loup Rouff et Eric Blanc, avec :

- Françoise Croquet, auditrice, responsable de mission, Icade
- Eric Grierson, auditeur, inspection générale, BNP Paribas
- Anne-Claire Grisey, auditrice, Apprentis d'Auteuil
- Guillaume Lamy, auditeur, Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), adjoint au chef de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI)
- Frédéric Sebbani, auditeur, Allianz France

Eric Blanc : *Quelle a été votre motivation pour rejoindre l'audit interne ou l'inspection générale ?*

Eric Grierson: L'inspection générale Groupe BNP Paribas me permet d'avoir une vision élargie des différentes activités de l'entreprise, de découvrir les nombreux métiers qui y sont exercés, mais également de développer de nouvelles compétences au travers des différentes situations rencontrées.

Frédéric Sebbani: J'ai intégré l'audit il y a trois ans car j'avais émis le souhait d'avoir une vision beaucoup plus globale de l'entreprise que je ne connaissais pas très bien, et souhaitais prendre de la hauteur afin de mieux comprendre les interactions entre les différentes directions – qui fait quoi – de comprendre les processus, les objectifs de chacune des directions, les risques, évidemment, inhérents aux activités des uns et des autres.

Anne-Claire Grisey: En juin dernier, j'ai choisi de travailler à l'audit interne d'Apprentis d'Auteuil pour prendre un peu de hauteur par rapport au terrain avec lequel j'étais en contact quotidiennement. J'avais envie de découvrir comment cette entreprise fonctionnait sur l'ensemble de ses activités, et atteindre

aussi un niveau un peu plus stratégique : quelles sont les décisions qui se prennent, quelle est la politique globale et comment elle se décline sur le terrain ?

Françoise Croquet: J'ai choisi de rejoindre l'audit en 2003 et j'y suis restée deux ans et demi. Après une expérience de directeur financier, et suite à une réorganisation interne, j'ai repris une activité à l'audit. Je suis actuellement auditeur, responsable de mission à Icade.

Ce choix s'est naturellement imposé à moi, en raison de la connaissance d'Icade dont je bénéficie et, également, pour tirer profit de mon expérience financière dans l'exercice des missions d'audit à réaliser au sein du groupe Icade. C'est ce qui a prédominé avec l'intérêt réel du travail, en termes d'échanges avec les directions opérationnelles dans des métiers de l'immobilier très divers.

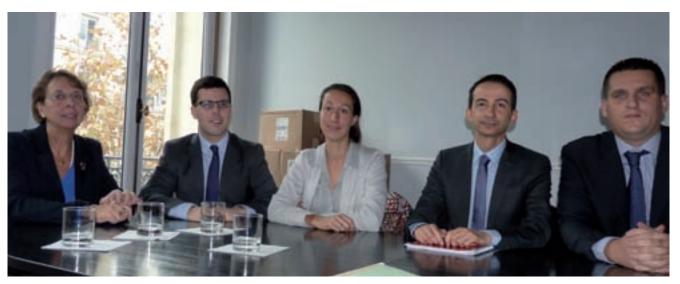
Guillaume Lamy: Le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), héritier du Conseil général des ponts et chaussées, de l'inspection générale de l'environnement et de l'inspection générale de l'aviation civile et de la météorologie, est le service d'inspection générale des

ministères en charge du développement durable, de l'énergie, des infrastructures, de l'aménagement du territoire, du logement et de la construction.

Tout ceci constitue un ensemble riche de thématiques pour l'audit interne. Celuici s'est progressivement structuré à partir de 2011 au sein du Conseil général, comme d'ailleurs dans l'ensemble des autres départements ministériels.

La fonction que j'occupe, à la fois d'auditeur et d'adjoint au chef de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI), est mon premier poste après une scolarité à l'ENA. J'ai choisi ce métier tout d'abord parce que l'audit interne est aujourd'hui une profession en plein développement au sein de l'État, avec des échanges qui se multiplient et se structurent au niveau interministériel. L'audit interne est également une activité offrant la possibilité d'être directement en prise avec les enjeux de performance des administrations et d'évaluation de l'action publique. Il permet aussi d'avoir une vision transversale, globale et en même temps très concrète du fonctionnement des services de l'État, en administration centrale mais aussi dans les services déconcentrés (au niveau régional et départemental), ainsi que dans les établissements publics et opérateurs placés sous tutelle de l'État, que nous sommes régulièrement amenés à auditer. Je





De gauche à droite: Françoise Croquet, Guillaume Lamy, Anne-Claire Grisey, Frédéric Sebbani, Eric Grierson

trouve enfin le mode de travail propre à l'audit très stimulant, avec une forte dimension de management de projet, une rotation des équipes et une variété des sujets et des enjeux traités très intéressantes et très formatrices en début de parcours professionnel.

Jean-Loup Rouff: Avez-vous suivi des formations particulières pour vous initier au métier, en interne ou en externe? Avez-vous suivi une formation certifiante?

Eric Grierson: Tout nouvel entrant à l'inspection générale de BNP Paribas bénéficie d'un parcours de formation articulé autour de trois piliers: les fondamentaux de l'audit interne, les différents risques (risque de crédit, de marché, conformité, etc.) et le développement personnel. Depuis mon intégration, en avril 2014, j'ai bénéficié de vingt jours de formation réalisée en interne.

Une certification est proposée dans le cadre du cursus d'un auditeur, mais à ce jour je n'ai pas commencé cette formation facultative. Bien que recommandée, elle doit découler d'une démarche et d'une motivation personnelles.

Frédéric Sebbani: Il existe une formation parcours nouveaux entrants et une formation continue. Etant à l'audit depuis 3 ans, je suis à présent concerné par la formation continue. Quand j'ai intégré le département, nous avons suivi des formations en interne, pour comprendre l'approche de la direction au

niveau de l'audit interne, la démarche (présentation de notre univers d'audit, procédures...), les techniques d'audit, les outils utilisés – je pense à TeamMate, notamment.

Ce dispositif interne de formation a été mis en place au sein de la direction de l'audit afin d'approfondir nos connaissances et de développer plus particulièrement certaines compétences : communications écrites et orales adaptées, identifier les risques prioritaires ou appréhender les cas de fraude.

De plus, notre direction a mis en place une démarche de certifications : il y a le CIA, mais il y a également le CISA et la certification en *risk management*.

Il y a également, bien sûr, le processus normal de formations organisées avec le concours de la DRH sur les métiers de l'assurance auquel nous avons recours pour mieux appréhender les missions sur lesquelles nous intervenons.

Enfin, notre fonctionnement avec l'audit group à Munich nous incite à rationaliser notre démarche de formation et à l'articuler autour de trois axes de développement personnel de compétences : techniques, relationnelles et *business*. C'est une démarche qui peut ainsi concerner toute la population des auditeurs, à travers le monde.

Pour résumer, nous avons des formations organisées en interne, mais également suivies auprès des organismes extérieurs, l'IFACI notamment.

Anne-Claire Grisey : En termes de formation, j'ai suivi la formation

« Conduire une mission d'audit interne – La méthodologie », à l'IFACI, dès le début de ma prise de fonctions.

En interne, nous avons un manuel d'audit interne qui a été rédigé par la direction de l'audit et ses auditeurs, depuis la création du service. C'est un document sur lequel on s'appuie et qu'on met à jour régulièrement. Ce manuel vise surtout à tenir compte des spécificités de la Fondation et à définir comment on doit mener une mission d'audit à Apprentis d'Auteuil.

Il s'inspire bien sûr d'une méthodologie classique, mais, parce que les auditeurs viennent souvent de cabinets, il est fait pour harmoniser les pratiques au sein de l'équipe.

Nous avons une équipe mixte, constituée de personnes qui ont dix ou vingt ans d'expérience en cabinet. C'est l'association entre ces experts en méthode d'audit et des personnes plutôt « produits » Apprentis d'Auteuil, qui constitue aujourd'hui l'équipe d'audit interne. Outre le manuel d'audit interne, le fait de travailler en équipe fait que mes collègues expérimentés m'apportent les connaissances nécessaires pour conduire une mission. Ils jouent en quelque sorte un rôle de formation continue.

Françoise Croquet: Je n'ai pas suivi de formation certifiante mais j'ai bénéficié de formations dédiées auprès de l'IFACI.

Guillaume Lamy: En matière de for-

Françoise Croquet est expertcomptable d'origine. Avant d'intégrer le groupe Icade, elle a eu une expésariat aux comptes. Elle a assumé prendre la responsabilité du contrôle interne des 14 ESH (Entreprises Sociales de l'Habitat) du Groupe, en assurant une animation très transversale des méthodes et procédures. A partir de 2003, elle a une expérience de deux ans et demi en audit interne avant d'intégrer une nouvelle direction financière. En 2013, elle rejoint la direction de l'audit, des risques et du développement durable (DARDD) d'Icade en qualité d'auditeur, responsable de mission.

Eric Grierson a intégré le Groupe BNP Paribas en 2004 où il a exercé plusieurs fonctions commerciales et risques. Depuis avril 2014, il est auditeur au sein de l'inspection générale Groupe.

Anne-Claire Grisey a intégré Apprentis d'Auteuil en 2010. Pendant quatre ans, elle a travaillé comme chargée de projets en systèmes d'information, en assistance à maîtrise d'ouvrage. Elle a rejoint, en juin dernier, l'équipe d'audit interne, au sein de la direction de l'audit et du contrôle interne.

Guillaume Lamy travaille depuis un an en tant qu'auditeur au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD). Il est également adjoint au chef de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI), la structure de coordination et de pilotage de l'activité d'audit interne au sein du périmètre ministériel chargé de l'écologie, du développement durable, de l'énergie, des infrastructures, des transports, du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité. Il est ancien élève de l'ENA et de l'ENS en économie.

Avant d'intégrer la direction de l'audit d'Allianz France, il y a trois ans, Frédéric Sebbani était aux Partenariats Vie, activité dédiée à la gestion de produits d'assurance vie haut de gamme dont la distribution est assurée par des partenaires en banques privées ou des courtiers (conseillers en gestion de patrimoine).

mation, j'ai eu l'opportunité de passer le CIA. Le choix du CGEDD a été, en effet, de donner une formation de haut niveau aux membres de la mission ministérielle d'audit interne (qui peuvent ainsi participer à tous les types de mission réalisés par le CGEDD).

L'ensemble des membres du Conseil général a la possibilité de suivre des formations généralistes ou spécialisées sur les sujets d'audit interne. Nous encourageons fortement cette démarche de professionnalisation, qui apparaît cruciale pour les compétences du Conseil général et plus généralement pour l'audit interne dans l'État.

Jean-Loup Rouff : *Ces formations vous semblent-elles suffisantes ?*

Eric Grierson: Les formations théoriques me semblent suffisantes pour donner un premier aperçu des compétences nécessaires à l'exercice de l'audit ainsi qu'à ses exigences.

Eric Blanc: Avez-vous mis en place un système de benchmark avec d'autres fonctions au sein de vos groupes afin d'améliorer vos compétences et vos pratiques?

Françoise Croquet: A la Caisse des dépôts, une direction d'audit, la DG-Au, regroupe ses propres auditeurs principalement voués à des missions au sein de l'établissement public et qui constitue un réseau pour l'ensemble des directions d'audit et des auditeurs des filiales. Elle apporte une veille par une approche documentaire et fournit des manuels de procédures. Nous avons beaucoup d'échanges avec cette instance qui réalise parfois des audits à Icade ou en transversal sur plusieurs filiales de la CDC, et dont je suis l'interlocutrice pour Icade.

Frédéric Sebbani: Avec le siège à Munich, nous avons des benchmarks, tous les deux ans. En fait, ce sont des revues qualité de département. Des auditeurs externes, missionnés par Groupe Audit, viennent nous auditer. Il y a des redescentes d'information, à la fois sur les procédures, la typologie des constats par domaine, les exigences groupe dans certains domaines (ex.: en informatique sur la sécurité, gestion des accès aux systèmes d'information...).

Eric Grierson : Ce principe fonctionne aussi dans notre organisation. Des *benchmarks* sont réalisés par la fonction audit sur la qualité des rapports par exemple.

De plus, des missions « d'audit de l'audit » (appelées *Quality Assurance Review*) sont conduites pour évaluer la qualité des dispositifs en place par rapport aux principes méthodologiques de l'inspection générale du Groupe BNP Paribas. Je vais prochainement effectuer une mission de ce type à Tokyo.

Enfin, pour confronter les méthodologies de travail, des échanges sont organisés au fil de l'eau entre les différentes structures régionales ou métiers.

Anne-Claire Grisey: Nous sommes une équipe de quatre auditeurs pour tous les audits concernant Apprentis d'Auteuil, filiales comprises.

Sur certaines missions, s'il n'y a pas de compétence en interne ou, si le planning est très chargé, nous faisons appel à un cabinet externe, ce qui est source d'échanges. Certains bénévoles ayant une forte expertise dans leur domaine soit métier, soit audit, peuvent aussi réaliser des missions d'audit, sous la supervision de la responsable d'audit et du directeur. Nous bénéficions de leur expérience, de leur expertise.

Eric Blanc: Avez-vous un système de tutorat dans vos services respectifs?

Eric Grierson: Dans le cadre des différentes missions que j'ai réalisées, un système de tutorat a été mis en place. Selon la composition de l'équipe, ce tutorat est placé sous l'autorité du chef de mission, ou d'un auditeur senior, qui valide les différents supports de travail et les livrables que je peux formaliser.

Françoise Croquet : A la DARDD, où l'équipe d'audit est relativement petite, ce système existe. Il est surtout destiné à des stagiaires de longue durée.

Nous accueillons des stagiaires, en études à Dauphine ou dans les écoles de commerce, soit en contrôle interne, soit en audit. Nous leur montrons nos méthodes et leur donnons une approche plutôt pragmatique des audits. Ils participent à des missions, à des entretiens. Ils ont une vraie valeur ajoutée, parce que souvent leurs méthodes, un peu plus génériques, complètent cer-



taines approches, pour les auditeurs en place.

En dehors du tutorat, je pense que l'expérience professionnelle est un atout majeur. La connaissance d'un groupe, du contrôle interne lui-même, des pratiques de l'entreprise et des évolutions, est très importante pour le métier d'auditeur.

Eric Blanc: Donc, un auditeur junior qui arrive dans votre service d'audit interne, est tout de suite formé, et est simultanément mis sur des missions, en binôme je suppose.

Françoise Croquet: En binôme, obligatoirement.

Frédéric Sebbani: Les auditeurs qui nous rejoignent viennent d'Allianz. Ils ont donc déjà exercé des activités opérationnelles.

L'auditeur débutant est accompagné par son responsable de mission et les auditeurs confirmés pendant la phase d'apprentissage.

L'auditeur débutant fait un point, au bout de six mois, avec son manager hiérarchique et la DRH, afin d'échanger sur la période passée et d'identifier les points d'amélioration et les axes de développement nécessaires.

Anne-Claire Grisey: À Apprentis d'Auteuil, il n'y a pas de tutorat. Mais nous sommes une petite équipe.

Nous nous positionnons par rapport à la mission, toujours en binôme. Mais toutes les relectures se font en équipe. Chacun apporte son lot d'expériences, au fur et à mesure que j'avance dans la mission. Quand j'ai des questions, je peux m'adresser à mes collègues, sachant que les responsables de missions tournent. Il est envisagé que, moi qui suis jeune auditrice, je prenne, d'ici un certain temps, la responsabilité d'une mission, pour accélérer mon expérience, sachant qu'on est toujours encadré par le reste de l'équipe.

Guillaume Lamy: Nous n'avons pas de système de tutorat à proprement parler, mais le tutorat existe de fait, sous la forme d'un compagnonnage. Il s'établit un peu au cas par cas: les auditeurs expérimentés assurent la coordination des missions auxquels participent les nouveaux arrivés.

Nous sommes en train d'étudier com-

ment structurer davantage ce système du tutorat en audit interne, étant incités en ce sens notamment par nos recrutements de stagiaires et d'auditeurs juniors sortant d'écoles. Il est important à cet égard de pouvoir construire un parcours progressif de montée en compétence en audit interne.

On peut ajouter qu'au CGEDD, compte tenu du caractère somme toute encore récent de l'audit interne, il est possible de devenir chef de mission relativement rapidement, au bout d'un an en général, sous réserve que la preuve des compétences de pilotage ait été faite. Cela constitue un attrait pour le service.

Eric Blanc : Y a-t-il des passages obligés, pour devenir autonome, sur une mission ? Est-ce l'expérience, le temps passé, le nombre de missions réalisées qui permettent d'avoir le statut d'auditeur autonome ?

Guillaume Lamy: Il y a une reconnaissance par les pairs même si nous ne formalisons pas des « critères » ou des cases à remplir pour pouvoir accéder au « grade » de chef de mission.

Eric Grierson: La situation est légèrement différente au sein de l'inspection générale Groupe où des objectifs et des attentes sont fixés pour chaque auditeur, avec des points de passage.

Chaque mission fait l'objet d'une appréciation globale réalisée par le chef de mission et tous les semestres nous avons des échanges avec notre superviseur sur les axes de progrès.

L'objectif est d'être autonome au bout de douze mois, soit quatre missions, ce qui correspond à la période généralement observée pour qu'un auditeur devienne confirmé.

Guillaume Lamy: On considère, en général, que deux missions menées de façon satisfaisante rendent l'auditeur autonome sur les aspects généraux de l'audit interne.

En pratique, cela se discute, au cas par cas, en fonction des missions menées.

Eric Blanc: Et, à titre personnel, à quel moment vous êtes-vous sentis à l'aise avec les méthodologies de l'audit interne? Quand vous êtes-vous dit: « OK, ça y est, j'ai compris le but de ma mission. Je connais tous les outils qui sont à ma disposition pour mener à bien mes objectifs. »?

nous donnons vie à la ville

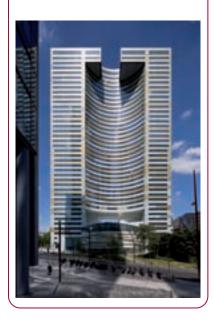


Icade est une société immobilière d'investissement cotée, filiale de la Caisse des Dépôts. Icade est un acteur majeur du Grand Paris et du développement territorial capable d'apporter des solutions globales, durables, innovantes et adaptées aux besoins de ses clients et aux enjeux de la ville de demain.

Première foncière de bureaux d'Europe, lcade a enregistré en 2013 un résultat net récurrent EPRA Foncière de 214 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, l'actif net réévalué triple net EPRA atteignait 5 703 millions d'euros soit 77,3 euros par action.

Tout en affirmant son caractère de Foncière, lcade s'appuie sur deux autres métiers : la Promotion et les Services. lcade est donc bien présente sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marché immobilier.

Sa signature, « *Nous donnons vie à la ville* », exprime la place et le rôle d'Icade dans le développement et le renouvellement de la ville dans l'habitat, le tertiaire, et la santé, tout en suivant une politique active de développement durable.





Allianz, un des leaders mondiaux de l'assurance, propose une offre complète qui couvre tous les besoins en assurance, assistance et services financiers des particuliers, professionnels, entreprises et collectivités.

Avec 148 000 salariés dans le monde, Allianz est présent dans plus de 70 pays, au service de 83 millions de clients.

Assureur généraliste, spécialiste du patrimoine, de la protection sociale, Allianz France s'appuie sur la richesse de son expertise et le dynamisme de ses 11 000 collaborateurs en France. Plus de 6 000 intermédiaires commerciaux, agents, conseillers, courtiers, partenaires sont présents pour apporter un conseil de qualité aux 5 millions de clients qui font confiance à Allianz France.



Retrouvez toute l'actualité d'Allianz France sur www.allianz.fr Suivez-nous sur Twitter! @allianzfrance

Retrouvez-nous également sur notre page Facebook : Allianz France

périence.

Eric Grierson: J'ai eu la chance de faire des missions sur le risque de crédit, périmètre que je connaissais déjà, ce qui a donc facilité mon apprentissage de la méthodologie.

Je suis actuellement sur ma troisième mission et je continue de progresser.

Guillaume Lamy: Je pense qu'il y a un vrai « saut » de compréhension qui se fait après le premier « cycle » d'une mission réalisée de bout en bout. Il faut, en effet, avoir mené une mission en entier pour comprendre concrètement la logique de l'audit interne ainsi que ses exigences. La première mission est souvent effectuée un peu à l'aveugle, la main tenue par des auditeurs plus expérimentés qui savent déjà « où l'on va ». Mais une fois complété ce premier cycle, l'auditeur devient beaucoup plus proactif dans les missions suivantes. Il comprend mieux où l'équipe se situe, le sens de ce qui est fait à un moment donné. Le respect des standards professionnels (transposés au sein de l'État), loin d'être un carcan, apparaît alors pour ce qu'il garantit fondamentalement : une plus grande valeur ajoutée.

Françoise Croquet: Cela dépend si l'auditeur vient d'un cursus professionnel ou pas. S'il est déjà dans le métier ou s'il officie déjà dans l'entreprise, il connaît des personnes, les rouages, et c'est un peu plus facile d'entrer dans le « jeu » des métiers de l'immobilier et de

l'organisation du groupe.

Je pense qu'une première mission en binôme, est une excellente approche. L'apport de l'audit s'est modifié au travers d'une dominante qui a complètement changé, depuis une quinzaine d'années, avec l'appropriation du contrôle interne, un abord plus stratégique, etc.; très loin du ressenti antérieur par les audités d'une sorte d'« audit-flicage ». Les audités attendent de nous de la pertinence et des voies d'amélioration mentionnées dans les recommandations.

Frédéric Sebbani: Il y a un niveau de maturité que nous percevons comme croissant dans un grand groupe comme Allianz. Cela peut s'expliquer par le niveau d'exigence normal du régulateur par rapport à des acteurs de ce type.

Françoise Croquet: Les approches devraient toutefois être un peu plus psychologiques. En particulier, pour les missions liées à des dysfonctionnements ou de la fraude qui demandent des recherches d'inspection parfois très différentes de celles de l'audit.

Frédéric Sebbani: C'est à ce momentlà que la mission peut passer d'une mission d'assurance à une mission de conseil, d'ailleurs.

Anne-Claire Grisey: A Apprentis d'Auteuil on nous demande d'être rapi-

dement autonome, et nous le sommes *de facto* sur les tâches que l'on nous confie lors d'une mission.

Moi qui ne connaissais pas les méthodes d'audit, le fait d'avoir effectué une mission dans sa globalité m'a bien montré ce que l'on attendait de moi. Après, pour maîtriser l'exercice, il faut pratiquer. Nos missions durent entre deux et trois mois, ce qui permet d'engranger de l'ex-

Frédéric Sebbani: Il y a cinq cycles d'audit par an, donc au moins cinq missions par an par auditeur. Chaque mission dure entre deux et trois mois. A l'issue de chacune des missions, nous sommes évalués par le responsable de la mission et, par notre responsable hiérarchique et notre responsable de mission, au moins une à deux fois par an. Ils ont ainsi une bonne vision de l'évolution de notre parcours.

Chacun évolue en fonction de sa capacité à s'adapter, au bout de six mois pour les uns, peut-être un an pour les autres. L'auditeur junior devient auditeur confirmé dès lors que l'on estime son niveau d'autonomie et ses compétences en techniques d'audit acceptables.

Eric Blanc: Lorsque vous bénéficiez d'une formation sur la méthodologie, qu'elle soit interne ou externe à votre organisme, percevez-vous déjà cette vision globale du déroulement d'une mission?



Frédéric Sebbani : Oui, bien sûr. Heureusement. La formation répond à bien des questions, mais elle ne peut pas remplacer l'expérience acquise sur le terrain qui donne la perspective globale.

Françoise Croquet: Un des facteurs d'autonomie, se retrouve dans la restitution d'une mission: est-ce que vous faites vous-même votre rendu auprès du président, du Comex ou des audités, ou est-ce que vous ne le faites pas?

Il y a vraiment autonomie, quand vous exposez les conclusions que vous avez formalisées dans votre rapport.

Jean-Loup Rouff: Vous sentez-vous suffisamment à l'aise pour effectuer des missions de conseil?

Eric Grierson: L'inspection générale n'est pas en charge de ce type de missions. Seules les équipes internes de consulting effectuent des missions de conseil.

Françoise Croquet: Nous pouvons être amenés à en réaliser, parfois avec l'aide d'un cabinet extérieur. Dans notre plan d'audit de l'année prochaine, il nous est demandé justement de revisiter une fonction et de voir quelle est la pertinence de son organisation au sein d'Icade.

Anne-Claire Grisey: Notre direction peut être mandatée pour réaliser des missions de conseil, de manière ponctuelle, avec l'idée d'accompagner les services concernés dans la mise en œuvre des orientations identifiées.

Guillaume Lamy: Je pense que la dimension de conseil est essentielle pour avoir de la valeur ajoutée aux yeux de nos commanditaires (ministres ou directeurs généraux d'administration centrale); la quasi-totalité des missions d'audit du CGEDD comportent une dimension de conseil plus ou moins affirmée. Par ailleurs, les membres du Conseil général – la dénomination n'est pas anodine – peuvent chacun être amenés à participer à tous les types de mission assumés par le CGEDD.

Nous sommes ainsi amenés à conduire des missions d'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques, de prospective, d'étude, d'expertise, et bien entendu des missions d'audit interne au sens classique du terme.

Il convient toutefois de noter la tendance croissante à mettre en œuvre une approche d'audit interne dans certaines missions de conseil, qui se basent au préalable sur un audit. De même pour certaines missions d'expertise, voire de préfiguration...

En bref, l'audit sert un peu de colonne vertébrale à tout un ensemble de missions qui n'en portent pas nécessairement le nom, et il y a une dimension de conseil à apprécier qui est toujours valorisée et importante dans nos missions.

Frédéric Sebbani : Nous faisons quelques missions de conseil dans l'année et je me sentirais à l'aise pour participer à l'une d'entre elles car elles sont bien inscrites dans les règles du métier. Les demandes de missions de conseil émanent de la direction générale et sont prises en charge par l'audit tout en préservant notre indépendance. Elles peuvent, par exemple, être déclenchées suite au déploiement d'un nouvel outil informatique, jugé comme étant stratégique pour le développement de l'entreprise, ou pour répondre à une demande spécifique d'une direction opérationnelle.

Françoise Croquet: Une mission sur les modalités informatiques devrait être lancée prochainement. Nous intervenons en « revisite » du projet lui-même : les délais, le *timing*, les personnes à affecter. Au bout de six mois, à peu près, en fonction de la durée du projet, naturellement, nous allons faire une première approche et étudier si des préconisations sont à mettre en œuvre. Et puis, l'audit regardera, une fois que le livrable sera communiqué.

Frédéric Sebbani: L'approche est identique pour Allianz France. Pour reprendre mon exemple précédent, sur la mise en place d'un nouveau système d'information, l'audit interne peut être amené à intervenir à différentes étapes du déroulement du projet et dans différents domaines, soit pour s'assurer de la maîtrise du pilotage du budget du projet ou du traitement et de la prise en compte des risques inhérents au projet ou encore pour analyser la situation post-déploiement.

Guillaume Lamy: Pour les missions

niveaux à prendre en considération. Tout d'abord, le Conseil général est souvent sollicité pour passer en revue les grands projets d'infrastructures ou d'investissement. Mais, aujourd'hui, ces missions ne rentrent pas toujours complètement dans le champ de l'audit

portant sur des projets, il y a plusieurs

interne. Nous avons vocation à défricher davantage ce champ-là et à mettre en place une approche d'audit grands projets.

À un autre niveau, nous avons bien entendu déjà mené des missions portant sur des projets de conduite du changement ou des projets de réorganisation de service.

Nous mettons en œuvre dans ce cas l'approche d'audit standard, procédant de l'analyse des risques, ce qui ne nous empêche pas, à différents niveaux, de donner des conseils. Nous pouvons intervenir à différents stades : soit en amont, avant que le projet ne soit lancé; soit à mi-parcours, pour donner éventuellement l'occasion de rectifier le tir ; ou bien à la fin du projet, pour en faire un bilan et en tirer les conclusions. Ainsi, par exemple, dans la perspective d'une généralisation : si un projet a été mené à titre d'expérimentation, nous pouvons diligenter un audit pour déterminer dans quelle mesure et à quelles conditions le projet peut être généralisé.

Eric Blanc : Combien de temps restezvous, en moyenne, à l'audit interne ?

Anne-Claire Grisey: Cela varie, en moyenne entre trois et quatre ans. Rester dix ans en poste à l'audit interne biaise un peu le travail de l'auditeur. Si je fais le choix de vouloir poursuivre dans l'audit interne, je ne le ferai pas à Apprentis d'Auteuil, ce ne serait bon ni pour moi ni pour Apprentis Auteuil.

Eric Grierson: La période est en moyenne de trois ans, il s'agit d'un contrat moral. Si l'auditeur démontre les compétences requises, et s'il le souhaite, il peut passer chef de mission et rester deux années supplémentaires. Sinon, il rentre dans le cadre d'une mobilité Groupe traditionnelle et peut postuler au sein du Groupe.

Frédéric Sebbani: La moyenne est de trois, quatre ans pour un auditeur, un peu plus si l'on choisit de poursuivre sa



Le conseil général de l'Environnement et du Développement durable (CGEDD) est chargé de conseiller le Gouvernement dans les domaines de l'environnement, des transports, du bâtiment et des travaux publics, de la mer, de l'aménagement et du développement durables des territoires, du logement, de l'urbanisme, de la

politique de la ville et du changement climatique.

Dans ce cadre, il mène les missions d'expertise, d'audit, d'étude, d'évaluation, d'appui et de coopération internationale que lui confie le Gouvernement.

Il est également chargé d'une mission d'inspection générale portant sur la régularité, la qualité et l'efficacité de l'action des services de l'État placés sous l'autorité de la ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et de la



ministre de l'Égalité des Territoires et du Logement, ainsi que des établissements publics placés sous leur tutelle.

Le CGEDD exerce aussi une mission spécifique lorsqu'il siège en formation d'autorité environnementale, et dans le cadre de la nouvelle autorité de la qualité de service dans les transports.

carrière notamment en tant que responsable de mission.

Jean-Loup Rouff: Quelles sont les possibilités et vos souhaits d'évolution, après votre passage à l'audit?

Eric Grierson: J'ai la chance de travailler dans un Groupe qui offre une grande variété de postes. A la fin de la deuxième année, un point est réalisé avec les auditeurs, pour savoir quelle orientation ils veulent donner à leur carrière puisque le contrat moral à l'inspection, est de trois ans. C'est donc vraiment à partir de la deuxième année que se prépare l'évolution du collaborateur.

Frédéric Sebbani: A l'issue du passage à l'audit, certains collaborateurs se tournent vers des fonctions de contrôle, d'autres vers des métiers opérationnels tels que l'organisation, le pilotage / contrôle de gestion, les activités liées à la gestion des risques de l'entreprise. Le fait d'avoir une exposition maximale sur les activités de notre entreprise lors de notre passage à l'audit interne, nous

Eric Blanc: L'audit interne est-il un tremplin, pour vous ? Le voyez-vous comme tel ?

permet d'avoir une ouverture maximale

en quittant cette direction.

Eric Grierson: Actuellement, il y a une importante communication, sur l'inspection générale, au sein du Groupe. L'audit interne est mis en avant comme un tremplin.

Bien que l'analyse des parcours réalisés par les auditeurs après leur passage soit subjective, en fonction des projets personnels de chacun, on peut tout à fait dire que l'inspection générale est un tremplin.

Frédéric Sebbani: Ce qui me paraît important d'ajouter sur ce point c'est qu'en quittant l'audit, nous devenons, en quelques sortes, des ambassadeurs de la fonction d'audit et de sa démarche et cela, quel que soit le chemin que nous empruntons par la suite dans l'entreprise.

Anne-Claire Grisey: Je pense aussi que l'audit est un tremplin, car il me permet d'apprendre un maximum de choses sur l'entreprise, il développe l'esprit d'analyse, les facultés rédactionnelles. Ce sont des atouts qui sont recherchés dans d'autres directions fonctionnelles, dans d'autres directions de terrain.

Pour l'instant, je suis attachée à Apprentis d'Auteuil, et j'aimerais travailler à un projet pour me repositionner en interne, soit au siège, soit sur le terrain. Maintenant, s'il n'y a pas d'opportunité dans un laps de temps raisonnable, j'envisagerai autre chose.

Je n'exclus pas non plus la possibilité d'être très attachée au métier d'auditeur interne et d'avoir envie de poursuivre dans ce domaine et d'aller travailler ailleurs à l'audit car c'est un métier qui m'intéresse.

Françoise Croquet : L'audit, pour moi, ce n'est pas, et ce ne doit pas être, qu'un tremplin.

Il faut que la direction d'audit ait une certaine pérennité, une vision stratégique. Pour cela il est important que le directeur d'audit ne reste pas trois ans mais sur une durée un peu plus longue. Pour les auditeurs, les responsables de mission ou les seniors, une expérience de sept ans n'est pas choquante.

Par contre, je pense que, pour des juniors, il est important de les faire « tourner » un peu dans l'audit, même au travers de stages.

Guillaume Lamy: Les modalités varient évidemment en fonction des profils, des parcours, des appétences des personnes, surtout dans notre service qui offre une large palette de champs d'intervention.

Classiquement, au sein du service public – comme ailleurs –, l'audit est considéré comme une occasion de développer rapidement ses compétences sur un certain nombre de thématiques clés. C'est connu, en audit, la courbe d'apprentissage est très importante et permanente. Toutefois, concernant les mobilités après l'audit, nous sommes, en tant qu'agents de la fonction publique, soumis à certaines obligations déontologiques, qui visent notamment à prévenir les conflits d'intérêt dans les choix d'affectations.



Indépendance et objectivité des auditeurs internes

Table ronde animée par Julie Ferré et Eric Blanc, avec :

- · Nathanaël Duboin, auditeur, Renault
- Justine le Guen, chef de mission audit, Apprentis d'Auteuil
- Myriam Guironnet Le Bris, auditrice, inspection générale, BNP Paribas
- Guillaume Lamy, auditeur, Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), adjoint au chef de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI)

Julie Ferré: L'indépendance et l'objectivité sont des principes forts, à la fois du code de déontologie et de la définition de l'audit interne. Ce sont des concepts un peu compliqués qui se cachent sous une apparente simplicité.

Nous allons essayer de voir, à travers vos expériences, comment vous percevez cette indépendance et cette objectivité, comment vous les mettez en place, et quels sont éventuellement les écueils que vous avez rencontrés pour les mettre en place.

Vous sentez-vous indépendants au sein de votre service, mais aussi au sein de l'entreprise ? Vous sentez-vous libres dans vos missions ? Vous sentez-vous tenus par les liens hiérarchiques qui pourraient entraver votre indépendance ou votre objectivité ? Ou par d'autres personnes au sein de l'organisation ?

Justine le Guen : La DACI, direction de l'audit et du contrôle interne, est rattachée directement au directeur général d'Apprentis d'Auteuil, ce qui nous garantit, par rapport aux autres services fonctionnels, une indépendance assez large.

Chaque mission d'audit est commanditée par le directeur général mais peutêtre aussi co-commanditée par un, voire plusieurs directeurs groupe, qui sont les membres du comité de direction générale. Nous avons une lettre de mission signée du directeur général, qui nous ouvre les portes des différents services. Nous avons accès directement au système d'information. Accès libre, mesuré dans le périmètre de nos missions, bien sûr.

L'équipe d'audit comprend un directeur

d'audit et de contrôle interne, une responsable de l'équipe d'audit et trois auditrices.

Je ne me sens nullement entravée dans l'exercice de ma mission.

Myriam Guironnet Le Bris : Notre organisation est assez similaire, dans le sens où l'inspection générale de BNP Paribas est rattachée directement à la direction générale de BNP Paribas SA, complètement indépendante des métiers et fonctions audités.

Le principe de notre fonction nous permet d'avoir un accès direct aux informations, sans restriction.

Je me sens complètement libre de mener les missions de manière indépendante.

Guillaume Lamy: Le Conseil général de l'environnement et du développement durable, et la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) logée en son sein, sont directement rattachés aux ministres – à la ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, et à la ministre de l'Égalité des territoires, du Logement et de la Ruralité – ce qui est un facteur clé pour l'indépendance de nos activités.

Au sein de l'État, les membres des inspections générales jouissent en principe d'une forte indépendance. C'est le cas pour le CGEDD, même s'il rassemble des personnels issus de corps de la fonction publique très divers, ce qui constitue pour nous une grande richesse: ingénieurs, inspecteurs, administrateurs civils, architectes, urbanistes, inspecteurs des affaires maritimes, agents contractuels, etc.

Réglementairement, le décret qui institue le CGEDD garantit cette indépendance, à travers un positionnement à haut niveau et la prérogative d'inspection générale dont il dote le Conseil. La charte d'audit interne, en lien avec la charte de déontologie, vient compléter cette base, en rappelant le principe d'indépendance et en dotant les auditeurs de pouvoirs d'accès généralisés à l'ensemble des personnes, sites et documents utiles. En pratique également, l'indépendance du Conseil et des auditeurs est reconnue, du fait de la qualité des travaux qu'ils mènent et aussi de la forte légitimité acquise historiquement par le CGEDD, héritier du Conseil général des ponts et chaussées, de l'Inspection générale de l'environnement et de l'inspection générale de l'aviation civile et de

Il convient de noter que si l'audit représente une partie croissante des activités du Conseil, ce n'est pas la seule. Les membres du Conseil, tous sans exception, peuvent participer à l'ensemble des missions du CGEDD, qui incluent des missions d'expertise, des missions de conseil, des missions de médiation dans des situations de crise, etc. Or, de plus en plus, ces missions mettent en œuvre, explicitement ou plus tacitement, une approche partielle d'audit interne : il est important à cet égard de veiller autant que possible au respect de l'indépendance, notamment à l'occasion du passage d'un type de mission à l'autre.

la météorologie.

Un point lié peut-être à la spécificité du service public : en tant qu'agent public, nous avons également des devoirs particuliers, notamment en matière de res-



De gauche à droite : Nathanaël Duboin, Guillaume Lamy, Myriam Guironnet Le Bris, Justine le Guen, Julie Ferré

ponsabilité pénale. Ainsi par exemple, l'obligation de donner, sans délai, avis au procureur de la République, de tout crime ou délit dont nous aurions fait le constat dans l'exercice de nos missions, en vertu de l'article 40 du Code de procédure pénale.

Tout ceci caractérise de façon un peu particulière notre indépendance, qui n'est jamais entièrement séparée de la responsabilité qui nous incombe en qualité d'agent public.

Eric Blanc : *Le fait d'avoir plusieurs casquettes perturbe-t-il votre objectivité ?*

Guillaume Lamy: Le fait d'avoir plusieurs « casquettes » impose d'être vigilant sur le passage d'une nature de mission à une autre.

Nous avons ainsi établi, dans la charte d'audit interne et la charte de déontologie, des règles assez contraignantes de prévention des conflits d'intérêt, notamment en matière de respect de délais : les agents rejoignant le Conseil ne peuvent pas, par exemple, participer à des missions portant sur leurs services d'origine, pendant un certain délai. De la même façon, la sortie après quelques années d'exercice au Conseil est encadrée par notre charte de déontologie.

En pratique, du fait de l'extrême diversité des thématiques et des enjeux traités par le CGEDD, ces situations se rencontrent rarement. Parmi les membres du CGEDD particulièrement compétents en audit interne, une rotation « informelle » est pratiquée. En outre, certains auditeurs font le choix de se spécialiser davantage en audit interne et sont de fait moins sujets au risque de conflit d'intérêt.

Nathanaël Duboin : Au sein de Renault, la direction de l'audit interne est rattachée à la direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation, qui est elle-même rattachée directement au président. Nous ne sommes pas rattachés à un métier spécifique, ce qui nous garantit une indépendance visà-vis de l'ensemble des métiers de Renault.

Nous avons un accès total à l'information, même aux informations qui ont le plus haut niveau de confidentialité. Le libre accès à l'information est rappelé dans les lettres de missions.

Si besoin est, nous avons accès aux membres du Comité de direction de Renault, sans passer par le directeur de l'audit interne.

Julie Ferré: Comment l'indépendance de l'auditeur interne est-elle assurée au sein de votre entreprise?

En termes de périmètre de relation avec le conseil ou le comité d'audit, le DAI a-t-il un accès assez libre ? Participe-t-il à des réunions programmées ou informelles avec le conseil ?

Quelles sont, d'après vous, les actions mises en œuvre qui pourraient garantir cette indépendance?

Guillaume Lamy: Notre indépendance est d'abord assurée réglementairement comme je l'ai évoqué à l'instant. Le décret de 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration, généralisant la politique d'audit, les comités ministériels d'audit interne (CMAI) et les missions d'audit à l'ensemble des départements ministériels, a précisément insisté sur cette dimension, qui est déjà, on peut le rappeler, un principe structurant des inspections générales de l'État.

C'est un arrêté ministériel qui a institué la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) de notre département ministériel, en la plaçant d'emblée au sein de l'inspection générale, à l'instar de ce qui s'est fait dans les autres ministères. La nomination du chef de la MMAI est également intervenue par arrêté ministériel. Actuellement, la fonction est occupée par un inspecteur général membre du Conseil général.

Le principe d'indépendance est aussi affirmé dans la charte d'audit interne signée en 2013 par nos deux ministres et préalablement approuvée par le comité ministériel d'audit interne. La charte précise notamment la notion de double rattachement de la mission ministérielle d'audit interne, qui rapporte fonctionnellement à notre comité ministériel d'audit interne et administrativement aux ministres.

Concrètement, notre indépendance est assurée par la fluidité des relations entretenues avec notre comité d'audit, qui constitue un acquis précieux obtenu au bout de deux ans de fonctionnement, ainsi que par la confiance qui nous est désormais témoignée pleinement par les membres du comité d'audit - qui rassemble le vice-président du CGEDD, le secrétaire général de nos ministères, un panel de directeurs généraux d'administration centrale et de service déconcentrés ainsi que différentes parties prenantes internes et externes, sous la présidence des ministres ou de leurs représentants (membres des cabinets). Enfin, il faut ajouter que notre indépendance est aujourd'hui reconnue par l'auditeur externe, la Cour des comptes, dans le champ comptable et financier. Le CGEDD a ainsi signé un protocole de coopération avec la Cour qui conduit à



ce que nos missions, dans le champ comptable et financier, soient coordonnées avec la Cour. Le respect des normes et de la méthodologie a ainsi conduit l'auditeur externe à considérer que depuis l'exercice 2013 la norme ISA 610 était applicable aux travaux conduits par l'audit interne.

Nathanaël Duboin : Chez Renault, l'indépendance est rappelée dans la charte de l'audit interne et dans le code de déontologie de l'auditeur. Deux grands principes sont rappelés : l'indépendance et l'objectivité. La charte de l'audit interne est remise à chaque auditeur à son arrivée à l'audit ainsi que le code de déontologie qui est signé par chaque auditeur.

Concernant les relations avec le comité d'audit, des risques et de l'éthique, sur quatre réunions annuelles, le directeur de l'audit interne y participe trois fois par an : en décembre, pour présenter le projet de plan d'audit de l'année N+1 et recueillir l'avis du comité d'audit, des risques et de l'éthique, en février pour l'approbation du plan d'audit et à miannée, pour faire un point d'avancement sur le plan d'audit en cours et les éventuelles évolutions qui ont pu être demandées par des membres du CEG (Comité Exécutif Groupe).

A l'occasion de l'intervention qui est faite en fin d'année, le directeur de l'audit interne fait une déclaration d'indépendance, dans laquelle il certifie que rien n'a altéré l'indépendance de jugement de la direction de l'audit interne par rapport à l'évolution du plan d'audit et à l'exécution de chaque mission.

Justine le Guen : Aux Apprentis d'Auteuil, il y a aussi un comité risques et contrôle interne, auprès duquel le plan annuel d'audit et chaque audit est présenté ; le comité, composé de personnes extérieures à la Fondation, donne un avis. Le directeur général, le ou les autres co-commanditaires membres du comité de direction générale sont présents à toutes les réunions de restitution des audits. C'est une preuve d'un réel intérêt de la part de la direction générale et d'un soutien très fort pour l'équipe d'audit. C'est aussi une preuve de confiance dans la fiabilité des informations que nous communiquons.

Myriam Guironnet Le Bris : Un comité d'audit est organisé et animé par le responsable d'audit. Au cours de ces comités, sont présentés, un point d'étape du plan d'audit en cours, un reporting évolutif des constats et recommandations avec un point d'attention

sur les recommandations échues et non mises en œuvre, l'évolution des ratios de couverture et le plan d'audit prévisionnel pour l'année à venir. Ce comité a lieu trois fois par an dans chacune des filiales du Groupe BNP Paribas.

Le plan d'audit suggéré, s'appuie entre autres sur un *risk assessment* établi en amont et un diagnostic des risques des entités.

Julie Ferré: Vous est-il arrivé de pratiquer l'auto-censure dans un rapport? Avez-vous senti, à un moment donné, au cours d'une mission délicate, une pression plus ou moins habile, de la part de l'audité? Ou, avez-vous toujours pu œuvrer en toute indépendance et liberté?

Myriam Guironnet Le Bris : Les constats et recommandations émis par les missions sont présentés aux audités. Les constats doivent être démonstratifs, basés sur des preuves et doivent mesurer un écart par rapport à un dispositif référent. En cas de refus sur un constat ou une recommandation, un processus d'escalade hiérarchique est mis en œuvre.

Nathanaël Duboin: Ce genre de pression nous arrive aussi chez Renault, étant donné que nous sommes amenés à auditer des sujets stratégiques et à gros enjeux pour l'entreprise. Si l'on doit pointer du doigt un dysfonctionnement, mettre une mauvaise cotation, l'audité nous dira par exemple: « Vous n'avez rien compris à notre travail, aux enjeux. », etc. « Si vous aviez compris et si vous aviez bien vu tous les efforts réalisés, il n'y aurait pas cette cotation, il n'y aurait pas ces constats. »

Mais je maintiens la cotation et les constats, car je me sens totalement soutenu par ma hiérarchie, mon directeur de secteur et mon directeur de l'audit interne.

Si mes constats sont solides, objectifs et étayés par des preuves, qu'ils s'appuient sur des faits, eh bien, l'indépendance n'est pas remise en cause. On dit ce que l'on a à dire, même si ça ne fait pas plaisir. Et on a le soutien de notre hiérarchie.

Guillaume Lamy: Sur cette question, peut-être faut-il rappeler que les auditeurs de l'État signent personnellement leurs rapports et que, dans cette mesure, ils sont personnellement responsables de leurs constats qu'ils doivent être en mesure d'argumenter devant les audités et les commanditaires – qui peuvent être les ministres eux-mêmes ou les directeurs généraux de l'administration centrale.

Nathanaël Duboin travaille à la direction de l'audit interne de Renault depuis trois ans et demi. Dans ce cadre, il réalise des missions couvrant l'ensemble des métiers du Groupe, au siège, en filiale et dans les usines (Brésil, Argentine, Espagne, Maroc, Roumanie...). Il a notamment réalisé des missions dans les secteurs du commerce, des fonctions supports, des achats ou de l'informatique. Auparavant, il a fait 3 ans et demi de conseil dans une petite structure : ses missions l'ont amené à intervenir dans des grands groupes, sur des projets d'organisation transversaux, sur des durées de quatre mois à deux ans. Il est diplômé d'HEC.

Justine le Guen travaille à la direction de l'audit et du contrôle interne d'Apprentis d'Auteuil, depuis presque un an, en tant que chef de mission. Auparavant, elle a travaillé quatre ans en tant que senior chez Ernst & Young, en audit légal. Elle est diplômée de l'Ecole de Management de Lyon, EM Lyon.

Myriam Guironnet Le Bris fait partie, depuis trois ans, de l'inspection générale de BNP Paribas.
Auparavant, elle a travaillé à la direction marketing et à la direction des risques de BNP Paribas Personal Finance, en tant que chargée d'études quantitatives.
Elle est diplômée de l'ENSAI (Ecole Nationale de la Statistique de l'Analyse de l'Information).

Guillaume Lamy (Cf. biographie page 16).

Je crois que l'audit interne a désormais au CGEDD une réputation de rigueur bien établie, patiemment construite et entretenue, qui permet aujourd'hui de formuler des constats parfois délicats, mais toujours de façon bien argumentée, solidement appuyée sur des faits. De plus, le soutien du comité d'audit et des responsables du Conseil général permet de défendre pleinement nos constats.

Cette capacité à dire les choses en toute indépendance ne nous exonère pas, nous en sommes très conscients, d'un effort important de communication. Autrement dit, nous veillons à ne pas livrer, de façon brute, des constats qui pourraient être mal interprétés parce que mal compris ou mal contextualisés. Quand nous établissons nos constats,



La DACI est la direction de l'audit et du contrôle interne d'Apprentis d'Auteuil. Fondation catholique reconnue d'utilité publique, Apprentis d'Auteuil est également connu sous le nom de Fondation d'Auteuil ou Orphelins Apprentis d'Auteuil. La fondation accueille 23 000 jeunes dans plus de 200 éta-

blissements scolaires et établissements d'accueil et accompagne 4000 familles dans leur mission d'éducation.

Créée en 1866 par l'Abbé Roussel, l'œuvre est prise en charge par les Spiritains, à partir des années 1920.

Quelques 150 ans après sa création, Apprentis d'Auteuil, qui compte 5000 collaborateurs, a toujours pour mission « d'accueillir des jeunes, garçons et filles, en grande difficulté sociale,



familiale, affective, dans le respect de leur origine et de leur religion, d'assumer leur éducation, leur scolarité, leur formation professionnelle et de les préparer à entrer dans la vie. »

nous veillons ainsi à les mettre en perspective, à identifier les causes et leurs implications possibles, autant que possible en lien avec l'audité.

Justine le Guen: Je vous rejoins beaucoup sur le point de l'attention à apporter à la rédaction des constats. C'est toujours un travail d'équipe et l'on passe toujours beaucoup de temps à se relire, pour éviter des incompréhensions.

La première personne à qui sont envoyés nos constats est le directeur du service audité, qui a une liberté totale pour répondre. S'il n'est pas d'accord, il répond par écrit. Nous faisons une réunion de validation avec lui, et il assiste à la réunion de restitution avec la direction générale.

Ces entretiens contradictoires permettent d'assurer nos positions et de pouvoir en discuter, sans se censurer.

Julie Ferré: Je voudrais revenir sur les relations avec le comité d'audit, parce qu'on dit souvent que l'indépendance peut être assurée par le lien avec ce comité. Est-ce que le comité d'audit a un regard sur la nomination ou la révocation du directeur de l'audit interne, sur les ressources budgétaires de l'audit interne ? Ces éléments peuvent jouer sur l'indépendance de l'audit interne

Justine le Guen : Ce que je sais du comité risques et contrôle interne, c'est qu'il émet des avis sur les audits effectués, et globalement aussi sur les contrôles internes ; il peut poser toutes les questions qu'il juge nécessaires, et il peut proposer des audits non prévus au plan annuel, s'il en voit la nécessité. Il a donc un vrai rôle à jouer dans l'indépendance de l'organisation.

Nathanaël Duboin: Quand on lui soumet le plan d'audit, notre comité d'audit des risques et de l'éthique émet un avis et fait des remarques, le cas échéant. Il s'assure notamment que le plan présente une bonne couverture des risques, qu'il est équilibré entre les missions corporate et les missions effectuées dans les différentes régions, et qu'il n'y a pas une entité trop représentée par rapport aux autres.

Le comité d'audit des risques et de l'éthique donne aussi un avis sur la nomination du directeur de l'audit interne. Quand le directeur de l'audit a changé, il y a quelques années, le candidat qui était pressenti a été proposé au comité d'audit des risques et de l'éthique, qui a pu donner un avis.

Concernant les ressources, notre directeur de l'audit interne a la possibilité de discuter d'éventuels problèmes de ressources avec le comité. Et il est possible de remonter une alerte à la direction générale, en expliquant que, dans l'état actuel des choses, les ressources de la direction ne sont pas suffisantes pour réaliser un plan qui couvre l'ensemble des risques.

Guillaume Lamy: Notre comité d'audit a un rôle actif dans le suivi du plan d'audit. Il valide et suit l'exécution du plan d'audit qui représente une proportion toujours plus importante de l'ensemble des missions du Conseil général, de l'ordre de 30 % à 40 % aujourd'hui. Le comité est bien entendu informé des décisions de gestion qui concernent en particulier l'activité d'audit interne (recrutements, formation, investissements, etc.). Néanmoins, les décisions financières ou concernant les ressources humaines les plus importantes restent prises au niveau, plus global, du Conseil

général en tant que tel, même si, de plus en plus, on observe que le comité ministériel a son mot à dire.

Julie Ferré: Pensez-vous que votre indépendance est au même niveau que celle des commissaires aux comptes? On a tendance à pencher pour la négative parce que les auditeurs internes font partie de l'organisation.

Est-ce que vous ressentez une différence de nature entre l'indépendance de l'auditeur interne et celle de l'auditeur externe ?

Justine le Guen: Nous ne sommes pas sur les mêmes enjeux que le commissaire aux comptes. Ce dernier certifie que les comptes annuels donnent une image fidèle du résultat des opérations sur l'exercice écoulé, alors que l'équipe d'audit interne est au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses buts.

Nous avons besoin d'indépendance, pas seulement sur les chiffres, mais dans tous les domaines.

Ce sont des fonctions, des rôles différents.

Guillaume Lamy: Je partage entièrement ce point de vue. Je pense qu'il ne s'agit pas d'une question de degré d'indépendance plus ou moins élevée, mais bien de modalités d'indépendance de nature différente, parce que nous répondons à des finalités différentes de celles de notre auditeur externe, la Cour des comptes.

Le Conseil général et son activité d'audit sont placés avant tout au service des ministres, qu'ils ont vocation à conseiller et assurer

La Cour des comptes est une juridiction pleinement indépendante par rapport aux ministères. Les objectifs, le champ de nos interventions respectives dépen-



dent donc un peu de ces finalités différentes, même si au CGEDD les aspects financiers constituent un enjeu très important du point de vue des ministres, justifiant un audit interne actif dans ce domaine également.

En outre, comme vous le souligniez, le champ d'intervention de l'audit interne est très large, il peut certes concerner des aspects de conformité, de certification, mais aussi et surtout les enjeux d'amélioration des activités ou du fonctionnement des services, de gouvernance, des aspects métiers, de conduite de projet, d'alignement stratégique, de mise en œuvre des politiques publiques... autrement dit, nous avons là tout un champ d'objets d'intervention qui motivent notre positionnement au sein même des ministères, à proximité des services, avec une conception de l'indépendance comprise comme étant au service des ministres dont nous cherchons en fin de compte à faciliter l'ac-

Julie Ferré: Avez-vous rencontré des cas où vous pensez que votre objectivité a été atteinte ou tout du moins menacée?

Justine le Guen: Je ne sais pas si je parlerais de menace, mais je pense qu'il est difficile, parfois, d'être objectif face à un constat, et d'en tirer les bonnes conclusions. Ne serait-ce que parce qu'il faut toujours replacer le constat dans un contexte, pour bien le comprendre, dans sa globalité.

Et c'est pourquoi je pense que le travail d'équipe est très important; quand nous présentons un rapport, tout le monde doit être d'accord sur toutes les parties du rapport.

Myriam Guironnet Le Bris: L'objectivité est un point d'attention de tous les instants. Notre organisation s'appuie sur un principe d'indépendance et le déroulement des missions et le travail en équipe garantissent notre impartialité.

Nathanaël Duboin: Je pense qu'audelà du travail en équipe, qui est en effet très important et qui permet de s'assurer que l'équipe a une vision commune et partagée sur les constats, il y a un autre garde-fou, qui est de valider en présence des responsables de l'entité auditée, dans le cadre de cycles de pré-validation et d'échanges avec nos audités, en amont de la réunion de validation.

Et le fait que l'on cherche à avoir des constats et des recommandations partagés, aide aussi à l'objectivité, parce que si l'on fait des remarques discutables ou si l'on fait preuve de parti pris, nos constats seront refusés par les personnes auxquelles on les soumettra.

C'est d'autant plus important chez Renault, que nous auditons souvent des processus très larges et transverses, qui concernent différentes entités, et des fonctionnements entre le siège et ses filiales. Et il peut y avoir des problèmes de fonctionnement quand on est multientités ou entre un siège et une filiale. Dans ces conditions, l'important sera de bien vérifier, avec l'ensemble des parties prenantes, que ce qui nous a été dit par quelqu'un est bien une position partagée par tous.

Guillaume Lamy: Sans que l'objectivité soit à strictement parler menacée, c'est un point sur lequel il faut être constamment vigilant, notamment, en ce qui nous concerne, sur le fait que les membres du Conseil général peuvent participer à des missions de nature très différente.

La problématique porte notamment sur les inspections de management ou les enquêtes administratives, d'une part, sur des missions de conseil, d'autre part. De ce point de vue, il importe d'être transparent au plus haut point sur la finalité des missions.

Prenons l'exemple des missions de conseil en matière de cartographie des risques, qui est une démarche engagée par nos services actuellement, à différentes échelles : l'audit interne peut certes apporter un soutien méthodologique ponctuel dans ce cadre, mais il n'a pas à se substituer aux services opérationnels pour l'identification et la cotation de ces risques. Dans cet exemple, souvent, la frontière est ténue, il y a donc un travail de clarification et de communication à mener sur les rôles respectifs au début de chaque exercice.

Julie Ferré: Y a-t-il d'autres points qui permettent de garantir aux audités, mais aussi à la direction générale, que vous êtes toujours objectif et impartial dans vos missions?

Myriam Guironnet Le Bris: Le staffing des missions permet de s'assurer qu'aucun élément ne peut porter atteinte à l'indépendance et à l'objectivité des auditeurs dans le sens où un « délai de veuvage » est exercé, à savoir qu'un auditeur ne peut intervenir sur son périmètre d'origine pendant un an.

De plus, au sein de BNP Paribas, nous réalisons des missions appelées *Quality Assurance Review* permettant d'assurer que l'ensemble des missions d'audit interne menées au sein de BNP Paribas respectent les méthodologies d'audit.

Les équipes sont composées d'auditeurs seniors et ces missions sont revues par un cabinet d'audit externe.

Nathanaël Duboin : La recherche permanente des faits et des preuves garantit l'objectivité.

Nous avons choisi de ne pas nous spécialiser, ce qui veut dire que dans une même année nous pouvons travailler sur des missions commerce, des missions en usine, des missions en ingénierie, des missions RH, des missions achats, des missions informatiques. La spécialisation est assurée par le directeur du secteur d'audit qui cadre et supervise la mission dans sa globalité.

Pendant l'année, nous travaillons sur des sujets différents, ce qui oblige, à chaque fois, à se replonger dans un environnement, dans un nouveau contexte qu'il faut découvrir et creuser.

Guillaume Lamy: Le travail d'équipe, le contradictoire, la supervision, la rotation des missionnés, une composition pluridisciplinaire des missions, l'idée que nous essayons, autant que possible, de varier les compétences sur les missions, mais aussi de nous appuyer sur les expertises qui ont été progressivement constituées, tout cela permet de renforcer l'objectivité.

Je pense qu'un enjeu important à cet égard est la professionnalisation. Audelà des compétences spécifiques, sectorielles parfois très poussées que chacun peut détenir, on conçoit de plus en plus l'audit interne comme un vrai métier à apprendre et à labelliser.

Julie Ferré: Comment l'auditeur peut-il éviter tout conflit d'intérêt?

Justine le Guen: Notre direction est assez récente, puisqu'elle n'a que huit ans. Mais on constate quand même que les auditeurs ne restent généralement pas plus de trois, quatre ans à la DACI et évoluent vers d'autres postes.

Je pense qu'il y a des audits que l'on externalise, par choix de la DACI ou du DAI, qui considère que l'équipe serait trop impliquée dans la Fondation pour pouvoir traiter le sujet, et qu'il vaut mieux, pour l'impartialité, pour éviter le conflit d'intérêt, que la mission soit confiée à un cabinet d'audit externe qui intervient en tant que consultant. Cela évite une situation compliquée à gérer.

Nathanaël Duboin : Chez Renault, on passe à peu près quatre ans à l'audit interne. J'arrive en fin de parcours, je suis en train de chercher mon prochain poste. En général, on commence à cher-



Constructeur automobile depuis 1898, le groupe Renault est un groupe international qui a vendu en 2013 plus de 2,6 millions de véhicules dans 128 pays. Il réunit aujourd'hui près de 122 000 collaborateurs et 37 sites industriels. Pour répondre aux grands défis technologiques du futur et poursuivre sa stratégie de croissance rentable, le groupe s'appuie sur son développement à l'international, la complémentarité de ses trois marques (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors),

le véhicule électrique, son alliance avec Nissan ainsi que ses partenariats avec AVTOVAZ, Daimler et Mitsubishi. Avec 12 titres de Champion du Monde de Formule 1 en 36 ans, Renault a fait de cette discipline la plus exigeante au monde, un vecteur d'innovation, d'image et de notoriété de la marque.



CREDITS: © PERENOM, Luc

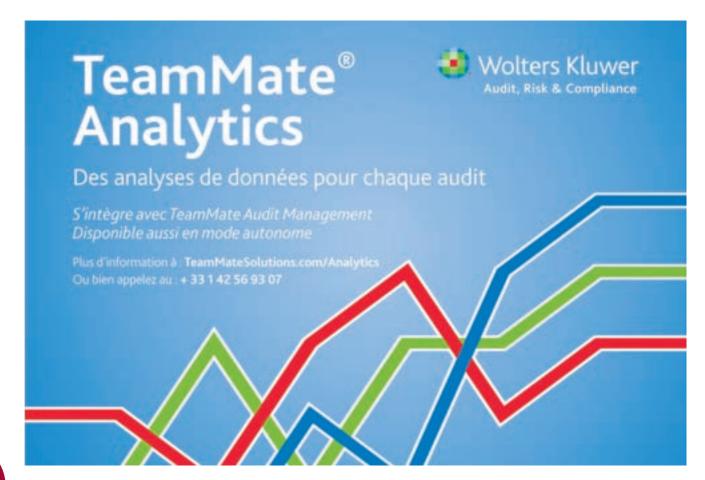
cher le poste suivant dans les six derniers mois du parcours. J'ai le souhait d'évoluer vers les fonctions commerciales. Je ne fais donc plus d'audit commerce, pour ne pas risquer de me retrouver à auditer des gens avec qui je pourrais être amené à travailler.

Il est rappelé dans le code de déontologie qu'un auditeur ne peut accepter une mission dans une entité où un membre de sa famille exerce une activité significative; d'auditer une entité de l'entreprise dans laquelle il a travaillé avant de rejoindre l'audit, sans respecter un délai d'un an (ou dérogation). Guillaume Lamy: Pour la prévention des conflits d'intérêt, il existe des instruments « classiques », dont la portée demande à être concrétisée. Il en est ainsi de la charte d'audit interne et des délais de rigueur qu'elle instaure dans le passage d'un type de mission ou d'un type d'activité à l'autre, et qui fait référence au code déontologie du Conseil général.

Plus concrètement, les agents, à leur arrivée au CGEDD, signent une déclaration d'intérêt, qui précise quels sont leurs intérêts qui peuvent être susceptibles d'entrer en conflit avec les missions sur lesquelles ils peuvent être affectés. Il appartient à l'agent, à l'auditeur luimême de signaler s'il a un intérêt conflictuel dans le cadre d'une mission. Il revient ensuite à la hiérarchie ou à la supervision de la mission de décider s'il y a lieu de déporter l'agent ou pas.

Eric Blanc : A chaque début de mission ?

Guillaume Lamy: Oui, au moment où l'auditeur est nommé. C'est l'équilibre que nous avons trouvé. ●





Le déroulement d'une mission d'audit interne

Table ronde animée par Jean-Loup Rouff et Eric Blanc, avec :

- Sébastien Boubes, auditeur, Caisse des Dépôts
- Valérie Dargham, auditrice, Allianz
- Jean-Philippe Leyrat, auditeur, Caisse des Dépôts
- Caroline Maillard, chef de mission, inspection générale, BNP Paribas

Jean-Loup Rouff: Une mission d'audit comporte généralement trois phases fondamentales: la préparation (objectifs de la mission, champ de la mission, travaux préparatoires à sa réalisation); la réalisation, qui requiert des qualités d'observation, de dialogue et de communication; la conclusion, qui exige avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude avérée à la rédaction. Vos processus se déroulent-ils selon ce schéma?

Caroline Maillard: Chez BNP Paribas, nos missions comportent quatre phases. La première, c'est la phase de préparation pour laquelle il s'agit de définir le périmètre et les objectifs de la mission, rencontrer l'état-major de direction et, enfin, gérer les aspects logistiques (déplacement, staffing, etc.). Comme nous intervenons sur des thèmes qui peuvent être très variés, cette phase de prise de connaissance du périmètre audité est fondamentale. Elle dure généralement une semaine.

La deuxième phase, dite de diagnostic, dure souvent deux semaines ; elle permet d'identifier les risques majeurs inhérents à l'activité et de réaliser un diagnostic du dispositif de contrôle permanent mis en place pour faire face à ces risques. A la fin de cette phase, nous réalisons un programme de tests, permettant de définir l'ensemble des investigations que nous souhaitons mener durant la troisième phase.

La phase d'investigations a pour objectif d'évaluer la réalité, l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle permanent existant. Elle dure de trois à quatre semaines.

La restitution, avec la rédaction des constats, des recommandations et du rapport, est la quatrième phase.

Valérie Dargham: Chez Allianz, nous avons aussi ces trois phases: la préparation, la phase terrain, et la phase *exit* ou clôture.

La préparation consiste à identifier les risques concernant l'objet d'audit en question. Nous nous appuyons sur un univers d'audit qui liste tous les risques liés à cet objet d'audit. Cette analyse est complétée par des entretiens préliminaires et une revue des documentations notamment des audits passés.

Toujours dans la phase préparation, a lieu une réunion dénommée le « jour d'avant », regroupant le superviseur, le chef de mission, et les auditeurs. Lors de cette réunion d'échange, nous appréhendons les risques en présence et profitons de l'expérience de chacun sur le sujet retenu. Cela permet d'impliquer chacun et de s'approprier le sujet. De fait, pour nous, la motivation d'un auditeur est une condition déterminante pour la réussite d'une mission. C'est un point capital.

La deuxième phase est la phase terrain : rencontre des différents audités, compréhension des processus, tests et analyses approfondies qui permettent de détecter les risques éventuels ou au contraire d'avoir l'assurance que les risques sont maitrisés. C'est la phase la plus longue.

Et enfin la phase *exit*: avant la réunion de clôture, nous avons des entretiens individuels avec les audités, pour leur exposer les constats et recueillir leurs remarques. La pédagogie est un élément clef dans cette étape. Puis vient la réunion de clôture où sont présentés les constats aux principaux audités, et la rédaction du rapport.

Sébastien Boubes : A la Caisse des Dépôts, la phase préparatoire a été requalifiée de phase de cadrage, que l'on appelle plus communément phase de lancement.

Pourquoi ce changement de dénomination? Durant cette phase un travail conséquent est réalisé en amont pour produire la présentation de lancement et la lettre de mission qui sera signée par le directeur général. Elle nous permet de définir précisément le périmètre et d'affiner les objectifs en concertation avec les principaux audités (y compris les personnes à rencontrer et les tests à réaliser).

Jean-Philippe Leyrat: Par la suite, on échange avec le management des structures que l'on va auditer au cours d'une première réunion de cadrage. On va préciser, plus encore que dans la lettre de mission, les objectifs de la mission et échanger sur le cœur du sujet. Nous rédigeons un compte rendu de cette réunion de cadrage, qui acte du début officiel de la mission vis-à-vis des audités.



De gauche à droite : Caroline Maillard, Sébastien Boubes, Jean-Philippe Leyrat, Valérie Dargham

Sébastien Boubes: Ensuite vient la phase de réalisation, qui est une phase d'investigation des plus classiques. C'est une phase qui se décompose en deux temps: la rédaction puis la restitution. Cette dernière se décompose en plusieurs étapes nécessaires (un rapport provisoire, un rapport contradictoire, des échanges, des mises en place de plans d'action, avant le rapport définitif), afin de parfaire le rapport.

La phase de finalisation se matérialise, pour nous, par une réunion interne sur un retour d'expérience, retranscrit sur un questionnaire interne de fin de mission qui relève l'ensemble des points permettant de qualifier et quantifier la mission.

Jean-Loup Rouff : Etes-vous des auditeurs généralistes, ou avez-vous une spécialisation ?

Sébastien Boubes: Une affinité, la plupart du temps, plutôt qu'une spécialité. Nous avons des auditeurs informatiques, comme dans tout service d'audit, et là, nous pouvons parler de spécialisation.

Jean-Philippe Leyrat : Comme chez Allianz, nous capitalisons sur les compétences de chacun.

Nous intervenons sur différentes thématiques; notre groupe est très varié, comporte de nombreux métiers, et l'on ne peut pas être spécialisé dans tous les métiers. Il y a trois grands domaines de compétence: les généralistes, les auditeurs « informatique » et les auditeurs « quantitatifs ». Au-delà de ces compétences particulières, chacun peut, dans

les faits, être amené à intervenir sur tout type de mission.

Eric Blanc: Etablissez-vous des questionnaires auprès de vos audités, sur la qualité de vos services?

Sébastien Boubes: Nous avons le questionnaire de fin de mission comme évoqué précédemment.

Caroline Maillard: Aucun questionnaire n'est envoyé aux audités en fin de mission. Par contre, tous les 3 à 5 ans, chaque entité de la fonction de l'inspection générale fait l'objet d'une revue d'assurance qualité (programme QAR pour *Quality Assurance Review*) réalisée par des auditeurs sélectionnés en interne et indépendants de l'entité auditée. Cette revue est ensuite contrôlée par un évaluateur indépendant externe.

Eric Blanc : Cela fait-il l'objet d'un baromètre qui permet de mesurer la satisfaction ?

Caroline Maillard: Les audités disposent néanmoins d'une zone de commentaires dans le rapport de mission leur permettant de faire part à l'inspection générale de leur niveau de satisfaction sur la mission.

En outre, un questionnaire de satisfaction est adressé à un panel d'audités lors des missions QAR.

Enfin, les audités peuvent également faire part de leur retour lors des comités d'audit, qui rassemblent l'inspection générale, la direction générale et la conformité.

Valérie Dargham: Nous avons temporairement suspendu nos questionnaires de satisfaction avec les audités car nous voulons les faire évoluer: les attentes de nos audités évoluent de plus en plus vers un *audit partner*: il faut l'appréhender. Nous avons aussi une *Quality Audit Review* faite en interne annuellement, et en externe chaque 2 ans.

En revanche, au sein de la direction de l'audit, à chaque fin de mission, plusieurs entretiens ou questionnaires d'appréciation ont lieu pour nous permettre d'augmenter la qualité de nos audits.

Un échange entre le chef de mission et chaque auditeur sur le déroulement de la mission : quels ont été les points forts de l'auditeur, et quels sont les points de progression ?

Il y a également une réunion de toute l'équipe d'audit avec le chef de mission, pour challenger le déroulement de la mission.

Enfin, les auditeurs répondent à un questionnaire quantifié d'appréciation sur la mission : son intérêt, son utilité perçue, son organisation et ce de manière confidentielle.

Eric Blanc : *Et cette notation peut servir de coefficient sur les résultats de la mission, en quelque sorte ?*

Valérie Dargham: Non, elle vient nourrir le *feed-back* et peut profiter directement au responsable de la mission pour progresser.

Chez Allianz ont lieu aussi les retours d'expérience. Une fois par mois, se réunit toute l'équipe d'audit, soit une tren-



taine de personnes. A ces réunions, sont présentées deux missions par les auditeurs qui les ont menées. Sont alors expliqués les faits saillants, et les enseignements à appliquer à d'autres missions.

Tout à l'heure, vous demandiez quels étaient les différents profils des auditeurs. Chez nous, ce sont des profils très différents : juristes, RH, ingénieurs, actuaires.

La clé de la réussite d'une mission, c'est la motivation de l'auditeur. Et une façon de motiver l'auditeur, c'est de le faire intervenir sur des sujets divers et variés. Par exemple, moi, j'ai une formation d'actuaire. Ma première mission portait sur un sujet internet. J'étais évidemment accompagnée par une personne d'expérience.

Caroline Maillard: Chez BNP Paribas, les inspecteurs / auditeurs sont spécialisés. Il existe trois types de spécialisation: IT, comptabilité, et modèles et marchés. Enfin, les inspecteurs généralistes sont amenés à travailler sur tout type de suiets.

Dans le cadre de la préparation de la mission, on tente dans la mesure du possible, de sélectionner à la fois des auditeurs expérimentés et des auditeurs juniors dans le but d'accroître les compétences de ces derniers et de bénéficier de leur regard neuf.

Jean-Loup Rouff: L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation, comme le prescrit la norme 2210.A1.

Effectuez-vous systématiquement cette évaluation préliminaire ?

Caroline Maillard: Oui, systématiquement. Et c'est absolument essentiel. Les investigations seront orientées selon cette évaluation des risques et le diagnostic du dispositif en place. Pour cela, nous réalisons un travail matriciel en croisant le niveau de criticité des risques avec les défaillances du dispositif identifiées en phase de diagnostic. On pourra donc concentrer l'énergie de la mission sur les sujets les plus risqués. C'est un travail collectif, et une réflexion commune. C'est là qu'il est important de disposer à la fois d'experts connaissant le sujet et de néophytes : on dispose ainsi d'une vision exhaustive de l'ensemble des risques. Ce travail est repris dans une Matrice des Risques et des Contrôles (MRC).

Valérie Dargham: Nous procédons systématiquement à l'évaluation des risques dans la phase de préparation de la mission, pour savoir exactement quels sont les domaines à analyser en fonction des risques identifiés. Cette analyse est reprise dans un document: l'APM (Audit Planning Memorandum).

Cette note est faite dans un délai court. Le but est que, après la réunion d'ouverture, très vite, on aille sur le terrain avec un programme de travail bien défini.

Jean-Philippe Leyrat: L'approche par les risques est une approche fondamentale, dès qu'on lance une mission d'audit.

Et c'est ce que disait Sébastien tout à l'heure, il y a un vrai travail de documentation en amont du lancement de la mission. L'idée pour nous est d'arriver à identifier les objectifs les plus pertinents possible, qui vont permettre de couvrir le maximum de risques pressentis, parce que, au-delà du postulat de base, il reste à constater la réalité des choses.

Pour cette approche en chambre on dispose de plusieurs outils. La documentation disponible sur intranet, les précédents rapports, les anciennes recommandations, tout document sur des événements marquants.

Au terme de ce travail, nous produisons une lettre de mission avec les grands objectifs de notre mission, et nous avons un premier échange avec les audités. Cette phase est réellement essentielle parce que, au-delà de l'identification des bons objectifs et de la mise en place d'un programme de travail qui découlera de ces objectifs-là, cela nous permet de paramétrer la mission en termes de ressources et en termes de durée.

Valérie Dargham: Oui. Par exemple, le périmètre à exclure est bien défini dans l'analyse initiale. Nous savons exactement quel sera notre champ d'intervention. C'est souligné en réunion d'ouverture.

Dans la phase préparatoire, pendant nos entretiens préliminaires avec les managers ou les directeurs de services, nous nous informons des changements qui pourraient intervenir et concerner l'activité auditée.

Caroline Maillard : Nous effectuons le même travail documentaire et de rencontre avec les audités pour identifier les risques. Nous produisons également un document que nous appelons le *Planning Scope Memo (PSM)*. Ce document permet de dresser une synthèse des principales conclusions de la phase de prise de connaissance de l'activité et de définir ainsi la feuille de route de la mission.

Sébastien Boubes: A la Caisse des Dépôts, chaque auditeur à la responsabilité d'une direction métier et d'une filiale. On les appelle des référents. Ces référents sont essentiels, puisqu'ils ont le réseau pour collecter l'information, les évolutions réglementaires...

Ce travail de référent fait l'objet, une fois par an, d'une revue qui reprend l'ensemble des événements qui se sont passés dans la filiale ou la direction.

Jean-Philippe Leyrat : Le référent représente l'audit dans les comités, notamment dans les comités de suivi des recommandations. Le référent effectue une veille continue sur une entité.

Sébastien Boubes est à l'audit central du groupe Caisse des Dépôts depuis cinq ans, et anciennement manager consultant chez KPMG.

Valérie Dargham est auditrice depuis mars 2014 chez Allianz. Auparavant, elle travaillait à la gestion actif / passif, à la direction des investissements.

Jean-Philippe Leyrat a débuté sa carrière au sein du cabinet Ernst & Young pour y mener des missions d'audit et de conseil durant trois ans. Après avoir été contrôleur financier à Axa Private Equity, il intègre en 2010 l'inspection générale du groupe BPCE où il passe quatre ans, en qualité d'inspecteur puis de second de mission.

ll est désormais auditeur au sein de la direction de l'Audit central du groupe Caisse des Dépôts.

Caroline Maillard a rejoint le Groupe BNP Paribas en 2004. Elle devient chef de mission à l'inspection générale dix ans plus tard, après avoir occupé le poste d'auditeur interne pendant 3 ans.



BNP PARIBAS

BNP Paribas a une présence dans 75 pays avec plus de 180 000 collaborateurs, dont plus de 140 000 en Europe. Le groupe détient des positions clés dans ses trois grands domaines d'activité : Retail Banking, Investment Solutions et Corporate & Investment Banking. En Europe, le Groupe a quatre marchés domestiques (la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg) et BNP Paribas Personal Finance est numéro un du crédit aux particuliers. BNP Paribas développe également son modèle intégré de banque de détail dans les pays du bassin méditerranéen, en Turquie, en Europe de l'Est et a un réseau important dans l'Ouest des Etats-Unis. Dans ses activités Corporate & Investment Banking et Investment Solutions, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie-Pacifique.



Sébastien Boubes: Son but est de collecter les éléments essentiels. Un rapport d'activité, un rapport de gestion d'une filiale n'impliquent pas forcément l'audit. L'objectif est de ne pas perdre le lien avec la filiale.

Jean-Philippe Leyrat: Le référent a un rôle de veille sur l'activité de la filiale, en complément de son activité d'auditeur. Nous effectuons des travaux transverses. Chacun, en plus de ses missions d'audit, a un rôle de suivi d'une entité et/ou d'une direction.

Nous faisons des déplacements ponctuels lors des phases d'entretiens et de tests

Notre temps sur place est ainsi limité au nécessaire. Cela nous permet donc de mener d'autres travaux pour la direction, en parallèle de nos missions.

Jean-Loup Rouff: La phase de réalisation commence par une réunion d'ouverture pour notamment la présentation, la logistique de la mission et la mise au point d'un questionnaire de contrôle interne.

Puis c'est le travail sur le terrain, avec différents outils. Outre les outils traditionnels, comme les entretiens, les tests, etc., disposez-vous d'outils « maison » ?

Caroline Maillard: La réunion d'ouverture est très importante pour les audités qui ne connaissent pas l'inspection générale. Nous expliquons la raison de notre présence, l'objectif de notre mission qui est de s'assurer que la réglementation et les procédures du Groupe sont respectées et appliquées, et non pas de dresser des revues de compétences. Nous devons rassurer les audités et leur répéter que nous sommes là pour auditer le dispositif de contrôle permanent et non les collaborateurs.

La méthodologie d'audit identifie clairement les domaines d'investigation de l'audit.

Les outils sont des outils d'investigation classiques : tests, revues de dossiers, observations de poste, entretiens, analyse de processus. Je ne pense pas à des outils maison en tant que tels.

Il existe une équipe « Appui de missions », qui gère une base d'informations (documents, revues de presse, etc.) utiles à la préparation des référentiels de nos missions.

Valérie Dargham: Nous disposons de questionnaires caractéristiques pour certaines activités bien identifiées. L'outil principal utilisé par la fonction d'audit au sein d'Allianz est TeamMate.

Sébastien Boubes: A la Caisse des Dépôts, la réunion d'ouverture se situe dans la phase de cadrage, appelée réunion de cadrage, avec les principaux audités.

En termes d'outils spécifiques, le groupe Caisse des Dépôts a une revue de presse fournie (quarante articles quotidiens). Nous disposons d'une documentaliste à

Nous disposons d'une documentaliste à temps plein, pour l'ensemble du service d'audit qui réalise des recherches

Nous essayons, selon les missions, d'avoir une habilitation aux outils du métier que l'on va auditer.

Nous disposons d'une banque de données, enrichie par chacun des audités. La documentation est classée par thématique, la plupart du temps.

Nous disposons également, avec un certain nombre de filiales, d'un système de transfert de documentation.

Depuis un an et demi, nous mettons en place des programmes de travail sur des processus particuliers comme le processus d'investissement, le processus d'engagement, le processus de suivi et de gestion, la fraude, la LCB-FT (lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme), les achats...

Jean-Philippe Leyrat: Nous disposons de référentiels d'audit qui sont des référentiels type que l'on personnalise ensuite, selon l'approche des risques que l'on a adoptée et le contexte de l'entité auditée. Nous développons et utilisons des référentiels d'audit type sur des processus récurrents.

Îl y a peut-être deux points qui sont novateurs, mais que l'on retrouve souvent dans d'autres inspections : nous faisons des sondages. Ce n'est pas une méthode d'audit au sens strict, puisque c'est de l'appréciation, mais cela ouvre des pistes. Nous pratiquons également le benchmarking, avec d'autres établissements. La Caisse des Dépôts étant une entité un peu spécifique, nous n'avons pas toujours des benchmarks parfaits, mais cela permet malgré tout d'apprécier le dimensionnement d'un service ou d'une activité.

Ce sont deux outils que l'on développe et en général, d'ailleurs, en collaboration avec nos audités car les résultats peuvent directement les intéresser.

Sébastien Boubes : Pour revenir sur le *benchmark,* nous avons la chance d'être



un groupe qui exerce beaucoup de métiers, notamment via ses filiales. De ce fait, il peut se pratiquer aisément en interne.

Caroline Maillard: Nous pratiquons le benchmark, par rapport à la réglementation et aux procédures, mais pas par rapport à d'autres pratiques dans le Groupe.

Je l'ai fait une fois, car il s'agissait d'une problématique partagée par plusieurs filiales du Groupe BNP Paribas.

Valérie Dargham: Le benchmark avec d'autres filiales du groupe est réalisé périodiquement via des missions par l'audit Groupe, basé en Allemagne. Quand ils effectuent des missions en France, nous y participons. Et l'audit groupe fait ressortir les best pratices de chaque filiale.

Grace à la dimension internationale d'Allianz, un auditeur français peut contribuer à un audit dans un pays étranger. Nous appelons cela des *mercatos*. Nous avons actuellement une collègue à Minneapolis et un autre à Munich.

Ces échanges permettent aux auditeurs de bénéficier d'un autre mode de fonctionnement et de voir ce qui se fait ailleurs. C'est une source d'enrichissement

Jean-Loup Rouff: La norme 2420 définit sept principes de rédaction pour les rapports d'audit, lesquels doivent être exacts, objectifs, clairs, concis, constructifs, complets et établis en temps utile.

L'auditeur interne doit toujours prendre position, mais il ne doit en aucune façon juger les hommes.

Ces exigences sont-elles toujours respectées ?

Caroline Maillard: Pour ce qui est des sept principes, nous y veillons bien sûr. Par exemple, les rapports de mission sont adressés dans les 45 jours après la réunion de clôture.

L'auditeur doit prendre position et ne jamais juger les hommes : c'est impératif.

Nous n'évaluons en aucun cas les personnes, mais uniquement les actions mises en œuvre par le management. Nous n'émettons aucun jugement de valeur sur le travail des personnes.

Nous évaluons des processus et un dispositif procédural. D'ailleurs, en fin de mission, nous émettons une cotation globale qui se divise en deux parties : une cotation des actions du management au regard d'un dispositif, et une cotation du dispositif en place sur la base de 39 processus génériques définis par l'inspection générale.

Valérie Dargham: Nous devons dans notre restitution orale et écrite respecter ces sept principes.

Une très grande attention est portée à la rédaction du rapport et des constats, pour être les plus objectifs et clairs possible. Nous bénéficions d'ailleurs de formations en interne sur ces points.

Il n'y a pas de jugement de valeur, notre direction de l'audit est intraitable sur ce sujet.

Enfin, concernant les délais de restitution, nous avons un calendrier très précis à respecter, un chemin jalonné à suivre.

Sébastien Boubes: Dans le cadre d'une mission d'audit, dite classique, autrement dit de conformité, on essaie de respecter ces sept principes, autant que faire se peut.

Une partie du programme d'audit repose sur des missions spéciales, transversales, spécifiques, demandées par la direction générale. Dans ces cas, il devient un peu plus difficile de respecter les sept principes.

Jean-Philippe Leyrat: Quoiqu'il en soit, les rapports doivent être réellement factuels. Nous sommes là pour apprécier des faits, des dispositifs, des services, des organisations.

Sébastien Boubes : Mais il n'est pas inhabituel que, suite à un rapport d'audit, une décision soit prise par la direction générale.

Jean-Philippe Leyrat: Notre procédure est très précise et, ce qui donne confiance en l'audit, c'est le respect de cette procédure.

Le rapport doit avoir une certaine homogénéité. Cela se traduit par une structuration du rapport et par un *timing* bien précis.

Les audités doivent recevoir notre projet de rapport une semaine avant la présentation orale qui leur en est faite.

Une fois la présentation orale passée, il s'écoule un délai très défini avant l'envoi du rapport définitif.

Il y a parfois des points de contexte qui sont à prendre en compte. Pour autant, encore une fois, c'est toujours factuel, on cherche à être précis, on cherche à être objectif.

Ce sont les grandes valeurs vers lesquelles nous tendons.

Caroline Maillard: Nous disposons d'une procédure référente, qui encadre précisément la rédaction d'un rapport. C'est très structuré, afin que tous les rapports soient homogènes.

Valérie Dargham: Nous avons le manuel de l'auditeur, qui reprend le modus operandi.

Nous nous appuyons aussi sur TeamMate pour rédiger les rapports : l'homogénéité est ainsi assurée !

Tous les rapports d'audit sont donc des copies conformes, dans le format bien sûr!

Jean-Loup Rouff: Les recommandations de l'audit interne sont-elles suivies? Qui s'assure de leur mise en œuvre?

Caroline Maillard: Nous disposons d'un outil répertoriant l'ensemble des recommandations. Au moment où nous les saisissons dans l'outil, nous indiquons le nom de l'auditeur qui va s'assurer de leur clôture. Pour clôturer une recommandation, l'audité doit joindre les documents prouvant le traitement de la recommandation. L'auditeur accepte ou refuse de clôturer la recommandation sur la base de ces documents.

La plupart du temps, c'est l'auditeur qui a écrit la recommandation qui gère sa clôture.

Clôturer les recommandations que nous avons nous-mêmes écrites nous permet de voir la fin du processus.

Valérie Dargham: C'est une procédure semblable chez Allianz: nous nous appuyons sur TeamCentral qui fait partie de la suite TeamMate où on enregistre les constats et les recommandations émises dans le rapport d'audit.

Cet outil que l'on utilise pour le suivi des recommandations est un outil commun avec l'audité : celui-ci l'enrichit au fil de l'eau des différents éléments qui permettent de répondre à la recommandation.

Tous les échanges entre l'auditeur et l'audité pour le suivi des recommandations se font via TeamCentral en mode client léger.

Cela permet une réelle interactivité entre auditeur et audité, et de savoir à



La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles.

La CDC est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises. Elle investit dans des projets de développement des territoires et dans les entreprises françaises, petites, moyennes et grandes.

La Caisse des Dépôts est gestionnaire de mandats publics et d'une partie de l'épargne réglementée des Français et finance, sur cette ressource, des missions d'intérêt général dont le logement social et la politique de la ville. Elle gère en toute sécurité des fonds protégés par la loi tels que les consignations, les fonds confiés aux notaires ainsi qu'à d'autres professions juri-



diques. Elle offre à ses clients un haut niveau de service bancaire, elle gère plus de 50 régimes de retraite du secteur public, soit la retraite d'un Français sur cinq.

Ses filiales opérationnelles exercent des activités dans le domaine concurrentiel telles que l'assurance, le capital-investissement, l'immobilier, les services aux collectivités. Les filiales se développent sur des marchés européens et mondiaux.

tout moment le degré d'avancement de la recommandation.

Jean-Philippe Leyrat: En amont de la rédaction de la recommandation, il faut évidemment être assuré que l'audité est d'accord sur notre constat.

Dans la phase rédactionnelle, il faut être le plus précis possible pour ne pas donner lieu à une interprétation erronée. Une fois la recommandation mentionnée dans le rapport, celui-ci est envoyé en format, que l'on appelle contradictoire, aux audités lesquels nous répondent en apportant éventuellement des corrections ou des suggestions de corrections, et s'expriment sur un plan d'action et un délai de mise en œuvre. C'est une fois que l'on a obtenu tous ces éléments que nous saisissons la recommandation dans notre outil, qui, comme chez Allianz, est un outil de partage avec les audités. Nous effectuons des campagnes de suivi périodique des recommandations – auxquelles assistent notamment les référents dont on parlait précédemment – qui nous permettent de faire le point, et de pouvoir les clôturer, le cas échéant, puisque seul l'audit peut clôturer des recommandations (ou les abandonner).

Sébastien Boubes : Mais la proposition de clore la recommandation revient, pour l'ensemble de nos directions, aux contrôleurs des risques qui sont dans les métiers, et pas à nous, auditeurs.

Ils réalisent donc ce travail « pour notre compte », car ils font partie du contrôle permanent, en immersion totale avec le métier. Ils sont plus à même d'apporter les justificatifs appropriés.

Et pour nos filiales, ce sont les directions d'audit des filiales qui sont en charge de les clôturer, lorsque nous avons réalisé une mission chez eux.

Caroline Maillard : Je distinguerais la clôture et le suivi.

La clôture est du ressort des auditeurs. Le suivi, c'est du ressort de la conformité. Ce n'est pas l'inspection générale qui s'occupe du suivi, c'est-à-dire de relancer les audités, de s'assurer de la détention des pièces, etc., c'est la conformité.

Valérie Dargham: C'est nous qui assurons le suivi de la mise en œuvre. Nous bénéficions ainsi de la vision globale du point de départ qui est le constat, à la mise en œuvre de la responsabilité pleine de l'audité. En plus de l'outil qui relance de manière automatique les audités selon une certaine périodicité, nous restons en relation avec les audités pour s'assurer qu'ils vont respecter les délais et suivre la qualité de la mise en œuvre de la recommandation.

Pour clôturer une recommandation, c'est toujours le superviseur, qui est au sein de l'audit, qui s'en charge.

Jean-Philippe Leyrat : On distingue, dans les recommandations, plusieurs niveaux selon la criticité de la recommandation. Il y a donc des recommandations faibles, moyennes et fortes.

S'agissant des recommandations fortes, nous mettons en œuvre, progressivement, un suivi qui est directement effectué par l'audit central. Et nous relançons périodiquement, le cas échéant, contrôleurs des risques et audités, pour veiller à la mise en œuvre de ces recommandations qui sont peu nombreuses mais qui ont, par contre, une importance capitale pour nous et pour la gouvernance.

Sébastien Boubes: La commission de surveillance, porte une attention très particulière au suivi des recommandations, et notamment à leur mise en œuvre. Nous nous sommes donc concentrés principalement sur ces recommandations fortes qui ont un poids importants (stratégique, réglementaire ou prudentiel).

Et le fait que ce soit la plus haute instance de la Caisse des Dépôts qui s'y intéresse lui a donné, dernièrement, un poids considérable, ce qui a amené à revoir l'ensemble de nos processus sur ce suivi, l'instauration systématique de comités avec l'ensemble des dirigeants.



La valeur ajoutée de l'audit interne

Table ronde animée par Annie Bressac, avec :

- Karine Ascarategui, pilote de mission, EDF
- Arnaud Dujardin, auditeur, Malakoff Médéric
- Sébastien Fargeas, chef de mission, Aéroports de Paris

Annie Bressac: Cette idée de valeur ajoutée de l'audit interne est très importante. Lors de la définition internationale de l'audit interne, il y a eu de longues discussions pour savoir s'il était pertinent de parler de création de valeur ajoutée en ce qui concerne l'audit interne.

Maintenant, c'est une question qu'on ne se pose plus, on sait qu'il faut le faire, qu'il faut en parler. Il faut surtout essayer de l'objectiver.

Si vous aviez participé à ces débats, à l'origine, comment auriez-vous réagi, pour vous ? Quelle est la nature de la valeur ajoutée que l'audit interne peut apporter à une organisation, et en particulier à la vôtre ?

Karine Ascarategui: Au sein d'EDF, nous faisons en sorte de choisir des sujets qui représentent un enjeu stratégique pour le Groupe. Ensuite, nous nous efforçons de faire au mieux notre travail, de façon professionnelle, en portant un regard objectif et pertinent.

Annie Bressac: Vous retrouvez-vous dans cette approche de la valeur ajoutée de l'audit interne: c'est une affaire de choix de sujet, de qualité de travail?

Arnaud Dujardin: Les sujets sont très vastes et très variés, nous cherchons à être très didactiques, aussi nous insistons sur l'état des lieux de la mission. Il s'agit de répondre à un besoin d'information de la part des directions auditées, en termes de description de processus, de volumétrie...

Nous portons également une grande attention à la communication, et cherchons à créer des ponts entre les différents services Au delà de cette première partie descriptive qu'est l'état des lieux, la seconde partie du rapport final (le livrable) reste tournée quant à elle vers les constats et recommandations.

Karine Ascarategui: Nous couvrons des sujets très variés et souvent techniques. Nous essayons donc, nous aussi, d'être pédagogues dans la manière dont nous exposons nos constats, pour faciliter l'appropriation des conclusions par nos Présidents successifs qui ne sont pas issus des métiers de l'entreprise.

Sébastien Fargeas: Je pense que l'une des forces de l'audit, c'est sa transversalité. C'est le fait d'avoir des équipes qui apportent justement la transversalité aux managers, lesquels appartiennent à des organisations qui travaillent en silo et qui sensibilisent aussi bien les fonctionnels à des problématiques de terrain plus opérationnelles et les opérationnels à des problématiques fonctionnelles, de type juridique ou financier, auxquelles ils sont moins attentifs.

A l'égard des audités, je pense que nous apportons une hauteur de vue qu'ils n'ont pas dans leur quotidien, parce que nous n'avons pas la même échelle de temps, la même vision du temps. Notre échelle de temps est longue, comme celle de certaines parties prenantes du top management.

Par contre, le *middle management* aura une approche de temps beaucoup plus courte, il n'a pas du tout la même vision, la même sensibilité au temps, dans un métier très opérationnel.

Et plus globalement, avec la transversalité, nous donnons, à nos donneurs d'ordre, une assurance raisonnable que les risques qui freineraient l'atteinte de leurs objectifs stratégiques sont maîtrisés.

Annie Bressac: Le terme « assurance » a suscité beaucoup de débats car on trouvait qu'il y avait une ambiguïté dans cette approche.

Maintenant, cette notion d'assurance raisonnable sur la maîtrise des risques est devenue vraiment centrale.

Sébastien Fargeas: Oui, et j'ai constaté que toutes les parties prenantes sont sensibles à cela, notamment en ce qui concerne l'échelle de temps et les contraintes liées à leur champ de responsabilité propre ; ce n'était pas forcément le cas il y a cinq, six ans. En pratique, grâce au rôle pédagogique important que nous avons joué, grâce à nos interventions dans certains secteurs et vis-à-vis des différents acteurs, les agents concernés se sont approprié la cartographie des risques qui est élaborée dans une unité différente. Mais ils se sont aussi approprié toutes les notions de levier, de moyen de maîtrise de leurs risques, que nous auditons. Ils sont conscients du fait que nous pouvons les aider, par nos recommandations, à améliorer leur maîtrise des risques.

Annie Bressac: Vous prononcez-vous sur la performance durable de telle ou telle entité?

Sébastien Fargeas: Ce peut être un champ d'audit ponctuel, mais indirectement. Nous auditons les enjeux environnementaux qui sont très importants.

Karine Ascarategui: Chez nous, les



De gauche à droite : Karine Ascarategui, Annie Bressac, Arnaud Dujardin, Sébastien Fargeas

choses ont évolué : notre plan d'audit reste lié à la cartographie des risques, nous nous prononçons donc forcément sur la maîtrise des risques étudiés.

Au-delà de ce principe fondamental, nous sommes passés de l'audit de contrôle interne et de maîtrise des risques à l'audit de performance ; nous nous prononçons sur la manière dont est obtenue et mesurée la performance afin de s'assurer qu'elle peut s'inscrire dans la durée : compréhension de l'environnement, pertinence de l'organisation en place et des leviers activés.

Sébastien Fargeas: On s'intéresse à la robustesse, qui indique la pérennité, au moins à moyen terme, d'une activité opérationnelle ou d'un processus.

Karine Ascarategui : C'est cela et je pense que c'est une vraie valeur ajoutée. En revanche, l'acceptation est parfois plus difficile à obtenir des opérationnels qui nous perçoivent comme plus légitimes sur le champ du contrôle de la conformité que sur celui de la performance de leur propre métier!

Sébastien Fargeas : Oui, c'est une question de langage. Parce qu'en fait, on peut partir du principe que tout est contrôle interne. Le contrôle interne, c'est un mode de management.

Il faut reprendre ce concept, en l'adaptant à leur vocabulaire, à leurs attentes et à leurs contraintes fortes.

Annie Bressac: Oui, tout à fait. C'est peut-être moins vrai dans votre environnement.

Arnaud Dujardin : Oui. Notre secteur est en pleine mutation et il y a beaucoup

de concentration dans le secteur des groupes de protection sociale. Nous sommes dans des environnements complexes et en forte évolution. Dans des environnements évoluant de manière rapide nous nous focalisons principalement sur la performance présente des opérationnels.

Annie Bressac: Et puis l'aspect réglementaire vous impose aussi sans doute des obligations...

Arnaud Dujardin: Dans toutes les missions, le réglementaire est omniprésent. Sur le pôle assurantiel est intégrée une vision prospective, c'est à dire une prise en compte des évolutions réglementaires qui sont majeures dans ce secteur.

Annie Bressac : Quelles sont les attentes des parties prenantes en matière de valeur ajoutée de l'audit interne ? Avez-vous eu, avec elles, des échanges sur ce sujet ?

Karine Ascarategui: Nous bâtissons un programme d'audit, en lien avec la cartographie des risques et rencontrons ensuite les membres du Comex pour le partager avec eux voire le compléter, l'ajuster, etc.

Cet exercice se fait depuis des années, et les dirigeants de l'entreprise n'expriment que peu de demandes spécifiques en dehors du programme d'audit.

Arnaud Dujardin: En fin d'année nous établissons un programme d'audit dans le cadre d'un plan pluriannuel et le présentons pour validation en début d'année au comité d'audit et à nos commissions d'audit. Préalablement, le directeur de l'audit interne consulte les

directions du groupe pour prendre connaissance des demandes particulières au vue de la cartographie des risques. Des directeurs peuvent demander des missions pour avoir une assurance ou une confirmation sur un problème particulier, d'organisation par exemple. Une mission pourra être diligentée.

Par ailleurs, nous travaillons en étroite collaboration avec nos commissaires aux comptes, nos rapports d'audit sont à leur disposition. Ils consultent à chaque intérim aussi bien la partie retraite que la partie assurance.

Sébastien Fargeas: Ceux qui expriment leur attente sont les membres du Comex. Chez nous, le processus est un peu identique à celui d'EDF: le programme d'audit est le fruit d'échanges avec les membres du Comex après que l'on a rencontré le *risk manager*, les commissaires aux comptes et l'ensemble des directeurs.

Les audits annuels programmés prennent en compte leurs attentes, sachant qu'elles portent effectivement sur des sujets de nature transversale plus que sur des périmètres qui sont de leur ressort.

C'est là une tendance « lourde ». Mais, sachant que nous avons un droit d'ajustement, on peut, en les convainquant de la pertinence de notre regard, auditer des unités qui sont sous leur seule responsabilité.

Mais notre force, c'est la transversalité qui est la principale attente des membres du Comex; c'est comprendre pourquoi il y a un blocage sur tel ou tel thème, sur un sujet transversal.

Concernant les attentes en termes de livrables, nous avons réalisé une



enquête en juillet dernier. Nous avons interrogé aussi bien le *middle management* que le *top management*.

Notre livrable a trois niveaux de lecture. Pour nous, c'est assez contraignant, en raison du caractère un peu répétitif de l'exercice. Mais les parties prenantes sont pleinement satisfaites d'avoir, à la fois, un niveau de lecture très détaillé leur permettant d'avoir une vision très précise du contexte de l'audit et du sujet audité, ou simplement la conclusion sur l'évaluation du risque.

Arnaud Dujardin: Nos rapports sont destinés à la direction générale, aux membres du comité d'audit, aux directions auditées ainsi qu'aux collaborateurs concernés. Aussi, nos rapports d'audit sont à plusieurs niveaux et sont structurés de façon identique, une partie destinée à la direction générale et une partie destinée aux directions auditées. La première partie est systématiquement composée d'une synthèse rappelant les constats et les axes d'amélioration majeurs et précisant les points marquants à retenir. Cette synthèse est complétée d'un résumé – inférieur à une dizaine de lignes – précisant la position de la direction de l'audit et son appréciation sur le thème audité. Par ailleurs, chaque mission fait l'objet d'un tableau évaluant les thèmes appréciés selon trois axes : « Conformité », « Efficacité » « Sécurité ». L'ensemble de ces éléments étant plutôt destinés à la direction géné-

La seconde partie est composée de cinq chapitres : contexte, démarche de l'étude, état des lieux, constats et axes d'amélioration. Le détail des constats et des recommandations étant, quant à lui, plutôt destiné aux directions auditées. Enfin, au terme de chaque audit, nous établissons une fiche « fin de mission » qui est notre vecteur de communication sur l'ensemble des missions. Les recommandations alors adressées donnent lieu à l'établissement d'un plan d'actions par les directions auditées.

Annie Bressac : *Quid du comité d'audit ? A-t-il des attentes ? Les exprime-t-il ?*

Karine Ascarategui: Le comité d'audit a demandé plus de clarté et une meilleure lisibilité sur les liens entre la cartographie des risques du Groupe et le plan d'audit. Il voulait s'assurer que sur une période de trois ans, la totalité des risques étaient couverts. Nous avons beaucoup travaillé là-dessus.

Sébastien Fargeas : Nous avons généralement des retours très positifs du

comité d'audit. C'est vraiment une demande d'information, une prise de connaissance pour des administrateurs qui ne sont pas du métier. Ils sont très intéressés par la validation du programme d'audit et surtout par le suivi de la mise en œuvre des actions issues des rapports d'audit. En fait, cela leur donne une connaissance de la vie de l'entreprise.

Arnaud Dujardin: Nous avons un comité constitué de notre direction générale et de membres de notre comité exécutif auquel nous rapportons les faits marquants, les éventuelles difficultés auxquelles nous sommes confrontés, voire les missions qui peuvent poser problème aux opérationnels.

Par ailleurs, il existe des « commissions d'audit » avec nos administrateurs, une sur l'activité retraite, une autre sur l'activité assurance et une dernière commune pour les fonctions et activités supports, dans lesquelles nous présentons les résultats des missions et de leurs suivis. Les attentes de nos administrateurs portent également sur l'état d'avancement des recommandations prioritaires et le détail des plans d'actions.

Annie Bressac: Avez-vous le sentiment qu'entre ces différentes parties prenantes, il peut y avoir des divergences, dans la perception de la valeur ajoutée de l'audit, de son utilité?

Sébastien Fargeas: Effectivement, il n'y a pas le même niveau d'attente, le même type d'attente de la part du *middle management* que du *top management*. Il y a une convergence évidente entre le Comex et le comité d'audit. Les opérationnels ont une attente pratique de court terme ; le Comex et le comité d'audit sont plus sensibles aux problématiques qui peuvent freiner la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Ce sont deux angles de vue complémentaires.

Annie Bressac: Une des difficultés qu'on rencontre parfois, c'est d'arriver à objectiver cette valeur ajoutée. Cela nous renvoie à la question de la mesure des résultats de l'activité d'audit interne.

Comment cette mesure est-elle réalisée dans votre organisation? Quels sont les indicateurs? Quelle forme de reporting? Enfin, comment vous y prenez-vous pour mesurer et rendre compte des résultats concrets de votre activité?

Sébastien Fargeas: Nous avons deux natures d'indicateurs: des indicateurs dits de performance, qui sont plutôt

Karine Ascarategui est pilote de mission au sein de la direction de l'audit groupe d'EDF, qui compte une cinquantaine de personnes. Elle intervient sur toutes les entités du Groupe.

Arnaud Dujardin est auditeur au sein de la Direction de l'Audit du groupe Malakoff Médéric. L'audit interne comprend douze auditeurs et est organisé en deux pôles: un pôle pour les activités d'assurance et un pôle pour activités support et retraite dont Arnaud a la responsabilité.

Sébastien Fargeas est chef de mission au sein de la direction de l'audit d'Aéroports de Paris, qui est composée de 20 collaborateurs dont treize postes d'auditeurs et de chefs de mission. Il peut être amené à couvrir tout le champ du Groupe.



Malakoff Médéric est un groupe paritaire et mutualiste à but non lucratif, qui exerce deux métiers : l'assurance des personnes en santé, prévoyance et épargne retraite (3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires récurrent, 3,8 milliards d'euros de fonds propres et une marge de solvabilité égale à 5,2 fois l'exigence réglementaire), et la gestion de la retraite complémentaire, une mission d'intérêt général menée pour le compte de l'Agirc-Arrco (10 milliards d'euros de cotisations encaissées).

Son ambition est d'optimiser la protection sociale de ses clients, particuliers (plus de 6 millions de personnes et leurs familles) et entreprises (191 000), et de contribuer au bien-être de ses assurés et retraités. Le groupe étant paritaire, mutualiste et à but non lucratif, sa gouvernance garantit la prise en compte et la défense des intérêts des entreprises et des salariés.

A travers ses actions sociales, Malakoff Médéric consacre 70,4 millions d'euros à l'accompagnement de 90 000 personnes en situation de fragilité sociale.

Chiffres au 31 décembre 2013.

www.malakoffmederic.com



Le groupe EDF, un des leaders sur le marché de l'énergie en Europe, est un énergéticien intégré, présent sur l'ensemble des métiers : la production, le transport, la distribution, le négoce et la vente d'énergies.

Premier producteur d'électricité en Europe, le Groupe dispose en France de moyens de production essentiellement nucléaires et hydrauliques fournissant à 95,9 % une électricité sans émission de CO2.

En France, ses filiales de transport et de distribution d'électricité exploitent 1 285 000 km de lignes électriques aériennes et souterraines de moyenne et basse tension et de l'ordre de 100 000 km de réseaux à haute et très haute tension. Le Groupe participe à la fourniture d'énergies et de services à environ 28,5 millions de clients en France.

Le Groupe a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires consolidé de 75,6 milliards d'euros dont 46,8 % hors de France.

EDF, cotée à la Bourse de Paris, est membre de l'indice CAC 40.



réservés à la direction de l'audit, et donnent une vision objective de la performance des auditeurs et de leurs audits. C'est une mesure de contrôle de qualité, via des questionnaires d'évaluation par les parties prenantes des missions.

Ensuite, c'est un respect des temps – c'est classique – entre le temps budgété et le temps réalisé.

Après, ce sont les délais entre chaque phase de chaque mission.

Et après, c'est sur les notions un peu plus matérielles, de planification de missions... Voilà pour les indicateurs internes à la direction de l'audit.

Et il y a un *reporting* à l'usage du Comex, qui est semestriel, et un *reporting* à l'usage du comité d'audit qui, lui, est annuel. Ces *reportings* précisent :

- la réalisation du programme annuel, c'est-à-dire le nombre de missions réalisées par rapport aux missions prévues, et la raison des écarts et la répartition des missions réalisées par famille de risques;
- l'avancement des plans d'action issus des missions en les ventilant par nature de risques (dont les risques majeurs et les risques inacceptables) et en pointant les taux de réalisation des actions majeures;
- les actions qualité (certification IFACI notamment).

Karine Ascarategui: Nous suivons particulièrement la réalisation du programme prévu et la couverture des risques. Nous dressons un état des lieux des audits en fonction du niveau de maîtrise des risques constaté. Un an après, nous faisons à nouveau un état des lieux relatif à la mise en œuvre des recommandations et au traitement des dysfonctionnements

Il y a également un autre indicateur que nous n'affichons pas, mais qui est très important pour le directeur de l'audit : le nombre d'audits flashs, non programmés, qui sont confiés ou demandés en cours d'année à la direction de l'audit, permet d'apprécier le degré de confiance que lui accorde la présidence.

Annie Bressac: Finalement, si je vous comprends bien, c'est la capacité de mobiliser l'audit, la direction de l'audit sur des sujets qui, du coup, peuvent être extrêmement variés et qui sortent à la fois du timing prévu et des sentiers battus.

Sébastien Fargeas: Nous effectuons des audits hors programme, demandés directement par le président ou par des directeurs, mais nous n'avons pas d'indicateurs spécifiques.

Arnaud Dujardin: En début d'année, l'équipe est positionnée sur le programme annuel; la marge de manœuvre pour pouvoir exécuter des missions complémentaires est limitée mais reste possible, des missions peuvent être accélérées ou écourtées. Des missions d'état des lieux, par exemple, peuvent être moins étoffées.

Certaines missions sont confiées à des cabinets extérieurs.

Nous faisons un *reporting* sur l'activité de la direction de l'audit. Au niveau des recommandations émises nous avons un historique sur cinq ans et les recommandations sont priorisées de une à quatre étoiles. Nous réalisons un *reporting* par priorité, en particulier nous faisons un focus sur les recommandations majeures trois et quatre étoiles, et examinons ensuite les plans d'actions.

A chaque comité, nous avons donc un avancement sur toutes les missions, et l'avancement du plan d'actions.

Nous communiquons deux fois par an sur l'avancement des recommandations. Par ailleurs, nous réalisons un *reporting* par risque. Nous sommes aidés par un logiciel qui nous permet de suivre les missions, de qualifier les risques, par missions par recommandations... Il est possible pour une mission donnée de comparer l'état d'avancement des recommandations. Nous travaillons actuellement sur des *reporting* tournés d'avantage sur l'état d'avancement global des missions par entités.

Nous considérons les audits comme définitivement clôturés quand toutes les recommandations ont été mises en œuvre, suivies par l'audit et donc validées en termes de recommandations, avec une preuve qui permet de les clôturer.

Annie Bressac: Peut-on imaginer d'autres moyens de rendre plus visible la valeur ajoutée de l'audit interne?

Estimez-vous actuellement que la valeur ajoutée que vous apportez à votre organisation est suffisamment reconnue? Comment pourrait-on encore améliorer la vision?

Arnaud Dujardin: La direction de l'audit est rattachée à la direction générale. Outre le positionnement, la communication et les relations permanentes, dans le respect des normes, avec les directions auditées sont essentielles dans l'apport de la valeur ajoutée.

Karine Ascarategui : Nous sommes assez craints, je crois. Nous auditons en effet beaucoup de grands projets, notamment des projets de construction d'installations industrielles. Nous faisons parfois appel à des expertises externes pour des savoir-faire spécifiques (data-mining). Nos audits dévoilent tout ce qu'il y a dans le projet, ce qui va bien, ce qui ne va pas du tout, les risques encourus, en toute transparence. Nous avons de plus en plus recours au data-mining, au traitement de données massives. Č'est une vraie valeur ajoutée. Et pour le coup, les constats sont extrêmement robustes. Etant donné que



nous sommes sur des périmètres assez vastes, les résultats chiffrés obtenus sont significatifs.

L'un des points d'amélioration serait que les recommandations formulées par l'audit soient inscrites dans les plans d'actions des unités et suivies lors de leur revue de performance. Cela constituerait une véritable boucle d'amélioration

Annie Bressac: Vous l'avez fort justement dit: le fait d'appréhender cette valeur ajoutée renvoie à la crédibilité de l'audit, c'està-dire: on peut faire très bien son travail, apporter quelque chose; mais pour le faire reconnaître, encore faut-il qu'on soit vu comme légitime et crédible.

Comment peut-on faire ? Qu'est-ce qui ancre cette crédibilité, chez vous ? Vous avez déjà donné quelques éléments de réponse, mais peut-on y revenir ?

Sébastien Fargeas: Je pense qu'avant tout, c'est l'objectivité, de par la méthodologie et la documentation des travaux, et les échanges réguliers entre auditeurs et audités, l'éthique professionnelle. Pour moi, c'est l'élément clé, avec la connaissance, même générale, des métiers qu'on audite.

Karine Ascarategui : Oui, l'objectivité est une qualité indispensable. Mais il y a aussi, je pense, l'importance du recrutement : il faut des compétences variées, complémentaires. Cela apporte aussi de la crédibilité.

Sébastien Fargeas : Il faut être pragmatique, et savoir intervenir en tant que conseil des métiers.

Karine Ascarategui : Il faut que nos recommandations soient « réalistes », dans le sens où elles peuvent être mises en œuvre par les audités au regard de leur cadre de contraintes.

Sébastien Fargeas: Tout à fait. Il faut être réaliste. Il ne faut pas être dogmatique du tout. Il faut sortir du dogmatisme et effectivement permettre de rapprocher l'ensemble des parties prenantes sur un objectif commun, par exemple en les incitant à être plus convergents et plus pragmatiques, chacun en fonction de ses contraintes.

C'est ça, la difficulté, dans des métiers qui sont très transversaux et avec des objectifs qui peuvent être hétérogènes, évidemment.

Karine Ascarategui : Il y a aussi un problème de posture. On peut produire le meilleur rapport du monde, le plus pertinent, dès lors que l'on a du mal à le communiquer, à être convaincant, il perd de son utilité.

Annie Bressac : Le réglage n'est pas facile, parce qu'il ne faut ni une trop grande proximité, ni de l'arrogance.

Sébastien Fargeas : L'audit est une école d'humilité.

Pour rester crédible, l'une des clés, c'est de rester ferme sur les éléments qui doivent être intangibles, dans l'intérêt général de l'entreprise, et être moins rigide, sur des points qui, idéalement, devraient être couverts, mais qui, pratiquement, ne représentent pas d'enjeu majeur.

Arnaud Dujardin: Nous envoyons systématiquement les fiches constats et axes d'amélioration aux audités préalablement à la réunion de restitution. Ainsi, lors de cette réunion chaque constat est connu et validé par les audités. Cela permet des échanges sur la pertinence de la priorisation et sur l'identification du porteur de la responsabilité de la mise en œuvre de la recommandation.

Sébastien Fargeas: La difficulté, au cours d'une mission, c'est de savoir équilibrer le temps passé à effectuer des constats et le temps passé à rédiger, à s'accorder sur des recommandations réalisables. On passe énormément de temps sur les constats, la documentation des constats, à convaincre nos interlocuteurs de la pertinence des constats et des risques que comportent ces constats. Et on a moins de temps pour élaborer un plan d'action réaliste.

Karine Ascarategui : Nous allons changer de président dans quelques jours. Dans cette perspective, la direction de l'audit a préparé, à partir des audits effectués, une synthèse des dysfonctionnements majeurs qui reviennent systématiquement et qui ont la même cause racine.

Annie Bressac: J'aimerais revenir au sujet de l'évolution possible du travail que vous faites par rapport à la performance durable.

Comment arrive-t-on à l'appréhender ? C'est un changement d'orientation du regard de l'auditeur, finalement.

Karine Ascarategui: Oui. Nous examinons comment les audités appréhendent leur environnement extérieur, s'ils ont un dispositif qui leur permet d'anticiper les changements à venir. Nous prêtons notamment attention à l'organisation sur laquelle repose à la fois les résultats immédiats et la préparation de l'avenir.

Ensuite, on examine les choix des indicateurs pour mesurer la performance, leur robustesse et on s'assure qu'ils analysent leurs résultats, définissent des actions correctrices, les mettent en œuvre.



Aéroports de Paris construit, aménage et exploite des plates-formes aéroportuaires parmi lesquelles Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. En 2013,

Aéroports de Paris a accueilli plus de 90 millions de passagers sur Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, 2,2 millions de tonnes de fret et de courrier et 43 millions de passagers au travers d'aéroports gérés à l'étranger.

Bénéficiant d'une situation géographique exceptionnelle et d'une forte zone de chalandise, le Groupe poursuit une stratégie de développement de ses capacités d'accueil et d'amélioration de sa qualité de services et entend développer les commerces et l'immobilier. En 2013, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 2 754 millions d'euros et le résultat net à 305 millions d'euros.



Faire plus avec moins

Automatiser l'audit interne pour plus d'efficacité

es nombreuses évolutions des normes d'audit et de *reporting* financier et leur complexité accrue au cours des dernières années ont été spectaculaires et peuvent peser de façon disproportionnée sur les pratiques comptables. En outre, dans un contexte économique difficile, les entreprises sont incitées à faire pression sur leurs comptables pour réduire les budgets.

La bonne nouvelle est que l'automatisation, rendue possible par l'évolution récente de la technologie et l'amélioration des processus, peut aider à stimuler à la fois la qualité et l'efficacité du travail de vérification des auditeurs, tout en réduisant les coûts et en assurant sa rentabilité.

L'audit interne est chargé d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs par une approche systématique et disciplinée visant à évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance de l'entreprise.

Une solution de gestion de l'audit interne permet de renforcer l'efficacité en automatisant des tâches clés, et en déléguant ou en éliminant les activités correctives de moindre valeur pour l'entreprise grâce aux outils de collaboration.

Quelques remarques importantes:

- Au niveau mondial, 50 % (ou plus) des équipes de vérification effectuent les tâches d'audit, de contrôle de risques, et d'autres processus de GRC avec Microsoft Office, ou en utilisant le courrier électronique ou bien des serveurs partagés, ce qui provoque une désorganisation continue dans l'entreprise, induit une certaine confusion et la compilation manuelle de l'information
- Que de temps passé par les responsables d'audit à assembler les documents disparates, à copier /coller des informations importantes dans les nouveaux rapports destinés à la direction générale et au comité de vérification!
- L'absence de structure et le manque de flux opérationnel génèrent une qualité insuffisante et de nombreuses erreurs.
- La dépendance à l'égard de l'email pour transférer les documents ou les informations entraîne une fuite des données critiques et l'exposition de l'entreprise à des risques importants en matière de sécurité.
- L'arrivée de nouveaux intervenants (auditeurs externes, comité d'audit, gestion, etc.) chargés de vérifier les processus et les résultats provoque la nécessité de reproduire manuellement des informations.
- Il est impossible de disposer d'une vue consolidée des éléments de l'action d'audit (commentaires du superviseur, notes du coaching, demandes des clients en suspens, résultats non résolus en retard, etc.).

Quelle solution choisir pour une bonne automatisation?

Il n'existe pas de *workflow* ou d'outils d'automatisation disponibles dans Microsoft Office, ni même lorsqu'on utilise des serveurs partagés ou bien l'e-

On peut tenter de travailler avec Sharepoint ou des documents similaires, mais cela impose une dépendance vis-à-vis de l'informatique, alors qu'on ne rajoute pas systématiquement une automatisation spécifique d'audit.

Sans capacités analytiques, les tests de vérification doivent être effectués manuellement sur des échantillons.

Les apports majeurs d'une solution spécifique telle qu'ACL GRC

Une solution spécifique de cartographie des risques intégrant de façon dynamique les audits avec les données analytiques aide les gestionnaires à classer, évaluer, hiérarchiser et communiquer à l'équipe de direction les risques auxquels est exposée l'entreprise. La solution fournit un moyen simple et

direct d'obtenir et de maintenir un aperçu complet des risques dans toute l'organisation, de suivre ceux qui sont les plus importants et de planifier des projets d'audit et de limitation des risques afin d'assurer un impact minimal.

Les principaux atouts sont :

- un workflow simple et compréhensible appliqué automatiquement sur chaque audit ;
- l'agrégation automatique des résultats, des éléments d'action, de l'état du projet, etc.;
- la réutilisation entièrement automatisée des programmes de gestion des risques, de contrôle et d'audit;
- un accès simple et sécurisé au système, de n'importe quel endroit, sans avoir besoin de réseau privé virtuel

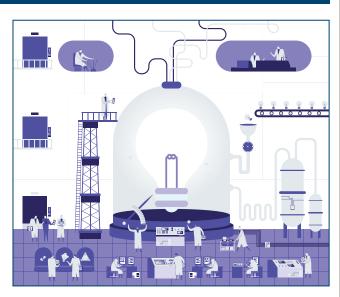
L'outil d'analyse de données ACL Analytics, proposé en option, permet d'automatiser la collecte de données afin de diminuer la dépendance à l'égard de l'informatique. Les tests peuvent être également automatisés afin d'éliminer définitivement les vérifications manuelles.

Un témoignage significatif : le groupe Tuillet

Cabinet en pleine croissance accueillant chaque année de nouveaux collaborateurs, le groupe Tuillet a ressenti le besoin d'utiliser une solution spécialisée dans la gestion du risque client pour son équipe en charge de la maîtrise de la gestion du risque par l'outil informatique. Son effectif atteignant les vingt personnes imposait une nouvelle organisation et un nouvel outil, autre que les macros Excel utilisées jusqu'à présent.

L'entreprise a choisi de mettre en place la solution ACL GRC.

Actuellement, son utilisation facilite le suivi des audits par les chefs de mission. Au quotidien, ils peuvent vérifier l'avancée des dossiers pour prendre les bonnes décisions et intervenir à bon escient. La liberté d'utilisation de la trame proposée est particulièrement appréciée par les chefs de mission qui veulent que chaque auditeur laisse s'exprimer sa création dans la mission qu'il exerce. L'outil permet de favoriser le questionnement et ne contraint pas à cocher des cases, c'est un avantage indéniable pour les utilisateurs.



La gestion des missions et le *reporting* sont également grandement facilités, sans être alourdis par une charge supplémentaire de travail et documentation.

Autre avantage de la solution constaté par les équipes du Groupe Tuillet : elle facilite la montée en compétences. Les jeunes recrues peuvent se familiariser rapidement avec les méthodes de travail du groupe, sans attendre qu'un « tuteur » soit disponible pour leur apprendre la méthodologie interne

Concernant la hiérarchie, le suivi est immédiatement opérationnel, il suffit de consulter l'outil pour voir comment et à quel rythme travaille chaque collaborateur. Cela évite d'appeler le client pour vérifier le bon déroulement de la mission.

Le mode Cloud permet en outre aux collaborateurs de l'entreprise d'utiliser l'outil partout et pas seulement lorsqu'ils sont dans les murs du cabinet d'audit et de conseil.

L'intégration avec le puissant outil d'analyse de données ACL Analytics est un avantage supplémentaire qui permet au Groupe Tuillet de gagner du temps grâce à la remontée automatique des analyses.

Surtout utilisée en interne dans un premier temps, la solution commence à être implémentée chez les clients de l'entreprise. Elle aide à créer du lien avec ces derniers en les associant au quotidien dans le management de leur risque et la remontée des analyses réalisées avec ACL.

Aujourd'hui, le Cabinet Tuillet se réjouit de l'uniformisation qu'ACL GRC a apporté aux audits, chacun adoptant la même manière de faire, et les missions gagnant en rapidité, en fiabilité, en homogénéité et en exhaustivité. L'entreprise a réussi à améliorer le suivi des actions d'audit et à développer la performance de ses équipes.

En conclusion, les organisations ont plus que jamais besoin aujourd'hui d'avoir une vue d'ensemble en temps réel de toutes leurs opérations afin d'évaluer les risques et assurer une bonne gouvernance de l'entreprise et de ses actifs. La seule façon d'y parvenir est l'automatisation.

ACL +33 (0) 6 62 40 32 93 www.acl.com - info@acl.com



Formation 2015

institut françois 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	ÔLE 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 ј	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 et de contrôle interne	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
Le contrôle interne des systèmes d'information	2 j	1 200 €	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	5-6	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 €	1775€	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 ј	1 625 €	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	1 050 €	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 j	1 525 €	1 675 €	26-28		23-25		27-29			28-30		23-25	
Désacraliser les systèmes d'information	3 j	1 525 €	1 675 €			16-18			1-3		23-25			2-4
Détecter et prévenir les fraudes	2 j		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	3 j	1 525 €	1 675 €				28-30						23-25	
Humaines Audit de la fonction Achats	2 j	1 300 €	1 450 €		26-27			26-27				14-15		
Audit des Contrats	2 j 1 j	685 €	770 €		20 27			18				14 15	4	
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2 j		1 450 €			30-31						7-8	·	
Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information	2 j		1 450 €			19-20					28-29	, 0		
Audit des Processus Informatisés	2 j		1 450 €				9-10						25-26	
Audit de la Conformité à la Législation Sociale	2 j		1 450 €		16-17							5-6		
Audit du Développement Durable	2 j		1 450 €					19-20				13-14		
Audit des Projets et Investissements	2 j		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		2 150 €				14-17				14-17			1-4
SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINAI	•													
Le contrôle permanent et la conformité dans le secteur		1.525.6	1 (75)						17.10		16.10			2.4
bancaire et financier	3 j	1 525 €	1 675 €						17-19		16-18			2-4
Pratiquer l'audit interne dans une banque 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		1 450 €				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				
	_,													



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 ».







- Photo : © PatyWingrove - Fotolia.com

FICHE TECHNIQUE

Audit Contrôle internes

COSO 2013

Le référentiel intégré de contrôle interne Application au reporting financier externe

Alain Hocquet, Risk manager, Orange

Roselyne Merle, Contrôleur interne, Orange

Le « COSO 2013 » est composé de trois parties :

- 1. synthèse
- 2. principes de mise en œuvre et de pilotage
- 3. application au reporting financier externe

Les deux premières parties ont été traduites par l'IFACI et PwC et constituent l'ouvrage « Référentiel intégré de contrôle interne ».

La troisième partie non traduite a trait au principe n°6 et aux trois points d'attention relatifs au *reporting* financier externe définis dans l'ouvrage ci-dessus. Ce principe couvre à la fois les publications financières et les états externes d'une société (rapports financiers, documents de référence, communiqués de presse, etc.).

C'est le seul *reporting* sur les cinq cités dans le principe n°6 qui fait l'objet d'une telle documentation à ce jour. L'édition 1992 du COSO faisait déjà référence au reporting financier. Il était illustré sous la forme d'outils (questionnaires par composante) et d'un manuel de référence présentant des exemples (d'objectifs, de risques et d'actions / opérations de contrôle).

Contenu de ce volume

Il aurait été difficile de s'exonérer de cette troisième partie. En effet, le COSO est le principal référentiel utilisé à travers le monde dans le domaine du contrôle interne comptable et financier, notamment aux USA au regard de la loi Sarbanes-Oxley ou de la 8ème direc-

Principe n°6:

L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.

Objectifs liés au reporting financier externe

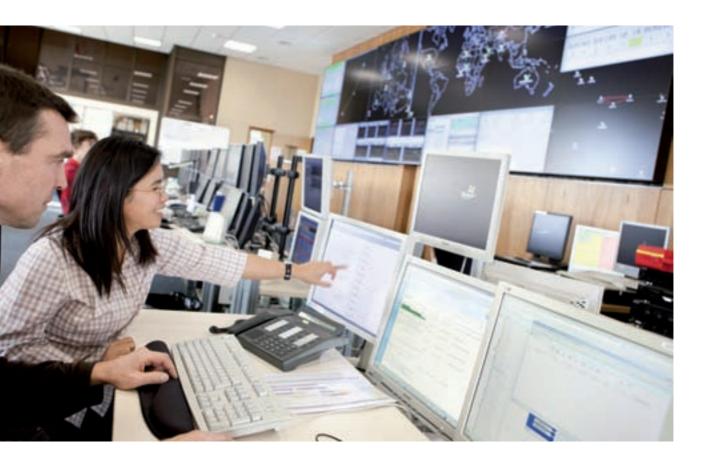
- Respecter les normes comptables applicables: les objectifs liés au reporting financier sont cohérents avec les principes comptables adéquats et applicables à l'entité. Les principes comptables retenus sont appropriés aux circonstances.
- Tenir compte de l'importance relative : le management tient compte de l'importance relative dans la présentation des états financiers.
- Refléter les activités de l'entité: le reporting externe reflète les transactions et les événements sous-jacents, dans le respect des critères de qualité communément admis.

tive en Europe.

Toutes les catégories d'entités sont donc concernées et toutes peuvent utiliser cet ouvrage.

Il s'agit d'un recueil (ou guide d'application) qui a pour objectif d'assister les utilisateurs dans la mise en place et le suivi du système de contrôle interne portant sur l'élaboration des états financiers. Il facilite l'utilisation et la compréhension du référentiel COSO dans ce contexte précis.

FICHE TECHNIQUE



Ce guide illustre, à partir d'exemples concrets et pragmatiques, les 5 composantes, les 17 principes, ainsi que les points d'attention énoncés dans le référentiel. Ces exemples sont présentés sous forme de méthodes d'actions à envisager et d'illustrations basées sur des cas existants.

Ce guide permet de mieux cerner ce qui est attendu. Il décrit la manière dont les différentes caractéristiques de chaque principe sont présentes et fonctionnent au sein du système de contrôle interne relatif au *reporting*

financier externe.

Les « méthodes proposées » sont conçues pour donner une description des activités que le management peut mettre en œuvre. En effet, chaque principe est illustré par des exemples et chaque exemple illustre un ou plusieurs points d'attention dudit principe. Il s'agit de « bonnes pratiques » déjà mises en place dans des entreprises et qui permettent de comprendre comment couvrir, et la composante, et le principe. Les « illustrations » donnent une description des acti-

Principes

2- Le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.

Méthodes proposées

- Définir les rôles, les responsabilités et la délégation de pouvoirs du conseil.
- Définir des politiques et des modalités pratiques régissant les réunions entre le conseil et le management.
- Identifier et examiner les candidatures des administrateurs.
- Revoir les déclarations et les jugements du management.
- Obtenir l'avis de tiers.
- Examiner les informations recueillies dans le cadre de dispositifs d'alerte au sujet des erreurs et irrégularités commises dans les états financiers.

Illustrations

- Revoir et documenter les principales activités du comité d'audit / Evaluer le contrôle interne relatif à l'information financière dans le secteur public.
- Mettre en place un calendrier des réunions du comité d'audit / Préparer les réunions de manière efficace.
- Modifier la composition du conseil d'une société à participation restreinte / Evaluer les compétences des administrateurs et communiquer les résultats de cette évaluation.
- Revoir les estimations dans les états financiers.
- Interagir avec les auditeurs.
- Evaluer le risque de contournement par le managemement.

vités que le management peut mettre en œuvre. Ces exemples n'ont pas vocation à être généralisés et n'ont pas un caractère obligatoire. Ils sont cités car ils ont été jugés pertinents et les entités peuvent donc s'en inspirer. Les méthodes et les illustrations évoquées ne sont pas exhaustives; elles ne permettent pas de s'affranchir d'une analyse propre à chaque entreprise, qui doit tenir compte de son organisation et de ses spécificités pour vérifier l'existence et le fonctionnement correct des 5 composantes et des 17 principes.

Tout au long de l'ouvrage, les auteurs insistent sur les points suivants au regard des états financiers, à savoir :

- respect des lois, règlements et normes comptables relatifs à l'établissement des états financiers;
- pertinence et correcte application des principes comptables aux transactions et aux événements de l'entité;
- prise en compte de seuils de matérialité;
- existence de critères qualitatifs concernant la comptabilisation, l'évaluation, la présentation et la publication des comptes, transactions et événements inclus dans les états financiers;
- identification des risques d'omission ou d'inexactitude significatifs dans les états financiers liés aux activités et à l'organisation ou résultant d'une erreur, d'une fraude, d'un contournement par le management, de corruption et autres actes illégaux.

Application au *reporting* financier externe d'Orange

Du fait de sa cotation au NYSE, Orange est soumis à la loi Sarbanes-Oxley et utilise le référentiel COSO depuis la première certification SOX en 2006.

Ce 3ème volume a été très utile à Orange qui s'est appuyé sur la version anglaise. Il a fallu lancer la campagne SOX 2014 avec le référentiel mis à jour. Ce volume a été utilisé comme un *benchmark* externe pour mener à bien l'analyse de couverture au regard du COSO 2013.

Cette analyse a été menée principe par principe et point d'attention par point d'attention avec les responsables métiers concernés. Il a été, bien entendu, tenu compte des exemples mentionnés dans ce volume en s'en servant comme élément d'appréciation.

L'analyse de l'existant s'est faite au travers de trois axes : les dispositifs existants, les impacts SOX et la couverture SOX.

La partie « application au *reporting* financier externe » a été une opportunité pour ajuster le dispositif SOX d'Orange et pour s'interroger, le cas échéant, sur l'absence ou la pertinence de certains travaux au sein de ce dispositif.

Par exemple, l'application de la politique Groupe exis-



FICHE TECHNIQUE

<u>Principe 4</u>: L'organisation démontre un engagement pour attirer, développer et retenir les personnes compétentes en alignement avec les objectifs.

Points d'attention	Description de l'existant	Dispositif	Impacts SOX	Couverture SOX ?	Commen- taires
Etablir des règles et des pratiques – Les règles et les pratiques reflètent les compétences attendues, nécessaires à la réalisation des objectifs.					
Evalue les compétences disponibles et remédie aux carences – Le conseil et le management évaluent les compétences disponibles dans l'ensemble de l'organisation et chez les prestataires externes au regard de règles et de pratiques établies, et le cas échéant, prennent des mesures pour remédier aux carences.					
Attire, forme et fidélise les personnes – L'organisation prévoit le mentorat et la formation nécessaires pour attirer, former et fidéliser suffisamment de collabora- teurs compétents et de prestataires externes pour réaliser ses objectifs.					
Planifie et prépare la succession – La direction générale et le conseil élaborent des plans pour assurer la continuité des responsabilités clés en matière de contrôle interne.					

tante sur l'anti-corruption, ainsi que la gestion des plans de succession ont été mises en visibilité SOX. Inversement, les travaux sur certains domaines d'activités du champ SOX comme les politiques « sourcing », « time to market » ou encore « network » ont pu être allégés.

Grâce à ce nouveau référentiel, Orange a pu conforter sa démarche de rationalisation et d'optimisation du scope SOX au sein du Groupe tout en maintenant la qualité et la pertinence des travaux soumis aux commissaires aux comptes.

La couverture de la certification SOX s'en est trouvée améliorée, et les coûts internes diminués. •



Alain Hocquet, X-Télécom, rejoint le Centre National d'Etudes des Télécommunications en 1978, au sein duquel il évolue d'une activité technique vers une activité de management de la recherche. Quelques crochets à la Sécurité des Systèmes d'Information (1985-88) et en Suisse pour créer une filiale (1998), l'amènent fin 1998 vers le service de Sécurité de France Telecom puis le management des risques début 2000. De 2000 à 2003 il cumule temporairement le rôle de risk manager avec celui de porte-parole sur les enjeux de la cybercriminalité. Membre de l'IFACI et de l'AMRAE, co-auteur d'ouvrages sur la cartographie des risques et le contrôle interne auprès de l'IFACI, il a également contribué à la traduction en français du COSO 2013.



Roselyne Merle a rejoint Orange en 1994, d'abord comme consultante en organisation, puis comme responsable des relations avec les actionnaires salariés, avant de rejoindre le projet Sarbanes-Oxley, puis la direction du contrôle interne.

Auparavant, elle était consultante en organisation au sein d'un cabinet de conseil. Elle a commencé sa carrière en tant que chargée d'études marketing dans la grande distribution.