audit interne
GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

L'INFLUENCE DES LOIS ET RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX SUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE EN FRANCE

Des dispositifs pour éviter les dérives

>> méthodes

Pour une prise en considération plus forte de l'audit des projets et du cycle d'investissements

Une mission d'audit innovante à la Croix-Rouge Française

>> fraudes

La conduite d'un audit des fraudes requiert prudence et respect scrupuleux des textes

IFACI Institut de l'Audit Interne

n°191
Septembre 2008

PILOTEZ ET VALORISEZ VOTRE AUDIT INTERNE

AVEC NOTRE INTERNAL AUDIT PORTAL

Flexible, facilement paramétrable et s'adaptant aux organisations de toute taille, le *Protiviti Internal Audit Portal* vous permet d'atteindre vos objectifs en matière d'audit interne.
Notre solution vous permet de piloter votre service d'audit interne à partir d'une base de données unique. Outil de travail collaboratif, le *Protiviti Internal Audit Portal* vous accompagne efficacement dans la structuration de votre approche pour garantir un audit interne de qualité et professionnel. Identifier et évaluer les risques, planifier et conduire des missions d'audit, assurer la traçabilité des travaux, rendre compte de l'avancement de votre plan d'audit, effectuer le suivi des recommandations, telles sont quelques-unes des fonctionnalités clés de notre outil.

www.protiviti.fr

protiviti®
Independent Risk Consulting

Know Risk. Know Reward.*

* Gagner à connaître ses risques.

audit interne
la revue française
de l'audit interne
n°191 - septembre 2008

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
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
PROMOTION
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
Martine Pague - Tél. : 01 40 08 48 04
Mel : mpague@ifaci.com

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 1954-4995
CPPAP : 0508 G 83150
Dépôt légal : septembre 2008
Crédit photo couverture :
© Jupiterimages

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

IFACI Institut de l'Audit Interne

L'influence des lois et règlements internationaux sur la pratique de l'audit interne en France

Des dispositifs pour éviter les dérives

« Aquelque chose malheur est bon » : ce proverbe signifie-t-il résignation à l'inéluctable, optimisme de commande, ou contient-il une part de vérité ?

Certes, il est toujours possible, comme l'a fait Léon Bloy à l'aube du siècle dernier, de procéder à l'« Exégèse des lieux communs » en vue de les fustiger. Mais ne vaut-il pas mieux mettre en exergue ce qu'ils ont de positif et leur rôle de viatique ?

C'est en tout cas le sentiment que nous éprouvons en constatant qu'une liste impressionnante d'« affaires » qui, depuis quelques années, ont affecté le capitalisme sauvage a entrainé une modification importante de l'environnement de contrôle et des dispositifs connexes.
De la même manière, la crise financière actuelle met sous les feux de la rampe le bien fondé d'un regain de précautions.

Souvenons-nous, entre autres, d'Enron, de Worldcom. Au-delà des sanctions humaines – immédiates mais insuffisantes – la réaction dans ce type de circonstances est nécessairement institutionnelle. Et rien n'empêche en même temps de rêver d'un idéal improbable où les hommes, encadrés par les procédures, se comporteraient aussi comme il convient.

La mise en œuvre de la loi SOX pour s'en tenir à ce seul exemple – mais il y en a bien d'autres – illustre notamment une évolution importante de la production comptable. Certes, le coût et la complexité administrative de sa mise en œuvre ont été à l'origine amplement soulignés mais, après l'effort, on mesure aujourd'hui avec plus de sérénité le chemin parcouru et les résultats.

Ce constat vaut, mutatis mutandis pour l'ensemble des thèmes abordés dans ce dossier de rentrée et qui portent témoignage sur des réformes destinées à éviter des dérives : SOX, Assurances, Bâle II, 8ème Directive, Directive sur les marchés d'instruments financiers, Normes IFRS.

L'impression qui prévaut en synthèse est celle d'un audit interne structuré, normé, réactif et dont la technicité s'affirme. Et il n'est aucun des articles qui n'aborde avec force les conséquences des nouvelles dispositions sur le contrôle interne – clef de voute du respect des règles.

Ainsi, aux réalités de la mondialisation répond une internationalisation accrue des dispositifs qui accroît l'efficacité de notre discipline.

On se serait certes bien passé d'« affaires » aux conséquences détestables pour les investisseurs, les salariés, les retraités. Mais diverses parades ont été mises au point et l'effort se poursuit dans tous les domaines concernés : développement des Comités d'audit, renforcement du contrôle financier et du contrôle des risques, rôle accru des organes de la gouvernance.

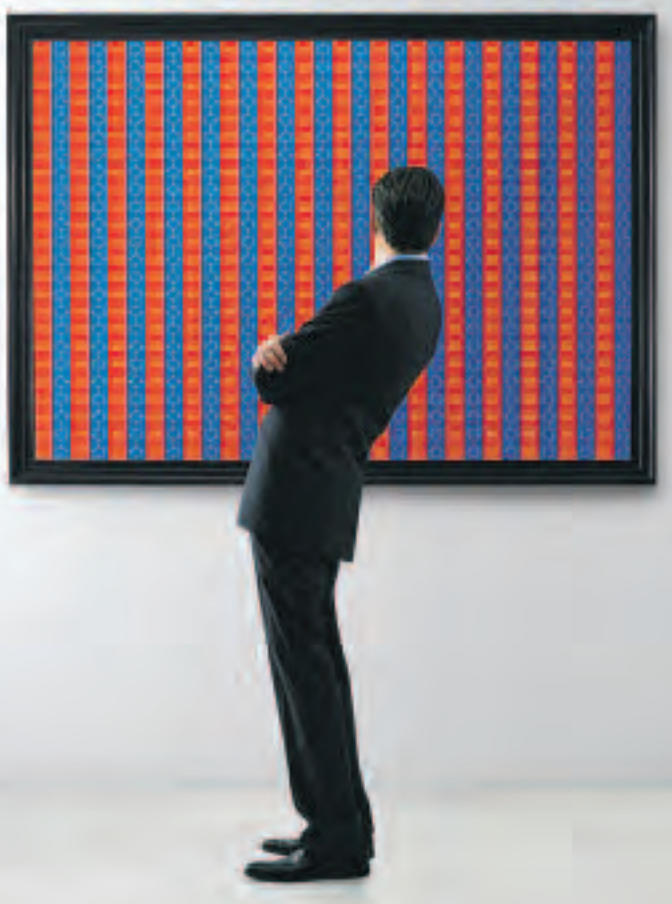
On le voit bien : A quelque chose malheur est bon. A condition bien sûr de prendre les moyens d'en éviter le retour. ■

Marc Jouffroy
Rédacteur en chef

MAZARS

Management du contrôle interne

l'autre regard



© Thierry Cron

Vous cherchez un partenaire pour éclairer la gestion globale de vos risques ? Fraude, risques informatiques, nouveaux enjeux environnementaux, ... Nos solutions durables sont fondées sur une cartographie complète de vos risques.

Nos équipes, reconnues pour leur expertise et leur implication, s'adaptent à vos besoins et à vos spécificités, et s'engagent à vos côtés pour construire une relation privilégiée.

Mazars vous conseille et vous apporte des solutions sur mesure, en toute indépendance.

Contacts

Olivier Lenel - olivier.lenel@mazars.fr

François Nogaret - francois.nogaret@mazars.fr

Tél. : +33 (0)1 49 97 61 87

● **gouvernance** ● ***risk management*** ● **audit et contrôle internes** ● **technologies et sécurité** ●

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, la comptabilité, la fiscalité et le conseil aux entreprises.

Mazars s'appuie sur les compétences de plus de 8 000 collaborateurs présents dans les 46 pays de son *partnership* international intégré.

www.mazars.fr - www.mazars.com

Praxity MEMBER GLOBAL ALLIANCE OF INDEPENDENT FIRMS

audit interne

>> sommaire

>> méthodes

6 **Pour une prise en considération plus forte de l'audit des projets et du cycle investissements**
Jean-Michel Giraud

11 **Une mission d'audit innovante à la Croix-Rouge Française**
Jean-Michel Chaplain

>> fraudes

54 **La conduite d'un audit des fraudes requiert prudence et respect scrupuleux des textes**
Valérie Berche et Noël Pons

>> francophonie

58 **La direction audit de la STEG, un modèle à suivre ...**
Abdessatar Krimi

62 >> l'audit en mouvement

>> dossier

L'influence des lois et règlements internationaux sur la pratique de l'audit interne en France

18 **Lois et règlements internationaux influant sur la pratique de l'audit interne en France**
Jean-Loup Rouff

21 **L'apport de SOX est à tous égards considérable**
Laurent Arnaudo

25 **La pratique de l'audit interne bancaire : une coopération internationale renforcée**
Patrice Josnin

29 **La directive MIF : entre révolution et évolution du cadre réglementaire régissant les marchés financiers. Quels impacts sur l'audit interne ?**
Frédéric Geoffroy

33 **Solvabilité II va profondément changer le marché de l'assurance**
Christophe Lemille

38 **La 8ème Directive : du Comité d'audit à la gouvernance dans les entreprises de type financier**
Claire Valtot et Dominique Leudet

44 **Une stratégie globale mise en œuvre pour renforcer l'ensemble de la chaîne du contrôle**
Thierry Colatrella

47 **Méthodologie et systèmes de contrôle pour pallier les accidents du marché**
Gérard Rameix

>> Fiche technique

Norme 2000 - Gestion de l'audit interne

La gestion du service d'audit interne de Dassault Systèmes
Nathalie Paté

sommaire

Pour une prise en considération plus forte de l'audit des projets et du cycle investissements

Jean-Michel **Giraud**
consultant, cabinet SMG

Jean-Michel Giraud, Mines de Nancy 64, est diplômé d'un Master of Sciences de Berkeley (Chemical Engineering) et de l'Executive MBA d'HEC. Il a accumulé une triple expérience industrielle, financière et internationale au sein du groupe ELF devenu TOTAL, avant de devenir consultant.
Il a successivement exercé les fonctions de directeur de projets puis de directeur industriel polymères techniques, avant d'être nommé directeur du contrôle de gestion du groupe Elf Atochem (1992-98), puis directeur de l'audit interne en 1998, et directeur de l'audit de la chimie du nouveau groupe Total (2000-2006). Il y a participé à la fusion et dirigé quelque 450 missions d'audits opérationnels et financiers dans l'ensemble du groupe, ses filiales et ses business units. Dans la foulée des nouvelles lois sur la sécurité financière, il a notamment développé : les cartographies de risques, la sensibilisation du management opérationnel au contrôle interne et les audits de projets.
Fort de cette expertise, Jean-Michel Giraud a créé une activité de consultant indépendant en 2006, avant de rejoindre en 2008 le cabinet SMG, conseil dans les métiers de la finance, pour y développer le pôle audit et contrôle interne.

A l'origine d'avancées décisives ou, au contraire, de retards significatifs, l'investissement est déterminant pour le devenir de l'entreprise. L'immobilisation peut être source de développements concurrentiels ou ne jamais trouver de rentabilité satisfaisante. Et, comme les investissements majeurs mobilisent une part importante des ressources financières d'une société industrielle et commerciale, ils peuvent fragiliser son crédit sur une longue durée. Le « cycle long » de l'entreprise requiert donc la plus grande attention.

Et pourtant, le partage des ressources d'analyse et d'audit entre les flux d'investissement et les flux d'exploitation est encore trop inégal. L'essentiel des ressources de contrôle des entreprises est accaparé par les résultats sur le court terme. Une ou quelques années après réalisation, l'impact d'un investissement n'est pas vraiment réévalué. S'il est considéré comme une réussite, la question ne se pose généralement pas. S'il se traduit par un échec, l'issue est fréquemment perçue comme le résultat de circonstances fatales dont on tire discrètement une conclusion. Ainsi, le retour d'expérience reste-t-il trop souvent très distant et très global.

Les directions recherche, stratégie et développement, *engineering* et projets, risques et assurance, exploitation, par exemple, ne sont que rarement auditées sur le fond pour établir les faits, mettre les évènements en perspective et tirer les enseignements qui se dégagent des réussites comme des échecs, en toute objectivité.

Les projets

Le « projet », objet de l'investissement, se caractérise fondamentalement par une situation non récurrente qui dépasse largement les activités quotidiennes de l'entreprise.

Si l'analyse des cycles courts, bien connue des auditeurs et des contrôleurs financiers, décrit des flux qui se reproduisent de façons similaires, à fréquence journalière, hebdomadaire, mensuelle et annuelle, le projet en revanche est une opération *one shot* qui porte ses promesses sur le moyen ou le long terme : une usine nouvelle, le déploiement d'un système d'information, une acquisition-fusion …

Les projets industriels, commerciaux, informatiques, présentent en effet des caractéristiques de management communes et notamment :

- Le projet a un début, une trajectoire et une fin. Il s'étend toujours sur plusieurs exercices et les plus importants peuvent durer jusqu'à une dizaine d'années, voire davantage.

- Sa bonne réalisation requiert des arbitrages entre trois objectifs contradictoires : (1) limiter les dépenses, (2) optimiser les choix techniques et (3) respecter les échéances. C'est la fameuse opposition « coûts - délais – performances », qui se prolonge tout au long de la vie du projet avec des degrés de liberté qui s'amenuisent au fur et à mesure des engagements, jusqu'à l'achèvement.

- Mais les bonnes conclusions des arbitrages n'appartiennent pas seulement à la maîtrise d'œuvre. C'est la dialectique « maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre » qui est au cœur de la dynamique de projet. L'échange contradictoire entre ces deux maîtres est une illustration du principe de séparation des pouvoirs. C'est à la fois l'union féconde des volontés et l'affrontement clarificateur des points de vue de l'investisseur et du réalisateur.

Les phases d'un projet comportent des périodes caractéristiques et des points de passage obligés. Typiquement : recherches et études préalables, évaluations préliminaires ou études de faisabilité, définition du projet, études de détail et spécifications, validations, passations de marchés, achats d'équipements, chantier, montage, réceptions, essais de performance, transfert à l'exploitant ou à l'*operating company*. Chaque période requiert des compétences et des profils différents.

Mais tout en obéissant à des traits communs, les projets présentent des situations extrêmement diverses. La maîtrise de changements structurels importants (fusion, restructuration, déploiement d'un nouveau *« business model »* ou d'un nouveau système) se prête aux mêmes règles de pilotage que la conduite de projets industriels.

Le financement des grands projets et les flux de trésorerie associés doivent parfois faire l'objet d'examens particuliers. Là encore, l'audit est appelé à intervenir et peut rendre de grands services. Les *Joint Ventures* et les *Joint Operating Agreements* des sociétés pétrolières prévoient une clause d'audit – un droit de regard – dans les contrats où l'on trouve plusieurs partenaires associés.

Ainsi, le projet exige-t-il des processus spécifiques et un encadrement dédié, au moins momentanément, ainsi qu'un contrôle interne adapté au management, aux phases et à la diversité des situations.

Les investissements courants

A côté des grands projets, il faut mentionner les travaux de maintenance, les grands arrêts, les petits investissements de développements. Les dépenses « immobilisables » sont souvent gérées comme des flux annuels et planifiés en « budget d'immobilisations ». Par différence avec les charges, elles font l'objet de circuits particuliers d'autorisations et de suivis de crédits. Des procédures de

reports sont prévues pour les réalisations qui s'étalent sur plusieurs exercices. Le passage des « immobilisations en cours » au « tableau des immobilisations et des amortissements » se fait en fin de projet, à la mise en service de la nouvelle installation.

Des grandes aux petites réalisations, les sociétés industrielles et commerciales possèdent donc un ensemble de projets généralement répartis entre une direction *« engineering »* et des directions industrielles ou de sites. Souvent, ces projets sont consolidés dans une base de données dont l'examen est toujours riche d'enseignements et souvent source d'économies. Issus de fusions et de restructurations successives, les outils de consolidation et les fichiers d'immobilisations demandent parfois un sérieux rafraîchissement, avec des économies et des simplifications à la clé.

Il faut citer enfin les métiers qui ne sont que des successions de projets (équipement, engineering, forages pétroliers, bâtiment). Différents schémas s'offrent aux clients : contrats de service, clés-en-main, BOT *(Build Operate Transfer)* et ses variantes. Le projet est alors le cycle de base de l'activité de l'entreprise et l'exercice comptable annuel rend compte de la tranche verticale du millefeuille des projets présents dans l'année. Ces entreprises (ou directions internes spécialisées) agissent en maîtrise d'œuvre pour leurs clients (ou *business units* internes) qui sont généralement les investisseurs.

Analyse des risques

Le risque est consubstantiel aux désirs d'entreprendre mais, selon l'ampleur des enjeux, tout doit ou devrait être mis en œuvre pour les réduire ou les gérer. Ceci concerne aussi bien l'élaboration des choix que les phases de réalisation. A la base, les décisions d'investir sont prises à partir de projections financières (*cash flow* actualisé ou calculs de taux de rentabilité interne). Les résultats sont entachés des incertitudes et des aléas qui pèsent sur les hypothèses industrielles et commerciales (marchés, coûts, délais, et quelquefois technologies nouvelles…). Les analystes en charge des études stratégiques n'en ont pas toujours une connaissance approfondie. Ces projections sont parfois encore davantage sensibles aux hypothèses économiques (croissance, parités monétaires, actualisation…). Enfin, les démantèlements et les *remediation* doivent être pris en compte dans la valorisation des projets et provisionnés conformément aux nouvelles règles comptables d'évaluation des actifs. Les perspectives sont influencées par les parties qui trouvent un intérêt à la réalisation du projet et cherchent à peser sur les décisions. Parfois même un certain *whisful thinking* biaise inconsciemment la vision du marché qui résulte des études projectives.

Mais, au delà du risque stratégique, il y a le risque d'un pilotage inadapté. Un patron soucieux de marquer son passage, une *business unit* promoteur d'un projet qui la dépasse, des clients convaincants, des engagements très rapides, un responsable excessivement économe, toutes ces volontés prégnantes peuvent conduire l'entreprise à l'aventure faute d'avoir clairement identifié une situation de projet qui requiert des moyens de pilotage nettement différents de ceux des opérations récurrentes. Les talents nécessaires et les moyens de contrôle ne sont alors pas adaptés à proportion des enjeux. Le leadership ne suffit plus. Technicité, budgets et planning dépassés, il est trop tard pour revenir en arrière. La perte de la maîtrise des pôles « coûts – délais – performance » peut conduire à des imprévus catastrophiques.

Côté réalisation, les *engineerings*, ou les services de travaux neufs, maîtrisent généralement bien leurs sciences et leurs méthodes. Leurs risques n'en restent pas moins liés à ceux du client, ou du promoteur interne auquel il peut être difficile d'opposer les difficultés liées à leurs intentions. En effet, lorsque le risque va à l'encontre des objectifs affichés, il peine à s'exprimer et parfois même à être audible. Il s'ajoute à ces risques, ceux de la mise en œuvre : innovations, spécifications, changements en cours de réalisations, approvisionnements, sous-traitance, conduite du chantier, risques pays, difficultés particulières sur site, exigences du client à l'achèvement, etc.

L'identification et l'évaluation des risques est donc une étape critique pour renforcer les chances de réussir un

projet ambitieux. Mieux vaut en effet argumenter la correction de certains paramètres et obtenir les arbitrages nécessaires lorsqu'il est encore temps, plutôt que laisser courir des hypothèses irréalisables et devoir affronter des obstacles que l'on sait déjà insurmontables. La maïeutique, que le bon auditeur sait pratiquer avec les principaux acteurs du projet, peut être ici d'un grand secours pour éclairer les directions. Un problème bien posé, comme on le sait, est déjà à moitié résolu …

L'identification des risques doit donc se faire méthodiquement, au lancement de tout projet. Ce n'est pas une démarche d'expert. Des revues se font en équipe pluridisciplinaire, dans le contexte et avec les responsables particuliers à chaque projet. Elles associent le représentant du maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, des hommes de l'art, de futurs exploitants, des responsables sociaux et des experts s'il le faut. Les risques identifiés sont ensuite analysés, communiqués, partagés. Leur prise en compte est intégrée selon leur importance. Ils ne concernent pas que la construction mais aussi l'opérabilité future et les ressources humaines notamment.

Si le risque est inhérent à la volonté d'entreprendre, l'essentiel cependant est déjà engagé avec la prise de conscience des facteurs qui menacent la réussite du projet et une vision claire et partagée entre les équipes et les directions.

Principes de contrôle interne

Quelle que soit la diversité des situations rencontrées, le management de projets suit ou devrait suivre des principes communs de contrôle interne.

Outre l'organigramme qui évolue selon les talents requis à chaque phase, la maîtrise d'un projet dispose d'un ensemble de règles et de bonnes pratiques qui s'expriment ou se groupent différemment selon les métiers. Il faut citer, pour l'essentiel, douze points clés que l'on doit retrouver, sous une forme ou sous une autre, lors de l'évaluation d'un projet :

1) un cahier des charges,
2) des revues de risques et de clarifications,
3) un protocole de coordination et des procédures d'approbation (pouvoirs et maîtrise des changements notamment),
4) un chapitre hygiène – sécurité – environnement,
5) une procédure d'assurance qualité,
6) un plan analytique ou *work breakdown structure*,
7) un planning prévisionnel sur lequel s'inscrivent les réalisations, au fil du temps,
8) un tableau de contrôle des coûts : budgets, réalisations, reprévisions,
9) deux courbes d'engagements : en prévisions et en réalisations, sur un seul graphe,
10) un canevas de *reporting*, à périodicité et diffusion bien définies,
11) une instance de pilotage et différents comités techniques,
12) un plan de communication et de diffusion des relevés de décisions.

« L'identification des risques doit être méthodique. Ce n'est pas une démarche d'expert. »

Les trois représentations périodiques – planning, tableau de contrôle des coûts et courbes d'engagement – sont liées et cohérentes.

Les valeurs initiales, couts, délais et performances – qui accompagnent l'accord de crédit d'investissement – doivent figurer sans altérations dans les rapports périodiques, en face des réalisations. Ceci afin que les dérives soient toujours observées à partir des mêmes repères d'origine, fixés pour la durée du projet.

Le propriétaire ou le représentant du maître d'ouvrage, exigera en outre que le *reporting* soit accompagné d'une note de synthèse du chef de projet ou maître d'œuvre. Cette note personnelle du responsable, l'engage ainsi sur l'analyse de l'avancement, les difficultés à surmonter et les nouvelles prévisions.

L'art du pilotage d'un projet n'est donc pas dépourvu de ressources conceptuelles éprouvées, d'instruments rigoureux de suivi, et de méthodes de prévisions.

Les audits de projets

Selon les cas, le projet pourra s'auditer à différentes étapes et l'effort sera toujours modeste au regard des enjeux. Avant le lancement : pour s'assurer, en toute indépendance, que les conditions de réussite ont bien été réunies. En cours de réalisation : il s'agit de faire un état de la situation pour formuler les recommandations utiles à l'atteinte des objectifs ; ce peut être une expérience coûteuse dont on veut tirer les conclusions avant d'engager l'étape suivante ou des modifications importantes. Après réalisation : le projet est une histoire qui s'achève, dont on cherche à tirer les enseignements. L'audit de fin de projet peut aussi être une procédure de validation du partage des dépenses entre partenaires ou associés dans une *Joint Venture*.

Les référentiels applicables sont nombreux. Chaque métier (ex : COBIT pour l'informatique), chaque entreprise (ex : référentiel interne client, référentiel de l'*engineering*), chaque organisme de financement ou de certification (ex : CEE pour les projets subventionnés) ont leur règles qui peuvent être assimilées à des procédures de contrôle interne, destinées à assurer la maîtrise du pilotage et la régularité des comptes.

Ces référentiels fourniront donc des guides d'audit pertinents. L'analyse par comparaison aux prescriptions documentaires est toutefois laborieuse. Elle sera perçue comme une approche « théorique » par les acteurs du projet et elle permettra difficilement de proportionner les observations aux véritables enjeux. L'auditeur risque de s'y perdre. Après un premier examen des référentiels, on réservera donc leur étude aux questions à approfondir et aux vérifications précises là où il y a lieu.

En revanche, avec le recul que procure une approche synoptique et indépendante, l'évaluation du contrôle interne se dégage bien de l'examen des documents du projet et de la façon dont y sont traités les douze points clés cités plus haut. A la suite de cette première analyse, des interviews avec les responsables permettent de demander des éclaircissements, de recueillir les points de vue, de vérifier ou de corriger ses observations et de les mettre en perspective. Les forces et les faiblesses du contrôle interne apparaissent par comparaison au modèle préconisé par le Sarbanes Oxley Act et l'AMF : (1) Objectifs, (2) Identification des risques, (3) Activités de contrôle, (4) Informations, (5) Pilotage du contrôle. En cinq chapitres, l'approche conceptuelle bien connue des métiers de la finance, offre ici une méthodologie féconde pour apprécier concrètement l'efficacité du contrôle et la maîtrise d'un projet par son management.

Les audits de fin de projet permettent un bilan objectif et le partage d'expérience : les *lessons learned*. Il s'agit de contribuer à la progression du management et des bonnes pratiques, sans peser sur la dynamique de l'entreprise. Les auditeurs se porteront donc sur le fond et sur les processus plus que sur le formalisme, sauf, bien entendu, s'il s'agit précisément d'un audit de conformité (audit de certification, audit d'association, audit de contrat, partage des coûts, subventions, etc.).

« Le savoir faire des auditeurs, à l'appui de l'efficacité des investissements »

Le savoir faire des auditeurs, pour recueillir les faits, évaluer les dispositifs de pilotage, apprécier les contrôles, mettre les observations en perspective et partager les recommandations qui en découlent est d'un grand secours pour contribuer à l'amélioration de la maîtrise du cycle long de l'entreprise et pour que davantage d'investissements tiennent leurs promesses. ■

Une mission d'audit innovante à la Croix-Rouge Française

Prévenir les risques de maltraitance dans les établissements accueillant des personnes âgées ou handicapées

Jean-Michel **Chaplain**

directeur de l'audit interne, Croix-Rouge Française

administrateur de l'IFACI

« La Croix-Rouge Française s'emploie à prévenir et apaiser toutes les souffrances humaines »

Statuts de la CRF, Article 1 – Objet

Une mission d'audit interne inspirée par une approche globale des risques

La direction de l'audit interne de la Croix-Rouge française a été créée en septembre 2005. Une charte d'audit interne, signée en juin 2006 par le président de l'association et le président du comité d'audit et des risques[1], émanation du Conseil d'administration, est venue préciser les missions respectives de ce comité et de la direction de l'audit interne elle-même[2].

Fin 2006, la direction de l'audit interne a proposé une liste de 12 domaines génériques de risques majeurs auxquels l'association se trouve exposée. Leur hiérarchisation, à la fois en termes d'impact et de probabilité, a alors fait l'objet d'une confrontation de points de vue entre les auditeurs,

le comité d'audit et des risques (« la gouvernance ») et le comité exécutif (« le management »).

La hiérarchisation faisait apparaître le risque de « non qualité et maltraitance » dans le groupe de tête des risques majeurs, qui ont dicté les thématiques prioritaires du programme d'audit 2007-2008. Figuraient en outre, dans ce groupe de préoccupations prioritaires, les risques associés à la maîtrise financière, au pilotage stratégique et opérationnel, à la gestion des ressources humaines salariées, ainsi que le risque d'image : la réputation de l'association, et de son emblème, auprès de nos multiples parties prenantes peut en effet être considérée comme le premier de nos actifs.

Il convient de souligner que l'appréciation de la gouvernance avait pondéré le risque de maltraitance à un niveau de priorité plus élevé que celle du management, qui plaçait en tête le risque de non-équilibre financier.

S'entendre sur les définitions

Le terme de « maltraitance » est abondamment utilisé, mais souvent à contresens, sans doute du fait qu'il n'obéit pas encore à une définition consensuelle, tant au plan juridique que psychologique.

A la différence du « harcèlement », la maltraitance touche les personnes vulnérables : enfants, personnes âgées, personnes handicapées. Elle couvre un éventail très large d'actes de niveaux de gravité très variables, allant du délit de violence sexuelle sur mineur handicapé par un salarié ou un autre pensionnaire, au « défaut de bientraitance », telle l'omission, non-intentionnelle, de dispenser un soin prévu par un protocole, si tant est que ce manquement est source de souffrance chez la personne.

Juridiquement, certains actes de maltraitance peuvent avoir des conséquences pénales pour leurs auteurs. Les témoins de tels actes sont contraints à une « obligation de signalement », prévue par le nouveau code pénal, et protégés en conséquence[3]. Mais la profession sociale et médico-sociale constate, d'une manière générale, que cette obligation est encore insuffisamment mise en œuvre, et que ces pratiques relèvent donc encore trop souvent de la « loi du silence ».

Un audit du « cœur de métier »

Aborder la question du risque de maltraitance et de la prévention correspondante dans le programme d'audit fut donc en quelque sorte une « première », la profession d'audit interne étant attendue plus traditionnellement, dans l'esprit des acteurs, sur l'évaluation des processus financiers. Cette mission a permis à l'audit de porter un regard sur le cœur de métier au sein d'un échantillonnage de 12 établissements du secteur social et médico-social, accueillant des personnes âgées ou handicapées, où ce risque a été considéré comme élevé, notamment parce qu'ils intègrent l'hébergement, et accueillent les bénéficiaires sur des longues durées. Elle présente beaucoup de points communs avec ce que pourrait être une mission d'audit qualité de ce domaine d'activités.

Les auditeurs[4], ainsi que le directeur de l'audit lui-même, non-spécialistes de ces domaines, ont dû mener un important travail pour conquérir la légitimité de cette mission auprès des experts-métiers audités. Il fallait convaincre qu'une contribution pouvait leur être apportée à partir d'une approche du problème, non pas par le geste professionnel des personnels soignants, mais par l'identification et l'analyse objective des risques.

Maltraitance individuelle et maltraitance institutionnelle

La finalité d'une telle mission n'est pas d'évaluer, ni encore moins de juger les personnes dans les gestes quotidiens qui les conduisent à plus ou moins bien « traiter » les usagers dont ils ont la charge. Ni même de détecter les cas éventuels de maltraitance.

L'audit interne est ici pleinement dans sa vocation préventive, qui vise à identifier les facteurs objectifs qui vont plutôt faciliter ou plutôt limiter l'apparition de pratiques de maltraitance, que l'on peut à ce titre qualifier d'« insti-

tutionnelles ». Cette forme collective de maltraitance interpelle, non pas la responsabilité individuelle des personnels, mais la responsabilité de l'organisation dans son ensemble[5].

Aussi l'une des tâches des auditeurs a-t-elle consisté à identifier cet ensemble de facteurs, notamment à partir de l'étude approfondie de 5 établissements où des cas de maltraitance avaient été révélés. L'audit a proposé de les organiser selon un « référentiel » comprenant 5 grands domaines, eux-mêmes décomposés en 26 thèmes. La proposition par l'audit interne d'une telle grille d'analyse institutionnelle constitue en soi l'un des « livrables » de ce travail, et interroge les dirigeants audités face à l'étendue et la complexité de leur responsabilité :

1. Pilotage
- 1.1. Projet d'établissement
- 1.2. Règlement de fonctionnement
- 1.3. Management
- 1.4. Gouvernance et instances participatives

2. Politique de prévention de la maltraitance
- 2.1. Mesures de vigilance
- 2.2. Dispositif de signalement
- 2.3. Démarche d'autoévaluation

3. Prise en charge des usagers
- 3.1. Admission et intégration
- 3.2. Projet individuel
- 3.3. Accueil et relations avec les familles
- 3.4. Ouverture vers l'extérieur
- 3.5. Vie affective et sexualité
- 3.6. Prise en charge de la douleur et approche de la fin de vie

4. Gestion du personnel et organisation du travail
- 4.1 Définitions de fonctions
- 4.2 Recrutement
- 4.3 Coordination
- 4.4 Permanence
- 4.5 Effectifs
- 4.6 Qualifications
- 4.7 Formation
- 4.8 Conditions de travail
- 4.9 Signes de l'épuisement professionnel

5. Locaux et sécurité
- 5.1 Locaux communs
- 5.2 Chambres des usagers et sanitaires
- 5.3 Sécurité des locaux
- 5.4 Projets immobiliers

Les grands enseignements

Au-delà des enseignements propres à chacun de ces 26 thèmes, il est possible de dégager en synthèse quelques messages généraux qui doivent inspirer les résolutions de progrès à venir :

1) Vertu universelle de la « bonne gestion » : Au risque de paraître trivial, un établissement protégera d'autant mieux ses usagers contre le risque de maltraitance qu'il sera « bien géré » au sens le plus basique du terme : que son action sera formalisée dans un projet d'établissement, que son budget fera l'objet d'un arbitrage argumenté, que les fonctions des personnels relèveront de descriptions précises, que l'accueil des usagers et de leurs familles fera l'objet d'une approche réfléchie et évaluée, que les locaux seront adaptés, mis aux normes et entretenus, que les termes de la loi de 2002[6] seront respectés, que le dispositif obligatoire de signalement des incidents sera en place et utilement pratiqué, etc.
Dans le vocabulaire de l'audit interne, on parle là de la nécessité d'un bon « environnement de contrôle ».

2) Vers le développement de la « bientraitance » : Au-delà de ce basique, une approche préventive visant la recherche de bonnes pratiques et la promotion de la bientraitance, entendue comme « l'ensemble des savoir-faire adaptés et positifs » a beaucoup à voir avec une démarche qualité des établissements concernés : formalisation des procédures, projets individualisés, accueil des familles, formation spécifique des acteurs, groupes de soutien professionnel ou d'analyse des pratiques, démarche d'auto - évaluation, etc. La promotion de la bientraitance renvoie à une approche préventive, dynamique, innovante, inventive, qui va de pair avec une démarche plus globale de recherche d'excellence de l'établissement, nécessairement inspirée par l'énoncé d'une stratégie.

De l'affirmation de l'ambition au plan d'actions

A l'instar de toute mission d'audit, le rapport adresse un certain nombre de recommandations découlant des constats faits dans les structures auditées, et confrontées à l'expérience et aux attentes des directeurs et directrices des établissements concernés, au terme d'un travail important de restitution des conclusions de la mission.

La première d'entre elles, au plus haut niveau, est de l'ordre de l'affirmation de l'ambition de l'association en la matière. De là découlent des pistes de progrès très concrètes correspondant aux 26 domaines du référentiel retenu.

Il appartient au management, et à la gouvernance, de prendre la mesure des constats relevés, de donner suite aux recommandations correspondantes et de les traduire dans un plan d'actions, étalé sur plusieurs années, et dont la mise en oeuvre sera régulièrement évaluée. La concrétisation effective des dispositifs recommandés par l'audit interne sera une mesure explicite de l'« assurance raisonnable » dont l'association entend se doter pour protéger ses bénéficiaires contre ce risque réel, et se montrer digne de sa première mission statutaire qui est de « prévenir et apaiser toutes les souffrances humaines ». ■

[1] *Respectivement Jean-François Mattei et Jean-Yves Pabst.*

[2] *Lire François-Xavier Choutet, « L'audit interne, acteur clé de la gouvernance associative. L'exemple de la Croix-Rouge française », Audit, N° 185, juin 2007.*

[3] *A ce titre, le risque de maltraitance en établissement présente beaucoup de points communs avec le risque de fraude en entreprise.*

[4] *Mission d'audit conduite par Anna Tomaszek et François-Xavier Choutet, auditeurs internes.*

[5] *Cette approche privilégiant la « maltraitance institutionnelle » est largement partagée par les travaux de référence sur la question : Commission des Affaires Sociales du Sénat 2002-2003, IGAS 2006, etc.*

[6] *La « loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale», avec ses nombreux décrets d'application, constitue le socle fondamental de la prise en compte de la personne en matière d'action sociale et médico-sociale.*

Council of Europe — 800 million Europeans — 47 member States

The Council of Europe, based in Strasbourg, France, is a political organisation founded in 1949 to promote greater unity among its Member States. Today its membership numbers 47 States across Europe, working together to promote democracy, human rights and the rule of law and to develop common responses to political, social, cultural and legal challenges.

Competitive examination open to nationals of member States of the Council of Europe

Assistant Internal Controller

for the European Court of Human Rights in Strasbourg, France

Vacancy Reference: e79/2008

The European Court of Human Rights was set up in 1959 by the Council of Europe as one of its principal mechanisms for enforcing the obligations entered into by contracting States under the European Convention of Human Rights which protects the civil and political rights and freedoms of Europe's 800 million citizens.

The role. This is an opportunity to carry out a range of internal financial control duties in accordance with the provisions of financial regulations and established guidelines and priorities. This will include co-ordinating projects to assess and control risks, developing risk-analysis tools and establishing new procedures and controls. In addition, you will make recommendations to improve processes that enhance the effectiveness of the Court's activities.

The candidate. With a relevant professional qualification and at least two years experience of internal control, management control or auditing, you will have a sound understanding of techniques used in risk analysis, sampling, probability and statistics. Project management and coaching skills are also essential, combined with a very good knowledge of one of the Council of Europe's official languages (English or French) and a good knowledge of the other.

Applications must be made **in English or French** using the Council of Europe on-line application system. By connecting to our website **www.coe-recruitment.com** you can consult the detailed vacancy notice and create and submit your on-line application. Applications must be submitted using this on-line application form by 15 October 2008 at the latest.

Under its equal opportunities policy, the Council of Europe is aiming to achieve parity in the number of women and men employed in each category and grade.

The Council of Europe welcomes applications from all suitably qualified candidates, irrespective of gender, disability, marital or parental status, racial, ethnic or social origin, colour, religion, belief or sexual orientation.

COUNCIL OF EUROPE — CONSEIL DE L'EUROPE

Contrôle Interne ou Qualité ?

oui,

vous voulez tout...

Choisir entre un Contrôle Interne performant et une démarche Qualité souvent indispensable : vous connaîssez ce dilemme ?

Pour SiNeQuA Risk & Management, ces deux démarches complémentaires sont traitées de manière globale pour le bénéfice de l'entreprise. Avec ses équipes dédiées pluridisciplinaires, SiNeQuA Risk & Management s'impose aujourd'hui comme une référence dans la maitrise du Risque pour les entreprises, à la fois par le Contrôle Interne et la démarche Qualité*. Traiter de manière globale les deux approches pour le meilleur de l'organisation permet des synergies donc des économies pour l'entreprise !

Plus de 200 interventions réussies dans les plus grands secteurs de l'économie vous garantissent une adaptation concrète et complète de nos interventions à votre organisation pour son développement et sa pérennité.

Entre Contrôle Interne et Qualité
vous ne voulez pas choisir ?
Vous avez raison ! Parlons en !

SiNeQuA
RISK & MANAGEMENT
Membre du Groupe Tuillet

17, rue Galilée - 75116 Paris - 33 (0)1 47 23 35 10
www.sinequa.fr - contact@sinequa.fr

**60 % d'exigences communes entre les deux référentiels selon une mesure interne SiNeQuA Risk & Management 2007*

Photo : PhotoAlto

La Certification IFACI, un engagement pour plus de performance

L'audit interne apporte à la Direction Générale une capacité à éclairer la décision managériale dans les domaines à forts enjeux.

Pour la Direction Générale, la Certification est une assurance sur la qualité des travaux de l'audit interne effectués dans le respect des Normes professionnelles et la recherche de plus de performance pour l'entreprise.

Raymond Redding, Directeur Général Délégué du Groupe La Poste

" L'obtention de la Certification IFACI pour le service d'audit du Courrier était un défi que nous venons de relever avec succès. Cette démarche s'inscrit fort logiquement dans notre ambition de devenir à l'horizon 2012 le leader européen du Courrier sous toutes ses formes.

Il est indispensable que, dans ce contexte, j'aie la garantie que la démarche, les méthodes, les outils du service d'audit sont au niveau des meilleurs et que leur professionnalisme est incontestable. La Certification IFACI m'apporte cette garantie.

Cette Certification constitue également un formidable encouragement pour les équipes d'audit du Courrier à « faire la course en tête », à fournir des prestations de niveau toujours plus élevé qui éclairent les décisions des dirigeants et des managers. "

Contactez-nous pour une présentation détaillée.

IFACI Certification
13, rue de Laborde - 75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 40 08 48 10 - Fax : +33 (0)1 42 93 12 47
Mel : certification@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com

L'INFLUENCE DES LOIS ET RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX SUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE EN FRANCE

Des dispositifs pour éviter les dérives

18 **Lois et règlements internationaux influant sur la pratique de l'audit interne en France**
Jean-Loup Rouff

22 **L'apport de SOX est à tous égards considérable**
Laurent Arnaudo

25 **La pratique de l'audit interne bancaire : une coopération internationale renforcée**
Patrice Josnin

29 **La Directive MIF : entre révolution et évolution du cadre règlementaire régissant les marchés financiers. Quels impacts sur l'audit interne ?**
Frédéric Geoffroy

33 **Solvabilité II va profondément changer le marché de l'assurance**
Christophe Lemille

38 **La 8ème Directive : du Comité d'audit à la gouvernance dans les entreprises de type financier**
Claire Valtot et Dominique Leudet

44 **Une stratégie globale mise en œuvre pour rénover l'ensemble de la chaîne du contrôle**
Thierry Colatrella

47 **Méthodologie et systèmes de contrôle pour pallier les accidents du marché**
Gérard Rameix

Lois et règlements internationaux influant la pratique de l'audit interne en France

Jean-Loup **Rouff**

Les évolutions législatives et réglementaires intéressent les auditeurs internes parce qu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence sur les processus qu'ils évaluent, qu'il s'agisse de gouvernement d'entreprise, de contrôle interne ou de management des risques.

Mais certaines réformes ne se limitent pas à une modification de l'univers d'audit. Leur mise en œuvre engendre des problématiques autres que la conformité ou la maîtrise des risques juridiques. Ce type d'évolutions a un impact plus direct sur la pratique de l'audit interne parce qu'il modifie ses responsabilités et change la nature des relations avec les autres acteurs concernés. La loi Sarbanes-Oxley en est l'exemple emblématique, mais d'autres dispositions récentes ont eu et auront encore des répercussions sur la profession.

La loi Sarbanes-Oxley (SOX)

Les Etats-Unis adoptent cette loi le 30 juillet 2002. Son but est de protéger les intérêts des investisseurs en leur garantissant que les informations financières et comptables publiées par les sociétés cotées sur la Place de New York sont exactes.
L'article 302 de la loi définit le rôle des principaux acteurs (le directeur

général et le directeur financier) en charge de la mise en place et de l'évaluation du contrôle interne de l'information financière et comptable. En vertu de l'article 404, un rapport décrit les responsabilités à l'égard du contrôle interne de l'information financière et comptable, le cadre d'évaluation du contrôle interne et émet des conclusions quant à son efficacité. Cette évaluation est revue et certifiée par les commissaires aux comptes.

Mais la loi Sarbanes-Oxley est aussi connue pour la lourdeur des travaux qu'elle a entraînés. Fin 2006, la SEC *(Securities and Exchange Commission)* et le PCAOB *(Public Company Accounting Oversight Board)* ont proposé d'autres modalités d'application de la loi. Les nouvelles dispositions adoptées par la SEC en mai 2007 ont eu pour objectif d'alléger les dispositions qui ne sont pas efficientes. Elles visent également à moduler les travaux en fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise. Les auditeurs internes sont concernés par ces modifications puisqu'elles renforcent l'approche par les risques et prévoient la possibilité que les commissaires aux comptes allègent leurs travaux en s'appuyant sur les résultats de l'audit interne.

SOX a eu une influence sur l'organisation du département d'audit interne, sur ses objectifs et ses travaux. Ainsi, l'enquête IFACI 2005 révèle que pour 92 % des sociétés concernées, l'audit interne a joué un rôle important dans la prise en compte de cette réglementation. 74 % d'entre elles ont dédié une équipe de 7 auditeurs en moyenne aux travaux requis par SOX. De plus, l'audit interne a vu son rôle renforcé dans la prévention et la détection des fraudes, de la corruption et des comportements non éthiques. A l'extérieur de l'entreprise, les relations avec les commissaires aux comptes se sont intensifiées et systématisées. Bien que plusieurs entreprises françaises aient décidé de ne plus être cotées à New York, SOX continue d'avoir des retombées sur la pratique de l'audit interne en France. Le retour d'expérience a permis de préciser certains principes, notamment en ce qui concerne l'auto-évaluation du contrôle, la responsabilisation des opérationnels et les points de contrôle des systèmes d'information. Aujourd'hui, les auditeurs internes disposent d'un certain nombre de meilleures pratiques pour améliorer leur programme de travail et les étendre au-delà du périmètre de l'information financière et comptable.

La directive européenne sur les Marchés d'Instruments Financiers (MIF)

Cette directive est entrée en vigueur le 1er novembre 2007. Elle sert trois grands objectifs : un objectif d'unification ; un objectif d'accroissement de la concurrence ; un objectif de meilleure protection du client, notamment par la transparence et par des règles de meilleure exécution.

Pour l'AMF, l'application de la directive impliquera la mise en place de contrôles spécifiques destinés à s'assurer du bon comportement des nouveaux acteurs (les internalisateurs par exemple).

Pour la Commission bancaire, en matière de cantonnement de fonds de la clientèle, la preuve de l'exécution des nouvelles obligations de la clientèle devra être fournie. En matière d'externalisation, le contrôle effectué par l'entreprise assujettie sur le prestataire externe est renforcé, dans la mesure où les établissements doivent conserver l'expertise nécessaire à ces contrôles. La MIF crée une obligation pour les entreprises de veiller à ce que leurs prestataires assurent la confidentialité des données auxquelles ils ont accès. La MIF impose de prendre en compte les liens qui peuvent exister entre l'entreprise qui externalise et les prestataires externes.

Les corps d'audit doivent jouer pleinement leur rôle de contrôle périodique pour l'ensemble du dispositif comme pour les aménagements apportés. Ainsi doivent-ils vérifier que la décision d'externaliser est une opération sécurisée, en adéquation avec les objectifs managériaux, et auditer tous les documents qui décrivent et organisent la décision d'externalisation.

Ces éléments ont été précisés lors de réunions d'échanges organisées par l'IFACI (cf. rencontre groupe professionnel « Banque » de l'IFACI / Commission bancaire / AMF de novembre 2007 et réunion plénière du groupe banque « les figures imposées de l'audit interne » de juin 2007).

Ces documents sont accessibles sur le site internet www.ifaci.com

4ème, 7ème et 8ème directives européennes

Ces directives européennes sont souvent désignées sous le vocable d'Eurosox tant leurs dispositions semblent comparables à des principes promus dans le cadre de SOX. Par exemple, la 7ème directive modifiée prévoit « une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du groupe en relation avec le processus d'établissement des comptes consolidés… ».
Les 4ème et 7ème directives viennent d'être transposées en France avec l'article 26 de la loi n°2008-649 du 3 juillet 2008 modifiant les articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce. Ces articles avaient déjà été modifiés dans le cadre de la Loi de Sécurité Financière. Ils sont notamment amendés avec les éléments suivants qui intéressent les auditeurs internes :

- le Président rend compte des procédures de contrôle interne et **de gestion des risques mises en place par la société en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;**
- la société fait référence au code de gouvernement d'entreprise qu'elle applique et précise les dispositions qui ont été écartées ainsi que les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Cet exercice du *« Comply or explain »* va plus loin que les exigences actuelles de la LSF. Les auditeurs internes pourront être sollicités du fait de leur expertise en matière d'évaluation des processus en particulier en ce qui concerne la gestion des risques.

La 8ème directive recommande la mise en place d'un comité d'audit, et lui assigne notamment deux missions : le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ; le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques. Le projet de transposition de cette directive donne une reconnaissance légale d'un comité d'audit dont les responsabilités dépassent celles du comité des comptes. Plus qu'un descriptif des procédures, le suivi de l'efficacité nécessite une évaluation des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Pour répondre à ces nouvelles missions, les liens entre l'audit interne et le comité d'audit vont devoir se renforcer encore, même si beaucoup a déjà été fait dans ce domaine.

Bâle II

Le comité de Bâle a promulgué en juin 2004 le texte d'un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres des banques : Bâle II.
Bâle II incite les banques à mieux gérer leurs risques par l'usage des meilleures pratiques et des meilleures méthodes existantes : notation interne, management des risques, procédures documentées et contrôle interne.

Quel rôle pour l'audit interne ? Des textes du comité de Bâle précisent que l'audit interne fournit une évaluation indépendante de l'adéquation des fonds propres et de leur conformité aux procédures et politiques décidées par la banque.
Des analyses régulières du système de contrôle interne doivent être effectuées pour vérifier l'efficacité, l'efficience et la sécurité du dispositif mis en œuvre. L'audit interne doit revoir, au moins une fois l'an, le système de notation interne, y compris les opérations des unités de crédit et l'estimation des facteurs de risques. Le champ d'application de la revue inclut le respect de toutes les exigences minimales applicables.

Une révision de Bâle II est annoncée d'ici la fin de l'année elle concernera notamment la supervision supranationale et la répartition des responsabilités entre les superviseurs. Par exemple, les superviseurs du pays où sont implantées les succursales sont actuellement privés de tout pouvoir de contrôle, contrairement à ce qui se passe pour les filiales. Il est envisagé de donner au superviseur du pays hôte une plus grande capacité de contrôle. Ces évolutions pourront avoir une incidence sur les requêtes que formuleront les superviseurs à l'égard des services d'audit.

L'ampleur de la crise financière liée aux *subprimes* et la nécessité de renforcer les dispositifs de lutte contre la fraude vont certainement engendrer des modifications dans l'environnement des établissements financiers. L'article 156 de la loi de modernisation de l'économie d'août 2008 prévoit déjà une

clarification des « conditions d'information des organes dirigeants concernant l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques et le suivi des incidents relevés notamment par ces systèmes ». Une modification du règlement 97-02 est annoncée en ce qui concerne la maîtrise du risque opérationnel et la lutte contre la fraude.

Solvency II

Le projet, lancé au début de l'année 2000, a été adopté par la Commission européenne le 10 juillet 2007. Solvency II traite de la réforme du système de solvabilité des assurances européennes ; c'est, vis-à-vis de l'assurance, ce qu'est Bâle II à l'égard de la banque.
Le dispositif repose également sur trois piliers : les exigences quantitatives (provisions, fonds propres) ; les dispositifs de gouvernance des risques, comme le contrôle interne ; la discipline de marché.

Les directives européennes exigent des compagnies d'assurance un contrôle interne adéquat. Les principes de contrôle interne doivent être renforcés par des principes de gestion des risques adaptés à l'activité d'assurance. La lumière est mise sur le contrôle et la gestion des procédures internes, sur l'existence des procédures écrites.

L'audit interne s'assurera que les politiques de développement et de risques sont correctement suivies et que les résultats sont conformes aux prévisions.

Le processus de surveillance prudentielle des autorités de contrôle européennes devrait être renforcé. Les autorités de contrôle prudentiel formuleront des exigences qui précisent ou dépassent les exigences standard.

International Financial Reporting Standards (normes IFRS)

Les normes comptables internationales IAS/IFRS sont entrées en vigueur le 1er janvier 2005, pour l'élaboration des états financiers des sociétés cotées de l'Union européenne.
Leur objet est de donner une information financière plus transparente, et de faciliter l'établissement de comparaisons internationales avec un référentiel orienté vers l'investisseur.

La mise en œuvre de ces normes a des conséquences sur les différentes directions et services, et implique une adaptation des acteurs, en particulier à la direction financière. Quant à l'audit interne, il devra se familiariser avec de nouveaux processus et veiller à la mise en place de nouveaux contrôles. Une étude a montré que les nouvelles normes IFRS ont contribué à accroître l'importance du rôle des auditeurs (surtout externes il est vrai) qui devront suivre des formations pour développer leur expertise.

Le passage aux IFRS, source de risques comptables et financiers, a fait l'objet de débats au sein des comités d'audit. Il est important de prendre en compte ces nouveaux risques et de les intégrer dans la cartographie.

* *
*

Le but de SOX, comme celui des directives et des réformes internationales ultérieures dont il est question dans cet article, est avant tout de protéger les investisseurs, de garantir la transparence, d'harmoniser les pratiques.

La meilleure garantie que les entreprises peuvent donner aux investisseurs, comme aux régulateurs, est d'apporter la preuve de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adéquat, c'est-à-dire efficace, dont le bon fonctionnement est attesté régulièrement par les auditeurs internes et externes.

Compte tenu de son expertise en matière de contrôle interne et de gestion des risques, l'audit interne a donc une carte à jouer dans la mise en place de ces dispositifs. Ces évolutions modifient parfois la nature des travaux à effectuer. Elles doivent être perçues comme une opportunité pour réaffirmer la valeur ajoutée de l'audit interne et clarifier sa contribution à la bonne gouvernance. ■

L'apport de SOX est à tous égards considérable

Laurent **Arnaudo**

vice-president corporate audit, Alcatel-Lucent

Jean-Loup Rouff : *Quels ont été les impacts de la mise en œuvre de SOX sur l'organisation de votre service d'audit interne, sur ses objectifs, ses ressources – notamment humaines –, ses travaux ?*

Laurent Arnaudo : L'impact a été différent au fil du temps. Alcatel devait « être SOXé» fin 2006. L'impact a donc été très significatif en 2005 et 2006 pour la mise en place du projet, et de moins en moins depuis 2007. Nous avons eu jusqu'à 80 % (en 2006) de notre plan d'audit consacré à SOX. Chez Alcatel-Lucent, le projet SOX a été placé sous la responsabilité de l'audit interne, qui s'est doté d'une petite cellule de gestion de projet (SOX PMO) et utilise ses propres ressources pour tester les contrôles. La mise en œuvre était très consommatrice de temps avec des délais très courts, d'autant que nous avons choisi d'être prêts dès 2005, pour une sorte de galop d'essai. Durant cette période, nous avons dû réévaluer les compétences nécessaires dans nos équipes d'audit pour augmenter la part financière et comptable et réduire les ressources plus opérationnelles. L'audit interne étant considéré chez Alcatel-Lucent comme une pépinière de talents destinés à terme au management opérationnel, nous avons en permanence un renouvellement important de nos auditeurs (près de 30% par an). Ce ratio nous a permis de modifier nos équipes au fil de l'eau et sans heurt, pour recruter des profils plus financiers et comptables (des anciens des « big 4 » ou des personnes en interne avec une solide expérience financière). Aujourd'hui, en 2008, on a rééquilibré nos ressources et nos plans d'audits comportent plus de missions opérationnelles. Depuis toujours, l'audit interne évolue, s'adapte aux priorités de ses clients. Bien sûr, les nouvelles lois et règlements en matière de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise comme SOX et LSF -jouent un grand rôle sur la façon dont on est organisé, et sur nos travaux. Certes, SOX a nécessité de réorienter nos ressources vers des profils plus financiers. Mais nous n'avons pas pour autant délaissé la partie plus opérationnelle de nos travaux, qui a une forte valeur ajoutée pour notre direction et notre conseil d'administration. L'audit interne, comme tout acteur dans l'entreprise, doit répondre aux attentes et besoins de ses principaux clients (direction et conseil d'administration). Nous devons simplement rester flexibles et savoir toujours revenir a l'essentiel : le COSO avec ses trois composantes ! Etre conforme à SOX sans *« material deficiency »* est un objectif à part entière dans l'entreprise, auquel contri-

bue l'audit interne en identifiant les problèmes éventuels en amont, lors des phases de *testing*. L'objectif est de développer des plans d'action, afin d'éviter les mauvaises surprises de fin d'année. Plus largement, tous les opérationnels financiers au sein de notre organisation ont comme objectif de participer à la fiabilité des données financières (sortir des chiffres fiables en temps et en heure). Cela conditionne une partie de leur bonus annuel.

J.-L. R. : *Avez-vous été amené à revoir le dispositif de contrôle interne dans son ensemble ? Avez-vous dû le renforcer ?*

L. A. : Alcatel-Lucent avait déjà mis en place un système de contrôle interne solide, basé sur le COSO, mais SOX a permis de mieux documenter certains points et renforcer notre environnement de contrôle interne. La création d'un *« disclosure committee »* (comité de l'information financière) se réunissant au minimum trimestriellement, permet maintenant de rassembler les informations sur tout événement significatif et de diffuser une documentation ou une communication qui reflète fidèlement la situation du Groupe. Ce comité assiste vraiment la direction générale et la direction financière dans leur appréciation de l'efficacité du contrôle interne. Je pense que nous avons chez Alcatel-Lucent un *Disclosure Committee* d'une grande qualité. Ses minutes sont communiquées au Comité d'audit et des finances, et les auditeurs externes sont systématiquement invites à venir « écouter ».

Les *« Entity Level Controls »*, qui sont clairement clés dans l'approche SOX, ont été renforcés. SOX a participé à renforcer notre code d'éthique et sa communication. Il a aussi accéléré la mise en place d'un système d'alerte (hotline), une meilleure définition et communication des rôles et des responsabilités, la séparation des taches, etc.

Dans certaines *joint-ventures*, SOX a vraiment permis de mettre en place de nouveaux processus financiers et des systèmes d'information qui n'existaient pas.

J.-L. R. : *La mise en œuvre de SOX vous a-t-elle aidé dans la mise en œuvre de la LSF, ou l'inverse ?*

L. A. : La mise en œuvre de la LSF a été grandement facilitée par notre conformité avec SOX. Les efforts nécessaires pour décrire les contrôles et procédures non relatifs aux processus comptables et financiers ont été limités et se sont appuyés sur notre expérience et nos procédures existantes. Le niveau de *testing* pour LSF étant moins exigeant que pour SOX, la loi française est moins consommatrice de temps et de ressources.

J.-L. R. : *On a pu lire, à propos de SOX, qu'elle « est le reflet des valeurs que les opinions publiques et les marchés financiers exigent des entreprises : responsabilité, transparence, développement durable ». Que pensez-vous de cette assertion ?*

L. A. : En ce qui concerne la responsabilité et la transparence, je suis d'accord à 100 %.

SOX nous a permis de mieux communiquer sur le contrôle interne comptable et financier, et de sensibiliser les opérationnels sur leur rôle. Ce que l'on attend de chacun en matière de contrôle est maintenant clair pour tous. Les processus financiers sont documentés et chaque point de contrôle est clairement communiqué.

Le travail du *« disclosure committee »* permet de communiquer et documenter en temps et en heure les informations liées à la clôture. Le Comité d'audit et des finances y a accès. Pour la première fois, l'audit interne doit et peut émettre une **opinion globale** sur le niveau de contrôle interne de l'entreprise – en tout cas pour sa partie relative a l'information comptable et financière. C'est un progrès énorme en termes de transparence. Nous travaillons en interne pour voir comment émettre une opinion globale sur l'ensemble du système de contrôle interne.

En ce qui concerne le développement durable, l'impact de SOX est plus limité. Depuis de nombreuses années, l'audit interne travaille en partenariat avec d'autres directions pour effectuer des audits de conformité dans le domaine du développement durable. Par exemple, l'audit interne d'Alcatel-Lucent s'appuie sur la norme SA 8000 *(Social Accountability 8000)* pour mesurer la performance RSE de ses fournisseurs sur site. Cette norme cou-

vre plusieurs volets relevant du « droit international du travail » : travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté d'association et droit de négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail et rémunération. En fait, à partir du moment ou on teste l'efficacité des contrôles liés à la définition des rôles et des responsabilités, les évaluations de performance, la mise en place d'objectifs, de formations appropriées – on touche au développement durable.

J.-L. R. : *Avez-vous constaté (et peut-être évalué) une valeur ajoutée supplémentaire de l'audit interne à l'occasion de la mise en œuvre de SOX ?*

L. A. : SOX a été pour nous un media pour mieux communiquer sur le rôle de l'audit interne. La perception de notre fonction a été nettement améliorée par notre capacité de mener à bien un projet de cette ampleur, en partenariat avec les opérationnels.

SOX a aussi été une vraie opportunité pour sensibiliser les services opérationnels au contrôle interne. Chez Alcatel-Lucent, la démarche a été très constructive. Les opérationnels ont commencé à considérer l'audit interne comme un partenaire de choix, un conseiller. Aujourd'hui, au sein du groupe, tout le monde connaît Sarbanes-Oxley et l'importance de l'environnement de contrôle interne. Notre documentation des contrôles et des processus a nettement progressé. Certaines *« business units »* ont même recréé des cellules de contrôle interne pour s'assurer que les procédures existent et sont communiquées. Avec le temps, ces cellules avaient pu disparaître ou être réduites. Maintenir une bonne documentation dans le temps est toujours un challenge. SOX a été un accélérateur pour revenir à un niveau efficace.

J.-L. R. : *En quoi SOX a-t-elle influé sur la coopération audit interne / audit externe ? Les bienfaits de cette interaction ont-ils été sensibles dans le domaine de la gouvernance ?*

L. A. : La coopération pour être « SOXé » est nécessaire et a été étroite dans le cas d'Alcatel-Lucent. Nous sommes passés par différentes phases en fonction de l'avancement du projet, et nous avons encore aujourd'hui des réunions hebdomadaires pour identifier les faiblesses potentielles et avoir une réflexion en commun sur les axes d'amélioration. Nous travaillons main dans la main pour éviter les surprises en fin d'année, pour eux comme pour nous. L'objectif est d'éviter de devoir mettre en œuvre des plans d'actions drastiques en urgence.

Il n'y a eu aucune étape importante de franchie dans notre programme SOX sans une discussion préalable avec les auditeurs externes, que ce soit en amont pour la définition du périmètre, les critères de matérialité, la détermination des processus et des contrôles clés, ou plus en aval pour la coordination des calendriers de *testing*, et l'identification des déficiences de contrôle, des plans d'action, etc. Nous n'aurions pas pu réussir sans cette coopération de tous les instants.

J.-L. R. : *Certaines entreprises françaises ne voient en SOX qu'une contrainte supplémentaire ? En quoi est-elle un apport ? Est-elle l'une plus que l'autre ?*

L. A. : Il est indéniable que chez Alcatel-Lucent, comme partout ailleurs, on s'est demandé comment éviter que SOX soit simplement un travail administratif sans valeur ajoutée pour le business. Au début, on voyait beaucoup plus ses coûts que ses bénéfices. La partie administrative est certes inévitable, surtout pour la documentation des contrôles, mais elle est aujourd'hui réduite au minimum nécessaire, notamment en adoptant une approche par les risques. Il ne doit y avoir dans SOX que les sujets traités au jour le jour par les opérationnels, ceux qui font l'objet de longues discussions avec les CFOs, lors des réunions de clôture avec les auditeurs externes. Pour être accepté et survivre, SOX doit être aligné avec les préoccupations du moment, les vrais sujets financiers et comptables et non les risques potentiels à faible impact.

Avant même que les règles du PCAOB N 5 ne soient publiées, favorisant une approche basée sur les risques, nous avions focalisé nos travaux sur les risques-clés de l'entreprise, pour ne pas créer une « usine à gaz ». Nous avons aujourd'hui 2400 points de contrôle pour tout le groupe, soit environ 140 contrôles-clés par entité principale. ■

La pratique de l'audit interne bancaire : une coopération internationale renforcée

Patrice **Josnin**

responsable adjoint de l'inspection générale, BNP Paribas

Plus que tout autre, **le secteur bancaire est strictement réglementé.** Même si cette réglementation relève encore largement du domaine national, l'internationalisation croissante des groupes bancaires induit une prise en considération des lois et règlements des pays dans lesquels ils sont implantés ; dès lors, la loi élaborée au niveau international ou européen devient applicable via des processus de transposition. En parallèle, on peut noter une convergence (voire une harmonisation) accrue des réglementations nationales (cf. Normes Comptables).

Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut citer plusieurs exemples de pénétration des règlements internationaux dans le monde bancaire national :

- **les préconisations du Comité de Bâle**[1] **relatives au Comité d'audit** et à son rôle en matière d'audit et de contrôle internes, figurant dans le document *« Enhancing corporate governance »* publié en février 2006, et reprises au niveau européen dans la 8ème directive, et au niveau national dans la Loi de Modernisation de l'Economie ;
- les principes édictés dans les textes relatifs à **la lutte contre le blanchiment** ;
- **les Normes comptables** et l'harmonisation des reportings comptables bancaires nationaux ;

• **l'accord de Bâle II,** dont nous développons brièvement ci-après les tenants et les aboutissants et qui revêt une importance capitale dans les établissements de crédit.

Ces lois et règlements internationaux influent sur la fonction d'audit interne et ce, à différents niveaux :
• sur son positionnement au sein de l'organisation,
• sur la nature des missions qu'il conduit,
• sur les compétences qu'il doit posséder.

L'accord dit de Bâle II est à ce titre illustratif.

Les dispositions de l'accord dit de Bâle II

Le nouvel accord **de Bâle sur les fonds propres de juin 2004 (dit Bâle II)** vise à renforcer la solidité et la sécurité des systèmes bancaires au plan mondial et repose sur trois types d'obligations dits « Piliers » :

Pilier 1 – Des exigences minimales de fonds propres pour les risques de crédit, de marché et opérationnel : les banques doivent calculer le montant de fonds propres nécessaire pour absorber les pertes maximales inattendues de valeur, auxquelles elles peuvent avoir à faire face dans le cours de leurs activités.

Pilier 2 – La surveillance prudentielle qui repose sur :
• un contrôle interne rigoureux permettant de s'assurer de la couverture de l'ensemble des risques encourus et de l'adéquation globale du niveau de fonds propres ;
• une surveillance du point précédent par les autorités de contrôle ;
• une intervention préventive des autorités de contrôle afin d'éviter que le niveau de fonds propres ne devienne inférieur au minimum requis.

Pilier 3 – Transparence et discipline de marché pour améliorer la communication financière. Les banques doivent publier :
• le champ d'application du ratio (consolidation) ;
• le niveau et la structure détaillée des fonds propres ;
• l'exposition au risque / les modes de gestion des risques (crédit, marché, opérationnel, taux).

La transposition de Bâle II au niveau européen et national

Cet accord de Bâle II a été introduit dans l'Union Européenne via la directive sur l'adéquation des fonds propres des établissements de crédit et des entreprises d'investissement *(Capital Requirements Directive, CRD)*.

Cette adoption formelle par le Conseil et le Parlement européens est intervenue le 14 juin 2006, soit deux ans après la publication du texte du Comité de Bâle.

Les travaux de transposition en droit français de la CRD ont été lancés fin 2004 et se sont poursuivis tout au long des années 2005 et 2006 au sein d'un groupe de travail associant, outre des représentants de la profession, la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE), le Secrétariat général de la Commission bancaire et la Banque de France.

L'ordonnance n° 2007-571 du 19 avril 2007 transpose les dispositions législatives de la directive CRD et institue le nouveau ratio de solvabilité dit « Bâle 2 ». Pour achever cette transposition, cette ordonnance a été complétée par un décret et plusieurs arrêtés, et notamment :
• le décret n° 2007-745 du 9 mai 2007 relatif à la solvabilité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement et aux sociétés de crédit foncier et modifiant le Code monétaire et financier (partie réglementaire) ;
• deux arrêtés du 20 février 2007 relatifs, l'un aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement et l'autre modifiant un certain nombre de règlements du CRB (Comité de la réglementation bancaire)

Le calendrier de la mise en conformité Bâle II :

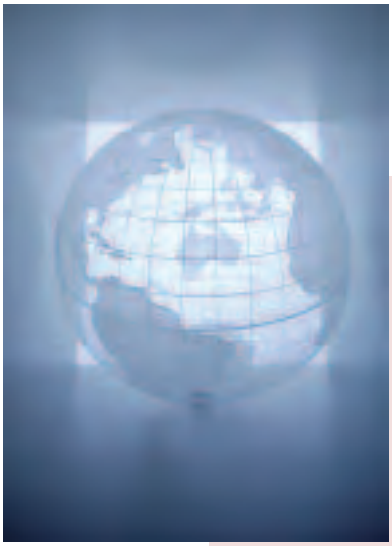
A partir du 1er janvier 2007 :	Application de Bâle II pour les banques optant pour les méthodes simplifiées
A partir du 1er janvier 2008 :	Application pour les banques optant pour les méthodes avancées (BNP Paribas).

et du CRBF (Comité de la réglementation bancaire et financière) en application du précédent.

L'impact de Bâle II sur l'audit interne

Un rôle de prévalidation

BNP Paribas comme la plupart des grandes banques internationales a opté pour des méthodes avancées de calcul



du « capital économique ». Elle a engagé un lourd programme de mise en conformité de ses procédures et de ses systèmes d'information qui l'ont conduite à obtenir l'homologation de son modèle interne par la Commission Bancaire.

Avant l'entrée en vigueur de la réglementation, au 1er janvier 2008, la Commission Bancaire est venue contrôler les systèmes de notation interne mis en place par notre établissement, incluant la validation et la robustesse des modèles.

Elle s'est, pour ce faire, appuyée largement sur les travaux de validation interne de la banque, dont les travaux de l'audit interne.

En deux ans, l'audit interne de BNP Paribas a conduit onze missions sur Bâle II.

Dans ce cadre, il a vérifié que le dispositif réglementaire, défini dans les textes de Bâle, était bien mis en place. Il a revu la méthodologie et les processus d'évaluation des fonds propres ainsi que les aspects de gouvernance en matière de suivi du projet. Cette revue a été globale, portant sur toute l'organisation de la banque, des bases tiers aux systèmes de risques, en passant par tous les mécanismes de production d'analyse de crédits, de décision…

L'audit interne a donc joué son rôle d'alerte et a permis de combler certaines lacunes dans le dispositif de mesure et de gestion du risque du groupe.

Une mission à inscrire dorénavant au plan d'audit annuel

Après cette phase de prévalidation, et pour maintenir leur homologation, les établissements bancaires sont tenus de réviser annuellement les conditions du calcul du capital économique.

Ainsi, les équipes d'audit interne des banques vont devoir inclure une revue Bâle II dans leur plan annuel et devraient plus particulièrement évaluer :

- le caractère approprié du processus d'évaluation des fonds propres de la banque, en fonction de la nature, de l'étendue et de la complexité de ses activités ;
- l'identification des principales expositions et de la concentration du risque ;
- l'exactitude et l'exhaustivité des données utilisées dans le processus d'évaluation de la banque ;
- la pertinence et la validité des scénarios utilisés dans le processus d'évaluation ;
- l'actualisation des simulations de crise et l'analyse des hypothèses et des données utilisées.

Des besoins de compétences spécifiques

Ces missions, pour certaines d'entre elles, diffèrent un peu de celles que l'audit bancaire avait l'habitude de conduire traditionnellement, et exigent que la fonction dispose de profils particuliers, à même d'évaluer des modèles de risques complexes.

Cette exigence du régulateur a été structurante à l'égard des équipes d'audit (compétences, organisation…) des établissements qui ne disposaient pas de telles compétences.

Cette exigence a été l'occasion pour l'inspection générale de BNP Paribas de renforcer son équipe spécialisée dans l'analyse des modèles. Celle-ci est responsable des travaux réalisés sur l'analyse des modèles en central et peut déléguer tout ou partie de ses évaluations aux équipes d'audit locales dans les territoires, métiers, filiales.

Un exercice structurant pour l'audit interne

Bâle II a eu un caractère éminemment structurant pour l'audit interne, puisque :

• eu égard à l'importance du projet et à sa transversalité en interne, l'audit a dû passer en revue de nombreux processus de la banque ;
• l'audit interne a également contribué à aider les métiers à se mettre en conformité avec les exigences de Bâle II ;
• au fil des missions Bâle II, l'audit interne s'est enrichi de nouvelles compétences et a mis au point des méthodes d'audit adaptées ;
• des référentiels et des méthodologies ont été définis, traduits en *« check lists »* et mis à la disposition des auditeurs.

Bâle II a également été l'occasion, pour le régulateur, de s'appuyer sur les travaux de l'audit interne. Assuré qu'un certain nombre de points avait été vérifié au préalable par l'audit interne, le régulateur pouvait intervenir à son tour. Bâle II a donc été l'occasion d'intensifier la coopération entre l'audit interne et le régulateur, traduisant ainsi un véritable signe de confiance de ce dernier à l'égard du contrôle périodique.

Enfin, Bâle II montre que la stabilité du système bancaire ne peut se satisfaire d'une réglementation purement nationale. Le dispositif législatif européen, transposé dans les règlements des vingt-sept pays de la Communauté, complété par une coopération de plus en plus étroite des superviseurs nationaux, notamment au travers de « collèges européens », est sans doute une étape vers plus de supervision transnationale. Un effet positif de la crise financière actuelle aura été de renforcer cette coopération et d'en démontrer l'impérieuse nécessité. ■

[1] Le Comité de Bâle, créé en 1975 par les gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des Dix, est composé des hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et des banques centrales de la Belgique, du Canada, de la France, de l'Allemagne, de l'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, de l'Espagne, de la Suède, de la Suisse, du Royaume-Uni et des Etats-Unis. Ce Comité a pour objectifs principaux : le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier, l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance, la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

KROLL

Prévention de la fraude
Investigations financières

Depuis plus de 35 ans, Kroll aide les entreprises à prévenir, détecter et enquêter la fraude sous toutes ses formes. Nous sommes des spécialistes de l'investigation interne, du forensic accounting et de la recherche de preuves électroniques. Que le problème soit global, transnational ou local, notre solution sera une prestation calibrée sur mesure pour y répondre.

- Enquête interne indépendante
- Enquête FCPA et réglementations assimilées sur la gouvernance d'entreprise
- Audit de fraude / forensic accounting
- Évaluation des processus et des contrôles internes
- Formation spécialisée sur la fraude
- Investigations informatiques / computer forensic et electronic discovery
- Recherche d'actifs
- Protection de la propriété intellectuelle
- Soutien à l'action contentieuse
- Due diligence d'acquisition et validation de partenaires
- Contrats publics et passation de marchés
- Programmes anti-blanchiment
- Expertises judiciaires

Nos autres services

- Conseil en sûreté
- Vérification de CV de candidats
- Recherche et analyse d'informations stratégiques
- Défense des intérêts des actionnaires lors d'une OPA hostile
- Services et logiciels de récupération de données informatiques
- Conseil en retournement d'entreprises en difficultés et restructuration

Pour en savoir plus sur nos services de prévention de la fraude :

Hervé Zany
hzany@kroll.com

Stéphane Rousseau
srousseau@kroll.com

Kroll Associates SA
29, rue de Berri
75008 Paris
33 (0)1 42 67 35 00
www.kroll.com

4800 consultants
65 bureaux
33 pays

La directive MIF : entre révolution et évolution du cadre règlementaire régissant les marchés financiers

Quels impacts sur l'audit interne ?

Frédéric **Geoffroy**

responsable de l'audit interne, Société Générale Corporate & Investment Banking (SGICB)

Le 1er novembre 2007 est entrée en application au sein de l'Union Européenne la directive MIF ou MiFID *(Markets in Financial Instruments)* qui a remplacé la directive sur les services financiers de 1993.

L'objectif général de cette nouvelle directive est d'une part de mieux protéger les investisseurs, de l'autre de favoriser la concurrence entre prestataires de services d'investissement par la création d'un véritable marché unique européen, tout cela dans une optique de développement de ce marché au bénéfice des économies des pays membres.

La directive MIF a été transposée en France dans le règlement général de l'AMF.

Chaque entreprise d'investissement doit répondre de la mise en œuvre des mesures prescrites à son autorité réglementaire nationale, l'AMF en ce qui nous concerne.

Bref rappel du contenu des trois grands chapitres de la directive MIF

Gestion de la relation clientèle d'investisseurs

Des règles de conduite fondées sur une différenciation désormais très marquée du régime de protection applicable selon la nature du client ; le principe fondamental de classification des clients a ainsi été posé avec la segmentation entre :

- les clients non professionnels,
- les clients professionnels,
- les « contreparties éligibles », dans le cadre de certains services.

Obligation générale d'informer la clientèle, selon des modalités cependant différentes selon le niveau de classification, et d'établir des reportings ad hoc.

L'évaluation des besoins des investisseurs doit être systématique en cas de « conseil personnalisé en investissement » afin de s'assurer que le produit vendu est en adéquation avec les objectifs du client (exigence d'adéquation des services *« suitability »*).

Egalement, pour chaque client classé « non professionnel » les entreprises d'investissement doivent évaluer la connaissance et l'expérience de leur client (caractère approprié de l'offre de services *« appropriateness »*).

Fonctionnement des Marchés : principe de meilleure exécution *(« Best execution »)*

Afin de préserver l'intérêt des investisseurs, les entreprises d'investissement ont une obligation de meilleure exécution *(« best execution »)* c'est-à-dire qu'elles doivent exécuter les ordres transmis dans les meilleures conditions (cours, change, livraison..) et être en mesure de justifier au client final que son ordre a bien été traité ainsi, quel que soit son lieu d'exécution.

Ce principe a pour double corollaire une exigence de transparence, avant et après la négociation, et la mise en concurrence des lieux d'exécution des ordres.

La nouvelle architecture des marchés comprend désormais :

- les marchés réglementés, dont le cadre est plus détaillé,
- des systèmes multilatéraux de négociation, dont l'exploitation constitue un service d'investissement,
- des internalisateurs systématiques (possibilité pour les entreprises d'investissement de répondre en interne aux ordres d'achat et de vente de leurs clients sans avoir à aller sur les marchés traditionnels).

Organisation interne des prestataires de service d'investissement

Afin de garantir le respect des principes précédemment posés, des mesures sont à prendre en termes de contrôle de conformité, d'organisation de l'audit et de la fonction « risques », de gestion des conflits d'intérêt et d'externalisation.

- Tout d'abord, une fonction de **contrôle de la conformité** doit être instituée, avec des procédures spécifiques et une organisation distincte des autres activités.
- **La gestion des risques** doit également être renforcée, avec un accent particulier sur le suivi des mesures prises pour remédier à toute déficience.
- **L'audit interne** voit une nouvelle fois son importance soulignée, et son indépendance rappelée.
- Des procédures doivent être suivies pour **la gestion des conflits d'intérêts** et pour le traitement des plaintes, avec obligation de tenir et de mettre à jour régulièrement un registre des cas de conflits constatés.
- **En matière de recours à un agent lié (externalisation)** le prestataire qui y fait appel assume la responsabilité entière et inconditionnelle de toute action effectuée ou de toute omission commise par cet agent lié lorsqu'il agit pour son compte.
- Enfin, **les règles d'archivage des données** sont revues et étendues, généralement à 5 ans, notamment en ce qui concerne la conservation des enregistrements.

Les dispositions de fond les plus novatrices concernent l'ouverture à la concurrence, le traitement différencié de la clientèle selon son degré d'expertise et la gestion des conflits d'intérêt. Pour beaucoup, il est vrai aussi, les instructions rejoignent des pratiques déjà existantes dans la plupart des établissements, selon des modalités d'application cependant assez hétérogènes d'un pays à l'autre. Au-delà des changements de fond mentionnés, la nouveauté réside enfin dans l'harmonisation des principes, harmonisation hautement nécessaire du point de vue de l'investisseur, mais aussi dans une exigence de formalisation accrue, formalisation qui bien entendu répond aux attentes de l'audit.

Une formation "européenne" des auditeurs a été organisée

L'audit de l'application de la directive MIF

Pour auditer l'application de la directive MIF au sein de la Banque de Financement et d'Investissement de la Société Générale, un plan d'action en 7 étapes a été défini :

- la revue du projet,
- l'intégration des aspects MIFID dans l'exercice de « risk assessment » 2007,
- la formation des auditeurs,
- une mission bilan de mise en place,
- des missions tests pour cadrer la méthodologie,
- l'insertion des contrôles MIFID dans les missions classiques,
- une mission transversale en suivi de la mission bilan initiale.

La revue du projet

L'audit a participé au comité directeur du projet, non pas en tant que contributeur en charge de tel ou tel développement, mais plutôt dans une optique de *monitoring* de l'avancement du projet, avec un rôle explicite d'alerte vis-à-vis du responsable de projet et surtout de la direction en cas de dérapage, ou encore de divergence grave dans les choix d'organisation entre les différents services concernés. Ce dernier point concernait aussi les divergences éventuelles d'appréciation entre équipes intervenant sur des marchés nationaux différents, et relevant donc d'autorités de marché différentes, pour une part.
Dans la mesure où le projet a bien été conduit dans les temps, de manière cohérente, cette mission n'a pas mobilisé des ressources importantes et a surtout permis à l'audit de se familiariser en amont avec l'ensemble des problématiques MIFID.

L'intégration des aspects MIFID dans l'exercice de « risk assessment » 2007, pour la définition du plan d'audit 2008

L'exercice de *« risk assessment »* repose sur la classification des entités et/ou des activités en fonction des facteurs de risque « Bâle II ». Plusieurs de ces facteurs recoupent des problématiques MIFID, comme par exemple les risques de litiges commerciaux (conseil inadéquat, conflit d'intérêts, mauvaise communication), différend avec les autorités (non respect des règles ou mauvaise application des lois), faiblesse dans l'environnement de contrôles…
De ce point de vue, intégrer la dimension MIFID a donc surtout consisté à bien décliner chacun des facteurs de risque lors des travaux d'évaluation.
Par ailleurs, en complément de l'approche par centre d'activité, il a été retenu une approche transversale du sujet et des missions « MIFID » ont été inscrites au plan d'audit 2008.

La formation des auditeurs

Il a été décidé de former tous les auditeurs sur le périmètre européen, y compris les auditeurs systèmes d'information, soit une soixantaine de collaborateurs, et non de constituer au sein du département une équipe spécialisée, solution parfois retenue sur d'autres sujets.

Deux types de formation ont été organisés, une première sur les principes directeurs et les modalités techniques d'application de la directive, une seconde plus axée sur la démarche d'audit.
Les formations sont déposées dans une base centrale accessible à tous les auditeurs et des compléments sont prodigués pour les nouveaux entrants.

La mission bilan de mise en place

Au cours du premier semestre 2008, ont été conduites des missions d'envergure pour évaluer les conditions d'application de la directive dans trois départements, celui en charge du pilotage d'ensemble de la relation clients, et les deux départements marchés qui réunissent les équipes intervenant sur les sous-jacents actions et taux.

Le périmètre de cette mission recouvrait trois volets :

- les aspects MIFID proprement dits, soit la classification des clients, les tests d'adéquation et du caractère appro-

L'approche d'audit de l'application de la directive MIFID au sein de la Banque de Financement et d'Investissement de la Société Générale a donc revêtu des formes diverses, pour tenir compte tout à la fois de l'aspect projet et de la variété des sujets abordés. Le formalisme introduit par le législateur devrait à l'avenir faciliter le travail de revue sur un sujet important puisqu'il concerne le risque d'image, risque opérationnel particulièrement sensible pour un prestataire de service d'investissement.

prié des services, l'information des clients, la meilleure exécution… ;

- la gouvernance du dispositif, au travers de l'examen des procédures de surveillance permanente et de la formation (organisation, suivi) ;
- des problématiques transversales telles que la conservation de la documentation client dans l'outil de suivi des relations commerciales, ou encore le monitoring des deals restructurés.

La mission a donné lieu à diffusion d'un rapport, noté selon l'échelle habituelle, et à l'émission de recommandations.

Des interventions ciblées pour évaluer rapidement certains sujets

Simultanément à la mission bilan de grande ampleur, des interventions de durée beaucoup plus courte ont été conduites sur des sujets plus circonscrits, soit géographiquement auprès d'une équipe de vente domiciliée en dehors de Paris ou de Londres, soit sur des aspects plus techniques comme certains développements informatiques liés au projet ou la déclinaison opérationnelle du principe de « meilleure exécution ».

Ces interventions de très courte durée, entourées de moins de formalisme, ont permis de mieux cadrer les aspects méthodologiques.

L'insertion des contrôles MIFID dans les missions de vérification classiques

Une des difficultés rencontrées lors de la définition du plan d'audit 2008 fut de concilier la mission transversale sur le sujet MIFID avec les missions classiques organisées sur les tables de vente, missions couvrant un périmètre plus large.

Au final, il a été décidé de séquencer autant que possible les interventions, tout en gardant le principe d'une couverture quasi complète du périmètre sur 2008.

Bien entendu, des contrôles de type « MIFID » sont maintenant insérés dans les vérifications classiques, par exemple la revue de la classification des clients ou encore la qualité de l'information pré et post exécution de l'ordre.

Le suivi des recommandations concernant MIFID

S'agissant d'un sujet réglementaire, les recommandations se sont toutes vues attribuées un niveau de priorité élevée et des délais de mise en place relativement courts, tout en tenant compte bien entendu des décalages dus au retard de transposition de la directive dans certains pays. ■

Rendez-vous sur le site Internet de l'IFACI

le site Internet de l'IFACI vous permet de vous tenir informé des dernières nouveautés de la profession, de vous inscrire aux séminaires de formation, aux événements de l'Institut, de commander des ouvrages, de consulter la bourse de l'emploi …

Solvabilité II va profondément changer le marché de l'assurance

Christophe **Lemille,** CIA, CISA

contrôleur des gestions déléguées, Quatrem Assurances Collectives

Ingénieur HEI et diplômé du MBA européen IEFSI-EDHEC, Christophe Lemille exerce depuis juillet 2007 la fonction de contrôleur des gestions déléguées chez Quatrem Assurances Collectives. Précédemment, il fut, pendant 3 ans, responsable d'un service d'assistance à maîtrise d'ouvrage et, pendant 4 ans, auditeur interne chez Médéric. Certifié CIA et CISA, il intervient comme formateur à l'IFACI.

Le deuxième semestre 2008 devrait être déterminant pour la réglementation du marché européen de l'assurance avec, d'une part la publication le 19 novembre 2008 des résultats de la quatrième étude d'impacts quantitatifs, et d'autre part l'adoption de la directive européenne « Solvabilité II » par le parlement européen et le Conseil.

Au travers de cette directive, l'Union européenne poursuit les grands objectifs suivants :

- améliorer la protection des assurés,
- moderniser la supervision en renforçant le rôle des autorités de contrôle,
- accroître l'intégration des marchés au sein de l'Union Européenne,
- renforcer la compétitivité des assureurs et réassureurs européens au niveau international.

La Commission européenne cherche également à simplifier la législation actuelle en remplaçant les 13 anciennes directives par une unique directive européenne modifiée.

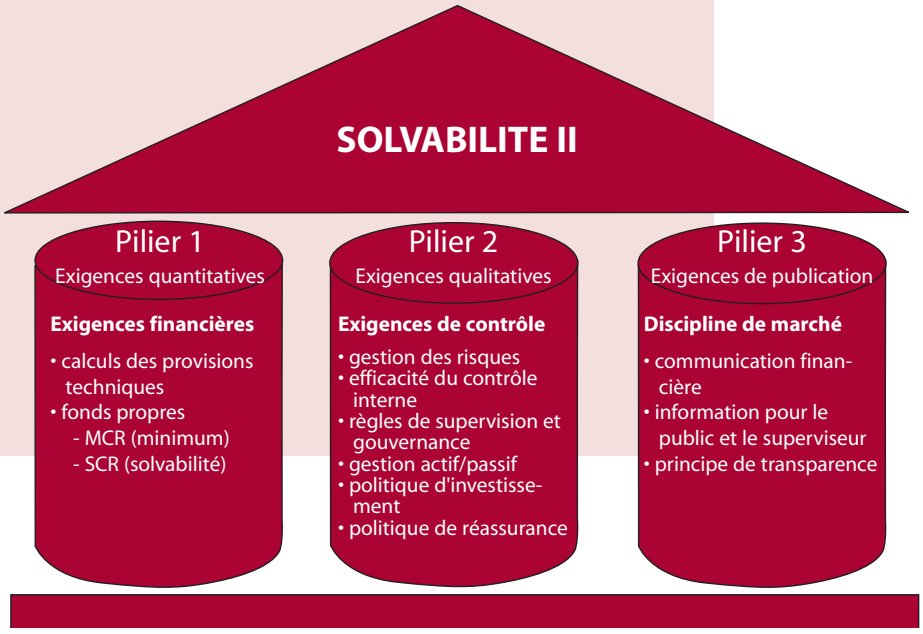
Une approche fondée sur les risques

Le cadre en vigueur depuis les années 1970, Solvabilité I, a montré ses limites. En effet, le calcul des besoins en fonds propres tel que défini par Solvabilité I ne prend pas en compte les types de risques et la qualité de leur gestion. Actuellement, la solvabilité des compagnies d'assurance est mesurée sur la base du volume d'affaires souscrites (pourcentage des provisions techniques, des primes ou des sinistres), sans prendre en compte les risques réellement encourus. Pour illustrer cet état de fait, on peut constater que, dans le système actuel, un même produit (contrat d'assurance-vie) bénéficiant de taux garantis différents est soumis à la même exigence de marge de solvabilité quelle que soit la capacité de l'assureur à servir le taux offert (i.e. quel que soit le rendement du portefeuille d'actifs sous-jacents).
Pour pallier ces faiblesses, de nombreuses législations nationales ont été mises en place, provoquant une importante hétérogénéité au niveau européen.
Par rapport à Solvabilité I, le projet de nouvelle directive est beaucoup plus sensible aux risques réels supportés par les assureurs. Il impose un véritable dispositif de mesure et de supervision du risque, recourant aussi bien à des éléments quantitatifs que qualitatifs.

Pour l'élaboration de cette directive, la Commission a lancé une large consultation par le biais du CEIOPS *(Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors)*. Ce comité est composé de représentants des autorités de contrôle des pays membres. Le CEIOPS travaille comme un comité d'avis indépendant qui conseille la Commission après avoir collecté les conclusions des consultations effectuées auprès des différents intervenants dans le secteur des assurances (autorités de contrôle nationales, fédérations professionnelles, compagnies d'assurance, firmes d'audit, etc.).

Au fur et à mesure de l'enchaînement de *Quantitative Impact Studies* (QIS) et de *Consultation Papers* (CP) successifs, les principes généraux de « Solvabilité II » se sont considérablement affinés pour aboutir à la publication le 10 juillet 2007 de la proposition de directive.
Au travers de ces CP et QIS, les acteurs du marché sont très sollicités en vue de calibrer au mieux les risques sous-jacents à l'activité d'assurance et de réassurance dans les formules standards qui régiront les nouvelles règles prudentielles de ces entités dans l'Union Européenne.
Lors de la quatrième étude d'impacts quantitatifs **(QIS4)**, la participation des assureurs français s'est encore renforcée. Avec plus de 220 réponses, soit **+ 40% par rapport l'étude précédente**, le marché français s'est montré particulièrement dynamique et réceptif à ces études sur base volontaire.

La réforme Solvabilité II s'articule autour de trois piliers :
- le Pilier 1 détermine des exigences quantitatives à respecter, notamment sur l'harmonisation des provisions et l'instauration de minima de fonds propres ;
- le Pilier 2 impose la mise en place de dispositifs de gouvernance des risques (processus, responsabilités, production et suivis d'indicateurs…) ;
- le Pilier 3, consacré à la discipline de marché, fixe les exigences en termes de reporting et de transparence.



Solvabilité II suppose donc une mesure du risque au niveau global et surtout une industrialisation des processus de gestion, de reporting et de supervision du risque. Il est donc à prévoir qu'elle aura, au-delà des impacts sur les systèmes d'information, une influence significative sur l'organisation interne, la gouvernance et le pilotage des risques. Les conséquences sur le marché et la concurrence ne seront également pas neutres, notamment en raison de l'harmonisation du calcul des provisions techniques.

Une gestion des risques intégrée

L'harmonisation du calcul des provisions techniques et l'allocation optimale des fonds propres par activité et par métier aura un impact positif sur la compétitivité des assureurs. Il est probable que cela les conduira à modifier leur gestion des actifs de manière à adapter leur allocation en fonction des risques encourus.

L'avantage compétitif des grands groupes (diversification des risques) et de ceux ayant un modèle interne par rapport à ceux utilisant le modèle standard plus exigeant en capital, les incitera à redéfinir des produits « au juste prix » poussant le marché à la baisse dans un contexte de concurrence accrue.

Le renfort des directions techniques, le développement de fonctions de modélisation des risques (modèles internes), l'apparition de systèmes d'informations de modélisation interne

Les trois piliers

Pilier 1 : exigences en capital (quantitatif)

Le Pilier 1 vise à mesurer les risques de manière quantitative. Tout d'abord, il fixe les modalités de calcul des provisions techniques (harmonisation au niveau européen en conformité avec le projet IFRS). Ensuite, il impose deux seuils de capitalisation :

- le SCR (Solvency Capital Requirement), qui marque le niveau de capital de solvabilité; et
- le MCR (Minimum Capital Requirement), qui représente le seuil en deçà duquel l'autorité de contrôle pourra demander un plan de redressement, voir le transfert du portefeuille et le retrait de l'agrément.

Le niveau de capital de solvabilité (SCR) pourra être calculé selon deux approches :

- l'« Approche Standard », applicable à toutes les entreprises et prenant en compte les risques significatifs et quantifiables ;
- le « modèle interne » développé par l'entreprise et validé par l'autorité de contrôle.

Le SCR devra correspondre au niveau des fonds propres nécessaires pour réduire la probabilité de ruine de l'assureur à horizon d'un an à un niveau de 0,5 %.

Le modèle choisi devra intégrer les besoins en capital nécessaires pour couvrir les risques suivants : risques de souscription, risques de taux, risques de liquidité, risques de crédit et risques opérationnels. Les risques non quantifiables seront pris en compte dans le pilier 2.

Pilier 2 : cadre du contrôle (qualitatif)

Le Pilier 2 permet une évaluation qualitative de la gestion des risques des entreprises. Il prévoit notamment la possibilité d'évaluation des procédures de contrôle interne par l'autorité de contrôle.

Il permettra à l'autorité de contrôle d'évaluer :

- le contrôle interne ;
- la gestion des risques ; ainsi que
- la gouvernance d'entreprise.

En ce qui concerne le pilier 2, son principal objectif est de donner aux autorités de contrôle les moyens d'identifier les compagnies présentant des risques financiers ou organisationnels importants. Dans de tels cas, elles doivent avoir la possibilité d'augmenter l'exigence de capital ou d'appliquer des mesures ciblées pour réduire les risques.

En cas d'insuffisances avérées dans un de ces domaines, ou si certains risques ne sont pas pris en compte au niveau du Pilier 1, les autorités de contrôle auront la possibilité d'ajuster à la hausse le SCR tel que défini dans le Pilier 1.

Pilier 3 : discipline de marché

Le Pilier 3 aura pour objectif de redéfinir les obligations de publications des entreprises d'assurance vis-à-vis de leurs assurés, des investisseurs ainsi que des autorités de marché. Il a pour finalité d'améliorer l'accessibilité et la transparence de l'information produite, ainsi que sa comparabilité au niveau européen. A cet égard, il faut noter que les « reportings » aux autorités de contrôle et les informations destinées au public seront conformes avec les normes IFRS relatives aux contrats d'assurance.

(identification, qualification, mesure et analyse de sensibilité des risques, corrélation et diversification), et l'accroissement des prestations d'expertise technique actuarielle seront les premières étapes de ce changement.

Enfin, l'apparition d'une nouvelle culture de gestion des risques dans le management et dans le développement des portefeuilles marquera l'aboutissement de cette évolution : **le coût du risque aura un impact sur les décisions de gestion.**

Un renforcement des contrôles

Le Décret du 13 mars 2006 qui exige la création d'un **dispositif permanent de contrôle interne** marque le début du renforcement des procédures de contrôle.

Les exigences du pilier 2 de la prochaine directive conduiront les assureurs à mettre en place les différents niveaux du dispositif de contrôle interne et les contraindront à formaliser et documenter leur gestion des risques.
Ce renfort se fera d'autant plus rapidement que le contrôle Interne permet d'éviter une augmentation des fonds propres exigée par le superviseur dans le cas d'une insuffisance de maîtrise ; en d'autres termes, **le contrôle interne peut économiser des fonds propres !**

Le besoin de coordination des différents acteurs de l'évaluation au sein de l'entreprise conduira les organisations à s'adapter et de nouvelles directions seront créées : direction des risques, direction des contrôles, direction de la conformité, direction des partenariats et des gestions déléguées. De nouveaux postes apparaîtront : *« Risk-manager »*, *« Compliance-officer »*, contrôleur.

Le contrôle des partenaires, des coassurances et des gestions déléguées évoluera dans la mesure où l'autorité de contrôle considère que l'assureur doit maîtriser ses risques, y compris sur des processus délégués ou des coassurances. La mission des contrôleurs ira au-delà de la simple évaluation vers une assistance et un accompagnement des partenai-

Prochaines étapes

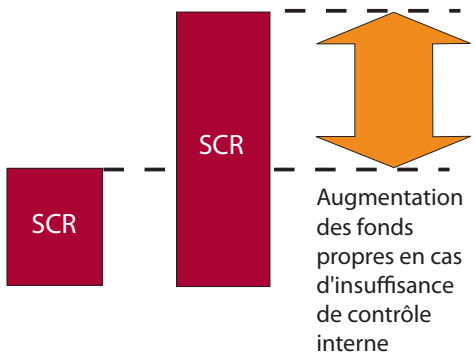
2008
6 octobre : présentation par l'ACAM des résultats du QIS4 pour le marché national.
19 novembre : publication de l'analyse des résultats du QIS4 par le CEIOPS.
En parallèle, poursuite des débats au parlement européen sur le projet de directive, puis adoption de la directive européenne "Solvabilité II".

2009
Eventuellement, un QIS5 pourrait être lancé pour finaliser le calibrage des formules standards (fin 2008/début 2009).
Avril : consultation sur les modalités d'application.
Octobre : dernier avis du CEIOPS sur les modalités d'application.
En parallèle, transposition de la directive dans les différents droits nationaux.

2010
Premier semestre : proposition de modalités d'application par la Commission européenne.
Deuxième semestre : modalités d'application entérinées et finalisation des spécifications.

2012
Entrée en vigueur de la directive 18 mois après adoption des modalités d'application.
Publication des comptes suivant la directive "Solvabilité II".

Lien entre le pilier 1 et le pilier 2



res dans l'amélioration de leur dispositif de contrôle interne.

Une nouvelle gouvernance

La nouvelle définition des rapports réglementaires et l'harmonisation des publications concourront à **l'amélioration de la transparence,** notamment au niveau européen en permettant la comparaison des assureurs sur ce marché.

Le rôle de l'autorité de contrôle sera plus efficient, disposant de meilleurs outils de supervision. Son pouvoir de sanction sera accru avec en particulier la capacité d'exiger une augmentation des fonds propres en cas d'insuffisance de maîtrise des risques.

Cette nouvelle gouvernance qui promeut une saine gestion des risques, récompense les assurances bien gérées, et développe la compétitivité en alignant les fonds propres sur le coût économique réel des risques encourus, **aboutira à une redéfinition du marché de l'assurance.**

Une concentration du marché de l'assurance

A la recherche de fonds propres, il est probable que l'on assiste à **une nouvelle vague de fusion** des acteurs du marché. Assureurs, institutions de prévoyance et mutuelles chercheront à conforter leur position sur le marché national et européen.

Pour ceux voulant éviter la fusion, **le partenariat et la coassurance leur permettront de diversifier et de partager leurs risques.**
La réduction des risques et l'augmentation de la solvabilité des assureurs se traduiront pour les assurés par une meilleure protection et une confiance renforcée dans les produits d'assurance.
La concentration du marché poussera le prix de ces produits à la baisse.

Des effets secondaires à surveiller

Plusieurs problèmes à court terme viendront atténuer le bénéfice de l'impact global de Solvabilité II.

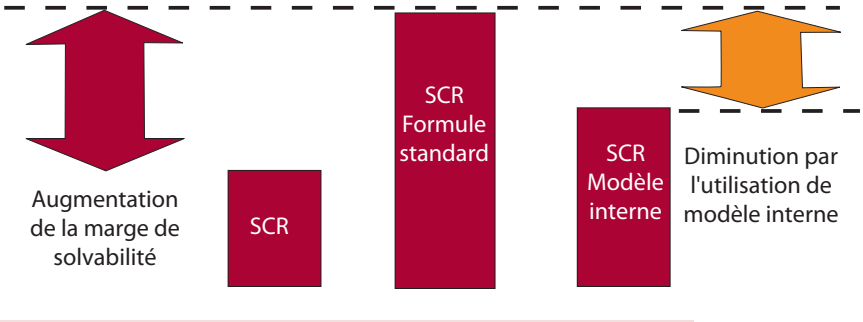
La mise en œuvre du nouveau régime aura un **coût initial important** estimé par la Commission européenne à environ 2 à 3 milliards d'euros.

Certains produits qui couvrent des risques lourds faisant l'objet d'exigence quantitative accrue, poseront **des problèmes d'assurabilité**.

Les stratégies d'investissement des assureurs et les politiques de gestion actif/passif s'orienteront **en défaveur d'investissements en actions**.

Enfin, les grands groupes ayant des activités diversifiées seront favorisés par rapport à des assureurs « spécialisés » et les assureurs de petite et moyenne taille subiront **une pression concurrentielle accrue.** ■

Formules standard versus modèle interne



La 8ème Directive : du Comité d'audit à la gouvernance risques dans les entreprises de type financier

Entretien avec

Claire **Valtot**

directeur de l'audit interne, groupe ABN AMRO

Dominique **Leudet**

secrétaire générale, Neuflize OBC et Neuflize OBC Entreprises

Jean-Loup Rouff : *Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre groupe, en quelques mots ?*

Claire Valtot : Je suis le directeur de l'audit interne de l'ensemble des entités du groupe ABN AMRO en France et notamment du Groupe Neuflize OBC. Le groupe compte environ 1 600 personnes en France.

Dominique Leudet : Je suis secrétaire générale de la banque Neuflize OBC et de sa filiale Neuflize OBC Entreprises, fonction que j'occupais également précédemment chez ABN AMRO France qui vient d'être fusionnée avec la banque. Je suis plus particulièrement en charge de l'organisation des réunions des organes de gouvernance, et donc du comité d'audit dont j'assure le secrétariat. J'assure cette fonction depuis un certain nombre d'années, et j'ai participé, dans le cadre de la LSF, aux travaux de révision et d'évolution du comité d'audit qui reposent sur l'élaboration d'un règlement intérieur pour préciser son fonctionnement et la diffusion d'un questionnaire annuel pour permettre son évolution.

C. V. : Le comité d'audit du groupe Neuflize OBC a pour responsabilité d'une part de superviser l'ensemble des activités, en matière d'audit, de contrôle financier, de contrôle des risques, d'opérations de marchés…, d'autre part d'assurer une forme de gouvernance, c'est-à- dire de contrôle de la direction pour l'ensemble des activités bancaires et de gestion.

Les activités bancaires sont concentrées sur deux banques, la banque Neuflize OBC, leader français pour la gestion privée destinée à une clientèle patrimoniale haut de gamme (la banque détient une part de marché d'environ 20 % des clients ayant plus d'un million d'euros à investir) ; et la banque Neuflize OBC Entreprises, qui gère la clientèle entreprises liée à la clientèle patrimoniale. A noter à ce

titre que nous sommes la première banque française de financement du cinéma. C'est un héritage de la banque OBC. C'est une typologie de clientèle particulière qui nécessite une analyse des risques spécifique.

Nous détenons aussi cinq sociétés de gestion, spécialisées par nature d'activité : actions françaises, actions américaines (avec une clientèle très haut de gamme), gestion alternative, multigestion… Il existe une interaction assez forte avec notre filiale (co-entreprise avec AXA), Neuflize Vie, dont l'activité principale est de gérer des contrats d'assurance-vie, à vocation patrimoniale.

Nous sommes d'abord et avant tout un groupe bancaire, contrôlé par la Commission bancaire dans le cadre des conglomérats financiers. C'est une disposition réglementaire qui existe depuis deux ans environ : les groupes diversifiés en banque, assurance et gestion ont l'obligation de se déterminer comme conglomérat financier, avec un régulateur qui a en quelque sorte la primauté sur les autres. Notre activité étant essentiellement bancaire, c'est la Commission bancaire qui est notre autorité de tutelle première ; viennent ensuite les autres autorités de tutelle, notamment l'ACAM pour les assurances et l'AMF pour la gestion.

J.-L. R. : *Où en êtes-vous, chez ABN AMRO, avec la 8e directive européenne ?*

C. V. : Pour répondre à votre question, j'en poserai une autre : cela a-t-il changé quelque chose pour nous ? Dans la pratique, pas vraiment. Pourquoi ? Parce que nous disposions déjà d'un comité d'audit depuis pas mal d'années, avant même l'entrée en vigueur de la LSF. C'est une tradition dans le groupe.
Ce comité d'audit est une émanation du Conseil de surveillance. Sa dénomination exacte est d'ailleurs « comité d'audit du Conseil de surveillance ». Cela permet de faire le lien « légal » entre le comité d'audit et les instances de gouvernance légales françaises, lien qui, dans la réglementation aujourd'hui, est flou. La 8e directive dit : il faut un comité d'audit, et il faut, au sein de ce comité d'audit, des personnes qualifiées notamment en termes d'audit et de contrôle financier.
En réalité, on ne dit pas comment ce comité d'audit se connecte aux instances de gouvernance, telles que nous les connaissons en France, et cela pose la question de la responsabilité des administrateurs ou des Conseils de surveillance par rapport aux orientations du comité d'audit et aux contrôles qu'il peut exercer.
Nous avons résolu cette question-là, il y a déjà fort longtemps, en faisant de ce comité d'audit une émanation du Conseil de surveillance, avec des représentants qui sont des membres du Conseil de surveillance, et des membres extérieurs au Conseil de surveillance, qui sont des invités d'honneur, en quelque sorte.

D. L. : Ce sont des intervenants qui viennent rendre compte de leurs activités couvrant l'ensemble des risques, pour permettre au comité d'audit de se faire une opinion, et de l'exprimer ensuite au Conseil de surveillance. Sont systématiquement présents tous les représentants des fonctions risques : finances, contrôle permanent, contrôle interne, déontologie, risques de crédit, risques opérationnels et surtout les commissaires aux comptes.

C. V. : Le fonctionnement de ce comité des risques est donc régi par un règlement qui précise son rôle, sa fonction, et présente son articulation avec la gouvernance de l'entreprise. C'est un sujet qui a été travaillé en amont et qui permet, encore une fois,

d'obtenir une cohérence dans l'action du Conseil de surveillance dont le rôle est évidemment de sanctionner les travaux du directoire et de superviser l'ensemble des activités de l'entreprise. Sinon, on ne voit pas bien comment ce comité se raccrocherait à la gouvernance juridique.

En bref, la 8e directive – qui est encore en gestation, puisqu'elle n'est pas transposée à ce jour – n'a pas changé grand-chose pour nous, et je ne pense pas qu'elle influera énormément sur notre mode de fonctionnement à moyen terme.

J.-L. R. : *Etes-vous d'accord avec ceux qui considèrent que la 8e directive s'inscrit dans le droit fil de SOX et de la LSF (amélioration de la gouvernance des entreprises, du contrôle interne et externe, de la gestion des risques…). Selon vous, qu'apporte-t-elle en plus ?*

C. V. : SOX est une réglementation qui vise à sécuriser la production comptable. La LSF vise l'ensemble des risques et pas seulement les risques comptables et financiers. Il y a donc une grosse différence entre SOX et LSF.
La 8e directive parle aussi du contrôle comptable et du contrôle de la production financière. En cela, peut-être se rapproche-t-elle de SOX.

Pour moi, le sujet intéressant, la grosse avancée, l'énorme changement qu'il y a eu, notamment pour les entreprises cotées, c'est la LSF. En termes de gouvernance, de contrôle des risques, de conception de l'ERM (enterprise risk management), on constate une recherche et une réflexion approfondies. La cartographie des risques, l'analyse de l'ensemble des risques de l'entreprise quels qu'ils soient, d'où qu'ils proviennent, le rapport du président permettant de faire état de la vision de la direction générale sur son exposition aux risques et le compte rendu fait à l'assemblée générale, voilà de véritables avancées.

Qu'apporte un comité d'audit en plus ? Un comité d'audit qui fonctionne, c'est-à-dire qui se réunit régulièrement, qui a une vision critique des choses, est plus à même de poser des questions qu'une assemblée générale d'actionnaires dans le cadre d'un compte rendu du président.

Le plus que peut apporter une directive européenne, et sa déclinaison via des règlements ou règles ou futures lois, c'est d'instaurer une présence plus permanente d'une autorité de contrôle (émanant, pour ce qui nous concerne, du Conseil de surveillance) sur les aspects de risques qui seraient, en l'absence de cette autorité de contrôle, communiqués périodiquement à l'assemblée générale.

La réglementation bancaire française dans le cadre du règlement 97-02 – qui régit le contrôle interne dans les banques, présente toute la typologie des risques et la gouvernance adaptée à ces risques – prévoit les deux cas : celui où les banques ont un comité d'audit et celui où elles n'ont pas de comité d'audit.

L'avantage de la 8e directive est que, demain, les banques auront toutes, probablement, un comité d'audit, en tout cas un comité pour un groupe. Il est vrai que dans un groupe comme le nôtre, où coexistent deux banques et une société de gestion, si l'on devait mettre en place un comité d'audit par unité, cela ferait beaucoup de comités d'audit dont la valeur ajoutée serait faible en termes de compréhension globale de l'exposition aux risques du groupe, de l'entité telle qu'elle existe, qui fait sens économiquement.
Encore une fois, pour nous, je ne suis pas sûre que la 8e directive soit contraignante eu égard à la structure de nos activités, de notre contrôle et de nos dispositifs. Pour autant, je pense qu'en règle générale, par rapport au marché, elle a le mérite d'imposer l'existence du comité d'audit qui permet de créer une gouvernance risques dans les entreprises de type financier. C'est un point capital.

D. L. : Je pense également que la 8e directive va beaucoup plus loin que la LSF au regard des obligations qui incombent aux commissaires aux comptes. Tout est plus formalisé. Même la rotation est prévue. Pour les auditeurs externes, c'est vraiment une avancée significative.

C. V. : Une autre avancée, pour les commissaires aux comptes, concerne la communication. A terme, et contrairement à la LSF, s'il y a communication, il y a forcément positionnement. Dans la LSF, le commissaire aux comptes ne s'exprime pas sur le rapport du président, il constate qu'il

existe. Dans la transposition de la 8e directive, il y a une question concernant une appréciation (rapport de transparence). Le commissaire aux comptes sera amené à communiquer les faiblesses de contrôle identifiées et éventuellement à les qualifier.

J.-L. R. : *La 8e directive consacre un article au comité d'audit et définit précisément les missions de ce comité. Ces missions étaient-elles déjà effectuées chez ABN AMRO ?*

C. V. : Je pense avoir déjà partiellement répondu. Pour compléter l'information, je soulignerai que notre Conseil de surveillance comporte à la fois des représentants de l'actionnaire et des membres non exécutifs.

D. L. : Les membres du comité d'audit sont nommés par le Conseil de surveillance. Notre comité d'audit est indépendant. Ses membres sont tous non exécutifs. Ils ne sont pas les représentants de l'actionnaire principal, ce sont des personnalités du monde de la finance, des personnalités d'entreprises externes.

C. V. : Dès le départ l'esprit d'indépendance du comité a été préservé.

J.-L. R. : *En quoi la 8e directive influe-t-elle sur les relations entre le comité d'audit et l'audit interne d'une part, et entre le comité d'audit et l'audit externe (commissaires aux comptes) d'autre part ? Les liens entre le comité d'audit et l'audit interne se sont-ils renforcés ?*

C. V. : En quoi la 8e directive influe-t-elle sur les relations entre le comité d'audit et l'audit interne ? A l'audit, nous avons toujours eu – au moins depuis mon arrivée – une relation assez proche, assez directe, avec le comité d'audit, notamment avec son président. L'ensemble de nos rapports lui est transmis et nous avons un droit d'alerte, de communication directe avec le comité d'audit et avec son président.

La 8e directive va-t-elle changer cela dans l'avenir ? Je ne l'imagine pas aujourd'hui. Néanmoins, il existe une possibilité ouverte par la directive, de saisine de l'audit interne, directement par le comité d'audit.

Cette disposition me semble nouvelle. Auparavant nous avions une possibilité « ascendante » : moi, auditeur interne, je pouvais informer ou saisir le comité d'audit. La 8e directive devrait permettre au comité d'audit de saisir l'audit interne.
Je ne sais pas comment cela peut s'articuler juridiquement, sachant que mon employeur est le directoire.
Est-ce que cette possibilité « descendante » renforcera les liens entre comité d'audit et audit interne ? Peut-être sur le plan formel, parce que je pense qu'il conviendra de montrer ou de formaliser davantage ces liens ou ces relations. Sur le plan informel, je pense qu'il n'y a réellement aucun problème.

D. L. : Je dirai la même chose en ce qui concerne l'audit externe. Depuis presque cinq ans, nous avons adopté un mode de fonctionnement selon lequel le président du comité d'audit rencontre systématiquement et au moins une fois par trimestre, dans un rendez-vous *one-to-one*, les commissaires aux comptes pour les entendre sur leur vision de l'entreprise, au même titre qu'il rencontre déjà chacun des responsables des départements des secteurs risques. Au cours de ces entretiens, il peut affiner son appréciation des risques et mieux appréhender les problèmes éventuels.
Par le règlement interne que nous avons mis en place il y a quelques années, en plein accord avec le directoire, le comité d'audit a la possibilité aujourd'hui de demander, s'il l'estime nécessaire, une mission plus approfondie sur une zone de risque ou sur un thème qu'il souhaiterait creuser.
Pour nous, tout est déjà formalisé et en place. Mais l'on ne peut que se réjouir que ce soit maintenant officialisé.

C. V. : Il est sûr que le comité d'audit, dans le passé, a déjà demandé, non pas forcément des missions d'audit, mais des éclaircissements, des précisions sur certaines activités, des compléments d'analyses…

D. L. : Tous les trimestres, le comité d'audit choisit un secteur d'activité sur lequel il aimerait avoir un éclairage, notamment dans les filiales, en s'appuyant sur le principe que les risques viennent toujours des filiales. Ainsi, il passe régulièrement au crible chaque métier de l'*asset management*, ou de l'assurance-vie. C'est lui

qui fixe le calendrier. Il lui est également arrivé de demander une mission particulière selon l'actualité des marchés, de l'environnement ou de la structure. A titre d'exemple, il a récemment demandé une analyse des risques liés aux systèmes informatiques, à l'exposition éventuelle de la banque aux *subprimes* ou à la crise financière.

Le comité d'audit dure longtemps, plusieurs heures. Il est structuré en plusieurs phases : une phase avec les intervenants et le directoire ; ensuite une phase avec le directoire seul puis avec les commissaires aux comptes seuls pour parler de leurs travaux ; enfin, une dernière phase au cours de laquelle les membres du comité d'audit procèdent à un débriefing de la réunion et fixent les points sur lesquels ils aimeraient avoir un éclairage au prochain ordre du jour.

C. V. : Ce qui est intéressant c'est que, outre la relation des autorités de contrôle ou du directoire avec ce comité, il y a aussi une auto-saisie du comité qui, en fonction de l'actualité ou de sa propre analyse des risques, de sa propre compréhension de l'organisation, va s'intéresser à tel ou tel sujet et demander un éclairage particulier à un ou plusieurs des participants ou intervenants.

D. L. : C'est d'autant plus intéressant maintenant que le président actuel est un économiste, et l'on voit tout de suite où vont ses priorités, quelle est sa compréhension de l'évolution du secteur, et ses préoccupations pour l'entreprise. Les questions et les besoins diffèrent en fonction de l'appartenance des présidents à un monde ou à un autre. Nous avons eu un industriel, nous avons eu un assureur ; il est évident que leur vision est très différente de celle d'un économiste. Ces activités variées, dans différents secteurs, apportent incontestablement un enrichissement, en aidant l'entreprise à grandir et à bien fonctionner.

C. V. : Je pense – et là, je me projette dans l'avenir – que ce qui manque aujourd'hui, dans les comités d'audit, c'est la conscience chez les participants de la responsabilité qu'ils prennent, ou qu'ils devraient prendre, dans le cadre des nouvelles réglementations. Aujourd'hui, les participants sont certes intéressés, ils apportent leur savoir-faire, leurs compétences, une vision, un regard extérieur. Mais je ne suis pas sûre qu'ils ont tous pleinement conscience du fait que le comité est de plus en plus un organe de gouvernance, et que leur responsabilité est de plus en plus engagée.

D. L. : J'abonde dans ton sens et, lors d'un changement récent, j'ai remis, à sa demande, à un membre nouvellement nommé une étude sur la responsabilité juridique des administrateurs et membres de comités élaborée à partir d'analyses, notamment de l'ANSA. La responsabilité est une question sensible à laquelle les personnalités pressenties pour être membre du comité d'audit prêtent de plus en plus d'attention.

Auparavant, la participation à un comité était un peu une façon de se tenir au courant, une preuve d'intérêt, de bonne volonté ou de disponibilité de la part d'un membre du Conseil. Aujourd'hui, on est plus exigeant sur les compétences, notamment sur le plan financier et la connaissance des risques.

A un moment, nous avons même pensé organiser des séminaires de formation, mais le projet est resté sans suite. En revanche, il y a information bien sûr. Tous les participants reçoivent un dossier, avec le dernier compte rendu et des supports détaillés sur chaque point de l'ordre du jour. Ils peuvent également recevoir de la documentation et des études sur les évolutions réglementaires ou légales en cours ou envisagées. De toute façon, ce sont des personnes qui connaissent le groupe et son environnement. Mais il sera intéressant de voir quelles seront les évolutions dans un proche avenir.

C. V. : Je me souviens d'un président du comité d'audit du groupe au niveau mondial qui expliquait que, quand il a pris la responsabilité de ce comité, cette fonction l'occupait une demi-journée de temps en temps, et, petit à petit, c'est devenu une journée par semaine. J'imagine, avec les tourmentes qui agitent le monde financier en ce moment, que cela doit être encore plus lourd aujourd'hui.
Au-delà de la compétence requise, il y a l'implication personnelle, le temps, l'énergie, la présence, le suivi de la vie de l'entreprise. La fonction va prendre, dans les années à venir, une importance croissante non pas

parce qu'elle va devenir obligatoire, mais parce qu'elle correspondra de plus en plus à un besoin réel.

N'oublions pas, encore une fois, que les participants sont des mandataires sociaux, des personnes qui ont le statut d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance ; ils ont une responsabilité vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis de ses actionnaires.

Le fait d'être associé à l'entreprise par ses organes de gouvernance, pas seulement par le biais d'un conseil d'administration ou de surveillance, mais aussi par le biais d'un comité d'audit, aggrave en quelque sorte la responsabilité des administrateurs. En tout cas c'est une question qui se pose.

J.-L. R. : *La mise en œuvre de la 8e directive vous impose-t-elle de renforcer votre service d'audit, de prendre des dispositions particulières, d'adapter vos moyens ?*

C. V. : Les moyens doivent s'adapter en permanence à l'activité de l'entreprise. Ce n'est donc pas cette évolution réglementaire qui va conditionner une adaptation des moyens.

En revanche, il y a quelque chose qui me paraît intéressant, c'est le lien entre les comités d'audit des filiales et les comités d'audit centraux. De cela, il n'est pas question dans la 8e directive. Pour autant, la mise en œuvre systématique de comités d'audit dans un certain nombre d'unités de type bancaire me semble nécessiter à terme une coordination.

Aujourd'hui, je ne connais pas de banques dans lesquelles les comités d'audit ont une structure globale. Les départements d'audit ont une structure globale dans la plupart des institutions financières. Ce n'est pas le cas des comités d'audit.

Je fais partie d'une unité d'audit qui est en France, qui fait partie d'un groupe audit mondial. En revanche, je parle à un comité d'audit qui est français ; ce comité d'audit français ne parle pas au comité d'audit mondial ; du moins, s'il le fait, je n'en suis pas informée.
L'aboutissement, la finalité de la 8e directive me semble davantage nécessiter le renforcement des moyens du comité d'audit – plus de temps, plus de compétences, une présence plus assidue dans l'entreprise, peut-être des locaux, peut-être un secrétariat… et peut-être sa coordination des contrôles au niveau mondial ou entre les différents métiers – que l'adaptation des moyens de l'audit interne lui-même.

D. L. : Ce ne sera pas facile à mettre en place, parce que le membre du Conseil de surveillance, et donc du comité d'audit qui est son émanation, doit veiller à ne pas s'ingérer dans la gestion du directoire. Cela va donc être un défi supplémentaire à relever.

Il faudra faire du matriciel, en fait. Tôt ou tard, dans les grands groupes internationaux, on fera du matriciel, comme on le fait aujourd'hui pour les fonctions exécutives. On est habitué à travailler avec des lignes de métiers, de reportings différents, fonctionnels et matriciels. Le comité d'audit en arrivera tôt ou tard à cela, sinon on butera sur cette notion légale qui nous encadre.
Si l'on n'a pas exactement les mêmes membres du Conseil, on ne peut pas avoir un comité d'audit unique pour toutes les sociétés. Je pense donc que à moyen terme, il y aura une espèce de sphère intermédiaire qui va être du matriciel et qui recouvrira plusieurs membres de comités d'audit légaux, ou quelque chose de semblable. Je crois à ce type d'évolution.

C. V. : Je reviens sur la question des moyens alloués au comité d'audit. Le président du comité d'audit mondial d'ABN AMRO, parlant de sa propre expérience, explique que lui, désormais, a des locaux dans l'entreprise, une assistante, et qu'ils sont plusieurs administrateurs à se partager cette fonction de supervision permanente, chacun s'occupant d'un domaine. Cela nécessite pour l'entreprise la mise en œuvre d'une structure, d'un budget, pour accueillir et organiser la réponse aux demandes.
Pour ce qui est de l'audit, aujourd'hui, j'ai un plan d'audit, j'ai des moyens pour l'exécuter. Mais si le comité d'audit me demande de faire des travaux supplémentaires, cela signifie que, dans un budget, celui du comité d'audit ou le mien, il faut prévoir une case qui permet de répondre à ces demandes.
Ce n'est d'ailleurs pas limité à l'audit interne mais concerne aussi le contrôle financier, le contrôle de risques, toutes les typologies de contrôles. ■

Une stratégie globale mise en œuvre pour rénover l'ensemble de la chaîne du contrôle

Thierry **Colatrella**

associé, KPMG

Thierry Colatrella est expert comptable et commissaire aux comptes. Associé chez KPMG, il est responsable du département « Internal Audit Services » qui couvre les activités liées à l'audit interne, la gestion des risques et la gouvernance.
Co-auteur de « Pénalement Responsable, le contrôle interne qui dérange », Editions d'Organisation, 2004 et « La gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants », 2007, Editions d'Organisation.

Les peu nombreux mais retentissants scandales financiers qui se sont produits tant aux Etats-Unis qu'en Europe au cours de cette décennie, ont ébranlé la confiance des investisseurs et conduit les législateurs à réagir vivement. Au-delà de l'impact boursier, c'est toute la chaîne de contrôle des entreprises sur laquelle des doutes profonds sont apparus. Les directions générales ont du s'expliquer sur les carences du contrôle interne, les Conseils d'administration ont été interpellés sur leur manque de curiosité, les auditeurs externes ont dû s'expliquer sur leurs diligences et dans certains cas, les régulateurs ont été montrés du doigt. Face à une menace globale sur l'ensemble de la chaîne de contrôle, seule une stratégie globale commandait aux législateurs une réponse adaptée.

Panorama des principales évolutions réglementaires

Aux Etats-Unis

C'est essentiellement la loi Sarbanes-Oxley du 30 juillet 2002 qui fait écho à « l'affaire ENRON » qu'il convient de retenir. Cette loi impose aux entreprises cotées de nouvelles exigences favorisant la transparence et la qualité de l'information financière.
Cette réglementation introduit plusieurs changements majeurs relatifs au contrôle interne et notamment dans son article 404 :

- l'établissement d'un rapport d'évaluation de la qualité du contrôle interne comptable et financier ;
- l'obligation de documenter les tests de contrôle interne réalisés ;
- ainsi que le renforcement des dispositifs anti-fraude.

Cet article précise que la direction générale *(CEO, Chief Executive Officer, et CFO Chief Financial Officer)* émet annuellement un rapport attestant de sa responsabilité quant à l'organisation du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. De plus, la direction générale doit produire une évaluation de l'efficacité du contrôle interne comptable et financier au regard d'un cadre de contrôle interne reconnu.

Enfin, l'article 404 impose aux auditeurs externes de certifier l'évaluation faite par la direction générale.

En Europe

Deux nouvelles directives européennes dont la transposition est imminente méritent d'être citées :

La directive 2006/46/CE du 14 juin 2006

Cette directive, dite 4ème et 7ème directives comptables, impose aux sociétés cotées de faire une déclaration annuelle relative au contrôle interne et au gouvernement d'entreprise, dans une section spécifique et clairement identifiable du rapport annuel. Cette déclaration comportera également « une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière ».

Ce projet de loi prévoit ainsi la modification du contenu du rapport du président du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance des sociétés faisant appel public à l'épargne. Outre les informations relatives aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne, ce rapport devra faire état des procédures mises en place destinées à gérer les risques de l'entreprise. De plus, lorsque l'entreprise se réfère volontairement à un code de bonne conduite de gouvernement d'entreprise, le rapport précisera les dispositions écartées et les raisons correspondantes.

La date limite de transposition de cette directive est arrêtée au 5 septembre 2008.

Le groupe de travail de l'AMF recommande que la déclaration du Conseil sur le contrôle interne prévu par la directive du 14 juin 2006 se substitue sans s'ajouter au rapport du président sur le contrôle interne.

La directive 2006/43/CE du 17 mai 2006

Cette directive, également dénommée 8ème directive sur le contrôle légal des comptes, souligne notamment deux points significatifs relatifs à la fonction contrôle :

- les entités d'intérêt public doivent se doter d'un comité d'audit ;
- le commissaire aux comptes devra adresser au Comité d'audit, « un rapport sur les procédures de contrôle interne relatif au processus d'information financière », présentant notamment les faiblesses significatives relevées.

Cette directive devait être transposée en droit français avant fin juin 2008, toutefois dans l'attente de la transposition, nous ne disposons à l'heure actuelle que d'un projet de transposition qui apporte les précisions suivantes :

- l'appellation « Comité d'audit » a été abandonnée au profit de « Comité spécialisé » ;
- le « Comité spécialisé » ne peut comprendre que des membres de l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance en fonction dans la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction ;
- un membre au moins doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance ;
- sur les attributions de ce Comité, le projet de texte précise qu'il est chargé du suivi :
  - du processus d'élaboration de l'information financière ;
  - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
  - du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant consolidés par les commissaires aux comptes ;
  - de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Pourquoi l'audit interne devient-il un acteur majeur ?

Face à de nouvelles réglementations qui précisent les attentes du législateur, nul ne peut écarter la crainte d'encourir une mise en cause de responsabilité. Pour limiter ces

risques, les différents acteurs de la chaîne de contrôle vont devoir, plus que jamais, chercher à s'appuyer sur l'acteur incontournable et non contestable qu'est l'audit interne.

Les **directions générales** ont le devoir de s'assurer que les objectifs que leur a assignés le Conseil d'administration sont mis en œuvre dans un cadre de contrôle satisfaisant. L'organisation doit être structurée en services, processus, dans lesquels une identification et une évaluation des risques doivent avoir été réalisées. Face aux risques majeurs des contrôles efficaces et efficients doivent exister et être testés. L'objectif global étant d'avoir une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques et des contrôles. Quel est le meilleur allié de la direction générale dans ce domaine si ce n'est la fonction audit interne ?

Le **Conseil d'administration** a lui aussi une mission légale de contrôle. La transposition de la 8ème directive renforce l'impérieuse nécessité, pour les Comités d'audit, de veiller au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Tout en évitant l'immixtion dans la gestion, le Conseil, vraisemblablement au travers de son Comité spécialisé, doit à titre illustratif et non exhaustif, obtenir des réponses aux questions suivantes pour la partie contrôle interne :

- Quel est le référentiel de contrôle interne du groupe ?
- Pourquoi a-t-il été choisi ?
- Comment sa communication a-t-elle été assurée au sein du groupe ?
- Une formation des utilisateurs a-t-elle été prévue ?
- Comment s'est-on assuré de la correcte compréhension et de la bonne application du référentiel au sein du groupe ?
- Existe-t-il un dispositif de gestion des risques ?
- A-t-il fait l'objet d'une évaluation indépendante ?
- Est-on satisfait de la couverture des risques majeurs par des contrôles appropriés ?
- Le niveau de contrôle des activités est-il adéquat ?
- Quels sont les processus couverts et non couverts par l'audit interne ?
- Le processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière a-t-il fait l'objet d'une évaluation spécifique ? Y a-t-il eu des dysfonctionnements sur la période ?
- Des mesures de prévention de la fraude sont-elles intégrées au dispositif de contrôle interne ?
- Les recommandations émises par l'audit interne ont-elles été mises en place rapidement ?

Afin de répondre à ces interrogations, les pratiques de gouvernance ont défini qu'un lien fonctionnel devait exister entre le directeur de l'audit interne et le Comité d'audit. L'existence de ce lien fonctionnel est un des moyens permettant au Comité d'audit d'obtenir toute information nécessaire à l'accomplissement de sa mission. Le directeur de l'audit interne et son département deviennent des **acteurs clés** dans :

- l'efficacité des opérations,
- la conformité du groupe aux lois et règlements, et
- la fiabilité de l'information financière.

Quelles sont les incidences des nouvelles règlementations sur l'Audit Interne ?

Les nouvelles réglementations, notamment la 8ème directive, ne limitent pas le rôle du Comité spécialisé du Conseil au seul contrôle interne comptable et financier comme cela est le cas avec la loi Sarbanes-Oxley. Il est aussi fort à penser que les mises en cause de responsabilités seront plus faciles à mettre en œuvre dans le cadre du manque de fiabilité ou d'inexactitude de l'information financière car des textes définissent ce qui est attendu, plutôt que sur une insuffisance opérationnelle qui sera plus délicate à démontrer. Les normes d'exercice de la profession d'audit interne sont totalement en adéquation avec cette double compétence opérationnelle et financière.

Toutefois, et à la demande des Conseils, il me semble que le **contrôle financier devra être renforcé** dans les travaux de l'audit interne afin de satisfaire les exigences nouvellement précisées du Comité d'audit. Des **ressources supplémentaires**, formées au contrôle interne comptable et financier ainsi qu'aux normes IFRS, devront vraisemblablement être recrutées pour renforcer les départements d'audit interne. De même, ces nouvelles réglementations devraient accroître les liens entre audit interne et audit externe. Les commissaires aux comptes vont devoir rechercher l'existence réelle d'un **pilotage efficace du contrôle interne**, notamment dans les travaux de l'audit interne de manière à étayer de façon plus forte leurs conclusions. ■

Méthodologie et systèmes de contrôle pour pallier les accidents du marché

Entretien avec
Gérard **Rameix**
secrétaire général, AMF

Jean-Loup Rouff : *Dans sa lettre de mission au Groupe de Place, l'AMF demandait que le cadre de référence à élaborer soit « COSO compatible » et à même « d'anticiper les initiatives européennes figurant dans le projet des 4e et 7e directives ».*
Est-ce que le cadre de référence a bien répondu à ces attentes ? Est-il devenu le référentiel privilégié des sociétés cotées et est-il, selon vous, correctement mis en œuvre ?

Gérard Rameix : Le Groupe de Place, auquel l'IFACI a largement contribué, a, tout comme l'y invitait la lettre de mission, privilégié tout au long de ses travaux une approche pragmatique. Le but étant de parvenir à un cadre de référence compatible avec les bonnes pratiques observées à l'étranger et les autres référentiels existants, notamment le COSO américain ainsi que les évolutions attendues des 4e et 7e directives européennes. L'AMF, lors de l'élaboration de sa recommandation de janvier 2007, a eu la même approche. Il a toujours été clairement dit par l'AMF que le cadre de référence complété par le guide d'application n'avait pas vocation à être imposé aux sociétés, et notamment à celles soumises à un référentiel applicable par une autre réglementation. Cela visait, en particulier, le cas des sociétés soumises à la loi SOX et les établissements bancaires.

Aujourd'hui, à la lecture des rapports du président rédigés au titre de l'exercice 2007 par les sociétés utilisant habituellement le COSO, il apparaît qu'elles n'ont aucune difficulté à préciser que leur référentiel interne est conforme au Cadre de référence et au Guide d'application proposés par l'AMF. Par ailleurs, les adaptations apportées par le législateur dans le cadre de loi DDAC du 3 juillet 2008 visant à transposer la directive 2006/46/CE modifiant les 4e et 7e

directives comptables ne remettent pas en cause l'application du Cadre de référence de l'AMF par les entreprises, bien au contraire. Ces adaptations sont venues renforcer la position de l'AMF dans la mesure où les sociétés doivent désormais rendre compte des procédures de gestion des risques mises en place. En effet, depuis des années, l'Autorité incite les sociétés à la plus grande transparence concernant la gestion des risques. Un questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques a ainsi été introduit en annexe du Cadre de référence.

L'analyse des rapports que l'AMF a retenus dans son échantillon n'étant pas finalisée, il est encore trop tôt pour savoir avec précision si le cadre de référence est devenu le référentiel privilégié des sociétés cotées. L'AMF souhaiterait comparer l'utilisation faite du Cadre de référence par les grands groupes à celle faite par les valeurs moyennes et petites.

J.-L. R. : *Parmi les 5 composantes du dispositif de contrôle interne de l'AMF, il y a les activités de contrôle qui se répartissent selon les entreprises en 3 ou 4 niveaux, mobilisant de très nombreux acteurs. Cette superposition de contrôles peut avoir tendance à bureaucratiser une démarche qui devient essentiellement formelle. Ne pensez-vous pas, dès lors, que cela est susceptible de déresponsabiliser les différents intervenants, au premier rang desquels les opérateurs, pourtant les premiers impliqués dans le contrôle interne, qui inconsciemment peuvent considérer pouvoir se reposer sur les autres acteurs ?*

G. R. : Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction, aussi doivent-elles être proportionnées aux enjeux de chaque processus afin de permettre, autant que faire se peut, d'éviter des superpositions de contrôles.

Le Cadre de référence rappelle justement que le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société. Chaque collaborateur concerné doit avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Cela nécessite une collaboration efficace entre les différents opérateurs de l'entreprise afin d'aboutir à une culture homogène de l'organisation en matière de contrôle interne.

Il est important que les responsables opérationnels, en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, mais aussi les cadres financiers, soutiennent la culture de l'entreprise en la matière. Ils doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle, afin de veiller à ce que les objectifs soient bien compris et partagés, s'assurant ainsi de l'adhésion de tous ces acteurs.

J.-L. R. : *Dans la crise des « subprimes » qui n'est toujours pas achevée, on a déploré que certains organismes américains aient accordé des prêts immobiliers à des personnes qui, objectivement, ne pouvaient les rembourser ; on a mis en avant le manque de transparence des produits financiers mis sur le marché ; on a fortement critiqué les agences de rating ; mais quid de la responsabilité des personnes qui ont une mission de surveillance, qu'elle soit exercée en interne ou en externe ?*

G. R. : La crise des *« subprimes »* a mis en lumière la difficulté de mesurer les risques attachés aux produits de titrisation qui sont souvent d'une complexité redoutable. Certains éta-

blissements ont eu à supporter de lourdes conséquences financières dues aux pertes ou aux provisions résultant de leurs engagements sur ce type de produit. Parmi les enseignements à tirer figure assurément la nécessité, pour les intermédiaires financiers intervenant sur ces produits, d'être dotés d'un dispositif interne des plus robustes en matière de contrôle des risques, ceux-ci devant être appréciés sous leurs multiples aspects (risque de contrepartie, risque de liquidité, risque juridique, risque opérationnel, risque commercial, etc.).

Concernant les sociétés de gestion - qui relèvent de la responsabilité de l'AMF, à la différence des banques qui, en ce domaine, sont suivies par la Commission bancaire - celles d'entre elles qui ont été affectées par la crise au titre des OPCVM qu'elles géraient, et en particulier des OPCVM monétaires qualifiés de « dynamiques », se sont attachées à renforcer la qualité de leur dispositif de contrôle interne, contrôle des risques comme contrôle de conformité. L'AMF suit de très près l'évolution de la situation et prépare, avec les professionnels, un ajustement des règles régissant les OPCVM monétaires.

J.-L. R. : *La crise a, semble-t-il, surpris tout le monde. N'y avait-il pas toutefois des signes avant-coureurs de cette crise ? Et si oui, pourquoi personne n'a su ou voulu en tenir compte ?*

G. R. : Plus que de la crise en elle-même, la surprise est probablement davantage venue de son intensité et de son ampleur. En effet, la croissance très forte du crédit immobilier aux Etats-Unis et son corollaire, la hausse rapide et continue des prix des logements, devaient inéluctablement conduire à un mouvement de correction. Il en allait de même pour les spreads de crédit, qui étaient descendus à des niveaux anormalement bas. Les phénomènes amplificateurs sont venus de la sphère financière et de dysfonctionnements majeurs dans les mécanismes de transfert des risques de crédit.

Les risques inhérents aux véhicules de titrisation avaient déjà été soulignés par un certain nombre d'acteurs, et en particulier par l'AMF. Dans sa cartographie des risques publiée au tout début de l'année 2007, l'AMF avait identifié les problèmes de liquidité et de notation qu'étaient susceptibles de poser les véhicules de titrisation de type RMBS et CDO. Je reconnais cependant que, pas plus que d'autres, nous n'avions anticipé la gravité des réactions en chaîne qui allaient entraîner la réalisation de ces risques.

Je citerai plusieurs raisons qui ont rendu difficile de prévoir et donc de prévenir la crise :

- la première est d'ordre psychologique et commune à bien des crises financières : c'est l'excès d'optimisme. L'amélioration constante de la qualité du crédit depuis le point bas du début des années 2000, sur fond de valorisation des marchés d'actions, a entraîné un recul très marqué de l'aversion au risque des investisseurs et une incapacité de ces derniers à évaluer correctement les risques attachés aux différents produits présents sur le marché ;
- la seconde est l'absence d'historique et d'expérience concernant la performance et les risques d'un certain nombre d'instruments de crédit et de titrisation. C'est le cas pour les prêts *« subprimes »*, dont le développement à grande échelle aux Etats-Unis est relativement récent. C'est également le cas pour les véhicules de type CDOs, dont la liquidité n'avait jusqu'à présent jamais été testée avec autant de sévérité ;
- la dernière raison est l'absence cruelle d'informations, sur la nature des transactions opérées sur certains marchés, sur les encours en circulation, et sur les positions réelles des différents intervenants. Tous les acteurs, y compris les régulateurs, ont évolué en aveugles avant et pendant la crise. Ce constat justifie d'ailleurs les efforts entrepris à l'initiative des régulateurs et des acteurs du marché pour accroître la transparence du marché des produits de financement structurés.

« Les systèmes de contrôle, pourtant sophistiqués, n'ont pas été suffisants »

J.-L. R. : *Mais comment expliquer la notation AAA des agences de rating ?*

G. R. : C'est une question difficile, mais j'ai quelques éléments de réponse.
Il y a d'abord un phénomène commercial : le marché se développant et étant plutôt rentable, a rencontré un grand succès auprès des agences de notation. Au début tout marchait bien : les valeurs étaient fixées, les intérêts étaient servis. Un produit noté AAA avait toutes les caractéristiques d'un AAA. Or, en réalité, les papiers circulaient assez peu, ils restaient en portefeuille, et les valeurs n'étaient testées que sur un plan théorique.

D'autre part, il existe un réel problème de méthode. En effet, contrairement aux apparences, la méthodologie de notation des obligations structurées est techniquement assez différente de celle d'un émetteur. Il n'y a aucun rapport entre le AAA d'une obligation structurée et le AAA d'une obligation corporate. L'obligation structurée ne préexiste pas à la notation ; elle est pratiquement construite par le notateur. Les AAA corporate se situent généralement au plus haut niveau, alors que les produits structurés AAA tendent à être, en réalité, à la limite basse (entre le AAA et le AA–). C'est pourquoi, dans une période de tension telle que celle traversée depuis un an, 80 % des obligations structurées se sont dégradées.

Ces situations sont très complexes, et force est de constater que les systèmes de contrôle, pourtant relativement sophistiqués tant aux Etats-Unis qu'en Europe, n'ont pas été suffisants. Cela dit, une méthodologie et un dispositif de contrôle ne mettent pas à coup sûr à l'abri d'accidents qui sont liés à des mouvements inhabituels des marchés et à des mutations dans la vie des affaires.

J.-L. R. : *Voyez-vous la fin de la crise ?*

G. R. : Comment l'affirmer ? Même si mon sentiment est que la phase la plus périlleuse est derrière nous. Les banquiers centraux et les régulateurs ont entrepris les actions nécessaires pour rassurer les marchés et leur permettre de fonctionner le plus normalement possible, en particulier sur les segments monétaires. La rapidité et l'efficacité de cette réaction ne permettent cependant pas de se prononcer de manière définitive sur l'état du marché et la santé des intermédiaires financiers. Comme l'illustrent les difficultés rencontrées par les agences de refinancement hypothécaire américaines, tant que le marché immobilier américain et certains marchés européens continueront à se détériorer, on ne pourra être complètement rassurés sur une possible sortie de crise. De surcroît, des phénomènes macro-économiques, résultant tout particulièrement du renchérissement de l'énergie et des matières premières, combinent leurs effets avec ceux de la crise financière. La vigilance reste donc de mise.

J.-L. R. : *Quelques mois après la transposition de la directive sur les marchés d'instruments financiers, quel bilan tirez-vous de sa mise en œuvre par les différents acteurs, et quels types de contrôle avez-vous prévu pour vous assurer de sa correcte application ?*

G. R. : La mise en œuvre de la Directive MIF a représenté une tâche considérable pour l'ensemble des intermédiaires financiers, qu'il s'agisse des réformes à apporter à leur organisation et à leurs procédures ou qu'il s'agisse de la nouvelle gestion des relations à établir avec leurs clients. Grâce à l'effort de tous, des intermédiaires comme de leurs associations professionnelles, la place de Paris a pu respecter le rendez-vous du 1er novembre 2007.

En tant que régulateur, l'AMF doit maintenant s'assurer que les dispositions adoptées par chaque prestataire correspondent bien non seulement à la lettre mais encore à l'esprit des textes ; nous avons entrepris ce travail de contrôle d'une part en interrogeant systématiquement les prestataires sur tel aspect de la réglementation, par exemple l'exercice de conseil en investissement qui constitue un nouveau

service d'investissement, d'autre part au travers de nos contrôles sur place. Il est encore tôt pour tirer aujourd'hui un bilan de ces différents types de contrôle.

J.-L. R. : *Un des objectifs des normes IFRS est une présentation plus claire de l'information comptable et financière. Selon vous, cet objectif est-il atteint à l'échelon européen et à l'échelon national ?*

G. R. : Je ne crois pas, pas encore. Certains prétendent que les normes IFRS et les exigences réglementaires liées à Bâle II, en ce qu'elles prônent, notamment, la valeur de marché, expliquent pour partie l'origine de la crise. Je pense que ce nouvel environnement a participé à l'accélération du phénomène, à son amplification. De ce point de vue on peut émettre des critiques, mais je ne crois pas qu'il faille tout remettre en cause pour autant.

Il ne faut pas oublier que dans les systèmes précédents, les normes comptables françaises et européennes n'étaient pas si stables. Le fait de disposer, avec les IFRS, d'un langage comptable mondial, reste un objectif auquel on ne peut pas renoncer. La SEC a d'ailleurs récemment publié une « feuille de route » et lancé une consultation sur un projet d'adoption des normes IFRS par les entreprises américaines.
De plus, la mise en place des normes IFRS, l'application de Bâle II ont été des chantiers extrêmement complexes et très longs, les réorienter serait un travail de plusieurs années, voire de dizaines d'années. On ne peut pas faire du *stop and go* sur de tels chantiers.

Certaines normes seront certainement améliorées. Ce n'est pas une raison pour remettre en question le principe de disposer de normes comptables compréhensibles par les différents investisseurs européens, américains et asiatiques. Oui, il faut corriger les imperfections. Non, il ne faut pas abandonner ce chantier !

J.-L. R. : *La 8ème directive élargit les responsabilités du comité d'audit « au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques de la société ». Ce changement capital du rôle du comité d'audit va-t-il changer ses relations avec l'audit interne ?*

G. R. : En préambule, je rappellerai que la directive impose aux entités d'intérêt public de se doter d'un comité d'audit indépendant, dont l'une des fonctions est d'être l'interlocuteur des contrôleurs légaux. Le projet d'ordonnance tel qu'établi actuellement[1] ne parle pas du rôle de l'audit interne. En effet, sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration, de la direction et de la surveillance, ce comité serait chargé, selon le projet, d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière,
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, consolidés par les commissaires aux comptes,
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le « rattachement » explicite de l'audit interne au comité d'audit n'est donc pas prévu. Le responsable de l'audit interne devrait, cependant, dans toutes les entreprises où cette fonction existe, être entendu hors de la présence des mandataires sociaux au moins une fois par an, afin de pouvoir exposer les différents sujets sur lesquels il a travaillé. La réforme devrait permettre d'instaurer un dialogue continu entre audit interne et comité d'audit.
Au final, la directive audit consacre l'existence légale du comité d'audit tout en rappelant que ce comité agit sous la responsabilité exclusive et collective de l'organe d'administration ou de surveillance, et renforce, de facto, l'importance de l'audit interne.

J.-L. R. : *Pensez-vous que les comités d'audit vont se développer en France ?*

G. R. : Oui, je le pense, même si le comité d'audit n'est pas une obligation. L'interprétation de la 8ème directive permet, en effet, à un Conseil

« Vers un dialogue continu entre audit interne et comité d'audit »

d'administration, comportant un certain pourcentage d'administrateurs dits « indépendants », d'être qualifié de comité d'audit.

D'un autre côté, tout ce qui a été fait depuis la loi de 2003, et même avant les deux rapports Viénot, va dans le sens de l'instauration de comités d'audit. Et pour les entreprises d'une certaine taille, c'est devenu la norme. On constate que la France est, au sein de l'Europe, un pays moteur dans ce domaine.

J.-L. R. : *On parle beaucoup actuellement de regrouper la Commission Bancaire et l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles (ACAM). Faut-il aller plus loin et y ajouter l'AMF comme le souhaitent certains parlementaires et notamment le sénateur Philippe Marini ?*

G. R. : L'AMF a toujours marqué sa réticence sur le concept de régulateur unique. Michel Prada a récemment rappelé que la crise actuelle avait renforcé sa conviction sur ce point. Je partage sans réserve son opinion.

Je donnerai deux arguments.
Le premier est tiré de l'exemple anglais. Si l'on met en place un seul régulateur prudentiel et de marché, on crée une entité énorme dont les liens avec la Banque centrale se distendent. Ainsi, pensant régler un problème, à savoir la relation entre régulateur de marché et régulateur prudentiel, on en crée un autre en distendant les liens traditionnels entre le régulateur prudentiel bancaire et la Banque centrale.
Le deuxième argument est tout aussi considérable. L'instauration d'un seul régulateur (dans un délai raisonnable de six mois ou un an) représenterait un travail énorme dont le coût serait excessif rapporté aux bienfaits ou aux avantages qui en découleraient.

En revanche, la recherche d'une articulation plus étroite entre régulation bancaire et assurantielle, l'extension des responsabilités du régulateur de marché à la commercialisation de l'ensemble des produits d'épargne financière, (sans exclure comme aujourd'hui les produits d'assurance-vie) sont des pistes très sérieuses d'amélioration de la protection de l'épargne et de la solidité de notre système financier. ■

[1] Au 1er juillet 2008

Société en fort développement recherche,
pour renforcer son service d'audit interne,

un auditeur interne senior

Au sein du service d'audit interne, directement rattaché à son directeur, vous serez amené à conduire des missions d'audit dans les différentes sociétés du groupe en France et à l'étranger.

Les missions que vous aurez à réaliser requièrent une excellente connaissance comptable, financière et opérationnelle dans le domaine industriel.

Autonome et rigoureux, vous bénéficiez d'une expérience minimum de 4 ans en audit interne, d'une formation de type Ecole de commerce option finance ou DECF, vous êtes certifié CIA, vous maîtrisez parfaitement l'anglais et vous avez une connaissance approfondie des Normes sur la pratique professionnelle diffusées par l'IFACI.

Poste basé à Paris nécessitant de nombreux déplacements.

Candidature s/réf IFA459 Audit
IFACI - 12 bis [illegible] Henri Bergson - 75008 Paris
institu[illegible]com - www.ifaci.com

Annonce factice

OFFRE D'EMPLOI

Vous aussi, vous recherchez un collaborateur ...
l'IFACI vous donne la possibilité de publier une offre d'emploi dans la revue Audit Interne,
et toucher ainsi une cible de près de 5 000 lecteurs.

Pour connaître les tarifs d'insertion et passer commande, contactez :
Eric Blanc - Société EBZONE Communication - Tél.: 06 15 04 56 32 - E-mail : eblanc@ebzone.fr

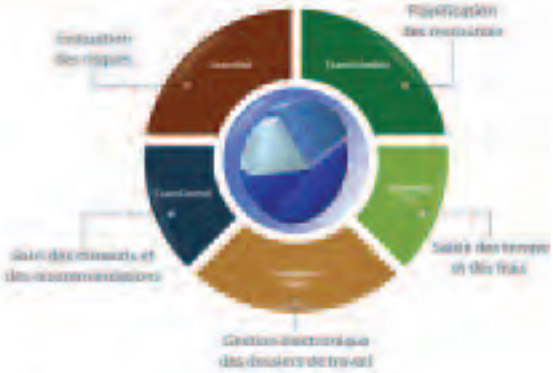
Votre Challenge:
Optimiser votre investissement logiciel

Offre de remplacement

Dès maintenant bénéficiez gratuitement d'un an d'utilisation!

Votre Solution:
CCH® TeamMate

CCH® TeamMate
Audit Management System



AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET RÉDUIRE VOS COÛTS!

Avec CCH® TeamMate, vous bénéficiez du système d'audit le plus utilisé au monde avec l'accès gratuit au logiciel pendant un an!

Spécifiquement adapté aux besoins du département d'audit interne, CCH® TeamMate est un logiciel utilisé par plus de 60.000 auditeurs dans plus de 1500 organisations dans le monde.

Les départements d'audit interne s'appuient sur CCH® TeamMate pour améliorer leur efficacité et leur productivité. Les efforts du département peuvent alors se concentrer d'autant plus sur la création de valeur au sein de l'entreprise.

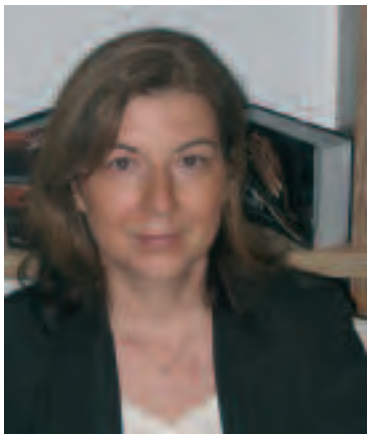
Dès maintenant et jusqu'au 19 Décembre 2008, le département d'audit remplaçant son système existant par CCH® TeamMate bénéficiera d'un an d'utilisation gratuit.

Pour plus de renseignements sur cette offre exceptionnelle, vous pouvez nous contacter:
Tel: +33(0)1.73.76.33.87
Mail: cchteammate@wolters-kluwer.fr

CCH
a Wolters Kluwer business

Promo Code: 2700

La conduite d'un audit des fraudes requiert prudence et respect scrupuleux des textes



Valérie **Berche**

directrice audit Groupe, La Française des Jeux

Noël **Pons**, CIA

conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption

Tous ceux pour qui l'activité de poursuivre la fraude ne s'exerce pas dans un cadre procédural officiel, se doivent de bien connaître les risques encourus si les textes légaux relatifs au droit à la vie privée ne sont pas respectés. Ces textes sont de portée générale et s'appliquent dans les entreprises comme à l'extérieur de ces dernières.

Les intérêts de l'entreprise peuvent s'opposer au droit à la vie privée

Les nouvelles technologies ont bouleversé les rapports entre salariés et dirigeants. La prévention des fraudes passe par la maîtrise de l'activité. D'aucuns ont pu penser qu'elle passait par le « flicage » des salariés en utilisant les possi-

bilités offertes par les nouvelles technologies. Ces techniques, envahissantes, ont bouleversé la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Les fichiers ou dossiers dont l'entreprise dispose permettent l'identification de la majeure partie des risques de fraudes. De même, l'utilisation des moyens de communication électroniques constitue à la fois un support de fraudes et un remarquable outil de contrôle.

Les utilisateurs de ces technologies peuvent être une source de problèmes techniques et juridiques pour une entreprise. De même, un encadrement excessif peut largement outrepasser la réglementation en vigueur pour atteindre des buts illégitimes.

Ainsi, en cas de soupçon de fraude, toute recherche doit respecter les règles encadrant la situation du salarié et de la société qui l'emploie. Il faut faire la part entre les intérêts légitimes des entreprises et le droit au respect de la vie privée du salarié.

Les textes édictés par la loi

La loi protège le secret de la vie privée et garantit le secret des correspondances. La vie privée recouvre le domicile, l'intimité, la vie affective, le droit à l'image, les comportements sexuels et l'usage de la parole.

L'article 9 du code civil, l'article 226-1 du code pénal, ainsi que l'article 226-15 du même code protègent l'individu contre les atteintes à l'intimité de sa vie privée ainsi que le secret des correspondances.

De même, l'article 224-1 du code pénal sanctionne la privation du droit d'aller et de venir. Cette privation est entendue au sens large, l'enlèvement, la détention ou la séquestration étant les comportements les plus graves. La jurisprudence a même considéré qu'une privation de moins de deux heures était constitutive du délit précité.

De plus, certains tribunaux utilisent l'article 433-12 du code pénal, pour sanctionner des comportements déviants. Ce texte sanctionne les personnes agissant sans titre qui accomplissent des actes réservés aux titulaires d'une fonction tels que les contrôles d'identité et le fait de dresser procès-verbal ou de perquisitionner. Ils répriment aussi la théorie de l'apparence (port d'insignes de tenues, utilisation de véhicules deux tons, etc.) ou qui se comportent comme des représentants de la loi en dressant procès-verbal. Il faut distinguer le faux ressemblant au procès-verbal public, du procès verbal qui relate un acte ou une conversation.
Ce corpus juridique doit évidemment être mis en balance avec le pouvoir de gestion et la subordination qui existent entre l'entreprise et le salarié.

C'est le code du travail qui protège les libertés des salariés :
- l'article L 120-1 dispose que les mesures prises par l'employeur doivent être proportionnées au but recherché ;
- l'article L 120-2 dispose que l'employeur peut apporter des limitations aux libertés individuelles de l'employé si elles sont justifiées par la tâche et si elles sont proportionnées ;
- l'article L 121-8 dispose pour sa part que l'employé doit être averti au préalable de toute mise en œuvre de contrôle dès l'instant ou ce contrôle atteint le salarié ; dans le cas contraire il ne doit pas être averti ;
- l'article 432-2-1 alinéa 3 dispose que le comité d'entreprise doit être averti des mesures de surveillance.

Les preuves obtenues de manière irrégulière ne peuvent être présentées en matière prud'homale. En matière pénale, les moyens obtenus de manière illicite ne doivent pas être rejetés par ce motif. Les juges doivent en apprécier la valeur probante (Cass. Crim. 15 juin 1993 et 30 mars 1999) mais peuvent poursuivre le remettant.

Les conséquences d'une telle situation sont les suivantes :

La mesure de vérification doit être **proportionnée** au but recherché et respecter les droits et les libertés reconnus au salarié.

Le mandataire de l'employeur, à qui est confiée la mission d'enquête **peut être condamné** du même chef que l'employeur. La chambre criminelle de la cour de cassation a par

ailleurs déjà condamné des agents de sécurité qui ont enregistré et écouté des conversations téléphoniques de manière illicite (Cass. Crim. 30 mai 2001).

Matériellement les opérations de contrôle ou d'investigation portent d'abord sur les fichiers de gestion commerciale, sur les fichiers comptables mais aussi sur de nombreux autres documents ou supports qualifiés de supports généraux. Ces supports sont parfois suffisants pour identifier le responsable d'une fraude, pas forcément pour en faire la preuve.

Il faut alors tutoyer le périmètre dont dispose le salarié au titre des droits et libertés qui lui sont reconnus. C'est là que surgissent les litiges issus des situations présentées ci-dessus.

L'état du droit actuel est le suivant : Pour chacune des opérations pouvant poser problème on distingue si le salarié a été avisé de la mesure de contrôle, s'il accepte ou pas cette dernière et s'il n'a pas été informé.

Le tableau suivant synthétise ces situations.

L'employeur peut lire les correspondances professionnelles sauf celles sur lesquelles est indiqué « personnel » à moins que l'employé ne lui donne son accord. Une correspondance ne portant pas le terme personnel est présumée être professionnelle.
En cas de refus, l'employeur peut néanmoins lire les correspondances professionnelles.
Pour les fouilles des sacs, seule une inspection visuelle est autorisée.
Les surveillances à l'extérieur de l'entreprise sont inter-

Situation	Le salarié est avisé et accepte le contrôle	Le salarié est avisé et n'accepte pas le contrôle	Le salarié n'est pas avisé
Consultation de correspondance et des fichiers informatisés	La consultation peut être faite si le consentement a été donné librement.	La consultation peut être réalisée pour toute correspondance professionnelle.	L'employeur ne peut pas lire la correspondance ni ouvrir des fichiers sur lesquels est portée la mention « personnel ».
Les écoutes	L'écoute peut être faite si le consentement a été donné librement.	Si le système mis en place à fait l'objet d'une information, l'écoute peut être effectuée.	Pas d'écoute sans risque de sanction.
Les enregistrements audiovisuels	Les propos peuvent être enregistrés et le salarié filmé.	Seule l'information est nécessaire.	Pas de film.
Les fouilles du bureau, du casier des armoires	Fouilles possibles si le salarié est présent et s'il en est informé au préalable.	Il est contraire à la dignité du travailleur et au droit de la défense de fouiller en son absence. Lorsque le salarié est informé de la mesure il doit être présent.	Pas de fouilles sauf si une infraction a été constatée (art. 73 CPP). Dans ce cas le salarié peut être arrêté et les agents de la police judiciaire appelés.
Fouille des sacs	En cas de circonstances exceptionnelles et avec des moyens proportionnés fouille possible. En cas de vol appel immédiat de la police.		
Les surveillances	Interdites en dehors du lieu de travail.	Interdites en dehors du lieu de travail.	Totalement interdites.

dites, toutefois au pénal tous les moyens de preuve sont recevables (Cass. Crim. 6 avr. 1993). Il faut noter que dans un arrêt récent de première instance, donc susceptible d'appel, le mandataire qui avait suivi un salarié soupçonné de fraude, et l'entreprise qui l'avait mandaté ont été condamnés à de lourdes peines. L'appel nous dira si cette analyse devient définitive.

Comme on peut le constater l'exercice de la vie privée et celui de l'activité professionnelle génèrent parfois des problèmes qu'il faut connaître pour prévenir les annulations de dossiers et les condamnations.

L'entreprise peut déclencher une procédure auprès du juge pénal en suivant quatre voies :

- le dépôt de plainte devant le procureur de la République du tribunal de grande instance du lieu de l'infraction. Il peut être produit sur un papier libre décrivant les faits et leurs conséquences et précisant l'identité complète du déclarant ;

- le dépôt de plainte, qui peut être effectué devant un service de police ou de gendarmerie, sera transmis au procureur de la République ;

- la constitution de partie civile devant le doyen des juges d'instruction du Tribunal de grande instance compétent. Cette plainte est recevable soit directement, soit si la personne justifie que le procureur de la République lui a fait connaître, au préalable, qu'il n'engagera pas lui-même les poursuites à la suite d'une plainte déposée devant lui ou les services de police, ou qu'un délai de trois mois s'est écoulé depuis qu'elle a déposé plainte devant ce magistrat ;

- la citation directe devant le tribunal de police ou le tribunal correctionnel.

Celui qui choisit cette dernière procédure court le risque, s'il ne détient pas les preuves de l'infraction et de l'étendue du préjudice, d'être poursuivi pour dénonciation calomnieuse dans le cas où les faits ne seraient pas poursuivis. Dans le cas d'une décision de non-lieu qui affirme que la réalité des faits n'est pas établie, faute d'élément intentionnel, les juges répressifs saisis d'une telle poursuite doivent examiner eux-mêmes si, au moment de la dénonciation le prévenu connaissait ou non la fausseté des faits dénoncés. La bonne ou la mauvaise foi du dénonciateur devra se placer au moment de la dénonciation, les éléments postérieurs étant sans incidence sur cette appréciation.

« L'utilisation des moyens de communication électroniques constitue à la fois un support de fraudes et un remarquable outil de contrôle »

Il faut donc retenir que, dès lors qu'une plainte est déposée et que les poursuites se terminent par un non-lieu, une plainte en diffamation peut immédiatement suivre. La bonne foi du dénonciateur devra être appréciée au jour de la dénonciation.

* *
*

Ces quelques points visent à éclairer les auditeurs, les mandataires et les managers qui auraient pour mission d'engager et de réaliser un audit de fraudes. Il ne sert à rien de développer des investigations qui pourraient à l'évidence être annulées par la suite, voire créer des problèmes à la personne qui poursuit. Par contre, respecter scrupuleusement les textes permet de finaliser la recherche avec un maximum d'efficience, d'autant plus qu'une investigation de fraudes menée dans une entreprise génère des remous considérables, une problématique de gestion de crise, en fait un tension qu'il vaut mieux conclure par la condamnation du fraudeur que par un non-lieu préjudiciable à l'entreprise. ■

La direction audit de la STEG, un modèle à suivre ...

Abdessatar **Krimi,** CIA

lead auditor en qualité, STEG – Tunisie

Le 21 août 2006, la direction audit de la STEG (Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz) a obtenu le label international de la qualité : le certificat ISO 9001 (version 2000).
Elle est ainsi la première cellule d'audit interne en Tunisie et en Afrique Francophone à être certifiée à travers ce référentiel international de management qualité.
C'est au cours d'une cérémonie organisée au siège de l'INNORPI (Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle), que la directrice générale de cet institut a remis le certificat aux représentants de l'audit de la STEG .

Rappel historique

La structure d'audit interne à la STEG a été créée en 1972 et a été la première cellule à voir le jour en Tunisie.
Cette fonction a connu plusieurs évolutions pour aboutir en 1992 au rang de direction regroupant l'audit de gestion, informatique et technique.

La STEG, de par le dynamisme de sa structure d'audit interne, a été à l'origine de la création de l'Association Tunisienne des Auditeurs Internes (IIA Tunisia) en 1981 et y a domicilié ses travaux pendant dix ans.

Le premier colloque national portant sur l'audit interne en Tunisie a été organisé à la STEG en 1987 avec le soutien et le patronage du ministère des Finances, de la Banque Centrale de Tunisie et avec le concours du Conseil de l'Ordre des Experts Comptables et des Commissaires aux Comptes de Tunisie.

Orientation vers la démarche qualité

La démarche qualité de la direction audit a été inscrite dans le cadre du 10ème plan quinquennal de l'entreprise (2002-2006) et le conseil qualité de la STEG réuni le 24/10/2004 a décidé d'engager la certification de la direction audit en ISO.

Cette décision est venue pour répondre, d'une part, à un souci de la haute direction de certifier toutes les unités de l'entreprise et, d'autre part, pour répondre aux ambitions du personnel de la direction audit d'être le catalyseur et le conseiller pour les autres directions fonctionnelles en la matière.

Le démarrage officiel du déploiement de la démarche qualité a eu lieu en octobre 2005 et le pilotage et l'accompagnement du système ont été assurés respectivement par un comité interne et par un consultant externe spécialiste en qualité.

Projet de management qualité de la direction audit

L'obligation de se conformer aux exigences de la norme ISO a amené la direction audit à :

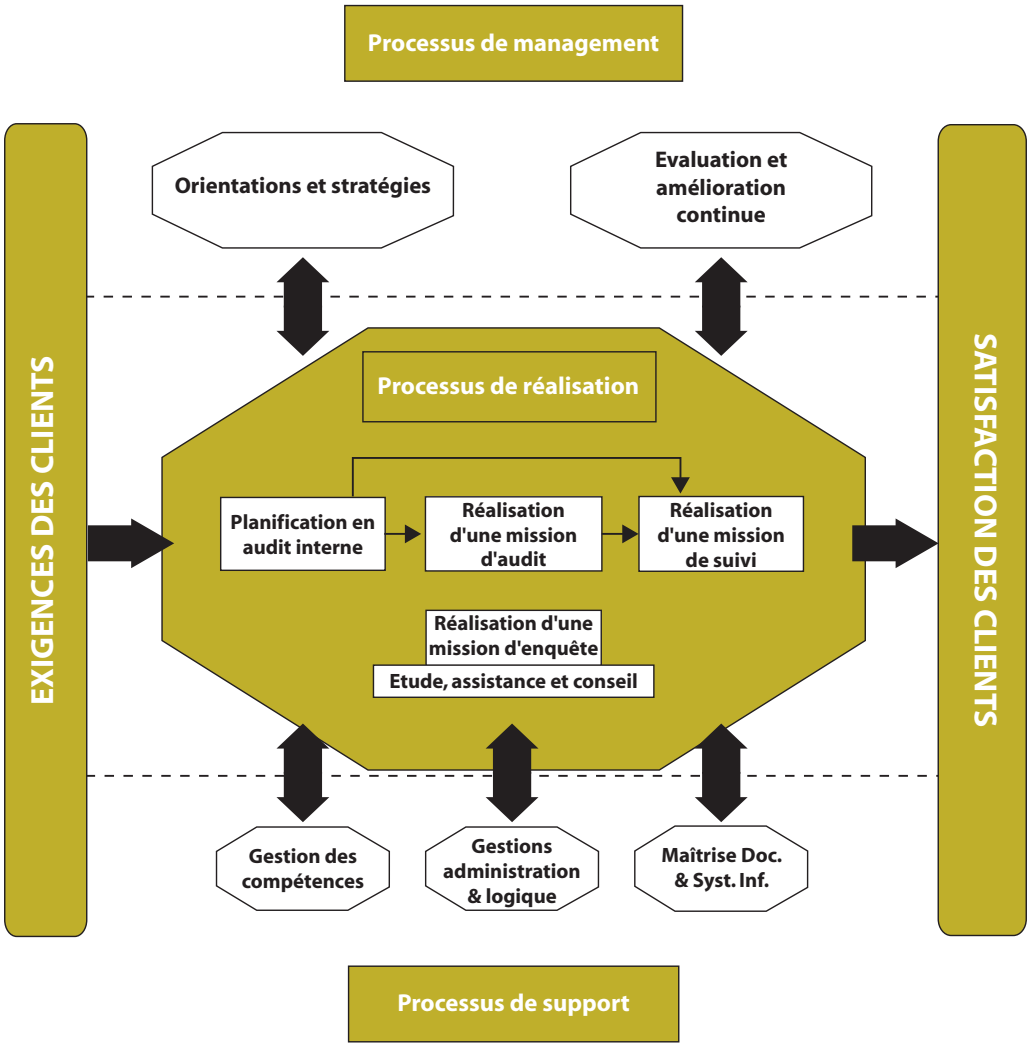
- se considérer comme un prestataire de services ;
- considérer les destinataires de ses services comme ses clients ;
- considérer que son souci principal est la satisfaction de ses clients, en passant par la satisfaction de leurs exigences ;
- identifier le rapport d'audit, d'enquête ou de suivi comme le produit de son activité ;
- considérer que la satisfaction de ses clients serait à l'image de la qualité de son produit, et donc, que le rapport d'audit doit répondre à un certain nombre d'exigences ;
- considérer que ses fournisseurs et vis-à-vis ont une contribution à la production d'un produit de qualité ;
- adopter une démarche processus pour y greffer un système d'amélioration continue de la qualité.

Identification des clients

L'analyse de l'activité de la direction audit a permis d'identifier deux clients principaux : les **commanditaires** de l'audit, la haute direction, signataire du programme d'audit le plus souvent élaboré sur les propositions des directeurs, qui deviennent les **prescripteurs** des audits. Les commanditaires et prescripteurs, partageant des préoccupations communes, sont de fait **les premiers clients de l'audit** et ont été identifiés facilement.

La direction audit a ensuite estimé que **les audités et leur management** doivent être considérés comme des clients, puisque leur satisfaction est un des facteurs de succès dans l'appropriation et la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport, et peut influencer la satisfaction des commanditaires et des prescripteurs.

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE LA STEG



Identification et délimitation des processus

La direction audit a dressé une liste complète de ses processus et les a classés en **processus de management** (pilotage), **processus opérationnels** (réalisation) et **processus supports.**

Elle en a identifié dix, dont cinq processus opérationnels (métier), considérés vitaux et qui ont un impact sur la satisfaction des clients :

- planification en audit interne ;
- réalisation d'une mission d'audit ;
- réalisation d'une mission d'enquête ;
- réalisation d'une mission de suivi ;
- études, assistance et conseils.

Les **processus supports** qui soutiennent en termes de logistique, de documentation… les autres types de processus sont au nombre de **trois**, alors que les **processus de management**, dont le rôle est de permettre un bon pilotage du système dans le sens de l'amélioration continue, sont au nombre de **deux**.

Vous trouverez, ci-contre, la cartographie des processus de la direction audit de la STEG.

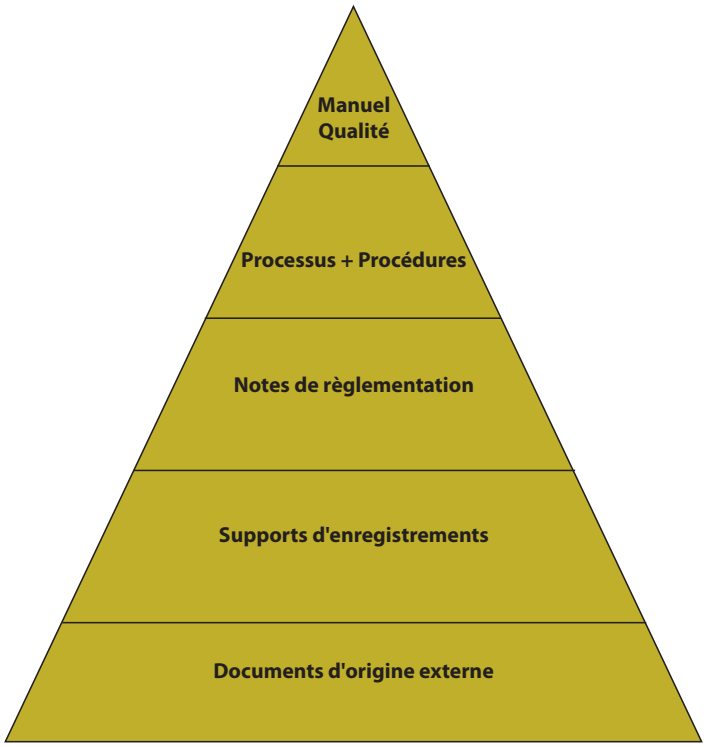
Puis la direction a schématisé la fameuse roue de DEMING en « **PDCA » - Plan (planifier), Do (faire), Check (vérifier), Act (faire) -** applicable à une entité d'audit interne dans le respect des exigences de la norme ISO 9001 (version 2000).
Tous les processus ont été détaillés sous forme de logigrammes permettant de préciser les « produits » associés et les acteurs impliqués dans ces processus. Chacun de ces produits a été « maquetté » en respectant les normes professionnelles de l'audit, en conformité aux normes de qualité.

Les **objectifs stratégiques** de la direction audit, inspirés des **axes stratégiques de l'entreprise** ont été formalisés dans sa politique qualité approuvée par le conseil qualité.

Le déploiement du système est assuré par le directeur, le responsable management qualité, les pilotes, les co-pilotes et les acteurs, et dont les activités, la contribution et les responsabilités ont été redéfinies.

Architecture documentaire

Les principes de management qualité – « écrire ce que l'on va faire », « faire ce que l'on a écrit » « écrire ce que l'on a fait », « conserver ce que l'on a écrit » – ont été traités selon la pyramide documentaire du Système Management Qualité.



Formation du personnel

Outre la formation au métier d'auditeur, l'ensemble du personnel constituant la direction audit a été formée en intra et en inter à la démarche qualité. Il y a eu aussi la formation de quatre membres du comité interne de pilotage sur l'audit qualité interne et la qualification du responsable management qualité en auditeur tierce partie.

Suivi, évaluation et contrôle des processus

Ils sont réalisés :

- A l'aide d'indicateurs permettant de suivre la réalisation des objectifs de qualité définis pour tous les processus et notamment ceux considérés vitaux (processus métier), l'analyse des indicateurs est effectuée selon une périodicité définie ; les résultats sont transcrits sur un tableau de bord affiché dans tous les locaux de la direction audit.
- Par la mesure de la satisfaction des clients, au moyen d'enquêtes conduites auprès des commanditaires et des responsables audités. A ce titre, un sondage d'opinion annuel a été mis en œuvre et un questionnaire de satisfaction est adressé aux responsables de l'unité auditée à l'issue de chaque mission et où ils évaluent le déroulement et l'efficacité de la mission d'audit.

Revue de direction

La haute hiérarchie de la direction audit, impliquée dans la démarche qualité et garante de la satisfaction de ses clients organise une fois par an une revue de direction pour s'assurer que le système qualité demeure pertinent, adéquat et efficace et dresse pour le conseil qualité le bilan de son activité. Témoignant de sa volonté de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, elle s'engage sur des axes de progrès forts, formalisés et adressés à la haute direction de l'entreprise.

Implication du personnel

Le personnel de l'audit est amené à contribuer aux améliorations proposées par la haute hiérarchie de la direction audit : des réunions et des actions de sensibilisation et de formation sont organisées périodiquement en vue de l'appropriation des meilleures pratiques et des évolutions méthodologiques permettant de satisfaire les objectifs de progrès de la direction.
La boîte à suggestions mise à la disposition du personnel permet également à chacun de réagir et de formuler des observations, suggestions d'améliorations ou d'exprimer des besoins de formation supplémentaires centrés sur le métier d'auditeur. Le comité qualité constitué dans le cadre du système management qualité répond à l'ensemble des préoccupations formalisées après leur mise à l'étude.
Dans l'exercice de son métier, l'auditeur doit se tenir informé en permanence des évolutions des stratégies ou des organisations. Le Lotus Notes et les autres outils de communication électronique, constituent à cet égard des excellents supports de diffusion de l'information dans le sens hiérarchie-auditeurs comme dans le sens auditeurs-hiérarchie.

* *
*

Le bilan après une année et demie de la certification est flatteur puisque le résultat en est que l'organisme de certification a maintenu le certificat par un audit de surveillance réalisé en septembre 2007.

Sous un autre angle, la STEG a eu toujours le mérite de jouer le rôle de précurseur à travers l'investissement dans des projets novateurs et porteurs.

D'aucuns peuvent se poser des questions sur l'intérêt et les apports de la certification d'une entité chargée de la fonction audit interne puisque ce sont généralement les entités opérationnelles qui marquent un intérêt pressant pour la mise en œuvre de la démarche qualité, car leurs produits sont physiquement palpables et leur clientèle est plus ou moins ciblée.

C'est un grand défi que vient de relever la direction audit de la STEG d'avoir pris l'initiative de s'engager dans ce processus de certification.

En s'engageant ainsi parmi les premières entités du monde émergent, la direction audit de la STEG a voulu apporter une réponse à la question suivante :
Comment la fonction d'audit interne dans un pays émergent pourrait adopter les standards internationaux et pénétrer sans difficultés dans l'économie du savoir dans le sens d'une meilleure satisfaction de ses clients et d'une contribution reconnue au développement de l'entreprise ? ■

Comment fédérer tous les acteurs de la maîtrise des risques des systèmes d'information ?

Colloque des 11 et 12 juin 2008

La maîtrise des risques des systèmes d'information implique différents acteurs majeurs : la fonction SI, la filière sécurité, l'audit interne, les métiers, la gestion des risques, le contrôle interne, la direction générale.

Une fois les acteurs identifiés, il faut définir précisément leur rôle et leur périmètre d'action (variable selon le type d'organisation, la dimension de l'entreprise, etc.).

Il faut ensuite identifier les risques, dans l'approche desquels les différents acteurs auront leur propre plan d'attaque.

C'est alors qu'apparaît la nécessité de coordonner les travaux réalisés. L'utilisation d'outils informatiques peut, dans une certaine mesure, contribuer à fédérer les divers intervenants ; mais des difficultés organisationnelles et culturelles, ainsi qu'un coût important compliquent la mise en œuvre. La cartographie des risques, dans le domaine des systèmes d'information, est un outil majeur qui doit convaincre la direction générale que les aspects spécifiques aux SI doivent être pris en compte. La cartographie permet de définir un plan d'audit, mais elle ne doit pas être réduite à cette finalité. Elle a pour objectifs de s'assurer de la maîtrise des risques majeurs, de protéger les actifs des SI et d'assurer le pilotage des processus et de la fonction SI.

Comment rapprocher deux directions d'audit interne suite à la fusion de deux sociétés ?

Réunion mensuelle du 17 juin 2008

Il n'existe pas de modus operandi applicable à toutes les fusions, car chacune d'elles a ses spécificités, et se déroule dans des conditions et un environnement spécifiques, souvent difficiles.

Les directions d'audit ne peuvent pas forcer les choix des dirigeants, mais elles peuvent les guider.

Avant que la fusion soit effective, l'audit peut se positionner en précisant clairement ses objectifs, en proposant un type d'organisation de l'audit dans le nouveau groupe, en poursuivant ses activités, et en préparant un plan d'action pour l'année à venir. Il convient d'identifier les risques de l'opération de fusion et de les prévenir ; de se projeter dans l'avenir, de se mettre en situation, tout en restant concentré sur le quotidien.

Une fois la fusion réalisée, il faut mettre en œuvre la convergence des deux services d'audit interne, réaliser des synergies, coordonner les travaux, et surtout rapprocher les cultures. ■

audit interne

GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

>> Fiche technique

Norme 2000 - Gestion de l'audit interne

« Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ».

Le responsable de l'audit interne a une obligation de résultats et de moyens. Il doit assurer la réalisation des attributions de son service et faire preuve de professionnalisme dans l'utilisation des ressources.

La norme relative à la gestion de l'audit interne est un texte charnière. Elle fait le lien entre les normes définissant les responsabilités de l'audit ainsi que la qualification des auditeurs internes (série 1000) et, les autres normes de fonctionnement. Elle s'adresse particulièrement aux responsables de l'audit interne qui sont incités à se poser deux questions fondamentales :

- Quelles sont les finalités de l'activité d'audit interne ?
- Comment gérer efficacement cette activité pour répondre à ces objectifs ?

Le cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne propose des pistes pour répondre à la question du « pourquoi » et du « comment » :

a. avoir des objectifs fondés sur la nécessité d'apporter de la valeur ;
b. utiliser de façon efficace et efficiente les ressources du service d'audit ;
c. faire preuve de professionnalisme et se conformer aux normes internationales.

Les objectifs de l'audit interne sont-ils clairement définis et formalisés ?

La norme 1000 exige que les objectifs et les responsabilités soient définis dans la Charte de l'audit interne. Ce document doit être rédigé avec une attention particulière. Au-delà du formalisme qui passe par une approbation de la direction générale et du Conseil, la charte clarifie les pouvoirs et les devoirs de l'audit interne notamment en termes de valeur ajoutée.

Le glossaire des normes rappelle que l'audit interne apporte de la valeur en augmentant les opportunités d'atteinte des objectifs de l'organisation, en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel et en réduisant l'exposition aux risques.

Comment s'assurer que l'audit interne ajoute de la valeur à l'organisation ?

Le responsable de l'audit interne prend le soin d'identifier les objectifs de l'organisation et détermine ses

clients. Le recensement des clients internes est assez naturel. Il doit être exhaustif et atteindre les niveaux hiérarchiques les plus élevés. Il faut aussi s'intéresser aux parties prenantes externes, tels que les organes de régulation ou les donneurs d'ordre si l'organisation est prestataire de service et doit garantir la qualité de son dispositif de contrôle interne.

Une fois les attentes des clients précisément identifiées, le responsable de l'audit interne s'assure que la méthodologie d'évaluation des risques de non atteinte de ces objectifs est assez flexible pour appréhender les enjeux futurs. D'où l'exigence d'un système de veille.

L'approche n'est pas uniquement technique et méthodique. Elle nécessite l'établissement de relations de confiance avec les futurs audités sans qu'il y ait une remise en cause de l'objectivité des auditeurs. Elle repose également sur une communication et un lien direct avec les organes dirigeants ; en particulier le conseil ou le comité d'audit. Pour être en phase avec les attentes du comité d'audit, le responsable de l'audit interne doit avoir des rencontres périodiques avec les administrateurs (en assistant notamment aux réunions du comité d'audit). Il doit aussi arriver à instaurer des relations informelles pour éviter que les échanges aient uniquement lieu en situation de crise.

Le responsable de l'audit interne communique-t-il sur sa vision de l'activité ?

Face aux objectifs qui lui sont assignés, le responsable d'audit interne doit faire preuve de leadership et clarifier les règles du jeu en donnant le ton.

Cette vision personnelle sera utile dans ses relations avec les clients. Elle pourra éventuellement faire évoluer la charte. Elle est cohérente avec les objectifs du service. Il sera par exemple difficile d'améliorer les opérations si le responsable de l'audit interne donne l'impression de tendre des embuscades aux audités. Il doit également dire aux auditeurs internes ce qu'il attend d'eux. L'illustration de sa vision dans son comportement est indispensable s'il veut des missions efficaces et réalisées sur la base de principes partagés.

Quelles sont les mesures pour assurer une gestion efficiente du service d'audit ?

Afin de répondre aux attentes, le responsable de l'audit interne organise la gestion de l'ensemble des ressources de son service.

Des ressources humaines et financières suffisantes et optimisées

La valeur de l'audit interne dépend fortement de la qualité des auditeurs. La Norme 2030 insiste donc sur la nécessité de recenser l'ensemble des compétences nécessaires et d'avoir une politique de recrutement en conséquence.

Une fois l'équipe constituée, l'organisation du service doit permettre le développement professionnel et personnel des auditeurs internes. Cette amélioration des performances se fonde sur des critères d'évaluation transparents.

Comment développer les compétences des auditeurs ?

- Evaluer et développer les compétences des collaborateurs…Un enjeu majeur pour les services d'audit interne (Antenne régionale Aquitaine-IFACI) - *Commandez cet ouvrage sur le site de l'IFACI (www.ifaci.com)*
- Résultats de l'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne de l'IIA (CBOK) - *Consultez cet ouvrage sur le site de l'IFACI (www.ifaci.com)*
- Competency framework - *Retrouvez cet ouvrage sur le site de l'IIA (www.theiia.org)*

Pour maintenir la motivation des auditeurs internes, certains responsables attribuent aux plus anciens des activités transversales comme l'animation du programme d'amélioration de la qualité du service, la veille, le benchmarking ou la participation à des groupes de recherche.

Les ressources sont optimisées en s'assurant de la concordance entre la structuration du service d'audit interne et celle de l'organisation :

- Les grands métiers de l'organisation peuvent-ils être couverts avec les compétences existantes dans le service d'audit interne ?
- La répartition géographique des auditeurs internes est-elle cohérente avec celle des entités du groupe ? Si non, les missions réalisées assurent-elles une bonne couverture du périmètre ?
- 99 % des ressources ne sont-elles pas affectées à évaluer des sujets qui sont à 99 % sous contrôle ?
- L'affectation des auditeurs internes assure-t-elle une rotation suffisante pour maintenir leur objectivité ?

Cette optimisation est facilitée par une planification des missions fondée sur les risques. Les priorités pourront alors être objectivement identifiées et reliées à des compétences spécifiques (informatique, droit, connaissance approfondie des métiers et de l'organisation…).
Les ressources doivent également être suffisantes en volume pour réaliser les objectifs des plans actuels et futurs. Dans l'hypothèse où le responsable de l'audit interne décide de faire appel à des prestataires externes, il ne doit pas oublier que sa responsabilité est engagée pour l'ensemble des activités couvertes par la charte, y compris celles qui sont sous-traitées.
Les ressources financières doivent garantir la capacité à mobiliser toutes ces ressources. Par exemple, si la politique salariale n'est pas suffisamment attractive il sera d'autant plus difficile de garder des talents. Lorsqu'il y a des limitations de ressources qui mettent en péril l'atteinte de ses objectifs, le responsable de l'audit interne doit en informer la direction générale et le Conseil.

Des règles et des procédures qui supportent l'atteinte des résultats

L'établissement des règles et des procédures est une exigence de la norme 2040. Elles sont liées à la bonne gestion des ressources parce qu'elles contribuent à :

- l'intégration des nouveaux auditeurs ;
- l'amélioration des compétences (programme de formation, capitalisation des expériences…) ;
- l'efficacité des missions (supports informatiques, organisation des missions…).

Ces préalables évitent que les auditeurs internes perdent du temps à se poser des questions qui sont déjà réglées par ailleurs.

Une coordination intelligente des travaux avec les autres acteurs du contrôle

Une gestion efficace évite la duplication inutile des travaux ainsi que les interventions décousues ou au coup par coup. La norme 2050 invite le responsable d'audit interne à s'assurer de la qualité des travaux sur lesquels il pourrait s'appuyer (par exemple : les cartographies des risques, les rapports sur la sécurité des systèmes d'information…). Il doit arriver à une compréhension mutuelle des termes et des techniques utilisées. Outre les acteurs internes du contrôle cette coordination concerne aussi les auditeurs externes. Le Responsable de l'audit interne a un rôle moteur pour affirmer les objectifs spécifiques du service et faire reconnaître sa crédibilité. Les modalités de coordination sont régulièrement évaluées et formalisées. Elles peuvent prendre la forme de réunions régulières sur des sujets d'intérêts communs.

A quoi sert la conformité aux normes ?

Cette question est abordée ici uniquement sous l'angle de la gestion du service. Les normes professionnelles fiabilisent les travaux de l'audit interne. Le responsable de l'audit interne est facilement en mesure de s'assurer que le reporting effectué aux organes dirigeants s'appuie

sur des données robustes car collectées et analysées d'une manière fiable.

Pour pouvoir s'assurer de la conformité des activités de l'audit interne avec les normes, il met en œuvre un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Ce dispositif débute avec la surveillance continue et la supervision quotidienne des activités. Le responsable d'audit interne veillera à ne pas être prisonnier d'un formalisme excessif qui ferait perdre de vue les objectifs du service. L'avis d'évaluateurs externes peut l'aider dans cette démarche. En tout état de cause, l'utilisation de la mention « conforme aux normes professionnelles de l'audit interne » nécessite une évaluation externe concluante.

* *
*

La gestion du service d'audit interne passe par l'établissement de bonnes relations fréquentes avec la direction générale et le Conseil, une gestion des ressources corrélées à l'approche par les risques ainsi qu'un professionnalisme fondé sur les normes et le programme d'amélioration continue de l'audit interne.

Comme tout manager, le responsable de l'audit interne doit avoir une vision claire des objectifs et des ressources de son service. Ces questions sont d'autant plus importantes lors de la création d'un nouveau service, lorsque l'audit interne a d'autres responsabilités au sein de l'organisation ou est en situation de ressources restreintes (services d'audit interne de petite taille).

Les conditions de l'efficacité résident dans l'aptitude à communiquer sur les résultats. En préparant cette communication, le responsable de l'audit interne juge régulièrement l'adéquation des activités du service avec les attentes de ses clients. Il est aussi en mesure de justifier ses besoins.

Cette approche dynamique de la gestion du service d'audit interne s'appuie sur :

- un positionnement adéquat du responsable de l'audit,
- des relations avec les services support (ressources humaines, contrôle de gestion, informatique) ;
- le professionnalisme des auditeurs internes.

Elle tient compte des mouvements de personnel, de l'évolution de l'organisation et de l'actualisation des risques. ■

Béatrice Ki-Zerbo, *directrice de la recherche, IFACI*

La gestion du service d'audit interne de Dassault Systèmes

Nathalie **Paté**

directeur de l'audit interne, Dassault Systèmes

Diplômée de l'ESCP, Nathalie Paté a rejoint le groupe Dassault Systèmes en novembre 2003 en tant que directeur de l'audit interne, avec pour objectifs de créer et animer ce nouveau département. En parallèle de la mise en place de l'audit interne, elle a assuré la gestion du projet d'évaluation du contrôle interne de Dassault Systèmes dans le cadre de la certification Sarbanes-Oxley.
Au préalable Nathalie avait assumé différentes fonctions de contrôleur financier et de responsable de projet ERP au sein du Groupe UPM-Kymmene, et d'auditeur interne chez Sanofi.

Le service d'audit interne de Dassault Systèmes

Le département d'audit interne de Dassault Systèmes a été créé en 2003, il est rattaché, à la fois au directeur général adjoint en charge des affaires financières et au Comité d'audit. Un tel rattachement assure l'efficacité du fonctionnement du département mais également son indépendance. Le département comporte actuellement 4 personnes en charge de l'audit interne de l'ensemble des filiales du groupe dans le monde. Il intervient dans le cadre d'un plan annuel de missions et/ou à la demande des équipes de direction.

Les objectifs généraux et les responsabilités assignés au service d'audit interne

La création du département répondait à la volonté du Conseil d'administration et des équipes de direction de Dassault Systèmes de renforcer les mécanismes de contrôle interne dans le cadre d'une croissance très rapide du groupe et de répondre aux évolutions de la législation tant en France qu'aux US. Les principaux objectifs de l'audit interne de Dassault Systèmes sont :

- d'évaluer l'adéquation du référentiel de contrôle interne aux regards des objectifs du groupe ;
- d'informer la Direction et le Comité d'audit des déficiences importantes détectées et des risques potentiels auxquels la société est exposée ;
- de soumettre des propositions pour limiter les risques et améliorer les performances opérationnelles.

Les objectifs de l'audit interne ont été formalisés dans une charte validée par le Comité d'audit. Le plan annuel d'audit qui est préparé après discussion avec les équipes de direction est également validé par le Comité. Celui-ci est destinataire de tous les rapports d'audit et un point sur le déroulement du plan et sur les principales conclusions des missions lui est présenté lors de chaque réunion trimestrielle.

La gestion des ressources humaines

Lors de la création du département, il ne comportait qu'une seule personne. Il a progressivement été renforcé pour accompagner la croissance et l'évolution du groupe. Compte tenu de la petite taille du département nous cherchons essentiellement des profils assez généralistes souvent issus d'écoles de commerce et ayant une bonne maîtrise d'une si ce n'est de deux langues étrangères. Les auditeurs ont souvent eu une première expérience professionnelle et nous sommes très attachés à leur offrir de réelles perspectives d'évolution dans le groupe.

Le département est centralisé et a la responsabilité de l'audit de toutes les filiales du groupe dans le monde. En conséquence l'équipe d'auditeurs passe plus de la moitié de son temps en déplacements professionnels à l'étranger.

Les besoins du département sont discutés chaque année lors de la phase d'élaboration budgétaire, en parallèle avec la préparation du plan d'audit. Les besoins sont validés par le directeur général adjoint en charge des affaires financières.

Les particularités de la gestion d'un petit service d'audit interne

Un petit service d'audit interne rencontre toutes les problématiques de départements de taille plus conséquente, sa principale particularité est de devoir s'y adapter avec des ressources plus limitées. Par exemple :

- Le responsable du département est à la fois en charge de la définition de la méthodologie d'audit, de la préparation du plan et des relations avec le Comité d'audit comme c'est le cas dans les structures plus importantes, mais il est également amené à participer aux missions et à assurer la qualité des travaux d'audit.
- Alors même que le département est sollicité pour intervenir sur des sujets variés, il est difficile dans un petit service de réunir des compétences très pointues ; il faut alors soit se former, soit trouver des ressources ponctuelles auprès de cabinets spécialisés.
- Le département peut être sollicité pour des interventions qui ne relèvent pas stricto sensu de missions d'audit et qui pourraient poser des problèmes d'indépendance ou d'impartialité. Il faut alors proposer à la direction des solutions qui répondent aux besoins ponctuels tout en préservant pour l'avenir l'impartialité de l'audit interne.

* *
*

Après avoir commencé ma carrière dans l'audit, j'ai exercé différentes responsabilités opérationnelles en finance d'entreprise et gestion de projets. Si certaines des responsabilités d'un responsable d'audit interne ne diffèrent pas de celles de tout autre responsable de département (la définition des objectifs de chacun, l'animation du département, la revue de la qualité des travaux…), les objectifs confiés à l'audit interne, la nature des informations et des dossiers que le département peut être amené à traiter, et la richesse des contacts en font un poste relativement spécifique. ■

Depuis 1987, IDEA, est L'Outil d'Extraction et d'Analyse de données par excellence destiné aux professionnels de l'Audit, de la Comptabilité et de la Finance. Convivial, fiable, rapide et performant, ce Leader de Solutions Logicielles a attiré 100.000 nouveaux utilisateurs durant les trois dernières années.

IDEA vous permet d'économiser votre temps tout en rendant vos contrôles plus sûrs et plus efficaces. Optez pour IDEA afin d'isoler les anomalies, réduire les risques, raccourcir les cycles d'audit et déceler les indices de fraudes.

Nous vous offrons La Solution, vous profiterez des Résultats dans l'immédiat.

Envoyez nous un courrier électronique à Infobv@caseware.com et recevez gratuitement votre version de démonstration.

TESTÉ ET APPROUVÉ

www.caseware-idea.fr

Vous avez le **savoir**,
nous avons les **outils** !

IDEA est une marque déposée de CaseWare IDEA Inc.

Un système d'information pour le pilotage du service et la réalisation des missions

HORUS

▶ Pilotage de l'activité

- Définition du plan d'audit à partir du périmètre et des risques à surveiller
- Planification des missions
- Suivi de l'avancement des missions
- Suivi des risques
- Analyse de la performance

▶ Module de mission

- Utilisation sur des PC nomades par les auditeurs
- Création et partage de programmes de mission et de questionnaires
- Travail sur des papiers de travail, fiches de constats et autres documents paramétrables (Word, Excel,...)
- Travail en équipe et supervision des missions
- Edition des rapports de synthèse
- Archivage des dossiers de travail des missions et constitution d'une base de connaissance

▶ Suivi des recommandations

- Création des recommandations et classement par nature, responsable de mise en œuvre, service concerné, date, priorité,...
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations
- Module Internet de suivi des recommandations et des plans d'action par les Responsables opérationnels
- Relance des recommandations non suivies auprès des responsables opérationnels

▶ Analyse de l'activité

- Statistiques d'activité sur les missions par thème, périmètre audité, auditeur, temps passé
- Reporting sur le suivi des recommandations et leur mise en oeuvre
- Tableaux de statistiques et rapports d'activité

COGIS SOFTWARE
89, rue La Boëtie 75008 PARIS tel 01 42 25 02 02 / fax 01 42 25 92 18 / frank.daudet@cogis.fr / www.cogis.fr