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

Audit & Contrôle internes

Dans l'actualité

- Marchés export : corruption, concurrence chinoise et justice américaine
- Prix Olivier Lemant du meilleur mémoire étudiant

Idées et débats

- Les risques liés à la maintenance
- Les audits de gouvernance
- Pour la mise en place de systèmes de protection et d'investigation des fraudes

Les avancées de la Recherche

Réflexions pour une mise en conformité de la gouvernance des compagnies d'assurance aux évolutions du cadre réglementaire

Les audits métiers

Dans les assurances, l'audit des ressources humaines est lié à la responsabilité pénale de l'employeur

Réflexions de chercheurs

L'audit interne favorise l'apprentissage d'une culture de la gestion du risque

Fiche technique

> **Norme 2120** - Management des risques

> Le management des risques à l'inspection générale de Natixis

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

N°200
Juin 2010

Pratiquez l'audit par les données !

Depuis 1987, IDEA est l'outil d'extraction et d'analyse de données destiné aux professionnels de l'audit interne.

Convivial, rapide et performant, IDEA vous permettra:

- de diminuer de manière substantielle vos coûts de mission d'audit interne,
- de réduire leur durée et de gagner en efficience,
- de détecter des erreurs, des anomalies voire des indices de fraude dans des fichiers très volumineux,
- de documenter tous vos tests et contrôles.

Nous vous offrons la solution optimale : le retour sur investissement est immédiat !
Pour en savoir plus et découvrir les tests et contrôles possibles avec IDEA,
rendez-vous sur **www.caseware-idea.fr**

IDEA
Logiciel d'analyse de données

CaseWare IDEA 12 Place Saint-Hubert 59000 LILLE Tél - 03.59.56.06.80 - Fax - 03.59.56.06.18
Internet : www.caseware-idea.fr / infobv@caseware.com

Audit & Contrôle internes

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

n°200 - juin 2010

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

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Claude Viet

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Louis Vaurs

RÉDACTEUR EN CHEF
Marc Jouffroy

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

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

RÉALISATION / PUBLICITÉ
EBZONE Communication
32, avenue de Beauregard
94500 Champigny-sur-Marne
Port. : 06 15 04 56 32
Mel : eblanc@ebzone.fr

IMPRESSION
Imprimerie Compédit Beauregard S.A.
61600 La Ferté-Macé

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

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 1954-4995
CPPAP : 0513 G 83150
Dépôt légal : juin 2010
Crédit photo : © Index Stock Imagery Inc.

SP EJP

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

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

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

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

Une revue qui est plus que jamais la vôtre

Cette 200ème édition de notre revue représente une excellente opportunité pour mettre en œuvre concrètement les orientations définies dans le cadre de notre plan stratégique 2009/2012, au travers d'une présentation moderne et parfaitement adaptée à notre nouvelle identité visuelle.

Mais, au-delà de l'amélioration de forme, ce qui me paraît important est qu'aujourd'hui l'IFACI s'adresse, au travers de sa revue, à l'ensemble des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques.

Audit & Contrôle internes doit répondre avec efficacité et actualité aux attentes de l'ensemble des acteurs du contrôle interne, ce qui était l'objectif premier de notre stratégie et de l'Assemblée Générale extraordinaire de 2009 qui a modifié nos statuts.

Audit & Contrôle internes doit également devenir un magazine reconnu à l'extérieur de notre profession par les décideurs et les relais d'opinion, et c'est la raison pour laquelle nous devons être vigilants sur la qualité des articles et le dynamisme de leur mise en page.

Enfin, **Audit & Contrôle internes** est appelé à être un document indispensable aux professionnels du contrôle interne, en leur apportant les synthèses utiles, les références nécessaires et de nombreuses connaissances nouvelles.

Il doit être un véritable partenaire de la professionnalisation des directions et des équipes chargées du management des risques, du contrôle interne ou de l'audit interne au sein des entreprises et des organisations.

Il sera, j'en suis sûr, votre partenaire, car notre objectif est d'en faire d'abord « votre revue ».

Bien à vous ●

Claude Viet - Président de l'IFACI

Une nouvelle étape

Aucun doute, malgré les apparences : cette revue est bien celle que vous recevez habituellement, vivante et donc toujours en évolution.

Le numéro 200 que voici appelait une commémoration.
La revue a bientôt 40 ans : l'âge du bilan et de la remise en cause.
La commémoration ne sera pas convenue car vous l'avez tout de suite constaté : « Audit interne » devient « **Audit & Contrôle internes** ».
Ce changement – mais il y en a d'autres – répond à l'organisation rénovée du contrôle interne dans les entreprises, objet de notre précédent dossier.

Nouveau titre mais aussi nouvelle présentation et nouvelles rubriques appellent, en préalable à tout autre commentaire, un regard sur le passé.

Avec un ours où s'illustrent la vertu du petit nombre et la ferveur corrélative de ses acteurs, la revue (primée deux fois par l'IIA) n'est certes pas l'infinie « Bibliothèque de Babel » évoquée par José Luis Borges mais elle n'en constitue par moins une mine de réflexions et d'expériences.

En témoignent des séquences d'articles consacrés aux avancées de la recherche, au journal des normes, puis aux fiches techniques qui les explicitent, aux mémoires d'étudiants, aux ouvrages de synthèse sur l'audit interne et sur des disciplines voisines.
En témoignent aussi d'innombrables articles ponctuels sur des faits majeurs conceptuels ou d'actualité : l'introduction de la gouvernance d'entreprise avec le rapport Cadbury, les rapports Vienot et Bouton sur le fonctionnement des conseils d'administration, l'affirmation du rôle des comités d'audit, les relations avec les pays francophones. Et n'oublions pas l'affaire Enron, emblématique d'une faillite de l'expertise, et prémonitoire.
Bien d'autres thèmes encore pourraient être cités mais il faut savoir se borner …

Certes, comme pour la mémoire, le temps a fait son tri. Au delà de l'ivraie, éphémère parce que le monde change, reste le bon grain intemporel … ou presque.
Et il y a profit à se reporter à l'ensemble de la collection comme nous venons de le faire en qualité d'ancien qui se promène sur des terres bien connues, mais ces grands chemins sont ouverts à tous les âges …
Et, selon l'oxymore d'un chroniqueur en renom, il faudrait une inculture encyclopédique pour s'imaginer que le futur émerge du néant.

Fondé sur ce socle, le numéro 200 ouvre la voie à une nouvelle évolution marquante de la revue.
Les directeurs de services d'audit et de contrôle internes continuent d'être sollicités en priorité car ils se situent au confluent de la recherche doctrinale et de la pratique quotidienne. Et une revue professionnelle est faite à l'évidence pour illustrer cette rencontre.
Les administrateurs seront appelés à s'exprimer sur l'évolution de l'Institut et du métier.
Des témoignages seront demandés aux auditeurs en liaison, comme par le passé, avec leur directeur de service.
Les audités eux-mêmes pourront être sollicités de s'exprimer sur la plus value, pour eux, des missions.
Aux marges du champ d'action spécifique de nos disciplines, des ouvertures seront pratiquées plus systématiquement vers d'autres contributeurs : universitaires, formateurs, personnalités du monde économique et financier, ainsi que du contrôle à des titres divers.
Une rubrique sera consacrée aux faits d'actualité dans l'environnement de nos activités et en contrepoint des échos de la presse.

* *
*

L'évolution ainsi résumée à grands traits sera progressive. Point n'est besoin d'en dire davantage dans le présent numéro. Chacun comprend qu'il s'agit de donner à la revue un nouveau souffle et chacun sait bien aussi, selon une formule impérissable, que ce n'est pas au pied du mur qu'on voit le maçon mais au sommet.

Nous remercions par avance nos lecteurs de s'associer par leurs articles à cette nouvelle étape car c'est leur participation qui conditionne le succès. ●

Marc Jouffroy - Rédacteur en chef

ifaci Certification

La Certification par l'IFACI : la bonne pratique d'évaluation externe de l'Audit Interne

La Certification IFACI, régulièrement mentionnée dans les rapports du Président sur le Contrôle Interne, atteste que les activités d'Audit Interne sont conduites conformément aux Normes Professionnelles Internationales et contribuent à créer de la valeur ajoutée.

La Certification IFACI permet à l'Audit Interne :

- de **légitimer l'évaluation interne**, indépendante et objective, qu'il délivre sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne ;
- de souligner sa capacité à **délivrer des prestations de qualité** et donc à **apporter de la valeur** à son organisation ;
- de **renforcer la confiance** que les parties prenantes placent en lui.

« L'Audit Interne est une profession très organisée, qui a mis en place des dispositifs de certification et de formation. Il convient de tirer vers le haut d'abord les administrateurs, mais aussi d'encourager les partenaires du Comité d'audit à enrichir et à améliorer constamment leurs pratiques. Tout ce qui permet de ***renforcer le professionnalisme*** *des uns et des autres va certainement dans la bonne direction. »*

Daniel Lebègue, Président de l'Institut Français des Administrateurs

« Je pense que l'Audit Interne doit présenter constamment un niveau élevé de professionnalisme : cela passe normalement par le respect de ses propres règles et standards de pratique, puis par une certification qui ***rend compte de manière objective de ce respect.*** *»*

Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'Audit, Danone *(DAI certifiée en 2009)*, Areva *(DAI certifiée en 2006)*

*« L'évaluation externe objective et méthodique de l'Audit Interne, par des personnes qui disposent d'une vue d'ensemble professionnelle, est une démarche extrêmement précieuse. Dans ce monde tellement changeant, bénéficier des avis et conseils du certificateur est un facteur d'****augmentation de la capacité et de la qualité de travail*** *de l'Audit Interne. »*

Alexandre Lamfalussy, Président du Comité d'Audit, CNP Assurances *(DAI certifiée en 2008)*

« J'ai demandé que les auditeurs certificateurs nous présentent leurs conclusions sur notre Audit Interne pour deux raisons. Tout d'abord, nous avons souhaité entendre ce qu'ils avaient identifié sans biais et sans filtre. Nous avons aussi voulu apprendre ce qu'ils pensaient de ***la qualité et de la profondeur des audits*** *: ce sont des choses que je ne peux voir que très indirectement. »*

Hervé Saint-Sauveur, Président de LCH Clearnet SA *(DAI certifiée en 2008)*

« Le Comité des Comptes a toujours examiné avec attention l'activité de l'Audit Interne. Mais comment s'assurer que les méthodes utilisées et l'organisation retenue sont parfaitement adaptées ? La Certification par l'IFACI a été choisie, d'un commun accord pour répondre à cette question. Cette procédure a engendré pas mal de travail, mais nous a également beaucoup apporté. Enfin, si tant est que j'en avais besoin, ***la Certification m'a tranquillisé.*** *»*

Bruno Flichy, Président du Comité des Comptes, EIFFAGE *(DAI certifiée en 2007)*

IFACI Certification - 13 rue de Laborde - 75008 Paris
Contact : Jean-Baptiste Gamas - Tél. : 01 40 08 48 10 - Mel : jbgamas@ifaci.com

IFACI Certification est une filiale de ifaci

SOMMAIRE

DANS L'ACTUALITÉ

8 **Marchés export** - ***Corruption, concurrence chinoise et justice américaine***
Antoine de Boissieu

9 **Prix Olivier Lemant du meilleur mémoire étudiant**
Anne-Flore Elard - Cécile Van den Crommenacker

IDÉES ET DÉBATS

11 **Les risques liés à la maintenance**
Beatriz Sanz Redrado

17 **Les audits de gouvernance**
Carine Doganis

20 **Pour la mise en place de systèmes de protection et d'investigation des fraudes**
Noël Pons et Yoanna Pons

LES AVANCÉES DE LA RECHERCHE

25 **Réflexions pour une mise en conformité de la gouvernance des compagnies d'assurance aux évolutions du cadre réglementaire**
Groupe professionnel « Assurances »

LES AUDITS MÉTIERS

55 **Dans les assurances, l'audit des ressources humaines est lié à la responsabilité pénale de l'employeur**
Frédéric Fernique

RÉFLEXIONS DE CHERCHEURS

58 **L'audit interne favorise l'apprentissage d'une culture de la gestion du risque**
Béatrice Bon-Michel et Christian Hoarau

DOSSIER

N° spécial 200 **p. 27 à 54**
Une nouvelle étape

28 **Une revue qui évolue au rythme de l'Institut et de la profession**

35 **Audit et contrôle internes, une famille au service de l'entreprise**
Louis Vaurs

41 **Echanges sur les enjeux de demain dans les domaines de l'audit et du contrôle internes**
Yves Caplain, Jean-François Charbonnier, Christian Fontanel, Jean-Yves Pélisson, Claude Viet

49 **L'ACP : mieux préserver la stabilité du système financier pour mieux protéger les clients**
Jean-Philippe Thierry

LA PROFESSION EN MOUVEMENT

62 **Evénements / Lu pour vous**

FICHE TECNIQUE N°30

> **Norme 2120 - Management des risques**

> **Le management des risques à l'inspection générale de Natixis**
Pascale Thévenoux

Marchés export

Corruption, concurrence chinoise et justice américaine

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

Quel est le point commun entre Halliburton, Siemens, Daimler, Technip et BAE Systems ? Ce sont de grandes sociétés industrielles, avec l'essentiel de leur chiffre d'affaires à l'export, et qui ont fait l'objet récemment de poursuites de la justice américaine pour des affaires de corruption sur des marchés à l'exportation hors OCDE (voir encadré).

Plusieurs commentaires à ce sujet :

1) Les amendes commencent à être significatives : l'unité de compte est devenue la centaine de millions de dollars US (MDUS).

2) Les actions sont intentées par la justice américaine. On trouve bien en Europe des actions significatives en cours contre Siemens et Alstom, mais force est de reconnaître que les autorités américaines sont les plus promptes à identifier et poursuivre les pratiques de corruption à l'export.

3) Un mauvais esprit pourrait faire remarquer que les sociétés incriminées sont généralement européennes, et y voir une certaine sélectivité des autorités américaines. Ou, plus prosaïquement, une meilleure gestion de ce type de risques par les sociétés américaines, qui connaissent mieux leur système judiciaire que des sociétés européennes agissant, dans les affaires incriminées, depuis leur siège européen.

4) Certains des marchés visés commencent en outre à être soumis à une grosse concurrence chinoise : Mercedes est concurrencé par les marques d'état chinoises, que ce soit sur le haut de gamme ou sur le marché des camions ; Technip et Halliburton viennent de perdre le contrat du siècle (23 mrd $), au Nigéria, au profit du Chinois CSCEC ; Siemens et sa branche télécommunications (en première ligne dans les affaires de corruption) n'ont pu que constater la montée en puissance des équipementiers chinois sur les marchés internationaux.

5) Dans ces conditions, de nombreux exportateurs se trouvent dans une situation à risque, pris entre le marteau d'une concurrence chinoise assez libre, et l'enclume d'une justice américaine de plus en plus soucieuse du respect de l'éthique, notamment de la part des sociétés européennes exportatrices.

Il y a quelques années, plusieurs directeurs de l'audit interne avaient fait évoluer leurs programmes de travail pour intégrer les risques liés aux pratiques anti-concurrentielles. Une évolution similaire semble désormais inévitable pour prendre en compte le risque de corruption. ●

Décembre 2008	**Siemens** accepte de payer **800 MUSD** aux Etats-Unis et **395 millions d'euros** à l'Allemagne. Cette transaction met fin aux poursuites concernant le versement de pots-de-vin pour obtenir des marchés à l'étranger. Siemens se retourne en justice contre 11 de ses anciens dirigeants.
Février 2010	**KBR**, désormais filiale d'Halliburton, accepte de payer une amende de **402 MUSD** pour mettre fin aux poursuites de la justice américaine dans une affaire de corruption sur le projet de Bony Island au Nigéria.
Février 2010	**Technip** annonce une provision de **335 MUSD** pour la même affaire.
Février 2010	**BAE** (British Aerospace) accepte de payer **400 MUSD** aux E.U. pour mettre fin aux poursuites dans une affaire de corruption pour obtenir des marchés d'armement en Arabie Saoudite.
Mars 2010	**Daimler** accepte de payer **185 MUSD** aux E.U. pour mettre fin aux poursuites dans une affaire de corruption lors de ventes à destination d'une vingtaine de pays. 45 collaborateurs ont été licenciés dans le cadre de cette affaire.

Prix Olivier Lemant du meilleur mémoire étudiant

Le prix Olivier Lemant est destiné à récompenser le meilleur mémoire de 3ème cycle soutenu par un étudiant titulaire d'un master(e) délivré par les universités et grandes écoles partenaires. Un jury de professionnels évalue les bonnes pratiques proposées, la méthodologie appliquée, l'originalité et l'intérêt de la problématique ainsi que la qualité rédactionnelle de cinq mémoires pré-sélectionnés.
Le jury 2010 était composé de :

- *Romain Drappier, directeur de l'audit interne, Reunica ;*
- *Laurence Pennera, directrice de l'audit interne, France Télévisions ;*
- *Julie Smith, directeur délégation évaluation des politiques et audit, Conseil Général des Hauts-de-Seine.*

Il a attribué à Anne-Flore Elard (IAE de Bordeaux) et Cécile Van den Crommenacker (IAE Aix-en-Provence) le 2ème prix ex-æquo.

L'intelligence collective du contrôle interne

par **Anne-Flore Elard**

Le contrôle interne est un dispositif au sein duquel interagissent tous les acteurs de l'entreprise. Partant du constat que les processus suivis par le contrôle interne reposent sur des hommes et des femmes, ce mémoire pose la question du rôle que ces acteurs jouent dans la montée en puissance – ou la stagnation – du dispositif de contrôle.

Les hommes et les femmes qui actionnent les processus de l'entreprise sont soumis à des objectifs, à des contrain - tes et à des exigences. De ces différents éléments et des moyens qui sont mis à la disposition des différents acteurs dépend l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le contrôle interne est embarqué dans la vie de l'entreprise.

Notre intuition et notre conviction sont que le contrôle interne ne prend réellement toute son ampleur qu'avec la prise en compte de tous les acteurs. Cette ampleur se traduit par une intelligence collective qui résulte de la mise en interface et de la mise en cohérence des acteurs et des moyens mis à leur disposition. Le contrôle interne joue un rôle stratégique dans l'émergence de cette intelligence collective en raison de sa situation clé : il est au carrefour de tous les processus internes de l'entreprise, de tous ses enjeux et de ses principaux flux d'information. Les principes de l'émergence de l'intelligence collective sont des principes clés pour l'assise, la reconnaissance et la pérennité du contrôle interne dans l'entreprise.

Cette problématique exige a priori un certain niveau de maturité du dispositif de contrôle interne. C'est pourquoi l'objectif de ce mémoire est d'abord d'ouvrir des pistes de réflexion et de présenter des outils que les entreprises pourront ensuite adapter à leur propre maille pour leur dispositif de contrôle interne. ●

L'audit interne dans les collectivités territoriales

par **Cécile Van den Crommenacker**

Dans un contexte de réformes et de pressions croissantes de la part de leur environnement, l'audit interne est un outil inégalement mis en place et diversement utilisé dans les collectivités territoriales ; ces dernières disposant notamment d'une réelle liberté d'administration qui rend leurs formes organisationnelles et leurs pratiques très variables.

L'objectif du mémoire est donc d'établir un état des lieux des pratiques d'audit interne et/ou d'inspection dans les collectivités territoriales et les structures intercommunales et, plus largement, d'identifier les problématiques et enjeux qui y sont liés.

Les constats majeurs effectués font état du fait que l'audit interne a une existence récente dans ces structures et qu'il a connu un développement inégal et une orientation différente selon les collectivités. Les pratiques en termes d'audit sont néanmoins limitées et très variables : la question de la lisibilité et de la visibilité de l'audit reste donc entière.

Face à ces constats, les principaux éléments à enjeux pour l'audit interne identifiés sont notamment la programmation des missions et les processus supports du service d'audit, comme l'évaluation et la documentation. La question du rattachement de l'audit et de ses liens avec les autres services et les parties prenantes apparaît aussi être un élément clé. Enfin, le suivi des recommandations et la communication (tant interne qu'externe) sont des problématiques qui constituent de véritables défis pour ces structures. Face à ces éléments, les principes de réponse adoptés par les collectivités territoriales sont tout d'abord l'adaptation des pratiques managériales aux spécificités du secteur public.

Plus globalement, il ressort de l'étude menée que l'audit interne a changé de positionnement, en passant d'une logique de contrôle à une logique de conseil, de soutien et d'accompagnement. Les perspectives pour l'audit interne dans les collectivités territoriales sont donc nombreuses, tant concernant la protection du statut de l'audit interne que les missions, les modalités d'action et la diffusion de la culture du contrôle interne.

Vous pouvez retrouver les mémoires sur le site internet de l'IFACI (www.ifaci.com) à la rubrique « L'IFACI en quelques mots / Universités et Grandes écoles / Prix Olivier Lemant ». ●

Cahier de la Recherche : Pour un urbanisme du contrôle interne efficient
Groupe professionnel « Banque », IFACI

Le groupe professionnel « Banque » de l'IFACI s'est interrogé sur l'urbanisme du contrôle interne bancaire.

Préfacé par le régulateur et s'appuyant sur la prise de position du conseil d'administration de l'IFACI : « l'urbanisme du contrôle interne » d'octobre 2008, le groupe professionnel « Banque » entend par « urbanisme du contrôle interne bancaire » la recherche continue d'une organisation efficace faisant intervenir les différents acteurs du contrôle interne dans des conditions optimales.

Après une analyse des prescriptions réglementaires et normatives ainsi que des bonnes pratiques en matière de contrôle interne (partie I), un benchmark réalisé auprès d'une dizaine d'établissements de la place, le groupe professionnel « Banque » a pris position sur 7 points clés :

1. Le contrôle interne : l'affaire de tous.
2. Clarifier le rôle des organes de gouvernement d'entreprise à l'égard des acteurs du contrôle interne.
3. Renforcer le rôle du comité d'audit à l'égard de l'audit interne.
4. Concilier indépendance et insertion opérationnelle des acteurs de contrôle interne.
5. Coordonner les acteurs du contrôle interne.
6. Disposer d'un langage commun et partager les résultats des contrôles.
7. Adapter en permanence les moyens du contrôle interne à sa mission et plus particulièrement ceux de l'audit interne.

Vous pouvez commander ce Cahier de la Recherche sur le site Internet de l'IFACI (www.ifaci.com) au prix de 50 € HT.
Les adhérents de l'IFACI peuvent également le télécharger dans l'espace « Adhérents » du site Internet .

Les risques liés à la maintenance

Pourquoi est-il important de les prendre en compte dans le plan d'audit ?

Beatriz Sanz Redrado

Directeur audit groupe
Galeries Lafayette

Diplômée d'ICADE, de l'université de Humberside et CIA, Beatriz Sanz Redrado est en charge de la direction de l'audit interne du groupe Galeries Lafayette (Galeries Lafayette, BHV, Monoprix, Laser, Europaquartz).

Un défaut de maintenance peut affecter le fonctionnement de l'entreprise. Or il semblerait que les risques liés à la maintenance soient trop souvent négligés. Risques de tous genres : pénal, image, corruption, fraude, pilotage… pouvant porter atteinte aux objectifs stratégiques et financiers. Mettre en place des missions d'audit de la maintenance suppose, au préalable, d'avoir l'assurance que les indicateurs et les informations sont disponibles et exacts.

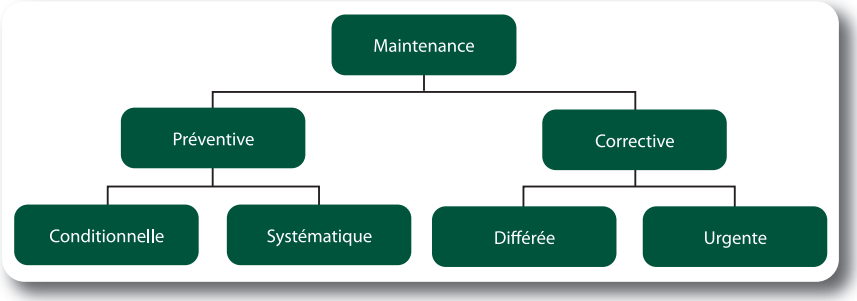
Une enquête américaine, réalisée en 2006 par Hammond Street Developments[1] sur des entreprises du secteur des télécommunications, montre que seulement 63 % des entreprises consultées réalisaient des audits internes de maintenance annuellement. Pour 10 % des entreprises, la maintenance n'était pas considérée comme un domaine « auditable », probablement par faute de compétences car lorsqu'on analyse les risques, on s'aperçoit rapidement que la maintenance devrait être un sujet présent dans le plan d'audit.

Cet article vise à désacraliser ce domaine, souvent perçu comme étant trop technique pour un auditeur interne, en exposant les principaux risques, indicateurs de performance, et en proposant une palette d'objectifs spécifiques qui pourraient être intégrés dans une mission d'audit dans le but d'aider les auditeurs interne dans la définition du périmètre à auditer.

Au préalable, il faut bien cerner le périmètre de la maintenance pour chaque entreprise

La maintenance recouvre l'ensemble des actions techniques, administratives et de management effectuées durant le cycle de vie d'un bien ou d'une installation et destinées à le maintenir ou à le rétablir dans un état dans lequel il peut accomplir la fonction requise. Dans le secteur industriel, les audits de la maintenance sont généralement intégrés comme un objectif spécifique lors des audits des sites de production.

L'audit interne de la maintenance répond à un certain nombre de vérifications liées aux processus de maintenance, qu'elle soit préventive (éviter les pannes) ou corrective (réparer les pannes). Ces vérifications sont indépendantes de la méthode de maintenance utilisée.



Ainsi, certaines installations, très anciennes mais simples, ne fonctionnent pratiquement que sur la base d'une maintenance curative. Il n'y a pas de problème de sécurité, les réparations sont rapidement réalisées et les pièces de rechange sont facilement disponibles ; seules quelques pièces sont changées à titre préventif. En revanche, d'autres installations ne peuvent supporter aucune panne (temps nécessaire pour l'arrêt et le redémarrage des installations très long, une panne mineure pouvant entraîner plusieurs jours d'arrêt de production). Ces exemples servent à illustrer que la politique de maintenance est parfois définie dès la conception de l'outil de production et qu'elle varie selon les spécificités et contraintes de chaque entreprise.

Toutefois, il est généralement admis qu'une entreprise est plus performante lorsque le taux de maintenance préventive est bien supérieur au taux de maintenance corrective. Mais un objectif de 100 % de maintenance préventive ne serait pas réaliste puisqu'il entrainerait des coûts très importants (coût de « surqualité »). Un équilibre doit être recherché et la direction doit fixer des objectifs réalistes. La loi de Pareto est communément utilisée pour établir un équilibre entre la maintenance préventive (80 % des coûts) et la corrective (20 %). Cela permet une anticipation des opérations de maintenance et des achats nécessaires, une passation de commandes sans les contraintes des achats urgents pour les réparations de dernière minute, etc. On constate que, dans le cas de la maintenance, l'anticipation va de pair avec davantage de performance, moins d'imprévus, moins de coûts, un meilleur service au client et enfin plus de valeur pour l'actionnaire. Ainsi, la maintenance, tout comme les autres processus de l'entreprise, doit être gérée avec un rapport coût/efficacité optimal.

Identifier les principaux risques liés à un défaut de maintenance et pouvant affecter le fonctionnement de l'entreprise

Une défaillance dans la maintenance peut avoir des conséquences très importantes pour une entreprise industrielle ou commerciale compte tenu de l'impact d'un arrêt de production. Cet impact dépend également de la nature de l'activité ; par exemple, le risque sera plus important pour un producteur d'électricité qui est dans l'incapacité de stocker sa production, que pour une entreprise dont la production peut être stockée comme un constructeur automobile ou un fabriquant d'huile à usage domestique (Cf. tableau ci-contre).

Analyser les indicateurs liés à l'activité pour mieux comprendre les enjeux et les axes de progrès

Dans une brochure publiée par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)[2], plusieurs études montrent que pour les bâtiments du tertiaire, les charges annuelles d'entretien et d'exploitation technique sont évaluées à plus de 5 % de l'investissement initial. Cela prouve qu'en plus des risques cités auparavant, les montants en jeu sont importants et méritent également d'être pris en compte, pour réaliser ou reporter ce type d'opération.

Des indicateurs de performance (nombres d'arrêt de production, coûts des interventions curatives, taux d'émission de CO2, etc.) peuvent être pris en compte dans le cadre de l'analyse de risques. Ils sont également une source pré-

Risque	Exemple de réalisation du risque
Civil et pénal	• Faute inexcusable de l'employeur si une machine, non maintenue conformément aux instructions du constructeur, explose et cause un accident grave à un salarié.
Image / réputation	• Dans un lieu de vente, un équipement incorrectement maintenu s'effondre et cause la mort de trois clients. Cet événement est relayé amplement dans les journaux locaux et nationaux.
Commercial	• Arrêt de la production (ou interruption de l'activité) ou l'incapacité d'ouvrir son magasin au public à cause d'une panne des alarmes de détection de fumée par exemple. • Impossibilité d'honorer ses commandes.
Financier	• Sous-traitance ou externalisation conjoncturelle. • Achat sur le marché pour honorer les commandes. • Enchérissement du coût des assurances (prime). • Non couverture de l'assurance car matériel non maintenu. • Amendes (extincteurs n'ayant pas été contrôlés dans les délais prévus par la loi). • Dépassement des budgets, non maîtrise des coûts associés à la production.
Corruption/collusion	• Des pièces de rechange contrefaites sont achetées en collusion avec un fournisseur au prix des pièces de fournisseurs reconnus par leur qualité (ISO 9000).
Fraude	• Faux documents attestant de la réalisation des opérations de maintenance.
Pollution	• Fuite de fluides faute de remplacement ou de nettoyage de certaines pièces. • Intoxication du personnel par l'inhalation des gaz d'une machine mal ou non maintenue.
RH	• Accident de travail (ou accident industriel) : coupure d'un doigt car arrêt d'urgence non opérationnel. • Détérioration du climat social compte tenu des pannes à répétition, de la fréquence des accidents de travail, du taux de gravité …
Patrimoniaux	• Destruction d'un site, des installations ou des machines faute de maintenance (explosion, incendie ou panne non réparable).
Qualité (ou non-conformité)	• Taux élevé de produits non conformes faute de calibrage des machines de manière régulière.
Pilotage	• Mauvaises décisions prises concernant la fréquence de maintenance à cause des indicateurs non exhaustifs ou non pertinents.

cieuse lors de la phase de prise de connaissance.

Une dégradation de certains indicateurs opérationnels tels que la productivité par machine ou le coût de matières produites, peut également suggérer un problème dans la planification ou la réalisation des opérations de maintenance.

Pour les analyser, ces indicateurs doivent être comparés avec deux informations :

- la tendance et l'évolution par rapport aux périodes antérieures (semaine, mois, année), ce qui montrera une tendance stable, une amélioration de la performance (nouveaux plans de maintenance préventifs ou remplacement de certains équipements) ou une dégradation de la performance (maintenance corrective non prévue entrainant

Indicateurs utiles à analyser	
Coût de produits	Temps d'inactivité
Coût de maintenance (interventions et pièces)	Fréquence de pannes
Production réalisée	Arrêts de production
Suivi des consommations	Durée d'immobilisation
Durée de vie des composants	Taux de rejets
Disponibilité des machines	Heures supplémentaires du personnel de production

une augmentation des coûts, des délais de production, etc.) ;

- les données des entreprises similaires (type d'industrie, taille, etc.) pour identifier si la performance de l'entreprise est conforme aux standards du marché.

Cela amène à informer le lecteur que la principale difficulté dans un audit de la maintenance est d'avoir l'assurance raisonnable que les indicateurs et informations disponibles sont exhaustifs et corrects. Ainsi, une partie de la mission consistera à évaluer les méthodes d'obtention et consolider des données (somme, moyenne, moyenne pondérée, etc.).

Définir le périmètre d'intervention de la mission d'audit

Etant donné que la maintenance est un processus global et permanent pour une entreprise qu'il s'agisse de la performance préventive ou corrective, plusieurs domaines peuvent faire l'objet d'une mission d'audit pour obtenir l'assurance raisonnable que :

Stratégie et organisation

- L'environnement de contrôle mis en place par l'organisation est adéquat et permet à l'entreprise de se donner les moyens de ses ambitions. Pour cela, il est nécessaire que :
  - l'organisation soit clairement définie : devoirs et responsabilités de chaque partie (utilisateur de l'outil de production, service maintenance, etc.) ;
  - un responsable de la fonction maintenance ait été formellement désigné et que son rôle soit clairement défini. Il devrait avoir un positionnement et une légitimité lui permettant de prendre des décisions objectives et en totale indépendance avec les fonctions industrielles (directeur de site, de production, etc.) ;
  - la politique de maintenance soit cohérente avec la politique globale de l'entreprise et avec les objectifs qu'elle s'est fixée ;
  - des procédures et des modes opératoires existent, soient tenus à jour, connus et suivis par le personnel de la fonction maintenance (supervision, réalisation) ;
  - des objectifs existent et soient suivis avec des indicateurs pertinents et exhaustifs ;
  - les tâches soient clairement attribuées (décision d'investissement ou de mise au rebut, cadence des opérations,

DISPONIBILITÉ DES MACHINES

	oct-09	sept-09	Tendance	Objectif	Statut
Production	99%	98%	↗	95%	● ○ ○
Mise en boîte	95%	96%	↘	95%	● ○ ○
Emballage	89%	90%	↘	96%	○ ○ ●
Palettisation	99%	99%	→	98%	● ○ ○

bureaux d'études, etc.) et ce, dans le respect du principe de séparation des tâches incompatibles (demande et validation du besoin, passation de la commande, réception technique, bon à payer, etc.).

Identification et gestion des risques

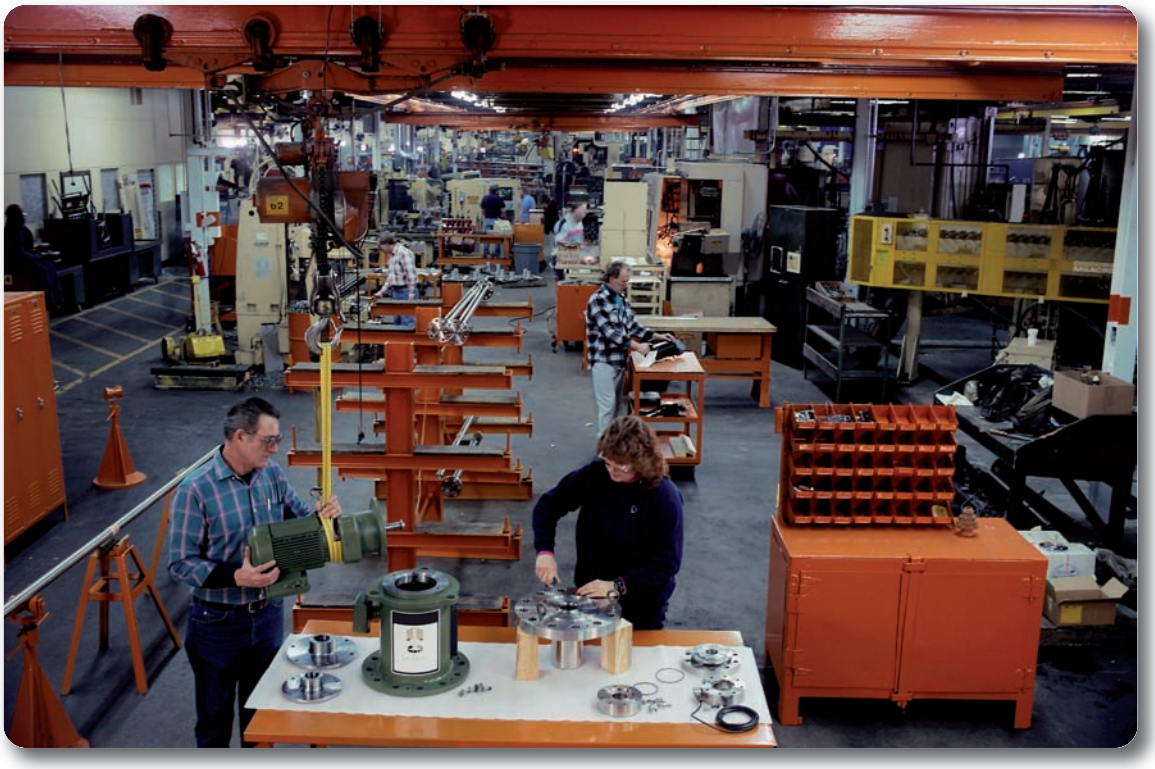
- Un service étudie et définit les risques liés à la maintenance, l'équilibre entre la maintenance préventive et curative d'un point de vue opérationnel et financier.
- Les équipes de maintenance sont formées régulièrement aux consignes de sécurité et aux évolutions réglementaires.

Planification

- Le plan de maintenance est exhaustif en ce qui concerne le périmètre d'intervention.
- Les équipements critiques font l'objet d'une surveillance régulière et leur maintenance est prévue dans un échéancier.
- Les arrêts des installations / machines sont anticipés et réalisés dans les périodes creuses de production.
- Les analyses sont réalisées pour évaluer le besoin d'une réparation versus un remplacement du matériel.
- Les contrats de maintenance sous-traités font l'objet d'un suivi des prestations contractuelles réalisées, de la réactivité et des performances des sous-traitants.
- Les cahiers des charges des achats pour les opérations de maintenance sont validés par le responsable de la maintenance.
- Un contrôle est réalisé en ce qui concerne :
  - la performance des fournisseurs/sous-traitants sélectionnés (santé financière, taux de dépendance, certifications de qualité, retour d'expérience, références, etc.) ;
  - la qualité des matériels achetés pour les opérations de maintenance ;
  - les travaux ou contrôles réalisés par des entreprises externes ;

Organisation de la sécurité

- Les consignes de sécurité existent, sont connues et appliquées par le personnel.
- Les preuves justificatives existent sur l'application des contrôles (cahier de consignes, main courante, cahier de vérifications, etc.).
- Un suivi régulier est réalisé pour s'assurer du respect réglementaire, notamment en ce qui concerne la sécurité des salariés et le traitement des déchets.



Mise en conformité / réglementation

- Le plan de maintenance répond aux exigences réglementaires.
- Une veille réglementaire existe pour s'assurer que la planification des interventions prend en compte les dernières exigences réglementaires.
- La direction dispose de preuves justificatives (ou de justificatifs ?) attestant de la réalisation des opérations de maintenance.
- Les contrôles et interventions réalisés sont consignés dans un carnet d'entretien.
- Toute non-conformité donne lieu à des actions correctives.
- Les biens encore sous garantie sont maintenus conformément aux spécifications du constructeur.

Information, communication et pilotage

- Les processus prévoient des points de contrôle permettant de s'assurer que les opérations de maintenance réalisées sont conformes à la politique retenue (durée, contenu et fréquence des interventions, contrôle du remplacement et de l'usure des pièces, etc.).
- Des indicateurs existent permettant de vérifier que la politique mise en place est appliquée et qu'elle donne les résultats attendus (coûts, taux de panne, pourcentage d'indisponibilité de l'outil de production, pourcentage des opérations de maintenance prévues et celles effectivement réalisées, etc.).
- Les retards dans la réalisation des opérations de maintenance préventive sont communiqués régulièrement à la direction avec une analyse des risques potentiels chiffrés (impact, probabilité).
- Des indicateurs de performance existent, sont comparés aux objectifs et des mesures correctives sont déployées si nécessaire.
- La direction financière est informée des éventuelles provisions ou des modifications de la durée de vie estimée des installations. Les états comptables reflètent la réalité opérationnelle.
- Un retour d'expérience formalisé permet d'analyser les données existantes afin d'être en mesure de faire évoluer le dispositif de maintenance si nécessaire (modification de procédures de contrôle, augmentation/diminution de la fréquence d'entretien de certains outils, efficacité des laboratoires de contrôle et des bureaux d'étude, performance achats, etc.).

* *
*

Cet article s'est attaché à démontrer l'importance de la fonction de la maintenance dans l'atteinte des objectifs stratégiques et financiers fixés par la direction générale d'une entreprise.

La clarification des domaines d'intervention, l'identification des principaux risques et l'analyse des indicateurs permettront à l'auditeur interne d'appréhender le sujet et de l'intégrer dans le plan d'audit interne.

Les objectifs spécifiques de la mission varieront selon la nature des opérations, le niveau de maturité des processus industriels (QMS[3], TQM[4], TPM[5], etc.), l'analyse des indicateurs disponibles, etc.

Ce processus permet donc d'auditer comme tous les autres processus de l'entreprise sur la base des principes fondamentaux de contrôle interne tels que définis par les différents référentiels de contrôle interne (COSO I, AMF, etc.). ●

1. *Facilities Maintenance Auditing: A Short Survey of Practices and Challenges.*
2. *Maintenance et prévention des risques professionnels dans les projets de bâtiment, 2004.*
3. *Quality management system ou organisation d'un système de gestion de la qualité avec un engagement fort de la direction.*
4. *Total quality management (gestion de la qualité totale) qui part du principe que l'amélioration de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise (de la conception jusqu'au rebut) peut permettre d'augmenter les recettes et d'abaisser les coûts de manière significative.*
5. *Total productive maintenance : recherche de la productivité maximale du système industriel, de l'utilisation maximale du potentiel productif avec l'objectif de zéro panne.*

Les audits de gouvernance

Une mise en perspective de la prise de position IFA/IFACI sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, un an après

Carine Doganis

Responsable de la filière d'audits de gouvernance
GDF SUEZ

Docteur en science politique et diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, avec une double spécialité en Finance et Affaires Publiques, Carine Doganis a développé la filière d'audits de gouvernance de GDF SUEZ sur la base d'une expérience de douze ans acquise dans la gestion de projets d'amélioration des organisations, des processus, des modes de management, et dans la conduite de missions d'audit en cabinet « Big Four ».

Les normes professionnelles spécifient que l'évaluation du processus de gouvernement d'entreprise et les recommandations qui s'ensuivent, entrent dans le champ d'action de l'audit interne. Les audits de gouvernance ne se limitent pas à des contrôles de conformité : les missions accordent une large place aux activités d'accompagnement et de conseil. Parmi les domaines audités dans le cadre de la gouvernance, on peut citer l'éthique, le contrôle interne, le management des risques, la fraude. Mais il en est bien d'autres.

Conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, *« l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise [en anglais, "the governance process"] et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration »* (Norme 2110 - Gouvernement d'entreprise, IFACI, avril 2009 / Standard 2110 - *Governance*, IIA, janvier 2009).

Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (IFACI, avril 2009) définissent le gouvernement d'entreprise comme *« le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs »*.

Cette définition du gouvernement d'entreprise dépasse la seule question de la *« corporate governance »* au sens strict, axée sur les relations entre la direction générale d'une entreprise, les actionnaires, le conseil d'administration et ses comités spécialisés (comité d'audit, comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable, comité des rémunérations, comité des nominations, comité de la stratégie et des investissements, etc.), pour couvrir la **« gouvernance opérationnelle »** au sens large, c'est-à-dire les relations contractuelles, structurelles et managériales entre les parties prenantes internes (dirigeants, opérationnels, fonctions support, au regard des activités et lignes de métier, au siège comme dans les filiales) et externes (fournisseurs, sous-traitants, autorités de contrôle et de régulation, associations, etc.) à l'entreprise.

Les trois nouvelles Modalités Pratiques d'Application (MPA) relatives au gouvernement d'entreprise (MPA 2110-1 / *Practice Advisory 2110-1 Governance : Definition*, MPA 2110-2 / *Practice Advisory 2110-2 Governance : Relationship With Risk and Control*, MPA 2110-3 / *Practice Advisory 2110-3 Governance : Assessments*), parues en avril 2010, viennent préciser le champ des audits de gouvernance.

La parution, en mai 2009, du **rapport** et de la **prise de position IFA/IFACI sur « le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise »** a permis de fixer le cadre des audits de gouvernance autour de quelques domaines structurants, répertoriés de façon non exhaustive dans le chapitre sur « l'audit des processus de gouvernement d'entreprise » :

- l'éthique ;
- le contrôle interne ;
- le management des risques ;
- la communication externe ;
- la gouvernance des filiales (l'audit interne n'ayant pas vocation à évaluer le fonctionnement ou la performance du conseil d'administration et des comités spécialisés de la maison-mère) ;
- la politique de développement durable ;
- la fraude.

D'autres domaines, comme les relations commerciales et institutionnelles, les ressources humaines, les achats, la responsabilité sociétale de l'entreprise, voire la conduite du changement ou encore les « valeurs » de l'organisation peuvent entrer dans le champ des audits de gouvernance, en fonction des risques opérationnels ou stratégiques considérés comme majeurs, des attentes de la direction générale et du comité d'audit, des priorités retenues lors de l'élaboration du plan d'audit.

Sur la base des domaines « auditables » préalablement identifiés, les audits de gouvernance se traduisent par des missions d'audits spécifiques comme :

- l'audit du dispositif d'alerte éthique (ou *whistleblowing*) ;
- l'audit des délégations de pouvoir ;
- l'audit des contrats d'intermédiation commerciale ;
- l'audit de la fonction « achats » ;
- l'audit du déploiement des politiques de « diversité » et d'égalité professionnelle hommes / femmes ;
- l'audit des actions de l'entreprise en faveur du développement socio-économique et culturel de ses territoires d'implantation.

Les missions d'audits de gouvernance font évoluer la fonction d'audit interne au-delà du seul contrôle de conformité (*« compliance »*) vers des activités d'accompagnement et de conseil[1].

Compte tenu du champ des audits de gouvernance, l'auditeur interne dispose d'une large palette de référentiels nationaux et internationaux.

Les évolutions récentes du cadre législatif et réglementaire en France reflètent l'importance accordée au « suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » (ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la 8ème directive européenne) et à « l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise "appliquer ou s'expliquer" *("comply or explain")* » (**Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées - AFEP/MEDEF**, décembre 2008, loi du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, dite « loi DDAC »).

Des référentiels internationaux nouveaux comme la norme **ISO 31000 - Management du risque - Principes et lignes directrices** (2009) ou la norme **ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale**, en cours d'élaboration, viennent compléter des référentiels plus anciens tels que le United Nations Global Compact (2000), le Global Reporting Initiative (lancé en 1997-1999) ou les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004), et constituent de précieux outils pour l'auditeur interne, notamment en tant que « *benchmarks* » des meilleures pratiques, même lorsqu'ils

relèvent de la « *soft law* » et sont sans effets juridiques contraignants.

En ce qui concerne les référentiels professionnels, les derniers « guides pratiques » de l'Institute of Internal Auditors (IIA) témoignent d'une volonté de structurer la méthodologie d'audits de gouvernance dans des domaines ciblés :

- les relations commerciales - *Auditing External Business Relationships* (Practice Guide, mai 2009) ;
- la responsabilité sociétale de l'entreprise et le développement durable - *Evaluating Corporate Social Responsibility / Sustainable Development* (Practice Guide, février 2010) ;
- la rémunération des dirigeants - *Auditing Executive Compensation and Benefits* (Practice Guide, avril 2010).

Le développement d'une filière d'audits de gouvernance en entreprise doit répondre à un triple enjeu :

- rassembler les expériences et les compétences dans une approche fédératrice et une démarche transversale facilitant le partage des connaissances et la diffusion des meilleures pratiques ;
- harmoniser les initiatives et dispositifs existants par l'adoption de référentiels communs et la mise en place de méthodologies partagées ;
- **créer de la « valeur partenariale » et accroître la confiance dans l'organisation en apportant une assurance raisonnable au regard de risques majeurs, stratégiques et opérationnels, aux parties prenantes internes et externes à l'entreprise.** ●

1. *Les « activités de conseil » désignent les « conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation ». Elles se distinguent des « activités d'assurance », définies comme « un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence ». Voir Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, IFACI, avril 2009.*

Pour la mise en place de systèmes de protection et d'investigation des fraudes

Noël Pons - Consultant, ancien Conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption

Yoanna Pons - Etudiante

La variété des montages de fraudes est limitée, puisqu'on distingue six typologies récurrentes. Deux montages sont identifiables dans tous les processus : le repérage des doublons qui ne démontre pas forcément l'existence d'une fraude, mais à coup sûr, la présence d'une anomalie ; l'utilisation de comptes dormants, beaucoup plus suspecte, est, dans la plupart des cas, l'indice d'une fraude. L'utilisation de ces montages simples se rencontre surtout dans les PME.

Dans le présent article, nous traitons de l'identification des fraudes les plus simples dans le processus d'achats et de ventes. Nous savons que vingt pour cent environ de la population seront obstinément amenés à frauder[1], que vingt pour cent ne seront jamais tentés, et les soixante pour cent restants basculent... ou pas dans la fraude, suivant le niveau de prévention et de contrôle mis en place. Le traitement des fraudes simples réduit le risque au regard de la masse des fraudeurs potentiels qui ne disposeront de toute manière que de moyens limités pour exécuter leurs montages. De plus, toute analyse ciblant la fraude lorsqu'elle est suivie d'une communication même discrète auprès du personnel a un effet préventif incontestable pour tous ceux qui n'appartiennent pas à la catégorie des fraudeurs invétérés.

La variété des montages de fraudes possibles est relativement limitée, l'ensemble du spectre est réduit à six typologies récurrentes :

- création d'un faux document (facture d'achat ou de vente) ;
- réutilisation d'un document existant ;
- détournement d'un moyen de paiement[2];
- utilisation de sociétés écrans ;
- création d'un circuit de surfacturation ou de sous-facturation dans les ventes ;
- payement de commissions illégitimes.

Les exemples que nous présenterons seront choisis parmi ces typologies.

Le fait que nous ayons regroupé dans la liste précédente des montages afférents aux achats et aux ventes peut surprendre le néophyte. Nous sommes pourtant dans un schéma parfaitement logique, les manipulations frauduleuses constatées dans les achats sont très exactement similaires à celles relevées dans les ventes. La seule différence constatée tient à l'inversion du flux qui en résulte. Les fraudes poursuivies présentent des caractéristiques similaires et un schéma de circulation de données très proche car elles sont rendues possibles par le même type de faille dans le processus. Les achats sont affectés par des flux sortants

appuyés sur de faux documents, les produits le seront par des fausses ventes qui ne se réaliseront jamais, ou par des détournements diminuant les ventes.
On notera pour mémoire que ce constat vaut de la même manière pour la fraude et le blanchiment.
Nous allons donc, en premier lieu, détailler deux montages présents dans l'ensemble des processus avant de nous attacher à des manipulations plus particulièrement utilisées dans chacun des processus.

Présentation de deux montages identifiables dans tous les processus

Le repérage des doublons

La recherche de doublons fait partie de ces explorations « passe partout » utilisables pratiquement dans tous les cycles et dans tous les processus. Elle présente un intérêt évident dans la détection des fraudes tout en facilitant l'identification des erreurs humaines et les possibles failles dans les processus. Cette recherche est donc particulièrement intéressante pour les auditeurs dans leur activité quotidienne.

Il s'agit de repérer les doublons pouvant figurer dans les comptes comme dans les fichiers de gestion commerciale. Leur présence constitue l'indicateur d'un atypisme pouvant être parfaitement justifié, causé par une erreur, ou relevant d'une fraude. On sait, par expérience, que de nombreux montages frauduleux internes utilisent ce procédé : l'analyse est donc particulièrement pertinente. L'identification d'un doublon n'est cependant pas suffisante pour démontrer la présence d'une fraude, la concrétisation de la preuve exige le déploiement d'une batterie de recherches complémentaires.
Chaque entreprise dispose d'une structure de fichiers de gestion commerciale particulière adaptée à son activité et à ses besoins, le premier travail consiste à identifier ses caractéristiques propres (cf. tableau 1).

Quelques explications complémentaires sont nécessaires :

Dans les achats : la fraude par doublonnage est effectuée par un employé qui dispose des moyens de réinjecter une facture dans le circuit comptable et qui a par ailleurs la possibilité d'intégrer dans le système un compte bancaire pour réceptionner les fonds détournés.

Dans les ventes : le montage n'affecte pas les encaissements car le

Fichiers concernés	1re étape : découverte des atypismes	2ème étape : analyse des atypismes
Grand livre des achats ou des ventes si l'identification de la commande constitue l'une des données du système	• Réaliser une recherche de doublons sur : - le montant et le code du fournisseur ou du client ; - le numéro du bon de commande d'un achat ou d'une vente ; - un numéro de facture, un bon d'expédition ; - une combinaison de données. • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table.	À partir de cette nouvelle table créée : • analyser l'historique de chacun des doublons : - récurrence par fournisseur, - par type d'achat, - par montant (fractionnement), origine, - rechercher les login qui ont généré des modifications, etc. ; • identifier dans les ventes les impayés ou les annulations rattachées à la commande en double ; • rechercher dans les achats, les modifications de RIB qui ont été effectuées à l'occasion de la facturation en double : un doublon frauduleux doit s'accompagner d'une modification du compte bancaire réceptionnant les fonds. Sans cela la complicité du fournisseur est obligatoire.
Fichiers de gestion commerciale		
Fichier maître des fournisseurs ou des clients		
Fichier des stocks		

Tableau 1

client ne paiera[3] pas une facture correspondant à un produit ou à une prestation dont il ignore tout. Par contre le montage sera utile pour, par exemple, augmenter fictivement le chiffre d'affaires d'un commercial et encaisser les bonus qui y sont rattachés. Dans ce cas, le doublon a vocation à être annulé par des avoirs ou des faux retours une fois que la vente est comptabilisée ou considérée comme effective au regard des bonus. Ces postes doivent donc être analysés avec attention. La preuve matérielle du montage est située dans ces comptes.

Il sera assez fréquent de relever des livraisons sans facturation liée pour lesquelles il faut analyser la récurrence, le coût et le risque de collusion.

L'utilisation de clients ou de fournisseurs dormants pour frauder

Comme dans le conte de la belle au bois dormant, le réveil forcé des clients ou fournisseurs peu utilisés constitue un excellent moyen de fraude. En effet, le tiers endormi figure déjà dans les fichiers de l'entreprise, dès lors, les commandes automatiques permettent, une fois le bon de commande intégré, de traiter le paiement. Le premier contrôle est donc franchi sans encombre. Le fraudeur n'est même pas tenu de respecter les contrôles mis en place en cas de création d'un nouveau fournisseur ou client.

Le fraudeur doit seulement modifier le numéro de RIB pour recevoir les fonds. Ainsi une facture émise ou une commande reçue provenant d'un fournisseur dormant n'étonnera personne.

Le mécanisme de fraude sera différent suivant le cycle attaqué, lorsque les achats sont affectés, le montage permettra à partir d'une fausse facture de récupérer un paiement illégitime. S'il s'agit des ventes, dans la majorité des cas ce sera toujours le bonus obtenu par un quota de ventes qui sera visé. La recherche portera sur le décèlement des transactions conclues avec un même fournisseur alors qu'elles ne présentent pas une logique commerciale très claire.

Pour réaliser ce montage, il faut cependant pouvoir accéder aux fichiers comptables et à ceux de gestion afin d'en modifier les données (cf. tableau 2).

Montages affectant plus particulièrement les achats

Achats effectués par d'autres employés que ceux qui sont habilités

Le but de l'opération consiste à contrôler si seuls les employés habilités effectuent des achats ou si dans certaines situations des opportunités sont ouvertes.

Trois types de risque sont présents : celui de la généralisation de la pratique (perte de la maîtrise des

Fichiers concernés	1re étape : découverte des atypismes	2ème étape : analyse des atypismes
Grand livre des achats ou des ventes	• Totaliser ou classer : - par secteur[4], - par entité, - par type d'achats les transactions passées avec les fournisseurs considérés comme dormants ou peu utilisés. • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table.	À partir de cette nouvelle table créée : • reprendre chacune des opérations ciblées et analyser les transactions au regard des risques qu'elles présentent : pas de livraison constatée, modification du compte bancaire, livraison à une autre adresse etc. • identifier le coût et la récurrence par acheteur • rapprocher avec les autorisations d'engagement accordées à chacun des services car ce montage peut être utilisé pour fractionner les achats ou les ventes.
Fichiers de gestion commerciale		
Fichier maître des fournisseurs ou des clients		

Tableau 2

Fichiers concernés	1re étape : découverte des atypismes	2ème étape : analyse des atypismes
Fichier du personnel[5], indiquant la liste des personnels qualifiés « d'acheteurs »	• Extraire du fichier personnel les employés qualifiés d'acheteurs, l'associer ou le joindre aux fichiers des achats. • Extraire du fichier achats ceux qui ont été effectués par des salariés ne figurant pas sur la liste des acheteurs par une jointure ou une association. • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table : les noms des employés non acheteurs et les achats concernés.	À partir de cette nouvelle table créée : • Analyser les personnels non acheteurs concernés ; • Analyser le ou les produits concernés ; • Analyser le ou les fournisseurs concernés.
Grand livre des achats, ou/et fichiers plus proches des transactions de base		

Tableau 3

achats), celui de la responsabilité juridique de l'organisation et celui d'un montage frauduleux (cf. tableau 3).

Rechercher les produits livrés chez des tiers

Le but est de s'assurer que les produits achetés ne sont pas livrés chez les employés ou chez un membre de leur famille ou dans une société leur appartenant.

Il s'agit d'identifier de possibles détournements d'actifs au profit d'employés générant une perte pour l'organisation (cf. tableau 4).

Montages affectant plus particulièrement les ventes

Remboursement des avoirs sur le compte d'un employé

Le but recherché est le repérage des remboursements des avoirs sur le compte personnel d'un employé. Ce montage est typique d'une fraude interne dans le cas où aucun processus n'est installé pour encadrer les avoirs.

Un risque de même nature affecte les retours si aucun processus n'a été mis en place (revente au noir des produits rendus qui ne sont pas inscrits dans un processus) (cf. tableau 5).

Analyser les remises accordées

Le but consiste à identifier les clients qui ont bénéficié de remises redondantes ou significatives n'entrant pas dans le cadre prévu. Ceci peut cacher une collusion entre l'employé et le fournisseur ou la recherche de l'obtention d'un bonus. Le coût du manque à gagner reste à la charge de la société (cf. tableau 6).

* *
*

Fichiers concernés	1re étape : découverte des atypismes	2ème étape : analyse des atypismes
Fichier du personnel	• Réaliser une jointure ou une relation. • Comparer avec les premiers caractères du nom, avec l'adresse et/ou le code postal. • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table.	À partir de cette nouvelle table créée : • analyser et expliquer l'historique de chacune de ces livraisons dont les adresses diffèrent ; • rechercher le fait qui a causé la modification de l'adresse ; • demander la transmission du fichier contenant les adresses de livraison du transporteur, lorsque les livraisons sont effectuées directement par le fournisseur chez le client.
Fichier maître fournisseur		
Fichiers de gestion pouvant contenir des informations utiles		

Tableau 4

Fichiers concernés	1re étape : découverte des atypismes	2ème étape : analyse des atypismes
Grand livre des ventes Fichier maître client Fichier du personnel	• Créer un filtre sur les transactions présentant un montant négatif à partir du grand livre des ventes et les extraire. • Effectuer une jointure ou une relation de ce fichier avec celui des clients et extraire les avoirs qui ne sont pas reversés à des clients. • Effectuer une jointure avec le fichier du personnel avec pour clé commune le numéro du vendeur et réaliser un filtre sur les adresses identiques à celles du personnel. • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table.	À partir de cette nouvelle table : • expliquer l'historique de chacun de ces doublons ; • identifier les écritures de compensation pouvant être utilisées dans le cas où un employé ferait disparaître ce doublon vers son compte particulier.

Tableau 5

Ces montages simples sont souvent rencontrés dans les organisations de type PME ou dans les filiales, car ils sont assez sommaires et peuvent être aisément camouflés tant que le détournement n'est pas très important et n'attire pas l'attention. Qualifiés de fraude « du comptable » ils sont aussi les plus connus. Le comptable ou teneur de comptes dispose, en effet, des moyens les plus utiles pour frauder, puisqu'il a la possibilité d'introduire des pièces dans le système comptable et d'engager le paiement.

Il est certain que ces montages sont plus connus et plus recherchés dans les sociétés de distribution (achat revente). Souvent plus attaquées elles sont aussi plus pointilleuses sur les contrôles mis en place. Mais le risque rattaché à ces montages ne se limite pas à un secteur en particulier.

Il peut affecter toutes les organisations dès lors que la séparation des fonctions est friable et qu'il est possible de jouer avec des valeurs non significatives. Toutes les entreprises gagneraient donc à mettre en place ces systèmes de protection et d'investigation. ●

1. *Sa limite sera constituée par le système de prévention mis en place.*
2. *Voir sur ce point l'article paru dans la revue Audit Interne n°191.*
3. *À l'exception du cas où il ne contrôle pas la facturation reçue, ce qui n'est pas si rare et pas seulement dans la limite du non significatif.*
4. *Cette opération permet de révéler le nombre de comptes actifs ainsi que les montants par compte, entre autres informations.*
5. *En France, chaque fois qu'une analyse affecte le fichier des personnels il faut en aviser au préalable la CNIL.*

Fichiers concernés	1re étape : découverte des atypismes	2ème étape : analyse des atypismes
Grand livre des ventes Fichier maître client	• Effectuer un filtre sur les transactions qui n'ont pas connu de remises et les extraire. • Totaliser les transactions réalisées par vendeur avec le montant des remises pour obtenir la somme des remises accordées. • Totaliser les transactions des vendeurs par client pour rechercher une collusion. • Réaliser une jointure ou une association entre ces deux tables. • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table.	À partir de cette nouvelle table créée : • analyser en détail : - les opérations réalisées par ces clients, - les paiements, - les produits vendus, - les avoirs retours et contentieux afférents.

Tableau 6

Réflexions pour une mise en conformité de la gouvernance des compagnies d'assurance aux évolutions du cadre réglementaire

Groupe professionnel « Assurances »

En préambule, il convient de rappeler les grands principes liés à la directive Solvabilité II qui placent la gestion du risque, du capital et de la solvabilité au cœur de l'ensemble des activités et imposent aux compagnies d'assurance de faire évoluer leur organisation. Dans le cadre de cette réforme, le Pilier II est axé sur l'efficacité de la gouvernance des risques. Les assureurs devront notamment être en mesure de réaliser leur propre évaluation des risques et de la solvabilité afin de démontrer qu'ils maîtrisent leur profil de risque et les besoins éventuels en fonds propres.

Lors de leur séance du 8 septembre 2009, les membres du groupe professionnel « Assurances » de l'IFACI ont échangé sur leur dispositif de contrôle interne. Ces discussions ont notamment permis de constater que de nombreuses réflexions sont engagées afin d'anticiper les changements à venir pour se conformer aux évolutions réglementaires.

Dans ce contexte, le groupe professionnel « Assurances » s'est proposé de constituer un groupe de travail. La finalité de la démarche est de produire, avant le 15 novembre 2010, un document synthétique permettant de partager une vision commune sur les évolutions du système de gouvernance des compagnies induites par la mise en place de Solvabilité II.

Ce document de référence prendra la forme d'une « prise de position » pour préparer le dispositif de contrôle interne sous le référentiel Solvabilité II en s'appuyant sur les articles de la directive et les « *consulting papers* » ultérieurement produits (notamment le CP 33 « *system of governance* »). Il aura pour objectif d'apporter un éclairage sur les évolutions en cours ou attendues du dispositif de contrôle interne et leurs enjeux pour les principales « parties prenantes » de nos organisations respectives. Il contribuera également à fournir quelques orientations prioritaires dans un environnement professionnel caractérisé par des schémas organisationnels variés et un cadre réglementaire peu directif à ce jour (décret du 13 mars 2006). En effet, si les textes mettent en évidence la création et l'évolution de certains processus de l'entreprise, pour lesquels il est nécessaire de formaliser une politique écrite et validée, ils ne précisent pas en revanche, de manière exhaustive, le rôle que l'audit interne et les autres fonctions clés peuvent être amenés à tenir dans le cadre de ces processus. Par ailleurs, les réunions préliminaires au lancement officiel du groupe de travail mettent en avant des stades de maturité différents selon les thèmes abordés : utilisation du modèle *(use test)*, validation du modèle interne, relations avec les autres acteurs du contrôle interne…

Lors de sa séance du 14 avril 2010, la méthodologie, la composition des membres du groupe de travail et la fréquence des réunions ont été actées. Les trois réunions de travail initiales sont structurées et cadencées autour des grandes fonctions recensées dans le « système de gouvernance » décrit par la directive Solvabilité II.

Notre approche permettra de définir les grands principes pour contribuer à la mise en place d'un système de gouvernance plus clair pour les dirigeants. ●

Hugues de Vauplane

Président du groupe professionnel « Assurances » de l'IFACI

Directeur de l'audit interne
CNP Assurances

Diplôme Professionnel de l'Audit Interne

DPAI

- diplôme professionnel de l'audit interne -

Le diplôme professionnel qui atteste de vos aptitudes à conduire une mission d'audit interne en autonomie selon les normes et les bonnes pratiques de la profession.

INFORMATIONS PRATIQUES

A qui s'adresse-t-il ?

A tous les auditeurs internes souhaitant valoriser leur expérience en audit interne.

Durée

L'examen du DPAI se déroule sur une journée.

Tarif

50 € HT (droits d'inscription)

Conditions d'inscription

- Etre titulaire d'un diplôme de 2nd degré (niveau licence).
- Etre adhérent de l'IFACI ou d'un autre Institut Francophone.
- Avoir pratiqué l'audit interne pendant au moins 6 mois.

Conditions d'obtention

Obtenir une moyenne au moins égale à 12/20 sur l'ensemble des thèmes du programme sans avoir de note inférieure à 10/20.

PROGRAMME

Les épreuves
L'examen consiste en une alternance de mini cas et de questionnaires.

Matin
- La planification d'une mission d'audit interne (1h30).
- La réalisation d'une mission d'audit interne (1h30).

Après-midi
- Le contrôle interne et la fraude (30 min.).
- Les normes (30 min.).
- La comptabilité (30 min.).
- Les systèmes d'information (30 min.).
- La communication orale (30 min.).
- La communication écrite (30 min.).

POUR EN SAVOIR PLUS ...

www.ifaci.com

Site Internet

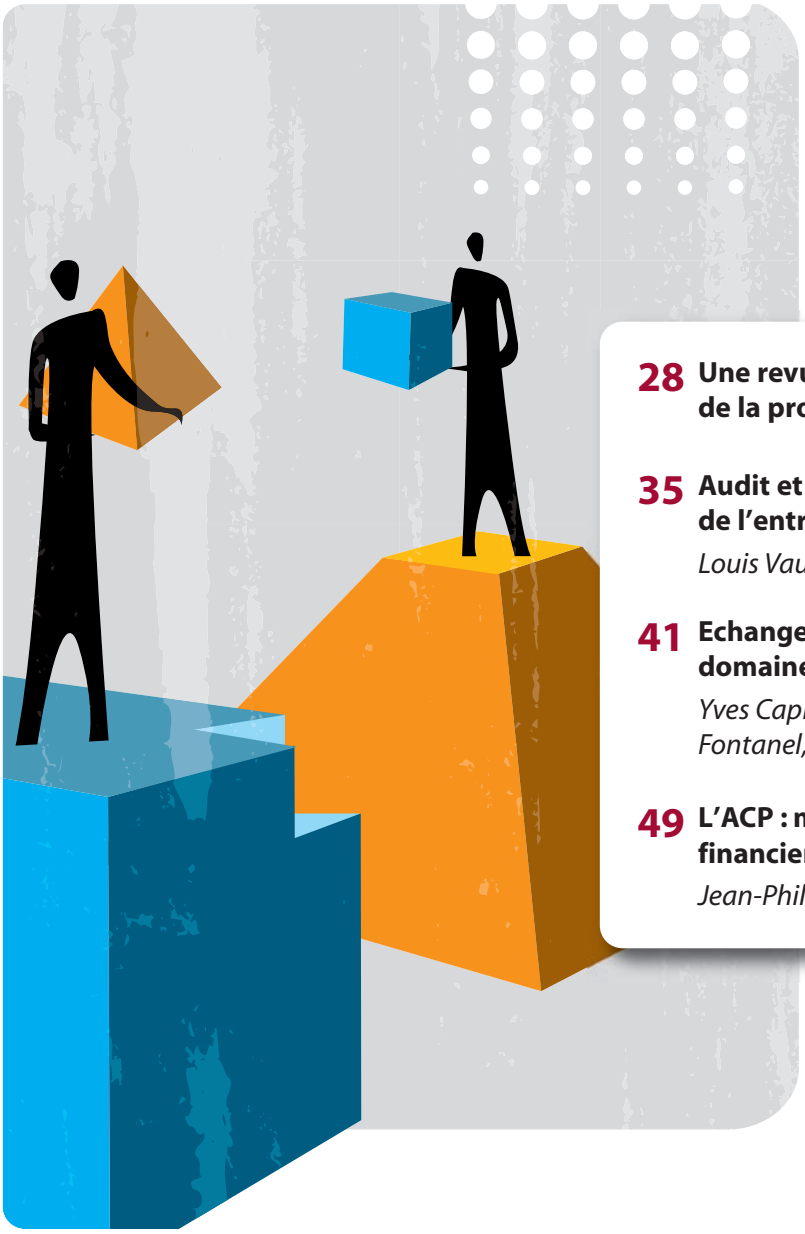
Rendez-vous sur le site Internet de l'IFACI (www.ifaci.com) à la rubrique « Les services de l'IFACI + Formation-Diplômes + Le diplôme DPAI » pour :
- consulter le programme détaillé de l'examen ;
- télécharger le modèle d'examen et les annales ;
- développer vos compétences en suivant les formations sur les « Fondamentaux de l'audit interne ».
- se mettre dans le conditions de l'examen en suivant la formation de préparation au DPAI.

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

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

N° spécial 200

Une nouvelle étape



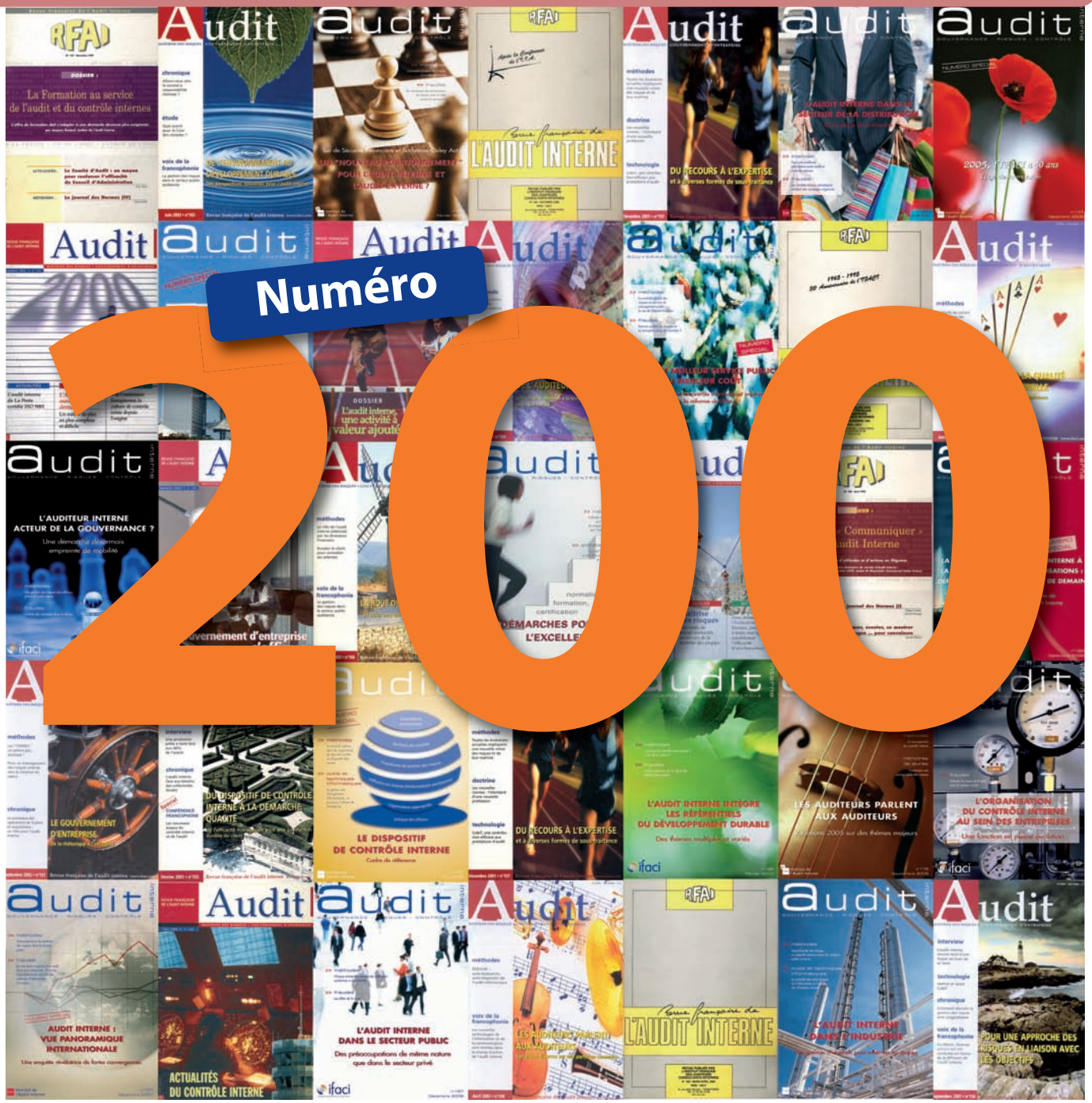
28 **Une revue qui évolue au rythme de l'Institut et de la profession**

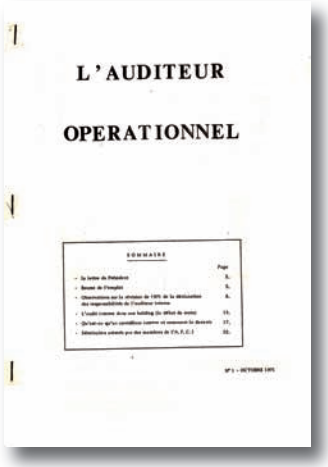
35 **Audit et contrôle internes, une famille au service de l'entreprise**
Louis Vaurs

41 **Echanges sur les enjeux de demain dans les domaines de l'audit et du contrôle internes**
Yves Caplain, Jean-François Charbonnier, Christian Fontanel, Jean-Yves Pélisson, Claude Viet

49 **L'ACP : mieux préserver la stabilité du système financier pour mieux protéger les clients**
Jean-Philippe Thierry

Une revue qui évolue au rythme de l'Institut et de la profession





N°1 (oct. 1971)

Le premier numéro de la revue paraît en octobre 1971 sous le nom « L'auditeur opérationnel ». Bulletin de liaison de l'Association Française des Contrôleurs Internes (AFCI), elle a été lancée sous la présidence d'Eric d'Augustin sous forme d'une brochure « faite maison » avec une périodicité mensuelle.
Dès les premiers numéros, le ton est donné. L'objectif est de promouvoir les meilleures pratiques professionnelles par le biais de témoignages, de présenter les évolutions techniques et réglementaires et d'informer les lecteurs sur les actualités de l'Institut.

N°9 (juil./août 1972)

La revue change de périodicité et devient bimestrielle.

N°11 (nov. 1972)

Toujours réalisée en interne avec les moyens du bord de l'époque, « L'auditeur opérationnel » paraît désormais avec une couverture cartonnée et en couleur.

N° spécial (juil. 1975)

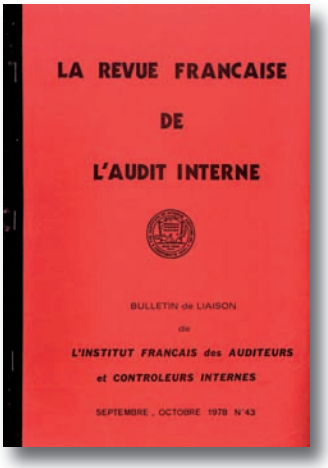
A l'occasion du 10ème anniversaire de l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes), un numéro spécial de la revue est édité qui retrace l'évolution de l'Institut et de la profession et se fait l'écho des débats menés lors de la conférence anniversaire.

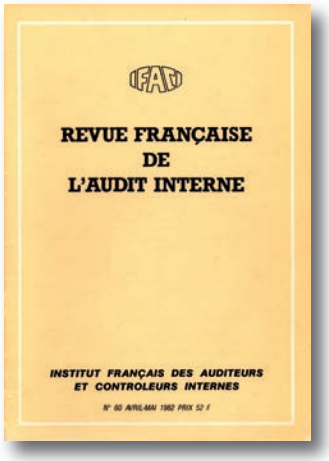
N°26 (sept./oct. 1975)

Claude Renard est nommé secrétaire général de l'Institut et prend les fonctions de rédacteur en chef de la revue.

N°43 (sept./oct. 1978)

La revue est rebaptisée « La Revue Française de l'Audit Interne ».
Pour l'occasion, la couverture arbore la couleur rouge.





N°60 (avr./mai 1982)

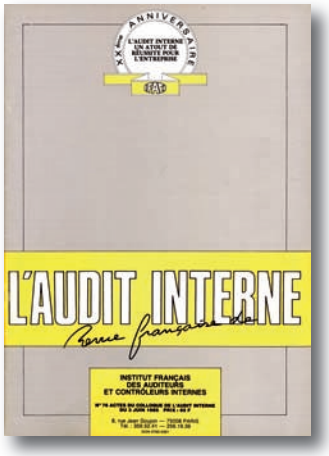
Sous l'impulsion de Claude Gosselin, alors président de l'IFACI, la revue devient plus attractive et plus professionnelle ; sa conception et sa réalisation sont confiées à un imprimeur. Une nouvelle maquette est alors élaborée : couverture jaune et pages intérieures imprimées en noir et blanc sur du papier glacé. Les premières annonces publicitaires font leur apparition pour financer en partie le surcoût engendré par cette externalisation. La revue est désormais référencée par le monde de la presse.

N°73 (avr./mai 1985)

Sous l'égide de Louis Vaurs, nouveau rédacteur en chef de la revue, une réflexion sur l'évolution de la maquette est entamée aboutissant notamment à une impression en bichromie des pages intérieures (noir et jaune).

N°75 (sept./oct. 1985)

Finalisation de l'évolution de la maquette de la revue.

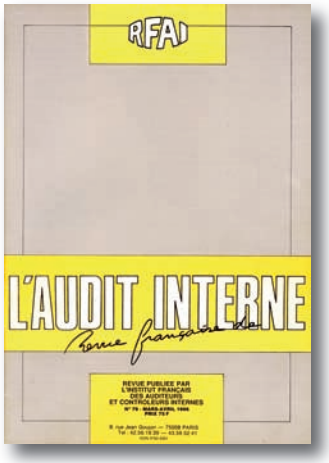


N°76 (numéro spécial)

Retranscription des actes du colloque sur l'audit interne du 3 juin 1985 fêtant le 20ème anniversaire de l'IFACI.

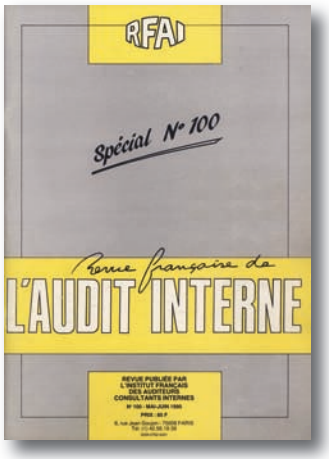
N°77 (nov./déc. 1985)

Premier numéro spécial portant sur un secteur d'activité spécifique. Le secteur bancaire est à l'honneur en inaugurant cette série.



N°79 (mars/avr. 1986)

Louis Vaurs étant nommé président de l'IFACI, Claude Parent reprend la rédaction en chef de la revue. Le cigle « RFAI (Revue Française de l'Audit Interne) » fait son apparition sur la couverture.

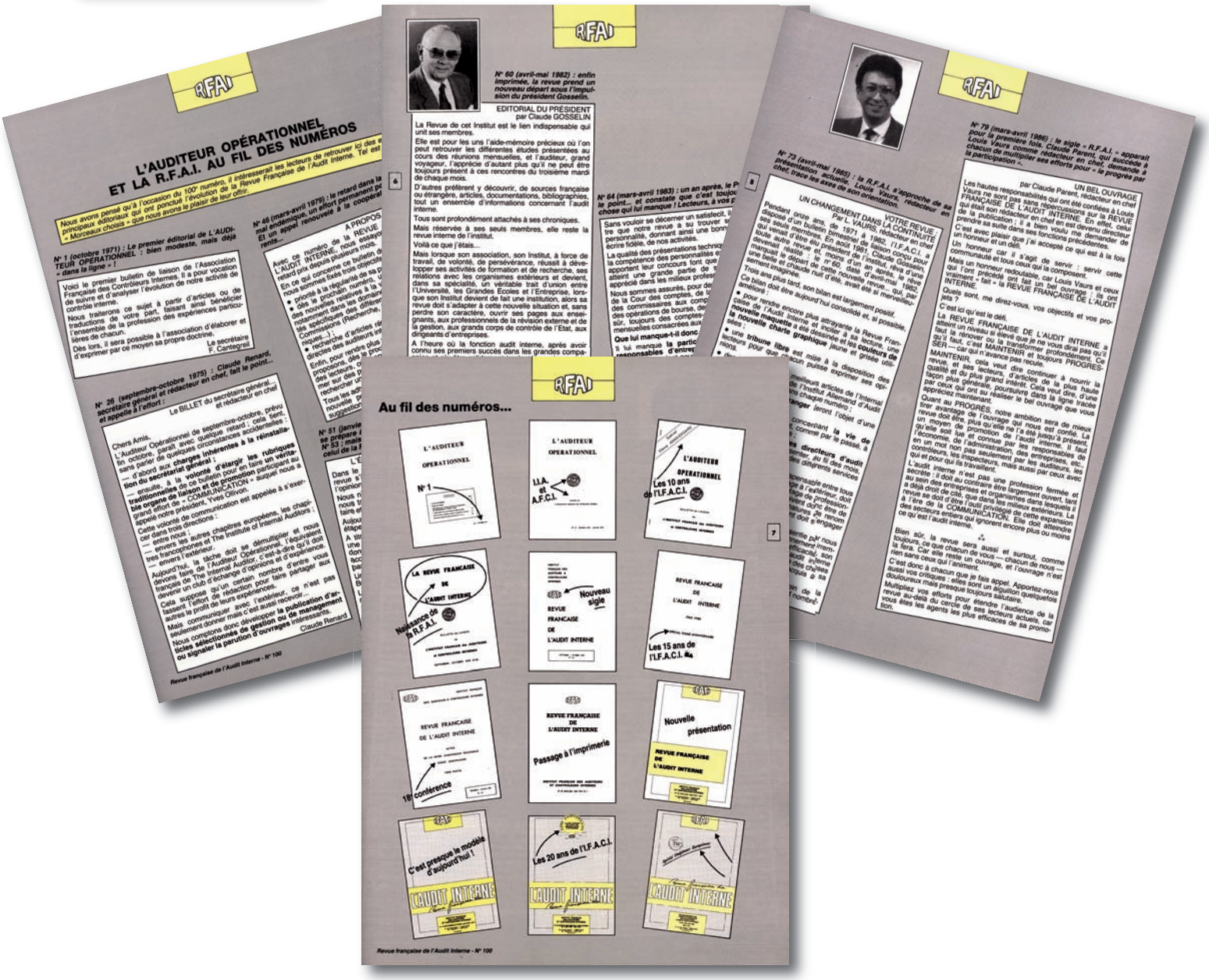


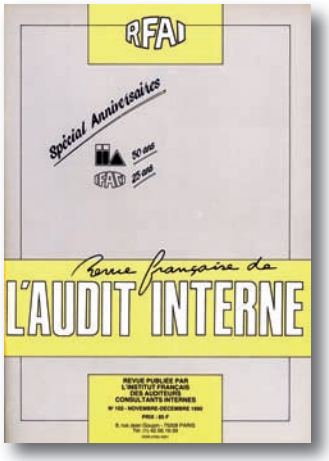
N°95 (mai/juin 1989)

Numéro spécial retranscrivant les interventions de la conférence européenne de l'ECIIA qui s'est tenue à Paris du 31 mai au 2 juin 1989.

N°100 (mai/juin 1990)

Parution du numéro 100 de la revue. Numéro spécial retraçant l'évolution de la revue et de la profession.





N°101 (nov. 1990)

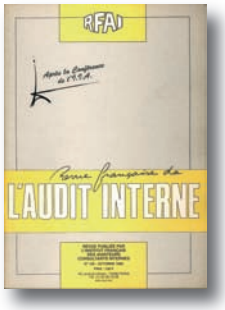
Numéro spécial portant sur la première conférence francophone de l'UFAI qui s'est tenue à Tunis les 18 et 19 octobre 1990.

N°102 (nov./déc. 1990)

La revue fête les 50 ans de l'IIA et les 25 ans de l'IFACI. Un tiré à part retraçant les interventions de la conférence organisée pour l'occasion est édité.

N°118 (jan./fév. 1994)

La rédaction de la revue est désormais assurée par le binôme Claude Parent / Marc Jouffroy.



N°126 (oct. 1995)

La revue se fait l'écho de la 54ème conférence internationale de l'IIA qui s'est tenue à Paris du 2 au 5 juillet 1995.

N°127 (déc. 1995)

Edition du numéro spécial 30 ans de l'IFACI.

N°131 (oct. 1996)

Une nouvelle maquette est élaborée. La couverture de la revue est désormais imprimée en quadrichromie, mais les pages intérieures restent en bichromie.

Pascale du Mesnildot, responsable de la communication de l'IFACI, vient étoffer la petite équipe de bénévoles qui œuvre à la parution de la revue en prenant en charge le secrétariat général.

N°143 (fév. 1999)

La maquette de la revue est totalement repensée. Elle est rebaptisée « Audit », une photo vient illustrer sa couverture, les pages intérieures sont désormais imprimées en quadrichromie et sont traitées à la manière des magazines.

N°146 (sept. 1999)

Après de nombreuses années au service de la revue, Claude Parent quitte ses responsabilités de rédacteur en chef. Marc Jouffroy assurera désormais seul cette fonction.

N°151 (sept. 2000)

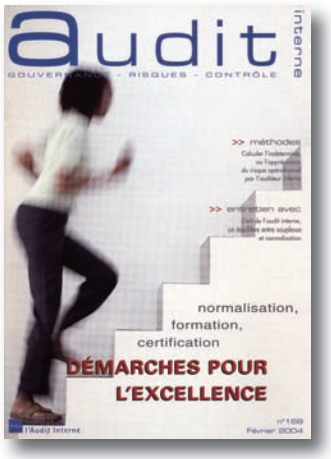
Eric Blanc, nouveau directeur de la communication de l'Institut, prend la suite de Pascale du Mesnildot et assure désormais le secrétariat général de la revue.

N°153 (fév. 2001)

La maquette de la revue est une nouvelle fois modernisée en donnant notamment une plus grande importance aux illustrations.

N°159 (avr.2002)

« Les auditeurs parlent aux auditeurs » : la revue consacre, pour la première fois, son dossier aux auditeurs en les interrogeant à travers trois tables rondes sur des thèmes reflétant leurs préoccupations.

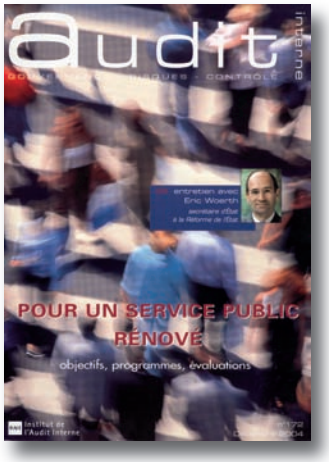


N°168 (fév. 2004)

Se voulant résolument moderne, la revue, renommée « Audit interne », est totalement réformée. Plus épurée et plus sobre, cette nouvelle maquette favorise une lecture aisée. De nouvelles rubriques sont créées et une fiche technique de présentation des normes est encartée dans un cahier central de chaque numéro.

N°171 (sept. 2004)

Edition d'un numéro spécial portant sur la sécurité financière. Pour la première fois, de hautes personnalités politiques et associatives viennent témoigner sur le thème central de la revue. Notons les interventions du président de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), du président de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), de la directrice des affaires économiques, financières et fiscales du Medef (Mouvement des Entreprises de France) et du président de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes).



N°172 (déc. 2004)

Dans le dossier de ce numéro, qui porte sur la réforme de l'Etat, Eric Woerth, alors secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat, a répondu à nos questions sur le sujet.

N°177 (déc. 2005)

Le numéro spécial 40 ans de l'IFACI présente l'historique de l'Institut et de la profession notamment à travers une rétrospective des articles les plus marquants parus dans les numéros de la revue des dix dernières années.

N°180 (juin 2006)

Présentation du cadre de référence de contrôle interne élaboré par le groupe de Place lancé par l'AMF.

N°192 (déc. 2008)

Vingt ans après la création de l'UFAI (Union Francophone de l'Audit Interne), quelque 550 auditeurs francophones venus de 28 pays se sont retrouvés à Paris, les 13 et 14 octobre 2008, pour célébrer cet anniversaire. La revue retranscrit dans ce numéro spécial les principales interventions de la conférence.

N°193 (fév. 2009)

Présentation du nouveau cadre de référence international pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Audit et contrôle internes, une famille au service de l'entreprise

Entretien avec **Louis Vaurs** - Délégué général de l'**IFACI**

Depuis 1971, date du premier numéro de la revue « Audit opérationnel », l'audit interne a fait du chemin, et la revue aussi qui s'intitule désormais « Audit et Contrôle internes ». En quelques décennies, le contrôle interne est devenu une fonction à part entière (plus dynamique, plus responsable), et il est de la responsabilité de l'audit interne de s'assurer de sa bonne marche. Audit interne et contrôle interne agissent de concert tout en se stimulant l'un l'autre.

Marc Jouffroy : *Célébrer le numéro 200 de la revue, changer sa présentation et lui donner un coup de jeune, c'est aussi l'occasion de vous interroger sur l'audit et le contrôle internes, l'IFACI et tout ce qui s'y rattache. Votre dernier article remonte à la commémoration des 40 ans de l'Institut mais les choses évoluent vite aujourd'hui. Parlons de l'avenir si vous voulez.*

Une ouverture sur l'avenir

Louis Vaurs : Je voudrais d'abord évoquer ce qui relie le présent à un passé déjà lointain. La revue devient aujourd'hui la revue « Audit & Contrôle internes », la revue des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques. C'est un élargissement par rapport au titre précédent limité à l'audit interne. Mais quel était le titre du premier numéro en 1971 ? A une époque où l'audit interne, très marqué par la culture anglo-saxonne, était réduit au domaine comptable et financier, le choix du titre « Audit opérationnel » était une sacrée ouverture sur l'avenir ; toute l'histoire de l'audit interne, au fil des années, a consisté à en faire progressivement un moyen de gouvernance étendu à tous les domaines de l'entreprise. Je crois qu'il est important de le dire en propos liminaire.

Au surplus, l'aspect matériel a compté aussi : d'un simple texte dactylographié on est passé en 1982, sous la houlette de Claude Gosselin, président à l'époque, aujourd'hui membre d'honneur de l'IFACI, à la fameuse revue jaune qui a duré jusqu'en 1996 ; elle est alors devenue une véritable revue. Avec peu de moyens et beaucoup de dévouement certains s'y sont consacrés et je salue au passage le travail accompli, à travers beaucoup de difficultés, par Claude Parent de 1986 à 1996.

M. J. : *De l'« Audit opérationnel » à la revue « Audit & Contrôle internes », l'évolution repose sur des raisons qu'il est utile de rappeler.*

Du dispositif à la fonction

L.V. : Parlons d'abord du contrôle interne qui n'avait pas fait l'objet, au début des années 70, du décryptage minutieux que nous avons eu au milieu des années 90 avec la parution du COSO. Le contrôle interne perçu le plus souvent comme un ensemble de procédures comptables et financières était défini comme un état, un dispositif

alors que l'audit interne était défini comme une fonction chargée d'évaluer le dispositif de contrôle interne.

Pendant longtemps on n'imaginait pas l'existence de contrôleurs internes , acteurs spécialistes du contrôle interne. Le contrôle interne était l'affaire de tous et en premier lieu des managers, et les spécialistes du contrôle interne étaient les auditeurs internes.

Et puis, il y a eu SOX et la création de contrôleurs internes comptables et financiers, et dans le monde bancaire on a distingué le contrôle permanent peuplé de contrôleurs internes et le contrôle périodique peuplé d'auditeurs internes. Et tout a changé : le contrôle interne tout en restant l'affaire de tous est devenu aussi l'affaire de spécialistes professionnels du contrôle.

M. J. : *Et l'audit interne « dans tout ça » ?*

L.V. : Il a connu sa révolution, fin des années 90 début des années 2000, avec la publication d'une nouvelle définition et la parution de nouvelles normes qui éloignaient l'audit interne du domaine purement comptable et financier pour privilégier dans sa démarche une approche par les risques et s'afficher comme un acteur de la gouvernance. Mais il y a loin de la coupe aux lèvres. Les scandales du début des années 2000, avec notamment les affaires très médiatisées Enron et Worldcom, ont conduit à la publication du Sarbanes Oxley Act qui, au-delà des Etats-Unis, a touché les multinationales du monde entier cotées à New York et conduit leurs équipes d'audit interne, avant la création d'équipes de contrôleurs internes dont je viens de parler, à se recentrer pendant plusieurs longues années sur les problèmes de contrôle interne comptable et financier, en agissant davantage comme des opérationnels que comme des évaluateurs.

Aujourd'hui, la montée en puissance d'acteurs du contrôle interne très diversifiés : contrôleurs internes, compliance officers, risk managers, qualiticiens, sans parler des fonctions supports qui y participent peu ou prou (comptabilité, contrôle de gestion, informatique, les ressources humaines, le juridique) interpelle très fortement les auditeurs internes. L'IFACI conscient de ce problème a publié, ces deux dernières années, deux prises de position, l'une sur « L'urbanisme du contrôle interne » dans les secteurs industrie, commerce et services, l'autre intitulée « Pour un urbanisme du contrôle interne efficient » dans le monde bancaire.

Ces deux prises de position insistent sur la nécessité de bien définir les responsabilités de ces différents acteurs afin d'éviter soit un excès de contrôle de la part de structures différentes intervenant en partie sur le même sujet, soit une insuffisance de contrôle, chaque acteur pouvant croire à un instant donné qu'un autre acteur s'occupe de tel ou tel risque ou de tel ou tel contrôle, sans que finalement personne n'investisse le niveau d'intelligence et d'expertise requis pour réellement maîtriser les risques.

Les deux prises de position ont mis en avant la nécessité d'une coordination de l'ensemble des acteurs du contrôle interne à un très haut niveau, directement par la direction générale ou par un comité de coordination présidé par un membre du comité exécutif, non impliqué par ailleurs dans une responsabilité de contrôle permanent. Dans ce cadre, l'audit interne doit continuer à jouer le rôle qui lui est dévolu c'est-à-dire de s'assurer du bon fonctionnement de ce dispositif en lui donnant comme le précise l'une de ces prises de position *« le statut et l'indépendance nécessaires à la considération de la fonction ainsi que les niveaux de rémunération permettant d'attirer les meilleurs collaborateurs vers cette fonction »*.

« Le contrôle interne tout en restant l'affaire de tous est devenu aussi l'affaire de spécialistes professionnels du contrôle »

Pour un professionnalisme renforcé

M. J. : *Ce que vous exposez me conduit à une question relative au professionnalisme des auditeurs internes. En quoi l'évolution va-t-elle le modifier ?*

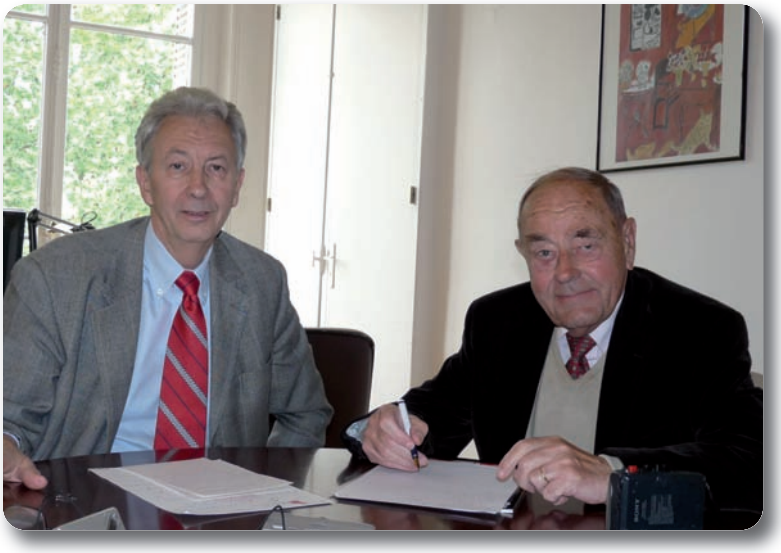
L. V. : Le professionnalisme est une exigence permanente même si le profil et les compétences des auditeurs internes ne cessent d'évoluer en fonction des besoins des organisations, des demandes des régulateurs et des contraintes des normes professionnelles.
Et de fait, en quelques années, on a vu beaucoup de changements : les organisations ont de moins en moins recruté à la sortie des grandes écoles ou des universités même si certaines directions d'audit interne, à la réputation affirmée, continuent à le pratiquer à grande échelle. Les organisations ont en fait privilégié soit un recrutement auprès des cabinets d'audit ou de conseil, soit un recrutement interne de collaborateurs connaissant bien l'entreprise et un ou plusieurs de ses métiers. Les organisations attendent en effet de leur audit interne, de l'efficacité, de la valeur ajoutée ce qui implique de l'expérience qui s'acquiert au fil des ans.

Si vous voulez connaître le fond de ma pensée, je vous dirai que pour qu'une direction d'audit interne fonctionne correctement, elle doit tout d'abord attirer les meilleurs potentiels qui devront être rapidement formés aux techniques, méthodes et outils de l'audit interne ; avoir la confiance de la direction générale démontrée non seulement par un grand professionnalisme mais aussi par un comportement éthique irréprochable ; avoir auprès du conseil d'administration, ou de son comité d'audit ou des risques une grande crédibilité en lui apportant une information synthétique, organisée, hiérarchisée et non biaisée ; être légitime enfin au sein de l'organisation par le bien-fondé du choix des missions, la profondeur des investigations et la pertinence des recommandations.

M. J. : *Est-ce à dire que l'exercice du métier d'auditeur dans une entreprise devra être plus durable ?*

L. V. : C'est ce que l'on observe actuellement dans beaucoup de pays, anglo-saxons bien souvent. On l'observe également en France mais d'une façon moins nette.

Il n'y a pas ici de vérité unique. On peut toutefois penser qu'un passage de 1 à 2 ans à l'audit interne est sans valeur ajoutée pour l'organisation mais qu'y faire toute sa carrière pourrait aboutir à une vision sèche et par trop éloignée du business. Il semble par contre qu'une durée de 3 à 5 ans soit la norme communément admise, 3 ans étant considéré par certains comme la durée optimale pour recruter les hauts



potentiels qui souhaitent poursuivre ensuite leur carrière dans l'opérationnel.

Ce qu'il y a de certain c'est que, pour être efficace, l'audit interne doit bien connaître l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. Il doit être imprégné de sa culture et de ses valeurs ce qui, à mon avis, devrait exclure l'externalisation totale de la fonction sauf s'il s'agit de toutes petites organisations. Par contre l'appel, en tant que de besoin, à des cabinets d'audit ou de conseil lorsque les compétences dans tel ou tel domaine sont absentes, est vivement recommandé.

Rattaché à quel niveau ?

M. J. : *Peut-on dire quelques mots de la fameuse question récurrente du rattachement de l'audit interne ?*

L.V. : Question récurrente, vous dites bien, et on pourrait en parler longtemps.
Le rattachement à la direction financière observé pendant longtemps a tendance à se raréfier. Alors rattachement à la présidence, à la direction générale, au comité d'audit ?

Les normes professionnelles sont très prudentes en ce domaine. Elles indiquent seulement – avec raison – que « *le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités* ». Les modalités d'application des normes sont plus explicites et penchent plutôt en faveur d'un rattachement au comité d'audit, position qui n'est soutenue ni par les entreprises françaises ni par l'Institut Français des Administrateurs ni par l'IFACI. Nous croyons pour notre part que seul un rattachement hiérarchique à la direction générale doublé d'une relation étroite avec le comité d'audit peut donner à l'audit interne efficacité et indépendance tout en facilitant un champ d'investigations le plus large qui soit. Encore faut-il que le comité d'audit ne se contente pas « *d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières* ». Si tel était le cas, un rattachement fonctionnel à un comité des risques s'il existe, ou mieux au conseil, devrait être privilégié.

Un diplôme en devenir

M. J. : *Dans un domaine tout différent qui concerne la reconnaissance du professionnalisme, comment évolue le DPAI (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne), qui a été institué en marge du CIA ?*

L. V. : Je l'ai indiqué précédemment, le professionnalisme des auditeurs internes est de plus en plus exigé et tout responsable d'audit interne souhaite disposer de collaborateurs à même de conduire une mission d'audit interne en autonomie selon les normes et les bonnes pratiques de la profession. C'est justement ce qu'atteste le DPAI dont les épreuves basées sur des études de cas portent sur les connaissances fondamentales et pratiques que doit maîtriser tout auditeur interne.

Ce diplôme s'est implanté en France et dans les pays francophones. Il a été adopté par l'Autriche, et un accord vient d'être passé avec l'institut allemand pour définir les équivalences avec un diplôme similaire développé dans ce pays. Par ailleurs des négociations sont en cours avec d'autres instituts européens pour son adoption.

« Il peut y avoir parfois entre auditeurs internes et contrôleurs internes chevauchement de périmètre »

Le DPAI n'est pas en concurrence avec le CIA, certification de conception américaine, basée uniquement sur des QCM, qui bénéficie actuellement d'une reconnaissance internationale. Il s'adresse plus particulièrement aux auditeurs expérimentés de groupes internationaux qui souhaitent s'investir sur une longue période dans la profession.

Il n'est pas exclu par ailleurs que l'IFACI soit amené à développer un troisième type de diplôme qui, respectant les grands principes édictés par la loi du 24 novembre 2009 sur la professionnalisation et les sécurisations des parcours professionnels, pourrait être inscrit au Registre National (et par là-même Européen) des Certifications Professionnelles.

Une certification collective

M. J. : *Prenant la balle au bond, puis-je évoquer que j'avais un jour rêvé, il y a longtemps, d'une certification des services ?*

L. V. : Vous évoquez ici le programme d'assurance et d'amélioration qualité que tout service d'audit interne doit mettre en place et qui doit faire l'objet d'une évaluation interne annuelle et, tous les cinq ans, selon la norme 1312, d'une évaluation externe.

Considérant que l'audit interne joue un rôle clé au sein des organisations, s'assurer tous les cinq ans seulement que le service respecte les normes et les meilleures pratiques de la profession nous est apparu indéfendable d'autant que le *turnover* des auditeurs est en moyenne de 20 % par an et qu'en cinq ans on est en présence d'une équipe nouvelle travaillant dans un environnement qui a pu totalement changer.

Nous nous sommes donc appuyés sur une norme ISO destinée aux organismes de certification de services pour bâtir notre modèle : création tout d'abord d'une filiale « IFACI Certification » ; certification délivrée par un comité ad hoc pour objectiver et homogénéiser les décisions ; renouvellement tous les trois ans entrecoupés de deux suivis annuels ; rigueur dans les prises de décision, la certification n'étant accordée qu'aux services qui ne révèlent, à la suite des audits, aucune non-conformité majeure.

En cinq ans nous avons su construire une *success story* avec environ 200 missions réalisées en France et à l'international ; 32 % des 60 premières capitalisations boursières françaises déjà certifiées et un autre quart s'y dirigeant.

Une fratrie qui se porte bien

M. J. : *J'ai encore une question, la dernière peut-être, mais non la moindre. Comment va s'opérer en pratique la relation renforcée entre l'audit et le contrôle internes au sein de l'IFACI ?*

L. V. : Dans la sérénité ! Plus sérieusement, je dirai que deux mots peuvent caractériser ce regroupement : la confirmation et l'adaptation.

La confirmation d'abord parce que nous sommes sur une ligne historique. Souvenons-nous : le premier numéro de « L'auditeur opérationnel » était le bulletin de liaison de l'association française des contrôleurs internes (AFCI). C'était en 1971 ; puis, après quelques autres changements, l'association est devenue en 2009 l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.

Bien sûr, il peut y avoir parfois entre auditeurs internes et contrôleurs internes chevauchement de périmètre, mais la fratrie se porte bien dès l'origine.

D'ailleurs, puisque nous célébrons aujourd'hui la revue, nous pourrions compter le nombre considérable d'articles consacrés au contrôle interne. Et il y a aussi les réunions mensuelles, les colloques. L'histoire croisée des deux disciplines est une réalité indiscutable. Quant aux services mis en place par l'Institut, un simple regard sur le programme de formation, montre le nombre et l'importance des rubriques relatives au contrôle interne.

Au delà de la confirmation, il y a **l'adaptation.** L'évolution de l'organisation du contrôle interne est due, pour une grande part, au regrettable développement des « affaires ». Il fallait réagir et s'adapter. L'Institut saura le faire aussi avec ses objectifs majeurs : représenter les métiers, défendre leurs membres, assurer le développement et la formation professionnelle. Et le mouvement va se prouver en marchant : d'ores et déjà un groupe de recherche sur le contrôle interne a été créé et un colloque, portant sur les conditions pour qu'un contrôle interne apporte de la valeur ajoutée à une organisation – fruit des travaux de ce groupe – sera organisé le 28 septembre prochain. D'autres initiatives suivront tout naturellement dans un échange de demandes et d'offres de services.

Quand on voit, au terme de 45 années d'existence, la manière dont, avec l'aide de tous, la nature et le nombre de services se sont développés à l'initiative de l'Institut, on ne peut que regarder l'avenir avec optimisme.

Audit interne et contrôle interne, c'est une même famille au service des organisations.

M. J. : *Ce peut-être un bon mot de la fin. Merci pour cet entretien riche et prometteur.* ●

Echanges sur les enjeux de demain dans les domaines de l'audit et du contrôle internes

L'enquête sur les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France en 2009, reflète-t-elle la position actuelle des professions de l'audit et du contrôle internes ? Comment les fonctions évoluent-elles ? Quels sont, selon vous, les enjeux de demain ?

Telles sont les questions dont les intervenants ont débattu lors d'une table ronde organisée le 16 février 2010 à l'occasion de la présentation des résultats de l'enquête de l'IFACI sur les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France en 2009.

Cette table ronde était animée par **Claude Viet,** Directeur de l'audit interne groupe, **La Poste**, Président de l'**IFACI**.

Intervenants :

Yves Caplain, précédemment Inspecteur général, **La Banque postale**

Jean-François Charbonnier, Chef de la cellule audit interne, SGA, **Ministère de la Défense**

Christian Fontanel, Directeur de l'audit groupe, **EDF**

Jean-Yves Pélisson, Directeur de l'audit général groupe, **Allianz France**

Les acteurs du contrôle interne sont multiples. Comment coordonner leur action pour éviter des redondances et assurer une efficacité maximale ? L'urbanisme de l'audit et du contrôle internes a pour objet d'améliorer cette coordination, de renforcer les relations avec les organes de gouvernance, d'être assuré de l'implication de la direction générale et de l'indépendance de l'audit interne. C'est ainsi qu'il y aura création de valeur à tous les niveaux de l'organisation.

Claude Viet : *Au cours de cette table ronde, cinq thèmes seront abordés.*

*Le **premier thème** concerne **les pratiques de contrôle interne et de management des risques.** Christian Fontanel, au sein d'EDF, comment l'audit interne, le management des risques et le contrôle interne sont-ils organisés ?*

Christian Fontanel : Au sein d'EDF, nous essayons d'assurer un couplage très fort entre les trois fonctions de management des risques, de contrôle interne et d'audit interne. L'idée générale est que le contrôle interne doit être calé sur les risques. Le couple audit interne/contrôle interne doit fonctionner en très grande complémentarité, au sens où la première fonction de

l'audit interne est, bien entendu, de vérifier la solidité et l'existence du contrôle interne. Notre philosophie en matière de contrôle interne repose sur trois ou quatre principes. Le premier principe, c'est que la responsabilité est managériale ; il revient à chaque manager de maîtriser son activité et de vérifier que ce qu'il a délégué est également maîtrisé. Le deuxième principe, c'est qu'il doit rendre compte de la façon dont il a organisé son système de contrôle interne, et en particulier de l'adéquation de ce système de contrôle interne à la réalité de ses risques. Ce compte rendu passe en particulier par une auto-évaluation annuelle. Le troisième principe, c'est qu'il est certain d'être audité : ce n'est pas une possibilité, c'est une certitude et au moins une fois tous les trois ans. Cette dynamique auto-évaluation et audit de l'auto-évaluation constitue la base du progrès permanent du dispositif.

Yves Caplain : Dans la banque, depuis longtemps, la réglementation impose une distinction entre le contrôle permanent et le contrôle périodique. Cela remonte à 1997, au règlement 97-02, qui a été considérablement enrichi depuis 1997. Il y a en fait trois acteurs dont le rôle est bien précisé, qui sont premièrement l'audit, le plus ancien sur le plan historique. Deuxièmement, le contrôle permanent. Troisièmement, la filière risques. La filière risques est un peu le nouveau venu dans la réglementation, mais dans la pratique, les banques avaient créé la filière risques depuis déjà bien longtemps. C'est un rattrapage réglementaire auquel nous assistons aujourd'hui. La filière risques doit mener des analyses pertinentes, d'une part, et d'autre part, ses avis doivent être pris en compte. La filière risques doit être indépendante. Tous les risques doivent passer par la filière risques : il n'y a pas de circuits courts.

Claude Viet : *Jean-Yves Pélisson, y a-t-il une vraie différence entre la banque et l'assurance en ce qui concerne l'organisation de l'audit et du contrôle internes ?*

Claude Viet

Jean-Yves Pélisson : La vraie différence, c'est que la banque dispose d'un règlement, le 97-02, qui n'a pas aujourd'hui son pendant dans l'assurance. Dans le monde de l'assurance, il existe un décret de mars 2006, beaucoup plus succinct, qui comporte un article essentiel, disant que les entreprises d'assurance doivent mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne. Dans le monde de l'assurance au début des années 2000, on a vu naître de multiples fonctions qui, d'une façon ou d'une autre, contribuaient au contrôle interne. On a développé des fonctions de lutte contre le blanchiment, de lutte contre la fraude, des fonctions de déontologie, des fonctions de protection des données nominatives. On a mis en place également une direction des risques ; c'est même la composante la plus ancienne. Avec des contraintes différentes, nous aboutissons à un schéma qui, *in fine*, est très voisin de celui qu'on connaît dans le monde de la banque.

Claude Viet : *Depuis quelques années, le secteur public met en place une démarche d'audit. Comment le ministère de la Défense organise-t-il sa fonction audit ?*

Jean-François Charbonnier : La LOLF (loi organique relative aux lois de finances), en 2001, a été un accélérateur extrêmement puissant dans le domaine de la mise en place des dispositifs de contrôle interne, et des activités d'audit interne. Nous réalisons depuis maintenant trois, quatre ans une démarche centralisée, à l'échelon ministériel, via un arrêté du ministre du 11 octobre 2007, qui met en place une organisation basée sur un comité ministériel d'audit comptable et financier, avec une déclinaison en matière d'audit interne. En ce qui concerne les trois grands subordonnés du ministre, on retrouve effectivement, au sein de l'état-major des armées, au sein de la direction générale de l'armement et au sein du secrétariat général pour l'administration, des structures d'audit, qui sont bien sûr très variables dans leur composition et leur mode de fonctionnement.

Claude Viet : *Le **deuxième thème** aborde un des gros problèmes d'aujourd'hui, qui est celui de la coordination des différents acteurs, de façon à obtenir une efficacité, une non-redondance des actions, et apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise.*
*Ce problème de la coordination des services, nous l'avons décelé très tôt à l'IFACI, ce qui nous a conduits à prendre une position en octobre 2008 sur **l'urbanisme de l'audit et du contrôle internes**, et à émettre quatre séries de recommandations : améliorer la coordination des acteurs, améliorer leur relation avec les organes de gouvernance, obtenir l'implication de la direction générale et garantir l'indépendance de l'audit interne. L'urbanisme du contrôle interne, quelle que soit l'organisation, permet à tous de travailler dans le même sens et de renforcer la coordination.*

Christian Fontanel : L'ambition, à l'échelle d'EDF, d'organiser les choses depuis un point central, trouve évidemment très vite ses limites, ne serait-ce que parce qu'il y a des filiales qui sont en co-contrôle avec des partenaires étrangers, etc. Et que la vision centrale est réductrice par rapport à la complexité des problèmes. Nous avons engagé un certain nombre de démarches, qui visent à ordonner les choses, à les faire converger, à les rationaliser, sans pour autant imposer depuis le sommet une vision simplificatrice qui serait forcément réductrice. La

Christian Fontanel

première démarche repose sur la subsidiarité : chaque manager est responsable de son périmètre d'activité.
La deuxième démarche, c'est celle qui consiste à dire : oui, il est légitime que certains systèmes de contrôle échappent au management opérationnel, qu'il y ait des contrôles de deuxième niveau sur un certain nombre de sujets, notamment les plus complexes.
La troisième démarche, c'est l'organisation de la fonction d'audit elle-même, de façon subsidiaire, parce que là encore, centraliser l'audit sur un

groupe de cette taille, pour couvrir tous les risques, nécessiterait des centaines d'auditeurs « *corporate* », ce qui n'a aucun sens.
La quatrième démarche consiste à organiser la relation avec les auditeurs externes. Et de même dans l'articulation entre les fonctions audit, contrôle et risques.

Yves Caplain : La Banque postale est une fusée à trois étages. Le premier étage, ce sont toutes les fonctions centrales de la banque où on trouve des banquiers sous commandement bancaire. Le deuxième étage de la fusée est dans les centres financiers et les centres d'information, où il y a des postiers sous commandement bancaire, par le fait que les patrons de ces entités se partagent entre La Poste et la Banque. Le troisième étage est la distribution des produits bancaires, qui sont dans les bureaux de Poste. Et là, nous avons des postiers sous commandement postal.
Un dispositif a été retenu dans lequel c'est bel et bien l'inspection générale de la Banque postale qui contrôle la manière dont les bureaux de Poste appliquent les accords commerciaux, etc., mais sur la base d'un texte contractuel dans lequel La Poste reconnaît à la Banque postale la possibilité d'intervenir. Et à l'inverse, la Banque postale s'engage à n'intervenir que dans les domaines qui concernent la Banque. C'est un dispositif assez original, dont je peux dire, avec le recul qui est le mien aujourd'hui, qu'il a mieux fonctionné que je ne m'y attendais.

Claude Viet : *Jean-François Charbonnier, existe-t-il un contrôle interne de deuxième niveau au ministère de la Défense ? Quelles sont les relations entre les trois grandes structures d'audit dont vous nous avez parlées ?*

Jean-François Charbonnier : Effectivement, il y a une démarche à trois niveaux, et il existe bien un contrôle interne comptable de deuxième niveau, Il est chargé, sur un périmètre donné (direction ou service), de piloter et de contrôler le dispositif de contrôle interne comptable de premier niveau en s'assurant de sa fiabilité. Le troisième niveau, assuré par la direction des affaires financières, anime et pilote le dispositif au niveau ministériel. L'ensemble du dispositif est régi par une instruction signée du ministre,

Jean-François Charbonnier

et qui vise à ce que le contrôle interne comptable et financier fonctionne correctement. Tout à l'heure, la notion de subsidiarité a été évoquée : nous fonctionnons effectivement dans cette logique-là, avec une réelle volonté de formaliser ce qui se faisait jusqu'à présent, car des dispositifs existaient mais n'étaient pas toujours formalisés. On sait, au sein de l'Administration, que la culture de contrôle est omniprésente et très ancienne.
Chaque structure d'audit interne intervient au profit du grand subordonné dont elle dépend, sur des thématiques spécifiques de son milieu : Armées, DGA, SGA. Au cas par cas, des participations croisées peuvent aussi s'avérer intéressantes. De même des partenariats avec d'autres ministères peuvent être recherchés.

Jean-Yves Pélisson : Dans un groupe d'assurance, nous avons veillé à ce que le dispositif de contrôle interne soit lisible. La direction générale, les collaborateurs, les managers, doivent savoir qui fait quoi. L'expérience a montré que, dans les processus de changement significatifs que connaissaient les entreprises, il est extrêmement difficile de connaître les attributions de chacun. Il est important de mettre à jour, régulièrement, un document simple, décrivant, un peu comme un schéma directeur d'urbanisme, le rôle de chacun dans le dispositif de contrôle interne.

Claude Viet : *Je vous propose de passer au **troisième thème** de notre table ronde qui concerne **les relations avec les organes de gouvernance.***
L'IFACI a pris position avec l'IFA (qui représente les administrateurs), au mois de mai 2009, sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise. Cette prise de position reprenait en partie les orientations de l'urbanisme du contrôle interne, et visait à positionner clairement l'audit interne comme un acteur majeur dans le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Nous sommes pour une position étendue de la notion de risques, et pas pour que soient pris en compte seulement ceux qui ont une incidence directe sur l'information financière et comptable.
Aujourd'hui, les relations avec les organes de gouvernance sont en pleine évolution, et des changements importants sont à prévoir.

Christian Fontanel : L'ordonnance de décembre 2008 confie au comité d'audit, dans le cadre de la directive européenne, la responsabilité du suivi de l'efficacité du contrôle interne.
Pour que le comité d'audit puisse s'assurer de l'efficacité du contrôle interne, il faut qu'il vérifie que la direction de l'audit interne s'assure bien de l'efficacité du contrôle interne. Comment assurons-nous ce suivi ? Première étape : en demandant à chaque manager de s'auto-évaluer. Deuxième étape : en vérifiant que cette auto-évaluation est sincère et pertinente, et en émettant des recommandations pour aider à faire progresser le système de contrôle. Troisième étape : en faisant auditer à intervalles réguliers l'ensemble du dispositif par un acteur externe indépendant. La synthèse des évaluations est mise à la disposition du comité d'audit sur une base annuelle.

Claude Viet : *Comment cela se passe-t-il dans l'Administration ? Il n'y a pas vraiment de gouvernance, au sens entrepreneurial du terme.*

Jean-François Charbonnier : La gouvernance publique, c'est le dispositif comprenant les règles, les processus, les structures et le comportement qui permet aux administrations de l'Etat de mettre en place et de piloter les politiques publiques. Notre démarche est très différente du secteur privé.
Les ministères se réorganisent et fédèrent localement leur démarche d'audit. Certains se sont professionnalisés : c'est le cas du Pôle National d'Audit à Bercy. D'autres s'appuient sur des démarches qui étaient morcelées et qui sont maintenant fédérées au niveau des structures : c'est notre cas. Nous avons mis en place un comité d'audit ministériel comptable et financier tel que je l'ai évoqué précédemment. Certes, il n'est pas aussi formellement indépendant que peut l'être un comité d'audit, dans son format en tout cas, dans le secteur privé.

Jean-Yves Pélisson : Aux termes de la 8e directive, les entreprises d'intérêt public comme les banques ou les assurances doivent disposer d'un comité d'audit. Nous avons depuis peu un comité d'audit qui répond aux exigences déjà évoquées.
Le seul point sur lequel je souhaitais insister, c'est sur l'importance de la qualité de l'information fournie au comité d'audit. C'est extrême-

ment difficile de présenter en quelques pages toutes les informations nécessaires à un comité d'audit. C'est un exercice sur lequel il faut passer beaucoup de temps pour éviter le risque de donner des informations biaisées ou partielles.

Yves Caplain : Le comité d'audit doit trouver un double équilibre. Le premier équilibre, c'est dans l'organisation de ses travaux, entre la part de son temps qu'il consacre aux comptes et la part de son temps qu'il consacre au contrôle interne au sens très large : audit, contrôle interne, *compliance* et risques.
Le deuxième équilibre, c'est dans la relation avec l'audit interne. Je suis très opposé, à titre personnel, à l'idée de rattacher directement l'audit au comité d'audit ou au conseil d'administration. Je pense que le système, majoritairement appliqué, de rattachement hiérarchique à la direction générale ou à l'organe exécutif, et de rattachement fonctionnel au comité d'audit, est finalement, sinon le meilleur système, du moins certainement le moins mauvais.

Claude Viet : *Le **quatrième thème** de cette table ronde concerne **les ressources humaines et financières.***

Jean-Yves Pélisson : Un des points importants concerne le taux de rotation des auditeurs qui me semble s'être stabilisé. Il y a sans doute une demande d'expertise plus grande de la part des directions générales qui amènent les auditeurs à rester plus longtemps dans leur fonction. Selon moi, cette évolution correspond aussi à une préoccupation légitime d'une direction générale et d'un comité d'audit, qui est d'assurer à l'entreprise une permanence dans le temps de la performance de la fonction audit.
Une bonne gestion des ressources humaines suppose une relation solide avec la DRH. J'ai constaté que la DRH n'avait pas toujours une vision précise de ce que représentait l'audit.
Ensuite, une fois cette relation bien établie, l'utilisation d'outils connus et développés par une DRH, peut être très utile dans la fonction audit.
Concernant la coopération entre les acteurs du contrôle interne, il est important pour nous d'examiner comment nous pouvons construire des passerelles entre les différentes fonctions de contrôle interne qu'on évoquait tout à l'heure : la gestion des risques, le contrôle permanent, la conformité ou l'audit. Dans un groupe comme le nôtre, cela représente plus d'une centaine de personnes. Il est possible d'organiser, avec une DRH, des comités de carrière qui s'attachent à cette filière, et qui permettent d'avoir des regards permanents sur un vivier de collaborateurs pour la fonction audit, et plus généralement pour le contrôle interne.

Jean-François Charbonnier : Je rejoins Jean-Yves Pélisson sur les relations avec la DRH, et sur la nécessité de lui faire comprendre ce que représente l'audit interne.
Comment gère-t-on une population mixte, civile et militaire ? Cela fonctionne très bien. On trouve, dans le personnel militaire, une forme de professionnalisation extrêmement marquée dans certains secteurs dans lesquels une partie de la population est orientée audit interne, avec des post-formations spécialisées audit interne.
Pour le personnel civil, on peut trouver la même démarche, mais on peut aussi avoir une démarche assez différente, en allant chercher du personnel en interne, que l'on va initier petit à petit à l'audit.

Yves Caplain : Je voudrais faire trois observations.
La première, c'est qu'il me semble qu'en matière de ressources humaines, et notamment dans le calibrage quantitatif de l'équipe, l'approche par les risques doit s'appliquer aussi.
L'approche par les risques doit aussi s'appliquer sur l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

La manière de calibrer l'audit proprement dit doit tenir compte, en plus ou en moins, de la qualité du contrôle permanent ou de la qualité de la filière risques.
La deuxième remarque concerne un des problèmes que rencontre la banque qui est l'audit d'un certain nombre d'activités extrêmement spécifiques, comme les activités de marché, où il faut des gens qui comprennent ce qu'ils auditent, autrement dit des spécialistes. Pour recruter des spécialistes, il faut avoir, ce qui n'est pas souvent le cas, une politique de rémunération flexible.
La troisième remarque, c'est qu'en ce qui concerne la future carrière des inspecteurs, notre philosophie est d'adopter une politique aussi variée que possible. Il n'y a pas de filières. Plus les inspecteurs vont dans des directions variées à la sortie, plus nous sommes satisfaits.

Christian Fontanel : J'ajouterai que là, on est dans le domaine de l'humain, et on est donc forcément quelque peu dans un jeu d'acteurs. Il faut essayer de se mettre à la place des auditeurs que nous souhaitons recruter, que nous recrutons au sein de l'organisation pour 80 à 90 %, en se disant que d'abord, nous avons des exigences fortes en matière de niveau, de potentiel, de diversité des regards. Mais l'auditeur ne sera intéressé à faire un passage par la direction de l'audit que si la direction de l'audit est attrayante. Or, pour lui, quitter sa filière professionnelle, c'est une prise de risque. Il faut donc qu'il ressente fortement la valeur ajoutée, qui est évidemment à travers le caractère très fortement professionnalisant que représente l'audit pour quelqu'un qui aspire à occuper un jour des fonctions de direction.

Claude Viet : *Nous allons passer au **cinquième thème** qui a une forte liaison avec la gestion des ressources humaines. Ce sont **les défis de l'audit et du contrôle interne,** tels que vous les percevez.*

Jean-Yves Pélisson : Je vais exprimer deux défis pour l'audit interne et un pour le contrôle interne.
Le premier défi pour l'audit interne est celui de son positionnement dans un dispositif nouveau de contrôle interne qui a progressivement émergé, dans lequel il est à la fois partie prenante – il est dans le dispositif de contrôle interne – tout en étant un peu en dehors, puisqu'il est celui qui s'exprime sur la qualité de ce dispositif de contrôle interne. C'est un défi parce que l'audit a acquis une légitimité dans un positionnement qui n'était pas celui-là (plus en tant que représentant implicite du contrôle interne).

Jean-Yves Pélisson

Le deuxième défi concerne un point que j'ai développé dans le thème relatif aux ressources humaines. La capacité à assurer la permanence de notre performance en tant que fonction de l'audit interne est un défi, parce que les exigences sont plus grandes et l'expertise demandée plus forte.
Pour ce qui concerne le dispositif de contrôle interne, je pense que le défi tient dans sa lisibi-

lité. Cela implique une coopération très forte, non seulement entre les fonctions, mais aussi entre les hommes qui les exercent.

Yves Caplain : Je voudrais faire trois remarques. La première, sur la valeur ajoutée. Mon sentiment, c'est que la valeur ajoutée de l'audit est plus facile à apprécier de façon qualitative, qu'à mesurer de façon quantitative.
La deuxième remarque concerne l'efficacité de l'audit. Là aussi, je pense qu'il y a des défis. Le premier défi, c'est l'approche par les risques. En amont, dans le cadre de la programmation, il faut être capable d'aller plus souvent dans les zones risquées que dans les zones qui le sont moins, donc de moduler notre programmation.
La troisième remarque, c'est la capacité d'anticiper. Nous devons être capables de détecter les signaux faibles, ce qui n'est pas facile. Cela passe par exemple par l'interprétation des travaux du contrôle permanent ou des risques. Cela passe également par la participation aux instances de direction, notamment au comité exécutif.

Yves Caplain

Pour aller plus loin...

➲ Retrouver les résultats complets de l'enquête sur la pratique professionnelle de l'audit et du contrôle internes en France en 2009 sur le site www.ifaci.com

Jean-François Charbonnier : Quatre points très brefs. Pour le premier, comme mon prédécesseur, je mets l'accent sur la valeur ajoutée de l'audit interne : pertinence des recommandations et capacité d'anticipation des risques.
Deuxième point : convaincre de l'apport de l'audit interne et du contrôle interne, non pas les instances dirigeantes de plus haut niveau, mais les instances intermédiaires.
Troisième point : compte tenu des ressources humaines limitées, trouver une bonne articulation, une optimisation entre contrôle interne et audit interne pour que les risques soient maîtrisés, sans dispersion d'énergie. Et ceci avec une clarification, à mon sens fondamentale, des rôles.
Quatrième point : fondées sur une cartographie des risques que je qualifierais de partagés, il faut émettre des recommandations qui permettent d'accroître la performance, mais ceci à un coût acceptable pour l'instance dirigeante.

Christian Fontanel : Pour moi, il y a deux défis. Le premier : créer de la valeur à tous les niveaux de l'organisation. On crée de la valeur pour l'audité, à travers les constats et les recommandations. On en crée également pour la hiérarchie de l'audité, à travers les appréciations que l'on peut porter sur l'activité. Mais on crée aussi de la valeur pour la gouvernance à travers l'assurance qu'on peut apporter sur l'efficacité du contrôle interne.
Le deuxième défi est l'optimisation des ressources de contrôle globales de l'organisation, l'audit, certes, mais aussi tous les systèmes de contrôle, de *compliance*, etc. Garantir, autant que faire se peut, apporter l'assurance raisonnable de l'optimisation de ces ressources en termes de couverture des risques, de pertinence de production et, globalement, de ressources. ●

L'ACP : mieux préserver la stabilité du système financier pour mieux protéger les clients

Entretien avec **Jean-Philippe Thierry** - Vice-président, **Autorité de Contrôle Prudentiel**

L'Autorité de Contrôle Prudentiel résulte de la fusion de quatre organismes.
Dotée de missions élargies par rapport à celles des autorités précédemment en charge de l'agrément et du contrôle des établissements bancaires et des entreprises d'assurance, l'ACP représente une structure qui compte près de neuf cents agents répartis au sein de douze directions.
La création de l'ACP devrait faciliter la convergence des pratiques, entre banques et assurances, dans les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques.

Vice-président de l'Autorité de contrôle prudentiel depuis mars 2010, Jean-Philippe Thierry a exercé diverses fonctions importantes dans le domaine des assurances.
Il a notamment été précédemment président-directeur général des AGF de 2001 à fin 2009, membre du directoire d'Allianz SE du 1er janvier 2006 à fin 2009, président de Generali France de 1998 à fin 2000.
Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et diplômé d'Études supérieures en sciences économiques.

Jean-Loup Rouff : *L'ordonnance du 21 janvier 2010 a institué l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) en fusionnant la Commission bancaire, le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, l'Autorité de contrôle des assurances et mutuelles et le Comité des entreprises d'assurances. Vous en êtes le vice-président, représentant plus particulièrement le secteur des assurances. Comment est-elle structurée et quelles sont ses principales missions ?*

Jean-Philippe Thierry : La création de l'ACP résulte de la volonté des pouvoirs publics de créer une Autorité dotée de missions élargies par rapport à celles des Autorités précédemment en charge de l'agrément et du contrôle des établissements à caractère bancaire et des entreprises d'assurances. En effet, l'ACP est expressément chargée de veiller à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients, assurés, adhérents et bénéficiaires des personnes soumises à son contrôle. Elle dispose de pouvoirs renforcés, notamment en matière de police administrative et de sanction, et bénéficie pour répondre à sa mission en matière de stabilité financière de la complémentarité des fonctions exercées, à cet égard par la Banque centrale à laquelle elle est adossée.

Composition

S'agissant de l'architecture de l'ACP, tout d'abord l'ordonnance du 21 janvier 2010 a tiré les conséquences de l'arrêt prononcé le 11 juin 2009 par la Cour européenne des droits de l'homme dans l'affaire Dubus en instituant une commission des sanctions distincte du collège. Cette organisation répond à l'exigence d'indépendance des phases de poursuite et de sanction puisque cette commission, composée de cinq membres et présidée par un conseiller d'État, est seule en charge de la conduite des procédures disciplinaires, sur saisine du collège et, s'il y a lieu, du prononcé de la sanction.

Par ailleurs, compte tenu de l'étendue des missions et du champ de compétence de l'ACP, le collège a une organisation « à géométrie variable », selon la nature des questions abordées (générales ou individuelles) et selon le secteur concerné (bancaire ou assurance). Alors que la formation plénière, qui compte seize membres, examine, outre les questions liées à l'organisation générale et au fonctionnement de l'Autorité, les questions de portée générale communes aux deux secteurs de la banque et de l'assurance et analyse leurs risques au regard de la situation économique, la formation restreinte, composée de huit membres, dont des personnalités qualifiées issues des deux secteurs, est saisie de questions individuelles relatives à des opérations transectorielles ou relatives à l'un des deux secteurs lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence sur la stabilité financière. Enfin, les deux sous-collèges sectoriels, qui comptent également huit membres, examinent les questions individuelles ou générales spécifiques à leur secteur. Cette architecture permet à la fois de bénéficier des échanges de vues les plus larges au sein du collège plénier pour traiter des questions générales de supervision et de confier le traitement des affaires individuelles et des questions propres à un secteur à des formations plus resserrées.

Des commissions consultatives permettant d'associer aux travaux de l'ACP des personnes extérieures viennent compléter le dispositif. Elles sont majoritairement composées de professionnels des deux secteurs lorsqu'elles sont instituées pour donner un avis sur les documents et informations périodiques devant être remis à l'Autorité, ce qui est le cas des deux commissions en cours de mise en place par le collège.

L'ACP s'appuie, pour son fonctionnement, sur un secrétariat général, qui a fusionné les secrétariats respectifs des quatre autorités. La structure ainsi mise en place, sous l'autorité d'un secrétaire général, compte près de 900 agents répartis au sein de douze directions.

Interconnexion

J.-L. R. : *Les métiers de banquier et d'assureur présentent quelques similitudes mais aussi un certain nombre de différences. Il a été dit que l'ACP faisait la part belle au secteur bancaire au détriment du secteur des assurances. Qu'en est-il réellement ?*

J.-Ph. Th. : Cette rumeur est totalement infondée. Tout en rappelant les différences structurelles qui existent entre les deux métiers, le rapport Delettré soulignait également l'importance des zones de recouvrement des activités et des risques des banquiers et des assureurs, le rapprochement des techniques employées par les acteurs des deux secteurs, le développement des interactions entre les deux types de métiers au sein des grands groupes financiers et la nécessité de mieux appréhender les risques systémiques nés de ces évolutions. Il relevait également que ces évolutions avaient déjà entraîné la convergence de certaines techniques de contrôle dans différents domaines de la supervision des deux secteurs (en matière de modèles internes ou de prévention du blanchi-

ment par exemple). Dans ce contexte d'interconnexion croissante des deux métiers, la vision transversale apportée par la fusion devrait permettre une meilleure surveillance d'ensemble des risques du secteur financier, l'émergence de règles communes lorsque les risques paraissent identiques et une appréciation homogène des situations, sans pour autant remettre en cause la prise en compte des spécificités de chaque métier par le superviseur dans son approche et ses outils de contrôle.

Une approche équilibrée

Cette approche équilibrée se reflète aussi bien dans le dispositif institutionnel mis en place par l'ordonnance que dans l'organisation des services du secrétariat général :

- les huit personnalités qualifiées membres du collège sont issues à parité des deux secteurs. La présidence du sous collège sectoriel de l'assurance est attribuée au vice-président, qui doit disposer d'une expérience en matière d'assurance ;
- le secrétaire général est secondé par un premier secrétaire général adjoint, nommé par le président de l'ACP après avis conforme du vice-président et agrément par les ministres chargés de l'économie et de la sécurité sociale et de la mutualité, qui possède une expérience en matière d'assurance ou bancaire complémentaire de la sienne ;
- sur le plan de l'organisation des services, si les fonctions de support ont été fusionnées pour assurer de façon transversale leurs missions, l'existence d'équipes spécialisées pour assurer le contrôle micro prudentiel dans chaque secteur a été maintenue.

J.-L. R. : *Il y a actuellement beaucoup de critiques de la part des banques à l'égard de Bâle 3 et de la part des assurances à l'égard de Solvabilité 2. Quelle peut être ici la contribution de l'ACP ?*

J.-Ph. Th. : Nous participons activement aux travaux en cours, tant au niveau du Comité de Bâle qu'au niveau des régulateurs européens – CEBS et CEIOPS.

Pallier des lacunes

Au niveau bancaire, la crise a mis en évidence des lacunes en matière de gestion des risques ainsi que des insuffisances en matière de qualité des fonds propres venant en couverture de ces risques. Les propositions publiées par le Comité de Bâle en décembre 2009 visent à combler ces lacunes et corriger ces insuffisances. Elles s'inscrivent directement dans le cadre défini par le G20 en vue de renforcer la résilience du secteur bancaire. Cet objectif est bien évidemment partagé par l'ACP qui a veillé et continuera de veiller au renforcement, en quantité et en qualité, des ratios de solvabilité des banques françaises.

Certaines mesures prises par le Comité de Bâle en juillet dernier, notamment pour renforcer les exigences de fonds propres relatives aux activités de négociation et de titrisation, devraient être mises en œuvre à la fin de l'année ou au début de l'année prochaine. Les propositions de décembre 2009, dites Bâle 3, ont pour leur part fait l'objet d'une consultation publique et actuel-

lement d'une étude d'impact avec un objectif de mise en œuvre à fin 2012. L'ACP participe avec la Banque de France et le ministère de l'Économie à l'effort de finalisation des mesures proposées en étant particulièrement vigilante sur deux points : d'une part que ces mesures, tant en matière de solvabilité que de liquidité et d'effet de levier, ne pénalisent pas certains *business models* – comme celui de la bancassurance en France – qui ont démontré leur résilience durant la crise ; d'autre part qu'elles n'obèrent pas la capacité des banques à financer normalement l'économie.

Renforcer la réglementation

En ce qui concerne l'assurance, la démarche engagée par la Commission européenne vise à renforcer et harmoniser davantage la réglementation applicable aux entreprises d'assurance en prenant mieux en compte, aux travers de nouvelles exigences, les risques auxquels ces dernières sont exposées.

Ces exigences sont à la fois de nature quantitative – elles recouvrent en particulier la valorisation des actifs et passifs à des fins prudentielles, le calcul des provisions techniques et des exigences de capital, les règles sur les placements et la définition des actifs éligibles à la couverture des exigences de capital – et de nature qualitative – entre autre, en matière de gouvernance, de *reporting* prudentiel et de communication publique. Parallèlement au contrôle des entités solo, c'est-à-dire au niveau de chaque entité juridique, Solvabilité 2 introduit par ailleurs un contrôle renforcé des groupes. De ce point de vue, Solvabilité 2 va dans le bon sens.

Mais comme pour Bâle 3, le calibrage des exigences posées dans Solvabilité 2 ne sera établi qu'à l'issue d'une nouvelle étude d'impact qui sera conduite au cours du second semestre sur la base de spécifications techniques en cours de finalisation par la Commission. Outre son implication dans la finalisation de ces spécifications, l'ACP prépare minutieusement la conduite de l'étude d'impact qui sera probablement la dernière portant sur l'ensemble des aspects avant l'entrée en vigueur de Solvabilité 2 prévue à la fin 2012. L'ACP sera particulièrement attentive à ce que le nouveau dispositif n'aboutisse pas à une remise en cause du rôle des organismes d'assurance français dans le financement de l'économie. Ce rôle, qu'il s'agisse d'atténuer les « aléas » de la vie de tous les jours que peuvent constituer par exemple des pertes d'outils de production ou de contribuer au financement des entreprises en investissant les fonds collectés dans le cadre de l'assurance-vie, est en effet primordial. L'ACP veillera également à ce que les spécificités du modèle assurantiel français, notamment en matière d'assurance-santé, soient défendues.

Pour un meilleur contrôle

J.-L. R. : *Le rapport Delettré prévoyait que l'AMF serait seule chargée de contrôler le respect des obligations professionnelles à l'égard de la clientèle des services financiers et ceci pour l'ensemble du secteur financier. Or, l'ordonnance prévoit dans ce domaine une double responsabilité de l'ACP et de l'AMF. Comment, sur un plan pratique, va s'exercer le contrôle (contrôle sur pièces, et sur place) de la commercialisation des produits financiers) ?*

J.-Ph. Th. : Jusqu'à la création de l'ACP, la mission de protection du consommateur s'exerçait avant tout par le contrôle de la solvabilité des établissements de crédit, des assurances et des mutuelles. L'ordonnance a fondamentalement modifié cette situation en confiant de façon explicite une mission de contrôle des pratiques commerciales portant sur un corpus de règles étendu à l'ACP qui pourra également émettre des recommandations aux professions sur les bonnes pratiques dans ce domaine.

Pour répondre à cette mission, l'ACP s'est dotée d'une direction à vocation transversale en charge

du contrôle des pratiques commerciales dont les attributions couvrent quatre domaines :

- exercer, en amont, un contrôle préventif sur la commercialisation par une veille sur les contrats et par une surveillance des campagnes publicitaires ;
- assurer un contrôle des intermédiaires, au moyen d'outils de contrôle sur pièces ainsi que de missions de contrôles sur place ;
- répondre aux demandes d'informations et aux réclamations de la clientèle ;
- coordonner son action avec les autres organismes.

Un mécanisme de coordination

S'agissant de la coordination avec l'AMF, les deux autorités ont signé le 30 avril 2010 la convention définissant les modalités de fonctionnement du pôle commun, dont M. Fabrice Pesin, secrétaire général adjoint de l'ACP, a été nommé coordonnateur jusqu'au 31 décembre 2011, cette fonction devant faire l'objet d'une alternance entre l'ACP et l'AMF. Cette convention, qui a été publiée sur les sites des deux autorités, décrit le fonctionnement du pôle commun et détaille les modalités d'exercice des missions qui lui sont dévolues par la loi.

Le pôle commun est un mécanisme de coordination qui ne modifie pas la répartition des pouvoirs de chaque autorité, chacune conservant sa compétence propre, notamment s'agissant des suites des contrôles diligentés et des éventuelles sanctions qui en découleraient. Le coordonnateur anime le pôle commun en s'appuyant sur les moyens consacrés par les deux autorités à la supervision des relations entre les professionnels assujettis et leurs clients, respectivement au sein de la direction du contrôle des pratiques commerciales de l'ACP, qui compte une quarantaine d'agents, et de la direction des relations avec les épargnants de l'AMF, composée d'une vingtaine d'agents.

Dans ce cadre, le pôle commun est chargé de coordonner les priorités de contrôle de la commercialisation des deux autorités qui pourront donner lieu à des contrôles coordonnés, notamment par recours de l'une des autorités à des agents de l'autre autorité pour réaliser des contrôles relevant de son champ de compétence, ou encore par la conduite par les deux autorités de contrôles concomitantes auprès d'un professionnel assujetti.

Promouvoir les meilleures pratiques

J.-L. R. : *Quelles conséquences pour les services d'audit interne des banques et des assurances d'être soumis à un régulateur commun ? Faut-il s'attendre à des évolutions méthodologiques dans la réalisation des contrôles ? Et peut-on imaginer le développement, pour l'assurance, d'un « référentiel » similaire au fameux règlement 97/02 ?*

J.-Ph. Th. : La création de l'Autorité de contrôle prudentiel ne remet pas en cause le fait que chacun des deux secteurs est soumis à des règles qui lui sont propres. En matière de contrôle interne, il s'agit, pour les banques et les entreprises d'investissement jusqu'alors contrôlées par la Commission bancaire, du règlement n° 97-02 ; pour les entités auparavant assujetties au contrôle de l'ACAM, les dispositions qui s'appliquent en la matière figurent aux articles R336-1 et suivants du code des assurances, R931-43 du code de la sécurité sociale et R221-28 et suivants du code de la mutualité.

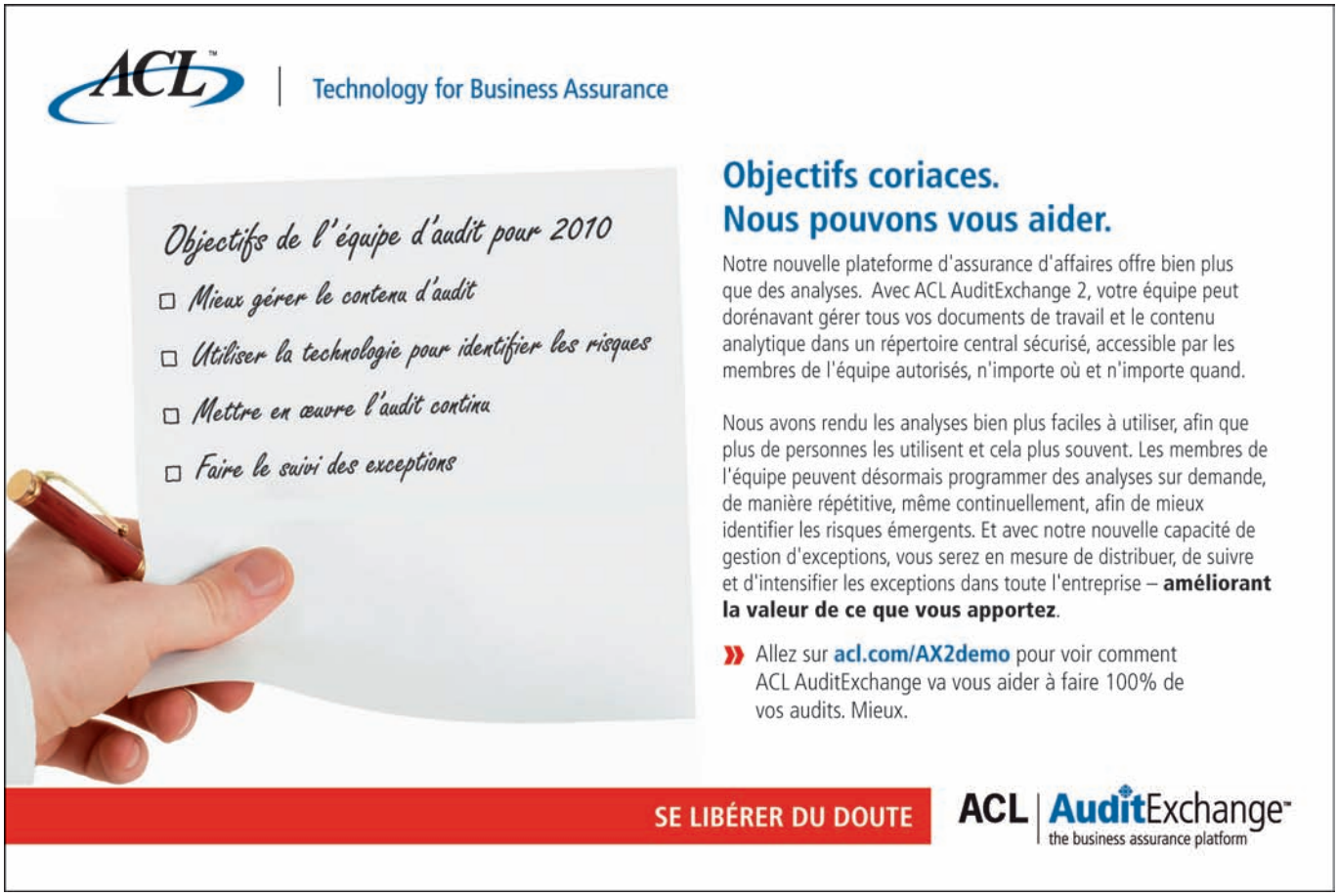
S'agissant de la méthodologie mise en œuvre dans la réalisation des contrôles, la fusion devrait permettre aux équipes spécialisées en charge d'assurer le contrôle de chaque secteur de développer les meilleures pratiques de l'autre secteur.

En ce qui concerne l'éventuelle application au secteur de l'assurance d'un référentiel similaire

au règlement n° 97-02, cela ne dépend pas du superviseur mais du pouvoir réglementaire. Ceci étant, il convient de rappeler que, depuis son adoption en 1997, ce texte, que les établissements du secteur bancaire se sont progressivement appropriés, a été régulièrement enrichi par des modifications réglementaires successives, notamment au cours de la période récente, ce qui en fait un référentiel particulièrement complet et détaillé. Dans ce contexte, si un alignement ne me paraît pas d'actualité à court terme, il convient de veiller à éviter que des situations similaires puissent être appréhendées de façon divergente à l'aune des réglementations sectorielles. J'ajoute que des approches communes aux deux secteurs ont déjà été mises en œuvre sur certains aspects du contrôle interne, notamment pour ce qui a trait aux exigences réglementaires en matière de dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux.

La création de l'ACP facilitera sans aucun doute cette convergence des pratiques dans les domaines essentiels pour la sécurité financière que sont le contrôle interne et la gestion des risques. Une telle démarche implique toutefois au préalable de mener, en concertation avec les professionnels concernés, une analyse approfondie des problématiques sectorielles, que ce soit en termes d'approche et de mesure des risques, de suivi des dispositifs de surveillance des activités et d'implication des organes de gouvernance. Cette concertation, formalisée au niveau du CCLRF[1] en matière règlementaire, sera également mise en œuvre par l'ACP, notamment par l'intermédiaire des commissions consultatives mises en place pour les exigences de *reporting*. ●

1. *CCLRF (Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières) a remplacé le CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et Financières) et la CNA (Commission de la Réglementation du Conseil National des Assurances).*



Dans les assurances, l'audit des ressources humaines est lié à la responsabilité pénale de l'employeur

Frédéric Fernique

Chef de mission à la direction de l'audit interne
CNP Assurances

Titulaire d'une maîtrise de Droit privé avec une spécialisation en Droit des Assurances et d'un master de Droit et Gestion du Patrimoine Privé, Frédéric Fernique rejoint le Groupe CNP Assurances en 2000 pour y assurer des fonctions liées à la gestion de patrimoine.
En 2005, il intègre la direction de l'audit interne en tant qu'auditeur interne avant de devenir, en 2008, chef de mission.

Les Ressources Humaines ne sont pas une entité comme une autre. Elles sont transversales par essence, leurs ramifications s'étendent dans l'organisation tout entière. C'est pourquoi le périmètre d'une mission d'audit des R.H. doit être délimité avec la plus grande précision, et une cartographie des risques spécifique dressée. Les R.H. touchent à la matière la plus délicate qui soit : la problématique humaine.

Engager un audit de la direction des ressources humaines (DRH) c'est d'abord s'intéresser aux objectifs stratégiques de la société. Ces objectifs conditionneront la politique générale liée aux recrutements, à la mobilité et à la formation. En effet, la politique générale des ressources humaines doit, avant tout, accompagner le développement de la société.
Le champ d'une mission d'audit concernant les RH pourra donc être plus ou moins large en fonction des spécificités des entreprises concernées et des demandes de la direction générale. Le directeur de l'audit interne pourra utilement établir une cartographie des risques spécifiques aux ressources humaines.

Ces quelques lignes pourront constituer, sans être exhaustives, un premier tour d'horizon des problématiques très nombreuses liées aux ressources humaines.

En guise de sommaire, les principaux points d'attention concernent :

- la politique générale des ressources humaines (recrutement, formation, sociale) ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- la formation ;
- les relations sociales ;
- la gestion administrative du personnel (et la comptabilité).

Avant toute chose, l'auditeur devra s'intéresser aux textes régissant le domaine : accord collectif de groupe, d'entreprise, dispositif contractuel, documents internes : règlement intérieur, code de déontologie …

En ce qui concerne la politique générale, l'auditeur pourra utilement s'intéresser aux objectifs de cette politique et de son suivi ; il conviendra évidemment de vérifier que cette politique est liée aux objectifs généraux de l'entreprise et qu'elle

met tout en œuvre pour en faciliter l'atteinte.
La politique de recrutement devra prendre en compte les besoins actuels et futurs de l'entreprise afin d'adapter les recrutements externes et d'accompagner les mobilités internes par une offre de formation adaptée aux nouveaux besoins de la société.
La politique sociale sera un moyen d'atteindre les objectifs en proposant un cadre et des conditions de travail propices à l'épanouissement de chaque salarié.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un des grands challenges des DRH modernes ; elle doit résolument s'inscrire dans une démarche prospective en élaborant différents scénarios. Cette GPEC passera évidemment par une fonction recrutement efficace, mais elle devra également tenir compte des salariés de l'entreprise. La gestion des mobilités, à partir des qualifications de chacun, de ses évaluations et des propositions de promotions internes après évaluation complètera le dispositif.

L'examen du dispositif de formation devra principalement s'assurer de l'existence d'un plan pluriannuel intégrant toutes les nécessités de l'entreprise : adaptation au poste de travail, formation sur de nouveaux métiers, développement des compétences des collaborateurs ; chaque population devra pouvoir bénéficier d'une offre de formation adaptée (individualisée dans le cadre du droit individuel à la formation, ou en dehors pour des catégories professionnelles particulières : senior…). Un bilan devra également être effectué à partir duquel l'auditeur pourra vérifier que les formations réglementaires sont réalisées (problématiques liées aux immeubles de grande hauteur, incendie, lutte anti blanchiment) et que les représentants du personnel ont bien été associés à la mise en place du dispositif.

En fonction de la taille de l'entreprise, des problématiques sociales apparaîtront notamment dans le cadre des relations de la direction des ressources humaines avec les organisations syndicales. L'audit concernant les relations sociales s'assurera du respect des obligations réglementaires en matière de conditions de travail, d'hygiène et de sécurité. Il devra également examiner le processus d'information et de consultation des représentants syndicaux.

La gestion administrative du personnel couvre de nombreux points qu'il ne faut pas négliger. Cette activité, de plus en plus externalisée (ce qui n'empêche pas le contrôle), concerne la tenue des dossiers du personnel dont il convient de vérifier la complétude, la mise à jour et la conservation sécurisée. Le temps de travail et les congés doivent aussi faire l'objet de tests pour vérifier le respect des nombreuses possibilités offertes aux salariés (badgeage, forfaits, RTT…). La paie est également un secteur sensible : il faut s'assurer que l'ensemble des données présentes sur le bulletin de paie est bien à jour en fonction de la situation de chacun (expatrié, bonus…)
Un autre domaine pourra utilement être intégré à cette partie concernant les frais professionnels. De nombreux audits spécifiques ont lieu sur ce point : à partir des règles d'entreprise (si elles existent), l'auditeur pourra facilement vérifier leur correcte application.
Enfin, il conviendra de s'intéresser aux comptes relatifs aux RH pour s'assurer qu'ils sont exhaustifs et justifiés et qu'ils prennent en compte tous les évènements susceptibles d'affecter les montants concernés (avances, acomptes, charges sociales, provisions…).

Tous ces points s'inscrivent évidemment dans une organisation globale de la direction des ressources humaines avec ses moyens humains, financiers et informatiques, son organisation et ses procédures. Les aspects informatiques sont essentiels, notamment en ce qui concerne la sécurité et la confidentialité des informations pour respecter les obligations liées à la CNIL.
La DRH devra également disposer d'outils et d'éléments de pilotage (tableaux de bord, indicateurs) efficaces pour assurer un reporting interne et externe sur les principaux points de sa politique.

A ces points classiques d'un audit de la DRH peuvent se rajouter des problématiques plus récentes.
Tout d'abord celle concernant le recours à la sous-traitance et le rôle que doit jouer la DRH dans la centralisation nécessaire des informations liées aux sous-traitants. Le chef d'entreprise doit, en effet, avoir une exacte vision du recours aux prestataires dans sa société et en faire un reporting précis au comité d'entreprise.
Ensuite, une acception plus large et plus moderne retiendra également les problématiques liées à la diversité, à l'égalité homme/femme et à la discrimination (avec des mesures pour les personnes handicapées ou pour les seniors de plus de cinquante ans) en entreprise, défendue notamment par la HALDE.
Un sujet sensible pourra également être inscrit au plan concernant l'audit de la politique de rémunération avec l'analyse, par exemple, des différents dispositifs internes de récompense. Cet audit sera étroitement lié aux problématiques liées à la masse salariale qui représente un poids significatif voire majeur dans les comptes de résultat des entreprises et dont les risques doivent être maîtrisés.

Il ne faut pas oublier que de nombreuses règles à respecter concernant l'audit des ressources humaines aboutissent à des sanctions pénales en cas de non respect. Cette responsabilité pénale qui repose, in fine, sur la tête de l'employeur, justifie, s'il en était encore besoin, l'intervention de l'audit interne sur un sujet large et complexe. ●

L'audit interne favorise l'apprentissage d'une culture de la gestion du risque

Béatrice Bon-Michel

professeur associé
CNAM

Christian Hoarau

professeur
CNAM

Béatrice Bon-Michel *est responsable de l'option audit interne du master CCA.*

Christian Hoarau *est titulaire de la chaire de comptabilité financière et audit, et directeur du master CCA et du laboratoire de recherche CRC (membre du GREG EA n°2430).*

L'audit interne fait partie des mécanismes de contrôle. C'est un contrôle finalisé. L'audit interne véhicule parfois une vision contraignante du contrôle qui provoque des réactions négatives chez l'audité. La démarche d'approche par les risques facilite la prise de conscience par l'audité et peut modifier son comportement. L'audit interne devient alors source d'apprentissage – et les relations auditeurs-audités prennent une tournure apaisée.

Dans une vision contractuelle de l'entreprise, en raison des conflits d'intérêt et de l'asymétrie d'information qui opposent les différentes parties prenantes, l'audit interne, en tant que mécanisme de contrôle, va apporter de l'information aux différents acteurs. Cette vision met l'accent sur l'aspect informationnel. Or il devient essentiel d'aborder l'entreprise dans sa dimension d'apprentissage, c'est-à-dire prendre en compte la gestion et la création de connaissance. Nous considérons que l'audit interne a alors un rôle à jouer dans cette perspective cognitive du contrôle. Nous nous appuierons sur l'apprentissage organisationnel défini par Argyris et Schön ainsi que sur les travaux en psychologie cognitive de Piaget pour faire le lien entre audit interne et apprentissage.

De l'approche informationnelle vers l'approche cognitive

Dans une approche contractuelle[1], l'audit interne fait partie des mécanismes de contrôle de l'organisation qui ont pour objectif de fournir des informations à ses différents partenaires (dont les actionnaires) quant à la pertinence du dispositif de contrôle pour fournir une assurance raisonnable que l'organisation va atteindre ses objectifs. L'audit interne est ainsi un contrôle finalisé, au service de la réalisation de la stratégie de l'entreprise qui se traduit par l'émission de rapports d'audit, informations à destination des instances exécutives et délibérantes. La volonté d'apprendre est faible, l'objectif étant la surveillance (Bollecker, 2000[2]).

Or dans des environnements en perpétuelle mutation où les individus doivent adapter leur niveau d'expertise pour réagir aux pressions externes, il est important de prendre en compte le rôle de la connaissance, ensemble subjectif et ouvert résultant de l'interprétation de l'information par les individus (Charreaux, 2002[3]). Les enjeux de l'entreprise passent par des dispositifs facilitant une dynamique d'apprentissage afin de saisir les opportunités et d'apprécier

les risques inhérents. La question de l'apprentissage de la gestion risque par les individus devient essentielle[4]. Comme le souligne Simons[5], il est important « *d'ouvrir la signification de systèmes de contrôle vers une notion élargie de guidance plus que de coercition, d'apprentissage autant que de contraintes* » (Simons, 1990, p.141).

L'audit interne véhicule parfois une vision contraignante du contrôle

L'auditeur ressent parfois une réaction de défense lorsqu'il présente ses résultats aux audités. Ceux-ci en effet ne perçoivent pas forcément l'intérêt des recommandations émises.

La mise en œuvre de routines défensives

Dans les situations embarrassantes, les individus tendent à développer des routines défensives[6]. Celles-ci trouvent leur origine dans les valeurs directrices qui dictent les actions des individus et qui reposent notamment sur la réalisation des objectifs fixés, la maximisation des gains, la réduction des pertes et l'adoption d'une conduite jugée rationnelle.

Ces routines vont se traduire par exemple par une absence de volonté à mettre en œuvre les recommandations ou à jouer sur les mots pour adopter le dispositif minimum. En effet, la mise en œuvre des recommandations est perçue par les audités comme perturbant l'application de leurs valeurs directrices. Les réactions seront alors de type défensif, l'opérationnel fera preuve d'incompréhension et des processus d'auto-justifications se développent avec des expressions du type « *ce risque est normal, on l'a toujours connu* » ; « *si on avait des procédures, on les aurait au moins mis à jour 20 fois* » ; etc.

Le problème du langage

Ces réactions sont liées à une divergence d'intérêt perçue entre l'audité et l'auditeur et sont aggravées par le langage véhiculé par l'auditeur. A l'instar des travaux de Simons dans le domaine du contrôle de gestion[7], l'audit interne véhicule un langage pour représenter le réel. La recommandation est l'expression de la compréhension par l'auditeur des risques encourus par un secteur, une activité ou un métier. Elle traduit l'explicitation à la fois de la connaissance en matière de risque et de contrôle de l'auditeur et de la connaissance du métier. La recommandation va ainsi véhiculer un langage qui peut être source d'incompréhension. Le langage a une dimension syntaxique[8] et sémiotique. Pour que la recommandation ait du sens pour le collaborateur, il faut qu'il acquière ces deux dimensions. La fonction sémiotique est la capacité du langage à exprimer et à représenter la réalité (Piaget, 1967). Or plus l'individu perçoit une distance entre le langage de l'auditeur, formalisé au travers des fiches de constat et sa réalité opérationnelle, plus il tendra à rejeter les préconisations. La réduction de ces freins est essentielle car ils perturbent tout apprentissage.

La prise de conscience du risque : un apprentissage simple-boucle

La démarche de l'auditeur va s'appuyer sur une approche par les risques. Les différentes recommandations émises vont permettre de visualiser des risques pouvant affecter la réalisation des objectifs. Cette visualisation facilite la prise de conscience de certains risques. Tant que l'individu n'en a pas pris conscience, il ne verra pas l'intérêt de modifier son comportement, d'adapter ses procédures et ses routines organisationnelles.

L'audit interne est alors source d'apprentissage que nous qualifierons d'apprentissage simple-boucle (Argyris et Schön, 1995), c'est-à-dire que l'auditeur va apporter une solution face à un risque identifié (par exemple ajout de procédures, modification d'un applicatif), changements de comportements de nature adaptative mais ne conduisant pas à des changements de valeur importante, les objectifs restant inchan-

gés. L'apprentissage simple-boucle est de type adaptatif, c'est-à-dire qu'il amène des réponses de l'auditeur face à des risques identifiés. Le niveau d'importance de la recommandation déterminera la diligence de sa mise en œuvre.

Cependant si le métier concerné va modifier son comportement, il n'est pas certain que cette modification remette en cause les valeurs directrices des métiers, c'est-à-dire les raisons sous-jacentes aux actions opérationnelles.

L'audit interne, vecteur d'apprentissage de nature génératif ou double-boucle

Pour qu'il y ait apprentissage réel, il faut que l'audit interne puisse faciliter la remise en cause des valeurs directrices en amenant l'individu à modifier ses raisonnements causals en y intégrant notamment une dimension risque et contrôle.

La nécessité des interactions sociales

Dans cette perspective les interactions sociales entre les auditeurs et les audités jouent un rôle essentiel. Un auditeur qui, après quelques semaines de mission, présente enfin ses résultats aux audités, court le risque que ces résultats soient refusés au sens où ils ne seront pas compris. L'auditeur s'engage dans une prescription d'action qu'il pense juste compte tenu de ses connaissances. Or, l'opérationnel a des objectifs qui peuvent lui paraître freiner, voire être en contradiction avec les recommandations de l'auditeur.

Le dialogue et les échanges qui sont alors nécessaires vont mettre l'accent sur la confrontation des points de vue non pas dans une perspective d'annulation des recommandations mais dans la recherche d'un compromis acceptable, d'une tentative de rapprochement des intérêts des différentes parties prenantes. Ces échanges révèlent bien souvent l'écart entre la perception par l'individu de ses objectifs et la vision de l'auditeur quant aux risques sur ces objectifs. Ces échanges sont, de plus, instructifs pour l'auditeur car l'audité connaît implicitement ses risques. Le dialogue est donc source d'enrichissement mutuel.

« La mise en œuvre des recommandations est perçue par les audités comme perturbant l'application de leurs valeurs directrices »

Tout au long de sa mission, l'auditeur doit chercher à traduire pour l'opérationnel son approche par les risques, c'est-à-dire qu'il doit présenter ses questions (entretiens, demande d'informations) de telle sorte que l'opérationnel comprenne le sens de la démarche.

Vers la recherche de coopération et la production d'une vision commune des risques

De ces interactions peut apparaître un apprentissage qui repose non pas sur la reconnaissance par les audités de la justesse des recommandations de l'auditeur : celui-ci ne détient pas forcément la vérité mais sur le résultat de sa démarche d'auditeur. Construire ensemble ne veut pas dire renoncer aux normes de contrôle exprimées au travers des rapports d'audit mais parvenir à une construction progressive et collective d'une vision des risques du métier. Cela suppose l'acquisition d'un langage commun : compréhension de la cause, du rôle des dispositifs de contrôle, des liens entre un risque et un contrôle notamment, langage qui va servir de support aux échanges.

La coopération est essentielle car l'auditeur doit finaliser son rapport et les recommandations doivent être acceptées pour se réaliser et être intégrées au processus opérationnel. La coopération va supposer que les différents acteurs, auditeurs et audités, concilient leurs intérêts individuels au profit d'une vision collective des risques qui sert la réalisation des objectifs

de l'organisation. De plus le travail en équipe va faciliter le décloisonnement de la fonction d'audit interne. Il est clair que la confidentialité de certaines informations limite les possibilités de diffusion. Cependant les échanges n'ont pas tant pour objectif de révéler de l'information que de favoriser le développement de nouveaux raisonnements, de nouveaux schémas causals, source d'apprentissage.

La compréhension du rôle des dispositifs de contrôle dans une perspective de création de valeur doit permettre de sortir d'un processus auto-entretenu qui perçoit les recommandations comme forcément coûteuses pour un intérêt parfois faible. Il doit servir de traducteur entre la nécessaire gestion des risques et l'adéquation des dispositifs de contrôle. L'objectif est alors d'amener l'individu puis l'organisation à transformer sa théorie professée en théorie d'usage et s'orienter vers un modèle où la dissimulation est abandonnée au profit de la confrontation des points de vue.

La coopération suppose alors le respect mutuel pour que les règles essentielles soient respectées et que l'obéissance ne soit pas que de surface (Piaget, 1934). L'auditeur interne accompagne ainsi l'audité vers l'alignement de ses intérêts personnels vers les intérêts collectifs, non pas par la contrainte mais par la construction mutuelle. La coopération devient une « discussion menée objectivement » (Piaget, 1967, p. 217) à partir des éléments informationnels de l'auditeur. La logique de raisonnement qui se développe s'appuie ainsi sur l'objectivité, le besoin de preuve et d'observabilité, l'importance du sens et du langage, autant d'éléments qui sont à la base du travail de l'auditeur.

* *
*

Aborder l'audit interne dans sa dimension d'apprentissage au sein de l'organisation nous semble de nature à faciliter la propagation d'une culture du risque et du contrôle dans une acception positive et constructive. Cette culture passe par l'apprentissage de niveau individuel tout en acquérant sa dimension organisationnelle et collective par les interactions qui se développent. Cette culture est essentielle à la maîtrise des opportunités en termes de stratégie et permet de répondre en partie aux limites que pose l'asymétrie d'information et de connaissance à tout auditeur. L'apprentissage de cette culture permet de laisser une marge de manœuvre à l'individu, marge essentielle à l'expression de son expertise au service de l'organisation. L'entreprise devient ainsi « apprenante » en permettant aux individus d'être conscients de leur responsabilité en termes de risque et de contrôle, c'est-à-dire en modifiant leur manière de raisonner. ●

1. *On peut citer les travaux de Jensen et Meckling (1976) sur les mécanismes de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent en situation d'asymétrie ou ceux de Charreaux (1997, 2000). L'audit interne, en lien avec le comité d'audit, joue un rôle essentiel au sein de la gouvernance de l'entreprise, lien renforcé dans le cadre de la 8ème directive européenne transposée en France par l'ordonnance du 8 décembre 2008.*
2. *Bollecker M. (2002), « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 8, vol. 2, novembre.*
3. *Charreaux G. (2002), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », Cahier du Fargo, N° 010401, février 2002.*
4. *Certains auteurs tels Kloot (1997) se sont penchés sur les liens entre contrôle et apprentissage. Dans le domaine du contrôle de gestion, on peut citer également Bouquin (1999).*
5. *Simons R. (1990), «The role of MCS in creating competitive advantage: new perspectives», Accounting, Organizations and Society, 15, pp. 127-143*
6. *Argyris et Schön (1995) parlent des routines défensives qui consistent en des actions défensives entravant la détection et la correction des erreurs. Par ailleurs, une fois les erreurs détectées, elles nuisent à la résolution des problèmes et à la prise de décision. La culture organisationnelle peut accroître le rôle des routines défensives confirmant les liens entre l'individu et son environnement.*
7. *Simons R. (1991), « Strategic orientation and top management attention to control systems», Strategic Management Journal, 12, pp.49-62.*
8. *Dans certains métiers à forte expertise où des langages spécifiques se développent, les difficultés de compréhension constituent une barrière importante comme par exemple les métiers liés au trading dans les établissements financiers.*

Evénements

La cartographie des risques : création, élaboration et mise à jour

Réunion mensuelle du 11 mai 2010

Chez **Audiens**, groupe de protection sociale dédié aux secteurs du spectacle vivant, de l'audiovisuel, de la presse, de la communication, l'ambition est que l'ensemble des risques soient connus, identifiés et sous contrôle.

La cartographie des risques est indispensable pour atteindre cet objectif. L'efficacité et la simplicité de conception doivent prévaloir lors de l'élaboration de la cartographie : il faut éviter de sélectionner trop peu ou trop de risques (ni vingt ni deux mille) ; il faut évaluer les risques résiduels à partir d'un modèle uniforme simple ; il est préférable de pratiquer une approche par processus, afin de favoriser la transversalité entre services.

La cartographie est un projet d'entreprise, que doit promouvoir la direction générale. Le responsable de la maîtrise des risques, quant à lui, a un triple rôle à jouer, en tant que concepteur du modèle de cartographie, animateur de la démarche et superviseur. Toutefois, une cartographie des risques reste un travail collectif, qui ne doit pas s'enliser dans le conceptuel, mais déboucher sur des actions concrètes et la définition de plans d'actions priorisés.

Chez **Natixis**, établissement bancaire, a été mise en place une cartographie des risques de non-conformité. Ces risques sont un sous-ensemble des risques opérationnels.

Pourquoi une cartographie des risques de non-conformité ? Pour permettre de les apprécier dans le cadre de l'évaluation des risques opérationnels ; mesurer par des critères d'appréciation et informer par les résultats des contrôles réalisés. Pour assurer la gestion des risques ; corriger les risques mal maîtrisés. Pour disposer d'un cadre homogène d'appréciation. Pour contribuer à l'évaluation du dispositif de conformité présenté aux organes (délibérant, exécutif), aux comités d'audit et des risques, aux autorités de tutelle (respect du règlement 97-02). Pour viser le risque zéro, la survenance d'un risque de non-conformité pouvant engendrer des conséquences graves, et pas seulement financières.

Pour élaborer une cartographie efficace, il faut mettre en place un cadre synthétique regroupant les risques face aux processus et aux activités.

L'élaboration de la cartographie passe par l'évaluation du risque brut et l'évaluation du dispositif de maîtrise du risque, pour déterminer le risque net, et fixer ensuite le plan d'action.

La cartographie des risques est pilotée par la fonction de contrôle permanent de deuxième niveau, mais elle a vocation à être partagée par tous.

En conclusion :

- Il n'y a pas *une* mais *des* cartographies des risques, établies selon des critères identiques ;
- Les opérationnels sont les propriétaires, les responsables de leurs risques. Ils sont en première ligne lors de l'établissement et de la gestion des cartographies ;
- La cartographie n'est pas la panacée, mais c'est un outil de première importance, un support indispensable pour l'audit ;
- La cartographie n'est pas figée, mais en constante évolution.

Quels outils d'audit et de contrôle internes choisir pour être plus performant ?

Colloque du 18 mai 2010

Pourquoi la demande d'outillage des services d'audit et de contrôle internes se fait-elle de plus en plus pressante ?

Parce que l'exigence de professionnalisation s'accroît. Parce que l'interpénétration des services traitant du risque est forte. Parce que les volumes de données à traiter sont de plus en plus élevés. Mais, par les temps qui courent, dans un contexte de maîtrise des coûts, il n'est pas facile, ni même toujours possible, de satisfaire la demande.

Quelles réponses apporter aux demandeurs d'outils ?

Ne pas voir trop grand, et choisir des solutions adaptées : solutions « maison », ou solutions bureautiques classiques, ou solutions ciblées proposées par le marché.

Pourquoi des outils ?

Pour être plus efficace, c'est-à-dire améliorer la productivité et la qualité, et optimiser les ressources. Pour simplifier les analyses d'audit, présenter des résultats plus pertinents, analyser plus de données en moins de temps. Pour assurer une meilleure traçabilité des travaux, et un référencement et un archivage adéquats pour tous les dossiers d'audit. Pour faciliter le travail en commun avec les audités (sur le suivi des recommandations, par exemple), avec les services qui traitent des risques (audit, contrôle interne, *risk management*), avec les autres services. Pour aider au déploiement de processus et procédures internes. Pour faciliter la sécurisation du système d'information des services d'audit et de contrôle internes. Pour se décharger des tâches à faible valeur ajoutée grâce au référencement automatique des preuves ; à la collecte centralisée des réponses ; au suivi et au *reporting* automatiques ; aux restitutions standardisées. Pour se concentrer sur les tâches à haute valeur ajoutée, comme la planification et la gestion des ressources ; l'analyse des risques ; l'analyse des causes ; l'élaboration de recommandations pertinentes.

Les objectifs finals sont, à l'égard de la réglementation, de répondre plus facilement aux normes et standards de l'audit et du contrôle internes, et de démontrer de façon plus efficiente la confor-

Les prochains rendez-vous

PARIS

>> mardi 14 septembre 2010
Colloque - 4e, 7e et 8e Directives : Impact des recommandations de l'AMF pour les entreprises et les acteurs du contrôle interne
Aurélia Le Bour (alebour@ifaci.com)
Tél. : 01 40 08 48 10

>> mardi 21 septembre 2010
Réunion mensuelle - Les fiches étapes
Aurélia Le Bour (alebour@ifaci.com)
Tél. : 01 40 08 48 10

>> mardi 28 septembre 2010
Colloque - La valeur ajoutée du contrôle interne
Aurélia Le Bour (alebour@ifaci.com)
Tél. : 01 40 08 48 10

>> mardi 12 octobre 2010
Colloque - L'audit dans les collectivités territoriales
Aurélia Le Bour (alebour@ifaci.com)
Tél. : 01 40 08 48 10

mité aux lois (Sarbanes Oxley, LSF...). A l'égard des services d'audit et de contrôle internes, d'aider à leur professionnalisation (en vue de leur certification), et de faciliter la constitution d'un référentiel commun, avec les risques.
Les fonctionnalités couvertes par les outils proposés sont nombreuses. Nous en avons cité quelques unes ci-dessus.

L'enquête, réalisée par l'IFACI en 2009, révèle qu'une majorité de répondants souhaitent un partage d'outils informatiques entre audit interne, contrôle interne et risques.

L'intérêt des outils informatiques dans des missions d'audit (témoignage)

Les outils informatiques peuvent étendre les analyses à l'intégralité d'une population là où l'on se limitait à des sondages. Il devient possible de traiter des bases de données illimitées.
Les outils informatiques permettent une orientation des contrôles. Il devient possible d'automatiser et d'accélérer les contrôles, notamment les contrôles clés. Les outils informatiques permettent une traçabilité et une documentation des contrôles.
L'utilisation d'outils informatiques augmente la productivité des missions et la qualité des documents produits, tant sur la forme que sur le fond.

Même s'il est possible, à l'aide d'un tableur de type *Excel*, de réaliser un certain nombre de travaux d'analyses de données, l'utilisation d'un logiciel dédié aux analyses de données permet de mieux maîtriser les aspects concernant la volumétrie, la traçabilité (piste d'audit documentée), l'intangibilité des données, la reprise et la conversion des données, la facilité d'utilisation, l'automatisation des travaux récurrents.

Les exemples d'utilisation sont infinis et dépendent de l'imagination de l'auditeur et, bien entendu, de ses besoins.

Quelques exemples d'utilisation :

Dans un cycle « ventes » : contrôler l'interface entre l'application des ventes et l'application comptable ; analyser les ventes par secteur, période, clients… ; identifier les ventes ou avoirs significatifs ou inhabituels, les sources d'enregistrement anormales ; identifier les factures manquantes, celles en double ; identifier les factures à zéro, etc.

Dans les stocks : comparer des références en stock avec les données issues de la gestion commerciale ; procéder à un examen analytique approfondi des stocks (quantité par produit, par catégorie, par famille…) ; contrôler la dépréciation des stocks ; analyser et comparer des prix unitaires…

Le développement d'outils maison (retour d'expérience)

Ce type d'approche est possible lorsque le niveau de complexité est faible.

Quels avantages ?

La faiblesse des coûts (pas de frais de licence et de maintenance) ; les outils sont totalement en ligne avec les besoins des utilisateurs ; les solutions sont évolutives ; on peut utiliser les plateformes technologiques existantes.

Quels inconvénients ?

L'audit et le contrôle internes ne sont pas des experts en informatique ou en gestion de projets ; l'activité peut devenir chronophage, surtout pendant les phases de design et de déploiement de l'applicatif ; la relation client/fournisseur est moins contractualisée que dans le cas d'un client « externe », impliquant un partage des responsabilités moins évident (notamment dans le cadre de la maintenance de l'applicatif) ; il est nécessaire d'effectuer le suivi administratif des « immobilisations en cours ».

L'utilisation d'outils classiques de la suite bureautique (retour d'expérience)

Les outils classiques des auditeurs sont :

Les outils bureautiques : *Word* pour les comptes rendus d'entretiens. *Powerpoint* pour les rapports. *Excel* pour le suivi des recommandations et le cross-référencement.

Les outils périphériques : pour la planification des missions, *retain*. Pour l'analyse des données, ACL, *Minitab, Access*. Pour la gestion documentaire, Sharepoint. Pour le contrôle interne (SOX), *BWise*. Pour le suivi des recommandations, *Calame*.

Les avantages de la suite bureautique sont appréciables : simplicité et souplesse ; gestion des versions ; rapidité des modifications ; ergonomie d'utilisation.

L'utilisation des outils spécifiques peut présenter des risques : il faut savoir les utiliser de façon opportune, et pour cela des séances de formation sont nécessaires. La gestion des accès, la multiplicité des outils, les problèmes techniques (*bugs*, paramétrage, maintenance) sont autant d'embûches qu'il faut savoir traiter.

En règle générale, il ne faut pas perdre de vue la simplicité d'utilisation, et sous-traiter à un expert les cas complexes. Pour le déploiement des outils, il convient de mettre en place une gestion en mode projet (conduite du changement, formation…).

Quelles que soient les solutions adoptées, maison ou non, intégrées ou non, il faut, avant tout, être porteur d'un véritable projet. Il faut, ensuite, que les solutions techniques soient intégrées de façon professionnelle. Moyennant quoi, tout le monde convient qu'un outillage adapté (et il existe quantité de produits) contribue beaucoup à accroître la valeur ajoutée de l'audit et du contrôle internes. ●

Colloque du 14 septembre 2010

4e, 7e et 8e Directives

Impact des recommandations de l'AMF pour les entreprises et les acteurs du contrôle interne

La nécessité d'avoir une interprétation claire des textes législatifs transposant les 4e, 7e et 8e directives, et d'en faciliter l'application, a conduit le collège de l'AMF à constituer un groupe de travail chargé :

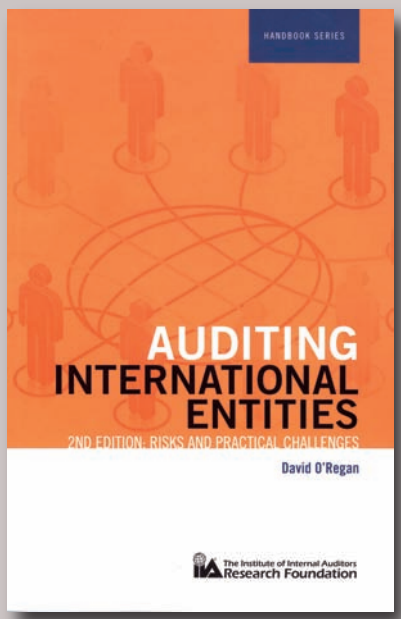
- d'une part, de rédiger un rapport sur la composition des comités d'audit, leurs principales missions et le régime de responsabilités de leurs membres ;
- d'autre part, de formaliser des propositions d'adaptation du cadre de référence établi en 2007 par l'AMF sur le contrôle interne, en y intégrant le dispositif de gestion des risques.

Ce colloque, organisé par l'IFACI le **mardi 14 septembre prochain**, en association avec les principaux acteurs du groupe de travail AMF, aura pour objet de :

- vous présenter le résultat des travaux de ce groupe de travail, notamment le nouveau visage du Comité d'audit et le nouveau Cadre de référence de l'AMF ;
- vous exposer les particularités du monde financier au regard de la loi du 3 juillet 2008 et de l'ordonnance du 8 décembre 2008 ;
- débattre des principales recommandations.

Le discours de clôture sera prononcé par Jean-Pierre Jouyet, Président de l'AMF.

Lu pour vous



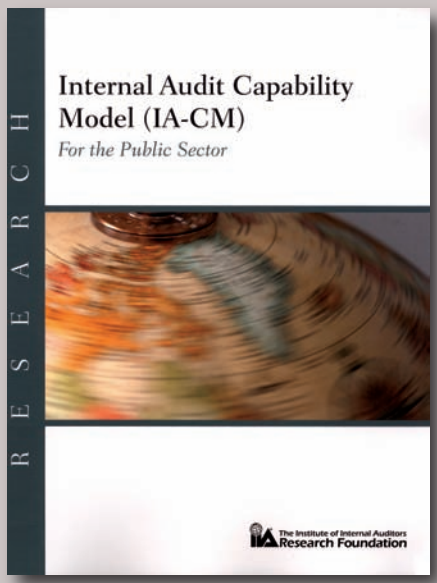
Auditing International Entities

Auteur : David O'Regan
Editeur : The IIA Research Foundation

La première édition de cet ouvrage a été publiée au tout début de l'année 2001. Les bouleversements géopolitiques et les attaques terroristes, en particulier du 11 septembre 2001, ont montré la nécessité de lancer une deuxième édition.
Les lecteurs trouveront une foule de renseignements sur les risques et les défis inhérents aux audits internationaux :

- une vue d'ensemble des récentes évolutions du contexte géopolitique dans lequel œuvrent les auditeurs internationaux ;
- les risques de toute nature (économiques, politiques, légaux, comptables, de communication, etc.) auxquels sont confrontées les organisations internationales ;
- des considérations sur la logistique et la sécurité, et les rapports de mission à l'international.

L'auteur a voulu mettre en évidence les risques réels auxquels ont à faire face à la fois les organisations et les auditeurs.



Internal Audit Capability Model (IA – CM)

Editeur : The IIA Research Foundation

Cet ouvrage est le reflet des résultats de la recherche menée pour développer et valider le *Internal Audit Capability Model (IA – CM)*, dans le secteur public.
Le *IA – CM* est un cadre qui identifie les fondamentaux indispensables pour mettre en œuvre un audit efficace dans le secteur public. Il illustre les niveaux et les étapes par lesquelles une activité d'audit interne doit passer, tout en définissant, mettant en œuvre, évaluant, contrôlant et améliorant les processus et les pratiques.
Le *model* est destiné d'abord aux professionnels de l'audit interne, ainsi qu'aux parties prenantes de la profession : la haute direction, les membres du comité d'audit, les auditeurs externes.
Le *model* ne se présente pas comme un document normatif, mais donne des principes et indique les bonnes pratiques pour améliorer l'efficacité de l'audit interne.

Powerful Insights. Proven Delivery.® *

Depuis son origine, Protiviti assiste ses clients dans leur recherche permanente d'une plus grande performance conjuguée à une meilleure maîtrise de leurs activités : découvrez comment !

Protiviti accompagne aujourd'hui plus de 20% des entreprises listées par le classement Fortune Global 500 dans leurs projets d'amélioration de la performance et de meilleure gestion de leurs risques : renforcement des procédures de risques de crédit en période de crise pour un Directeur des Risques du Secteur Bancaire, amélioration des contrôles et réduction des délais de clôture comptable de 20% pour un Directeur Financier de l'Industrie, augmentation du taux d'implémentation des recommandations de 35% pour un Directeur de l'Audit Interne dans les Services, mise en œuvre d'un processus de monitoring continu de séparation des tâches dans les applications informatiques permettant à un Directeur des Systèmes d'Information de bénéficier d'une réduction des coûts immédiate... Vous souhaitez relever le même type de défis ? Contactez nous.

www.protiviti.fr

© 2009 Protiviti Inc.

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

*Notre vision. Votre exigence. PRO-1109

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Calendrier Formation 2010

SESSIONS	Durée	juillet	septembre	octobre	novembre	décembre
SE FORMER AU CONTRÔLE INTERNE						
S'initier au contrôle interne	2 j		2-3		8-9	
Cartographie et management des risques	3 j		8-10	6-8		6-8
Mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne	2 j	6-7	13-14		18-19	
Piloter et faire vivre le dispositif de contrôle interne	2 j		16-17		22-23	
Le contrôle interne des systèmes d'information **Nouveau**	2 j			4-5		
SE FORMER À L'AUDIT INTERNE						
Les fondamentaux de l'audit interne						
S'initier à l'audit interne	2 j	1-2	2-3	4-5	8-9	2-3
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	4 j	5-8	6-9	11-14	16-19	6-9
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit	3 j	7-9	13-15	18-20	22-24	13-15
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur	2 j	8-9	16-17	7-8	25-26	13-14
Réussir les écrits de la mission d'audit	2 j	8-9	20-21	21-22	29-30	16-17
Exploiter les états financiers pour préparer une mission d'audit **Nouveau**	3 j		22-24			1-3
Désacraliser les systèmes d'information	3 j		27-29			8-10
Détecter et prévenir les fraudes	2 j		27-28	21-22		6-7
Le management						
Piloter un service d'audit interne	2 j			4-5		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	1 j	2			16	
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2 j				18-19	
L'audit interne, acteur de la gouvernance	1 j			1		
Audit interne, contrôle interne et qualité : les synergies	1 j			8		
Les audits spécifiques						
Audit du Plan de Continuité d'Activité - PCA	2 j				29-30	
Audit de la fonction Comptable	2 j			14-15		
Audit de performance de la gestion des Ressources Humaines	3 j				24-26	
Audit de la fonction Achats	2 j		20-21			
Audit des Contrats	1 j			19		
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2 j				29-30	
Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information	2 j		16-17			
Audit des Processus Informatisés	2 j				18-19	
Audit de la Législation Sociale	2 j			14-15		
Audit du développement durable **Nouveau**	2 j			18-19		
SE FORMER DANS LE SECTEUR PUBLIC						
Le contrôle interne dans le secteur public	2 j		6-7		15-16	
Pratiquer l'audit interne dans le secteur public	4 j		27-30		23-26	
SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE						
Le contrôle interne dans le secteur bancaire et financier	3 j			11-13		
Pratiquer l'audit interne dans le secteur bancaire et financier	4 j		21-24			7-10
L'audit de la transposition de Bâle II	2 j			14-15		
L'audit de la conformité	2 j		27-28			
SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES						
Le contrôle interne dans le secteur des assurances	2 j		6-7			2-3
Pratiquer l'audit interne dans le secteur des assurances **Nouveau**	4 j		27-30			13-16
SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET COMMERCE						
Audit des processus clés des activités industrielles et commerciales	4 j			19-22		7-10
ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION						
Le DPAI						
Préparation au DPAI	2 j			11-12	15-16	16-17
Le CIA						
Préparation au CIA - partie I	1,5 j		13pm-14			
Préparation au CIA - partie II	1,5 j		16pm-17			
Préparation au CIA - partie III	1,5 j		20pm-21			
Préparation au CIA - partie IV	1,5 j		23pm-24			

DPAI

Audit & Contrôle internes

Norme 2120 - Management des risques

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

Au-delà de l'approche par les risques utilisée dans la planification et la conduite des missions d'audit, l'évaluation du processus de management des risques (PMR) est un chantier sur lequel l'audit interne doit s'investir pour apporter une valeur ajoutée aux différentes parties prenantes de l'organisation. Loin d'être une mission isolée et cantonnée dans le temps, l'évaluation du PMR est un élément de structuration des activités de l'audit interne et de son positionnement.

La norme 2120 est clairement enracinée dans la définition de l'audit interne. De plus, les modifications intervenues dans le cadre de référence international des pratiques professionnelles renforcent le positionnement logique du PMR par rapport aux deux autres processus-clés de la définition : l'efficacité du PMR dépend de la qualité de son ancrage avec le processus de gouvernement d'entreprise et le processus de contrôle interne.

Comment évaluer l'efficacité ?

La MPA 2120-1 propose des procédures d'audit pour « évaluer la pertinence des processus de management des risques ». Comme souligné dans le commentaire IFACI de cette MPA, il faut envisager la maîtrise des risques au-delà de la simple conformité. Les auditeurs internes devront disposer d'éléments probants pour avoir l'assurance que les principaux objectifs du PMR sont adéquats et réalisés. Ils examinent notamment l'adéquation des méthodes et de l'organisation mises en place pour piloter et réaliser les activités de management des risques. Pour recueillir ces éléments probants, l'auditeur interne peut :

- rechercher les **bonnes pratiques méthodologiques** en matière de management des risques ;
- déterminer le **cadre de management des risques de l'organisation** (politique et orientations des dirigeants notamment sur l'appétence au risque et les seuils de tolérance) ;
- recenser le rôle des **acteurs** impliqués dans les différentes étapes du PMR (responsabilités,

rattachement, modalités de coordination…) ;

- recenser et analyser des **facteurs de risques et des mesures d'atténuation théoriques.** Les rapprocher de celles qui sont **mises en pratique** dans l'organisation. Cette analyse passe par le recueil d'informations externes et internes ;
- donner une **vision transversale de l'impact d'un risque.** Un effet « boule de neige » peut ne pas avoir été pris en compte lorsque l'évaluation du risque est réalisée en silo. L'audit interne, s'assure que l'amplification de l'impact d'un risque liée aux interdépendances et aux interfaces est bien évaluée ;
- s'assurer du **caractère exhaustif** de l'analyse des risques effectuée par le management ;
- évaluer l'efficacité du processus **d'auto-évaluation** mis en œuvre par des tests sur les procédures de suivi et l'exactitude des informations utilisées ;
- examiner le **processus de suivi et de communication** des informations ou des rapports relatifs au suivi des risques ;
- utiliser des méthodes **d'audit continu** (cf. Le Global Technology Audit Guide- GTAG 3) ;
- **participer à des comités internes** et se mettre régulièrement à jour sur les nouveaux risques.

Une des évolutions envisagée par l'IIA pour la mise à jour 2011 des normes vise à expliciter l'idée que l'évaluation du PMR résulte d'informations recueillies au cours de plusieurs missions. En effet, la liste (pourtant non-exhaustive) proposée ci-dessus montre à quels points cette évaluation prend des formes diverses et peut donc difficilement être réalisée en une seule fois. Pour apprécier le management des risques, l'auditeur devra donc s'appuyer sur son esprit pratique et critique pour faire une synthèse des éléments probants recueillis.

Quelques critères d'évaluation de l'efficacité

L'auditeur interne prend en compte le cadre de management des risques (objectifs et système de gouvernance de l'organisation) et s'assure que la méthodologie retenue est suffisamment exhaustive et adaptée à la nature des activités de l'organisation. Cette analyse porte sur le processus dans son ensemble et sur chacune des phases clés du PMR (évaluation des risques / traitements / *reporting* / amélioration continue).

Selon l'interprétation de la norme 2120, les auditeurs internes déterminent si le PMR est efficace en s'assurant que :

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.
- les processus de management des risques sont surveillés par des activités de gestion permanente, par des évaluations spécifiques ou par ces deux moyens.

En pratique, un PMR efficace est :

- **pertinent.** Ainsi, si l'utilisation de matrices génériques de risque peut être utile dans une phase de démarrage ou pour trouver des axes d'actualisation, il ne s'agit pas de transposer aveuglément un référentiel commun. Il doit vraiment être adapté à chaque organisation (culture, style de management, objectifs opérationnels…). L'efficacité dépend des options

retenues pour la structure de management des risques ou les méthodes d'évaluation ;

- **exhaustif.** Il ne s'agit pas de vérifier une exhaustivité sans bornes mais de s'assurer que le périmètre du PMR est cohérent avec les enjeux de l'organisation. Par exemple, une entreprise en forte croissance à l'international devra s'assurer de l'intégration des entités situées à l'étranger ;
- **proportionné.** La pertinence ne se limite pas à la conception et à la méthodologie retenue. Tout au long de la mise en œuvre du PMR, il convient de veiller à la maîtrise des coûts du contrôle et du reporting en les proportionnant au niveau des risques recensés et aux seuils de tolérance définis par les instances dirigeantes ;
- **documenté.** Un PMR efficace est alimenté par l'historique des incidents externes et internes mais également par des éléments sur le futur. Concrètement, il s'agit de suivre des indicateurs d'alerte, de réaliser des stress tests en scénarisant des événements extrêmes ;
- **partagé.** Les informations clés sur le fonctionnement du PMR doivent être régulièrement diffusées à chaque partie prenante pour leur permettre d'assumer pleinement leurs responsabilités dans l'intérêt de l'organisation ;
- **intégré.** Les activités du PMR doivent se fondre dans les activités courantes. Cette assimilation opérationnelle est facilitée s'il existe un devoir de rendre compte sur le PMR ;
- **piloté.** Les informations ou rapports relatifs au suivi des risques sont adressés au niveau hiérarchique approprié, selon des modalités et des délais appropriés. Les décisions sont suivies d'effet ;
- **souple.** Les qualificatifs précédents pourraient induire un PMR rigide s'il n'est pas adaptable aux changements internes et externes (disponibilité de capital, volatilité des marchés de matières premières, coût du crédit, conjoncture économique, nouvelles technologies…).

Comment contribuer à l'amélioration du PMR ?

Toutes les organisations ne disposent pas d'un PMR formalisé et clairement défini par les instances dirigeantes. Les auditeurs internes qui se trouvent dans ces situations auront donc à mettre en évidence l'intérêt d'un PMR. Dans le cadre de missions de conseil, l'audit interne pourra contribuer à la construction du système en veillant à se conformer à la norme 2120.C3 : *« Lorsque les auditeurs internes aident le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière ».*

Que le PMR soit en phase de lancement ou en condition de maintien opérationnel, l'audit interne contribue à son amélioration en :

- **instaurant une discussion avec les instances de gouvernance** sur leurs attentes. Plus précisément, la MPA2120-1 recommande que le responsable de l'audit interne examine formellement avec la direction générale et le comité d'audit :
  - leurs responsabilités en matière de compréhension, de gestion et de surveillance des risques dans l'organisation ;
  - leur besoin d'informations sur le caractère opérationnel des processus. *(Voir également le volet « processus de management des risques » dans les travaux IFA-IFACI parus en 2009)* ;
- **contribuant au développement d'une culture du risque.** Par ses missions et les différents canaux de communication dont il dispose, l'audit interne contribue à créer un environnement dans lequel les personnes se sentent en confiance pour déclarer d'éventuels problèmes sans faire la politique de l'autruche. Cette sensibilisation se fait à tous les niveaux de l'organisation ;

- **incitant à la formalisation de la politique de management des risques.** En particulier, en ce qui concerne les méthodes d'identification, de priorisation, de traitement et de suivi des risques ;
- donnant l'assurance que la **politique de rémunération est cohérente avec une bonne gestion des risques** (cf. Guide pratique de l'IIA : « *auditing executive compensation and benefits* » paru en avril 2010) ;
- développant la **coordination entre les acteurs du PMR** (cf. MPA 2050-2 et prise de position de l'IFACI sur l'urbanisme du contrôle interne) ;
- **diversifiant la nature des mesures d'impact** qui ne sont pas seulement financiers ou techniques mais comprennent les facteurs humains, une dimension éthique ou sociétale ;
- vérifiant la complémentarité entre les approches « *top down* » et « *bottom up* » et en y contribuant ;
- réalisant des **missions de conseil** au démarrage de projets à risques majeurs ou de nouveaux processus ;
- **se positionnant en tant que client du PMR** (en utilisant les résultats du PMR, en demandant des informations sur les méthodes) l'audit interne contribue indirectement à son amélioration.

En conclusion, l'audit interne dispose de différents leviers pour évaluer et améliorer le PMR. Il doit néanmoins veiller au risque de « fausse assurance » mentionné dans la MPA 2120-2 « Gestion du risque lié à l'activité d'audit interne ». Ce risque se manifeste par un niveau de confiance ou d'assurance fondé sur des perceptions ou des hypothèses plutôt que sur des faits. Pour maîtriser ce risque, il convient d'avoir une communication claire et fréquente sur les missions de l'audit interne en matière de management des risques. Comme souligné dans la MPA 2120-1, ces responsabilités peuvent évoluer dans le temps.

Les responsabilités retenues sont précisées dans la charte d'audit interne et le cas échéant dans la charte du Conseil. Bien entendu elles tiennent compte de l'environnement réglementaire.
La légitimité de l'audit interne en matière de gestion des risques n'est pas uniquement normative. Elle s'acquiert et se conforte avec la qualité des missions et des rapports. ●

Béatrice Ki-Zerbo - Directeur de la Recherche, **IFACI**

Références

➲ Normes, MPA guides pratiques liés au management des risques
- Norme 2120
- Norme 2120.A1
- Norme 2120.A2
- Norme 2120.C3
- MPA 2120-1 et 2120-2
- MPA 2050-2
- Guide pratique « Formuler et exprimer une opinion d'audit interne »
- Implementing the IPPF- 3rd edition

➲ Exemples de référentiels et cadres de management des risques
- Le management des risques de l'entreprise – COSO II
- Cadre de référence de l'AMF (à paraître)
- Cadre de référence de la gestion des risques (Federation of European Risk Management Association)
- ISO 31000 : 2009

➲ Publications de l'IFACI
- Cahiers de la recherche « Management des risques » (Assurances, Immobilier locatif, Industrie et services, Collectivités territoriales).
- Prise de position sur l'urbanisme du contrôle interne.
- Document IFA-FACI sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise.

Le management des risques à l'inspection générale de Natixis

Une définition précise des rôles et des responsabilités, et une coordination renforcée dans le plan d'audit

Entretien avec **Pascale Thévenoux** - Coordinateur du réseau d'audit à l'international, **Natixis**
avec le concours de **Jacques Beyssade** - Directeur des risques, **Natixis**

Les responsabilités des fonctions consacrées au processus de management des risques, sont inscrites dans le cadre de la gouvernance et dans une charte destinée à chaque corps de contrôle.
Au delà de la notation par les régulateurs, les leçons de la crise incitent les auditeurs à opter pour une approche analytique et dynamique par les risques. Une interaction dynamique entre les fonctions de contrôle de différents niveaux et inter-régions/siège, est la clé d'une bonne maîtrise des risques.

Pascale Thévenoux est coordinateur du réseau d'audit à l'international chez Natixis depuis 2008. EDHEC 1987, elle possède 23 ans d'expérience en BFI et en conseil (Banque Indosuez, CAI (depuis Calyon), Ixis, Ernst & Young Far East Asia, Natixis). Son parcours se partage entre l'audit, les risques et une solide expérience en front office dans les financements complexes d'actifs, y compris en tant que directeur d'un fonds d'investissement dédié aux énergies renouvelables. Pascale rapporte directement à l'inspecteur général. Elle est membre du Board des Normes internationales de l'IFACI.

Béatrice Ki-Zerbo : *Quelles sont les fonctions dédiées à la mise en œuvre et au suivi du processus de management des risques de votre établissement ? Quelles sont leurs responsabilités respectives ?*

Pascale Thévenoux : En préambule, mes réponses et mes points de vue seront en lien direct avec l'expérience de coordination du réseau d'audit international que j'anime. Globalement, l'organisation du contrôle interne de Natixis, repose sur les principes suivants :

1- exhaustivité du périmètre de contrôle (entités, activités et risques) ;
2- dispositif d'outils de mesure et de suivi des risques ainsi que de procédures d'organisation ;
3- fonctionnement en filière intégrée.

Les contrôles sont organisés selon le mode dit de « trois piliers de protection ». Tant au siège que sur les plates-formes internationales, les fonctions concourant à l'exercice du contrôle interne sont toutes organisées dans des conditions garantissant :

- la distinction entre les fonctions de front et de back office,
- l'existence de deux niveaux de contrôle permanent,
- la distinction entre le contrôle périodique et le contrôle permanent.

Le contrôle permanent « de niveau 1 » est assuré par les services opérationnels ou fonctionnels sous la supervision de leur hiérarchie. Ces services sont responsables des risques qu'ils génèrent à travers les opérations qu'ils réalisent.

Le contrôle permanent « de niveau 2 » est assuré par :

- la direction de la conformité, à laquelle est rattachée la sécurité des systèmes d'information (y compris le PCA),
- la direction des risques, qui couvre l'ensemble des risques tels que définis par la réglementation française (CRBF 97-02),
- la direction financière en charge des contrôles comptables, ou la DRH pour l'adéquation entre politique de rémunération et maîtrise des risques.

Le contrôle périodique « de niveau 3 », au sens du règlement CRBF 97-02, est assuré par l'inspection générale sur toutes les entités et activités y compris le contrôle permanent.

Les fonctions de contrôle permanent et périodique, localisées au sein des filiales ou des métiers, sont rattachées, fonctionnellement dans certaines filiales, ou hiérarchiquement dans d'autres et dans les métiers, aux directions centrales de contrôle de Natixis correspondantes. Les fonctions conformité, risques, et audit interne constituent des filières métiers distinctes.

En 2008, l'inspection générale a repris et réorganisé les équipes d'audit situées dans les implantations internationales : aux USA, au Royaume-Uni, au Luxembourg et en Asie. La consolidation de la coordination du réseau d'audit à l'international a été renforcée l'an passé, notamment grâce à la formalisation d'un cadre de fonctionnement *(« Operational Framework »)* décrivant les relations de travail entre les équipes d'audit délocalisées et le siège, en accord avec les chartes d'audit de Natixis et du Groupe. Compte tenu de certaines exigences règlementaires étrangères locales, l'audit à l'international rapporte matriciellement (1) au coordinateur de l'audit à l'international, représentant de la filière d'audit et (2) au *chief executive officer* (« CEO ») de chaque plate-forme internationale en local.

B. K.-Z. : *Ces responsabilités sont-elles explicitement décrites ? Si oui, dans quel(s) document(s) ? Le périmètre de responsabilité varie-t-il en fonction de vos implantations ?*

P. Th. : Les responsabilités des fonctions dédiées au processus de management des risques sont effectivement clairement inscrites dans le cadre de notre gouvernance et dans une charte dédiée à chaque corps de contrôle, le tout en ligne avec les bonnes pratiques en vigueur et en similitude avec nos confrères. Nous fonctionnons en filières intégrées. En résumé :

- La direction des risques couvre tous les risques hors celui de non-conformité sur base consolidée ; n'a pas de délégation opérationnelle de prise de risques ; est en charge des missions de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques ; est responsable du déploiement au sein de l'établissement des normes bâloises ; est responsable de l'établissement et de la mise à jour de la cartographie des risques. Des comités spécialisés structurent le dispositif de gestion, de suivi et de contrôle des risques, notamment les comités (1) des risques (faîtier de la banque), (2) de crédit, (3) le comité risque marché, (4) le comité des risques opérationnels, (5) le comité nouveaux produits et nouvelles activités.
- La direction de la conformité établit les normes et procédures internes destinées à prévenir les risques de non-conformité ; tient la cartographie des risques de non-conformité ; assure la conduite des contrôles perma-

nents de second niveau (notamment contrôle du respect des normes de conformité et de l'application des procédures) ; veille à la procédure de mise en marché des nouveaux produits/nouvelles activités et y participe ; veille à la réalisation des actions de sensibilisation et de formation nécessaires ; assure le suivi de la mise à jour des procédures et des modes opératoires ; assure le respect des règles du Groupe en matière de lutte anti-blanchiment et anti-terrorisme ; coordonne le plan de lutte contre la fraude dans le cadre des règles du Groupe. La fonction de responsable des plans de continuité d'activité est rattachée à la fonction de RSSI, responsable de la sécurité des systèmes d'information, elle-même rattachée à la direction de la conformité.

- La fonction de révision comptable dépend du directeur finances et risques.
- Le contrôle périodique relève du directeur de l'inspection générale, qui a la responsabilité de l'ensemble des contrôles périodiques dont le but est de vérifier périodiquement, par sondages et par enquêtes, la qualité de la sécurité financière et le bon fonctionnement de l'ensemble du dispositif de contrôle interne. De manière à garantir son indépendance, chez Natixis, cette fonction est rattachée au directeur général.

Dans les régions internationales, comme mentionné ci-dessus, nous avons respecté une organisation matricielle, notamment pour répondre à certaines contraintes règlementaires, avec un *reporting* privilégié au sein de notre ligne d'audit. Les responsabilités en matière de contrôle sont formalisées entre le responsable de l'audit en local, la coordination internationale au siège et le senior management local dans notre « *Operational Framework* » élaboré en collaboration avec les différents responsables d'audit locaux. Nous avons mis un accent fort sur la nécessité d'une approche analytique de nos audits par les risques, au-delà de l'assurance de la maîtrise des risques en termes de conformité et d'exigences règlementaires locales, comme vous le faites remarquer, Béatrice.

B. K.-Z. : *Existe-t-il des instances de coordination de ces principales fonctions ? Si oui, qui les préside ?*

P.Th. : Les fonctions conformité, risques, et audit interne constituent des filières métiers distinctes, et sont les prolongements totalement intégrés des filières du Groupe.

La coordination des fonctions de contrôle (permanent et périodique) repose sur le comité de coordination des fonctions de contrôle qui se réunit régulièrement sous la présidence du directeur général.

La coordination de l'audit à l'international met en œuvre la déclinaison de ce comité localement en l'adaptant aux besoins et aux organisations du terrain international *(« Internal Control Functions Committee »).*

B. K.-Z. : *Les leçons que vous tirez de la coordination de ces fonctions ont-elles eu un impact sur les méthodes de travail de l'audit interne post-crise ?*

P. Th. : A titre d'exemple régional, depuis son lancement, l'ICFC londonien s'est tenu trimestriellement en présence du CEO local qui a fortement soutenu notre action. Ce soutien est clairement l'un des facteurs clé de sa réussite. De plus, notre dialogue ouvert avec le management autour de la table du comité est bien adapté pour développer la transparence sur l'approche des risques et combattre cette fameuse « politique de l'autruche » que vous mentionnez, Béatrice ! En complément des campagnes semestrielles de suivi des recommandations d'audit donnant lieu à un rapport analytique des risques, un suivi mensuel de ces recommandations a été instauré, permettant une bonne assurance de l'état de leur mise en œuvre, donnant l'occasion d'échanger formellement et régulièrement avec les métiers en présence du top-management et bien sûr d'assurer d'être en droite ligne avec les exigences de la réglementation CRBF 97-02 et locale. Un comité similaire est en place aux USA et en Asie, pour le moment orienté principalement vers le suivi des recommandations d'audit. Après deux ans de management du réseau d'audit à l'international en mode global et intégré, notre idée est de faire progresser cette bonne pratique à un niveau supérieur :

1- en intégrant systématiquement aux programmes d'audit locaux l'actualisation des KRI *(« Key Risk Indicators »)* maintenus par les risques opérationnels ;
2- en échangeant et rapprochant dans une certaine mesure les matrices des risques des différents corps de contrôles 2 et 3, tout en conservant l'autonomie de l'audit afin de garantir l'indépendance de l'inspection ;
3- en définissant plus interactivement nos programmes individuels d'audit inter-régionalement (y compris avec le siège).

En ce qui concerne l'audit, les informations et les données recueillies lors de ces ICFC sont intégrées à la revue semi-annuelle des plans d'audit locaux. Cette interaction dynamique entre :

1- les fonctions de contrôle de différents niveaux, et
2- inter-régions/siège me semble la clé d'une bonne maîtrise des risques.

Par le passé l'audit pouvait être exercé en silo *(« box-audit »)* ou ciblé régionalement avec peu d'échanges donnant, comme vous le mettez en exergue à l'IFACI « la perception d'une fausse assurance ».

Par exemple un *front office* pouvait être audité localement et bénéficier d'une appréciation satisfaisante de sa maîtrise des risques, mais sans que les auditeurs aient envisagé ou eu les moyens de faire le lien avec les *middle* et *back offices* du siège.

L'interaction que nous insufflons, doit être maîtrisée par des auditeurs et des responsables d'audit locaux chevronnés et ouverts sur les pratiques internationales, ayant par ailleurs le souci de capitaliser sur les analyses et les problématiques mises en exergue par les différents corps de contrôles et l'inspection du siège : je ne pense pas que l'indépendance nécessaire à une fonction d'audit délocalisée puisse en être hypothéquée. Au contraire, l'audit se rapproche de ce que j'évaluerais comme une « distance idéale » des *business* et de ses pairs pour devenir un partenaire pro-actif dont la compétence est appréciée de tous. C'est un positionnement que j'aimerais ancrer d'avantage, avec l'appui de mes responsables d'audit délocalisés, dans le réseau que je coordonne, afin de bien aborder le virage d'un contexte post-crise où les activités vont sans aucun doute redevenir complexes pour certaines d'entre elles. En tout état de cause, il faudra être à même d'identifier les nouveaux risques émergents avec la réactivité requise et en avoir une bonne compréhension.

B. K.-Z. : *La cartographie des risques demeure l'un des outils clés de tout processus de management des risques. Pouvez-vous nous expliquer comment cette cartographie des risques est établie et comment celle de l'audit est structurée et mise à jour ?*

P. Th. : Le département des risques opérationnels effectue et maintient la cartographie des situations de risques, afin de les classer en termes de coût, d'identifier les plans d'actions préventifs réduisant l'exposition et de les prioriser.

Sur l'ensemble des situations identifiées conjointement avec les métiers, les plus grands risques ont été analysés et modélisés en un arbre de défaillance quantifié (pour simplifier : modélisation de la situation de risque par un enchaînement causes-conséquences incorporant des probabilités de fréquence et de sévérité). Notamment, pour les activités de marché, la méthodologie de la direction des risques permet de calculer la VaR *(« Value at Risk »)* opérationnelle des situations de risque. Dans l'ensemble de la banque, l'exposition globale des entités est établie et mesurée par des études de sensibilité et d'efficacité des plans d'actions.

L'environnement post-crise amène l'audit interne à devoir dialoguer plus interactivement avec les métiers et les autres corps de contrôle.

Notre méthodologue de l'inspection générale au siège est en charge de la cartographie des risques de l'ensemble du périmètre de la banque pour le compte de la ligne audit en harmonie avec celle du Groupe.

Au niveau de notre réseau international et parce que nos équipes doivent être mobilisées sur les travaux d'audit, nous avons opté pour une cartographie selon une méthode simplifiée que nous comptons monter rapidement en puissance. Notre cartographie des plateformes internationales est à ce stade plus simple qu'au siège car elle comporte moins de catégories de risques, ou plutôt elle présente un regroupement de catégories de risques. Néanmoins, les cartographies internationales sont établies avec les mêmes nomenclatures que celles du siège et le méthodologue est destinataire de la cartographie internationale qui lui donne une granularité plus fine des activités en régions, d'autant que toutes les activités sont identifiées (*front-to-back*/régions-to-siège).

En plus des catégories de risques, nous évaluons des points majeurs de contrôles, principalement selon :

1- la notation de l'environnement de contrôle évaluée lors du dernier rapport d'audit en date *(« Good, Satisfactory, To Improve, Unsatisfactory »)*, et

2- le temps écoulé depuis le dernier audit. Cet ensemble nous donne une note sur 100 % qui nous permet de déterminer la fréquence théorique d'audit à considérer (1 à 4 ans).

Cette cartographie est remise à jour après chaque audit. La cartographie globale concernant les plates-formes à l'international est remise à jour annuellement après présentation aux CEO régionaux et concomitamment à la présentation de nos plans d'audit.

L'environnement post-crise nous amène à devoir travailler davantage sur la mise en place :

1- d'un dialogue plus interactif avec les métiers et les autres corps de contrôle (comme expliqué plus haut),

2- d'un examen du *mapping* des risques pour commentaires du senior management opéra-

tionnel plus en amont de l'établissement du plan d'audit prévisionnel.

Idéalement, nous savons qu'il serait souhaitable de revisiter en détail la cartographie trimestriellement plutôt qu'annuellement à ce stade. Du fait de nos ressources disponibles, nous avons comme objectif une actualisation semestrielle.

Toute analyse lors d'un audit peut se nourrir préalablement de la cartographie mais elle doit demeurer critique par rapport à celle-ci, car seul prévaut une analyse détaillée qui s'appuie sur des constats forts. Ces constats doivent être alimentés par des tests probants, suffisamment dimensionnés par rapport aux activités (au vu de leurs complexité, taille, volumétrie, fiscalité, etc.). Des analyses de *books* ou de portefeuilles fouillées *front-to-back* sont essentielles, sans oublier systématiquement le risque de fraude et le ciblage sur les principaux risques. La cartographie est ainsi activement nourrie avec une vision dite « *bottom-up* ».

Les constats d'audit doivent être alimentés par des tests probants, documentés et suffisamment dimensionnés par rapport aux activités.

Grâce aux mouvements d'activités identifiés sur sa cartographie, l'audit international a l'occasion de proposer des études dites « *post-mortem* » pour s'assurer par exemple que lorsqu'un *back-office* est rapatrié sur Paris, les risques potentiels attachés au fonctionnement en local sont correctement appréciés et signalés préalablement au transfert.
Il y a plusieurs années et pré-crise, l'audit local aurait probablement raisonné en silo et considéré qu'en cas de transfert, l'activité sortait de son univers d'étude : en approche globale, ce n'est heureusement plus le cas, car nous fonctionnons en mode intégré.

B. K.-Z. : *Comment les ressources et les méthodes de l'audit interne doivent-elles donc évoluer en contexte post-crise ?*

P. Th. : Au départ de notre reprise du réseau d'audit international, les auditeurs locaux établissaient un plan d'audit autonome par plate-forme internationale et puis informaient le siège au fil de l'eau. L'objectif principal était de dérouler un plan qui puisse couvrir en 3 ou 4 ans l'ensemble du périmètre local, tout en intégrant en priorité les exigences des régulateurs locaux. Ces travaux étaient de granularité fine comparés aux travaux d'audit transversaux menés par le siège. A la coordination internationale, nous avons œuvré entre le siège et localement pour augmenter la transversalité des travaux locaux, pour leur faire intégrer la même approche par les risques que l'inspection générale et faire en sorte d'être un véritable appui à l'inspection du siège dans son approche globale.

Aujourd'hui, nos rapports d'audit ont vocation à être bâtis selon un format uniformisé avec l'accent mis sur une approche *front-to-back-to*-comptabilité ou avec un thème transverse. En outre, l'inspection de notre Groupe opère selon un plan d'audit unique et intégré avec une claire identification et complémentarité des réalisations des différents corps d'audit. Si les audits locaux ont toujours pour priorité de couvrir en premier lieu les demandes des régulateurs, ils participent le cas échéant activement à la réalisation du plan global par l'organisation de missions communes. Il s'agit d'un bon moyen pour tendre vers une bonne osmose des équipes et un échange de compétences efficace.

Je reviens sur un aspect qui me tient à cœur et me permet de faire référence au point 4 du discours de Monsieur Michel Barnier devant la Commission Européenne le 16/02/2010, disponible sur internet: *« Je suis convaincu qu'une partie de la prévention des crises de demain passe également par les institutions financières elles-mêmes voire par toutes les entreprises, au-delà du renforcement de la supervision et de la régulation par les autorités publiques »*.

Je rejoins l'esprit de cette déclaration : la prévention des risques passe certes par la régulation, mais au-delà de celle-ci et des notations que nous attribuent les régulateurs, nous, les auditeurs devons bâtir grâce à notre acuité, notre vigilance et notre connaissance profonde des activités de notre entreprise un système solide et efficace de contrôle avec en ligne de mire la stratégie et la croissance de notre entreprise. Je suis convaincue que la fonction d'audit, de par son positionnement privilégié (au « niveau 3 ») a un véritable rôle à jouer. S'il a pu exister dans le passé des différences d'approche d'audit entre zones géographiques, certaines axées d'avantage sur le contrôle des procédures et des processus, je rejoins l'approche internationale de l'IFACI et de l'IIA : les leçons de la crise incitent les auditeurs à basculer clairement vers une véritable approche analytique et dynamique par les risques, « dé-siloisée », car c'est celle qui intéresse notre management.

A titre d'exemple, je souhaiterais citer deux mesures que nous avons prises en ce sens dans notre réseau :

1- le risque de fraude fait systématiquement partie de nos analyses, et
2- 15 à 20 % des jours hommes de notre plan d'audit sont dédiés à des missions spécifiques et de conseil non-programmées à l'émission du plan annuel.

Je considère que le taux de tirage sur cette souplesse offerte aux CEO locaux est l'un des outils de mesure de l'appréciation de nos analyses par le management. Il traduit notre capacité de réactivité vis-à-vis des évolutions des métiers, des systèmes et des règlementations. J'accorde beaucoup d'importance à sa progression.

Enfin, les bonnes compétences des auditeurs sont éminemment clé : compte tenu de la complexité des opérations de banque d'investissement, il me semble important de pouvoir attirer dans le réseau international davantage de talents en provenance des métiers ou des fonctions supports *(front-back-compta-IT)* dans les équipes d'audit locales de façon à bénéficier de leurs connaissances approfondies fondées sur une pratique effective des opérations mais aussi pour faciliter et accroître le dialogue avec les business. L'établissement d'un *mapping* exact des compétences et des diplômes des auditeurs avec la cartographie des risques des activités est un exercice à effectuer prochainement, notamment pour catalyser les échanges de bonnes pratiques, voire d'auditeurs au sein de l'inspection générale. ●

Je remercie M. Jacques Beyssade, directeur des risques pour son concours, ainsi que mon management qui m'a fait confiance et avec lequel nous avons œuvré pour la mise en place des développements internationaux au profit de notre ligne d'inspection générale.