audit interne
GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

>> interview

Faire de l'IFACI l'organisme de référence en France en matière de contrôle interne

>> fraudes

Madoff et Ponzi : comment placer 50 milliards hors contrôle

L'AUDIT INTERNE : UN CADRE DE RÉFÉRENCE EN ÉVOLUTION

IFACI Institut de l'Audit Interne

n°193
Février 2009

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®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

Audit interne
la revue française de l'audit interne
n°193 - février 2009

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 : 0513 G 83150
Dépôt légal : février 2009
Photo couverture : © Corbis

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

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

Institut de l'Audit Interne

Un cadre de référence en évolution

C'est un dossier professionnel à dominante technique que nous vous proposons en ce début d'année ; il a trait à l'évolution du cadre de référence de l'audit interne.

Les préoccupations de politique générale tenant à la qualité de nos disciplines sont évidemment en arrière-plan : améliorer la performance, s'adapter aux besoins des entreprises, donner davantage d'orientations et de moyens aux auditeurs internes. Voilà qui conduit nécessairement à relire et à réviser des normes, à en ajouter d'autres, à rénover les modalités d'application, à faire place aux guides d'audit relatifs aux techniques de l'information.

L'actualité donne un regain d'intérêt à l'ensemble de ces dispositions qui, de toute manière, auraient vu le jour car les règles les meilleures se délitent si l'on n'a pas le souci constant de leur donner du souffle. Ce n'est pas un hasard si, depuis l'origine des temps, le mot « nouveau » a toujours droit de cité dans tous les domaines de l'activité.

Dans le contexte actuel, chacun sait bien que les composantes de la crise sont dues à des manigances complexes dont il serait dérisoire de faire porter la responsabilité aux seules insuffisances des contrôles. Mais nul ne contestera pour autant que, si l'audit et le contrôle internes ne peuvent pas tout, les modifications de nature à renforcer leur rôle et leur efficacité vont dans le bon sens. ■

Marc Jouffroy
Rédacteur en chef

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. "

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

Contactez-nous pour une présentation détaillée.

>> sommaire

>> interview

6 **Faire de l'IFACI l'organisme de référence en France en matière de contrôle interne**
Claude Viet

>> fraudes

28 **Madoff et Ponzi : comment placer 50 milliards hors contrôle**
Noël Pons

>> francophonie

32 **Des entreprises en quête de pérennité grâce au concours de l'audit interne**
Mohamed Meziane

38 >> l'audit en mouvement

>> dossier

L'audit interne : un cadre de référence en évolution

10 **Le nouveau cadre de référence de l'audit interne**
Béatrice Ki-Zerbo

14 **Le code de déontologie, un outil auquel l'auditeur interne se réfère en permanence**
Pierre Drouard

19 **Une dynamique pour une amélioration continue**
Hugues de Vauplane

22 **Animer le dispositif de management des risques sans en être un acteur**
Philippe Laurent

24 **Le CRIPP et les technologies de l'information : des moyens accrus pour des exigences normatives qui ont peu évolué**
José Bouaniche

Faire de l'IFACI l'organisme de référence en France en matière de contrôle interne

La stratégie 2009-2012

Entretien avec

Claude Viet

président de l'IFACI

Jean-Loup Rouff

En ce début d'année, pouvez-vous nous faire part des objectifs que l'IFACI s'est fixés à court et à moyen terme ?

Claude Viet

Ces dernières années, l'IFACI a significativement accru ses activités ainsi que le nombre de ses adhérents qui s'établit aujourd'hui à 4 000 membres issus de 900 entreprises et organismes.

Afin de fixer, pour la période 2009-2012, les grands axes de développement de l'Institut, son Conseil d'administration a tenu un séminaire stratégique, sous ma présidence, le 11 décembre dernier. Ce travail avait été préparé par Louis Vaurs, délégué général, en collaboration avec les responsables des différents pôles d'activités de l'Institut, afin de traduire les orientations stratégiques en plans d'actions applicables dès 2009.

Jean-Loup Rouff

Pouvez-vous nous présenter ces orientations stratégiques ?

Claude Viet

Dans le prolongement des actions mises en œuvre, la stratégie définie collectivement s'articule autour de trois axes majeurs :

- **ouvrir l'IFACI à l'ensemble des acteurs du contrôle interne,**
- **valoriser l'IFACI auprès des décideurs et des relais d'opinion,**
- **faire de l'IFACI un véritable partenaire des services d'audit et de contrôle internes.**

Ouvrir l'IFACI à l'ensemble des acteurs du contrôle interne

La prise de position récente sur l'Urbanisme du Contrôle Interne a montré, sans ambiguïté, la nécessité de s'adres-

ser à l'ensemble des acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques. C'est la raison pour laquelle il a été décidé d'ouvrir la représentation de l'IFACI à l'ensemble des acteurs du contrôle interne, pris au sens large. Par conséquent l'IFACI doit être clairement et concrètement l'**« Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes »**.

Cet élargissement de la politique d'adhésion doit s'accompagner de l'ouverture du Conseil d'administration, à coté des auditeurs internes, aux autres acteurs du contrôle interne.

Valoriser l'IFACI auprès des décideurs et des relais d'opinion

Il est décidé de créer un Conseil scientifique, en remplacement du Comité des Sages, prévu à l'article 12.3 des statuts, afin de mieux faire connaître les travaux et la réflexion de l'IFACI au-delà de la communauté du contrôle interne, et d'associer les autres secteurs de l'entreprise, les managers et chefs d'entreprises, les relais d'opinion, les autorités de tutelle et de réglementation, des économistes et des spécialistes du développement durable ainsi que le monde éducatif, à la recherche développée par l'Institut. La mise en place du Conseil scientifique doit traduire concrètement ces orientations.

Faire de l'IFACI un véritable partenaire des services d'audit et de contrôle internes

Le modèle de l'IFACI qui combine :

- un rôle associatif avec la recherche comme point central et une large offre de services gratuits à nos adhérents,
- et une fonction business qui finance le rôle associatif et procure une grande indépendance, doit être conforté, car il a clairement montré sa pertinence et son efficacité au cours des dernières années.

Jean-Loup Rouff

Quels changements cela va-t-il entraîner dans les activités traditionnelles de l'Institut ? Quelles sont les actions novatrices ?

Claude Viet

Dans le cadre qui vient d'être défini, l'orientation nouvelle majeure pour les prochaines années doit être d'affirmer la capacité de l'Institut à offrir, en complément de ce qui existe, des prestations de conseil et d'assistance aux services d'audit et de contrôle internes qui souhaiteraient bénéficier d'une offre commerciale complète.

Ainsi les activités de l'IFACI peuvent se répartir en quatre grands secteurs :

- **l'activité associative et les services aux adhérents** qui doivent être améliorés en termes d'informations, de conseils, d'accès aux offres en ligne ;

- **la recherche** qui est un élément fondamental dans la définition des normes professionnelles et l'évolution des métiers de l'audit et du contrôle internes et qui doit favoriser les partenariats avec la communauté éducative ;

- **la mission de représentation et de promotion de la profession.** Sur ce point, il convient d'être un interlocuteur incontournable sur toutes les questions intéressant la gouvernance, les risques, l'audit et le contrôle internes, de renforcer nos relations de travail avec les autres instituts professionnels en France et d'accroître notre influence au plan international comme c'est

le cas pour l'UFAI, au sein de l'IIA et de l'ECIIA ;

• **le développement de services marchands répondant aux besoins exprimés,** besoins analysés soigneusement dans le cadre d'une étude préalable réalisée par l'Institut.

Jean-Loup Rouff

Concrètement, quelles seront les nouvelles pistes de travail ?

Claude Viet

Sur la base des besoins définis, trois pistes de travail seront privilégiées :

• **La formation est un pôle d'activité essentiel.** L'IFACI doit demeurer l'organisme de référence en matière de formation, reconnu par les professionnels du contrôle interne comme par les prescripteurs de formation. Son savoir-faire doit permettre l'amplification des actions au plan international, notamment dans les pays francophones. Dans le prolongement de la formation, des prestations d'accompagnement individuel seront proposées (parrainage, coaching, assistance téléphonique).

• **La certification.** C'est un enjeu considérable, et il y a une véritable demande des entreprises qui doit être satisfaite.

• **La nécessité d'offrir des services « plus »,** à la demande des directions d'audit et de contrôle internes qui, dans le cadre d'une cotisation « premium », pourraient accéder de façon très simple à une série de prestations nouvelles : outils, meilleures pratiques, benchmarks, forum d'utilisateurs…

Ces orientations stratégiques seront déclinées dans des plans d'actions, pris en charge par les différents responsables permanents de l'IFACI, avec une priorité majeure qui est l'adaptation du site internet de l'Institut qui devra répondre efficacement à nos nouvelles ambitions.

C'est un travail considérable, car le site de l'IFACI doit être le portail qui donne accès à tous les nouveaux services envisagés. ■

IFACI Formation

Le DPAI
Diplôme Professionnel de l'Audit Interne

diplôme professionnel DPAI d'audit interne

L'obtention du DPAI démontre que vous possédez les connaissances fondamentales nécessaires à la pratique de l'audit interne et votre capacité à conduire une mission d'audit interne, en mettant en œuvre la démarche et les techniques d'audit appropriées, en conformité avec les normes internationales de la profession.

Les + du diplôme professionnel

- Un engagement dans un cursus de formation vous permettant de conduire une mission d'audit en autonomie
- La valorisation des formations suivies par un diplôme professionnel
- Une remise de 20 % sur les tarifs d'au moins 4 des séminaires fondamentaux de l'audit interne (Cf. catalogue des formations de l'IFACI)

Le programme de l'examen et les annales sont disponibles sur le site Internet www.ifaci.com

DATE : 1 session / an

- Session 2010 : 26 janvier

CONDITIONS D'INSCRIPTION

- Tarifs : 50 € HT
- Etre adhérent de l'IFACI et être diplômé niveau Bac + 3

Institut de l'Audit Interne

IFACI Formation - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris
Tél. : 01 40 08 48 08 - Mel : formation@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com

L'AUDIT INTERNE : UN CADRE DE RÉFÉRENCE EN ÉVOLUTION

10 **Le nouveau cadre de référence de l'audit interne**
Béatrice Ki-Zerbo

14 **Le code de déontologie, un outil auquel l'auditeur interne se réfère en permanence**
Pierre Drouard

19 **Une dynamique pour une amélioration continue**
Hugues de Vauplane

22 **Animer le dispositif de management des risques sans en être un acteur**
Philippe Laurent

24 **Le CRIPP et les technologies de l'information : des moyens accrus pour des exigences normatives qui ont peu évolué**
José Bouaniche

Le nouveau cadre de référence de l'audit interne

Un processus purement formel ?

Béatrice **Ki-Zerbo**

directeur de la recherche, IFACI

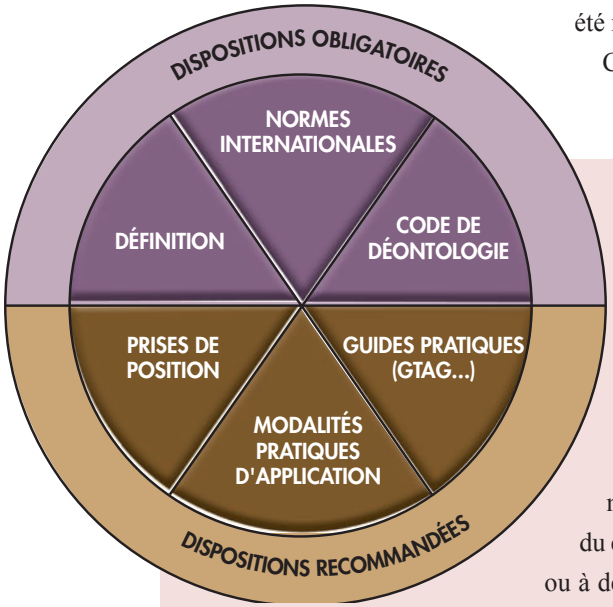
L'audit interne est une profession normée dont l'exercice est organisé et encadré par les principes du cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP). En effet, le référentiel IIA/IFACI contient les connaissances élémentaires qui doivent orienter l'activité d'audit interne. Il est suffisamment intelligible pour que les auditeurs internes du monde entier et de différents secteurs d'activité l'utilisent. Cette universalité ne fait pas du cadre de référence un dogme intemporel et statique. Puisqu'il est destiné à rendre service au quotidien, il doit régulièrement être mis à jour pour anticiper et accompagner des évolutions comme : la maturité croissante des départements d'audit interne, les nouvelles attentes des parties prenantes de l'audit interne, la complexification de la structure et du fonctionnement des entreprises …

La dernière refonte d'envergure du cadre de référence date de juin 1999 avec l'adoption du nouveau code de déontologie et de la définition officielle de l'audit interne. Elle s'est poursuivie avec l'élaboration de nouvelles normes en 2001-2002. Cette publication a été complétée et mise à jour en 2004 et 2006.

Une structure plus claire

L'édition 2009 du cadre de référence est le résultat d'un nouveau processus de validation (cf. fiche technique de la revue Audit Interne n° 187 de décembre 2007).
Vous trouverez la structure du CRIPP dans le ci-contre.
Cette figure montre une nette distinction entre la partie obligatoire et les éléments fortement recommandés. L'ensemble des composantes s'articulent autour de la définition de l'audit interne et du code de déontologie des auditeurs internes. L'intégration des prises de position montre que le cadre de référence peut fournir des éléments de langage pour une discussion constructive avec les parties prenantes de l'audit interne.

Par rapport à la version antérieure, la principale modification intervenue dans la composition du CRIPP



concerne la suppression du volet « accompagnement au développement professionnel ». Cette base de connaissances un peu disparates regroupait des documents dont la conformité aux normes n'avait pas été systématiquement vérifiée. Elle est désormais remplacée par des guides opérationnels formellement validés.

La classification des normes n'a pas été modifiée. Il y a toujours une distinction entre les normes de qualification (relatives à l'organisation des services d'audit interne et aux auditeurs internes) et les normes de fonctionnement. La déclinaison entre les normes applicables aux activités d'assurance et celles qui sont spécifiques aux missions de conseil est également maintenue.

Un contenu enrichi

Les pierres angulaires de la profession (la définition de l'audit interne et le code de déontologie) n'ont pas été modifiées.

Certaines normes ont été étoffées avec des interprétations. Ces notes explicatives ont un caractère obligatoire. Elles précisent l'énoncé des normes en se référant notamment à des éléments du code de déontologie ou à des notions qui figuraient dans les anciennes MPA.

Quelques évolutions mineures mais porteuses de sens

Le CRIPP contient un certain nombre de modifications qui peuvent à première vue paraître secondaires. Cependant un examen plus approfondi met en évidence les raisons de ces changements.

Par exemple :

- Le gouvernement d'entreprise apparait désormais en tête des processus à auditer. L'enchaînement gouvernement d'entreprise / management des risques / contrôle est en effet plus logique. L'intitulé des normes et des MPA 2110, 2120 et 2130 a par conséquent été modifié.
- Le nouveau cadre de référence traduit l'intensification des relations avec les organes dirigeants. Ainsi, la Direction Générale et le Conseil sont désormais cités dans les normes 1100, 1130, 2010 et 2120. Seul le Conseil était mentionné pour l'approbation de la charte d'audit interne (norme 1000) et les rapports relatifs au programme qualité (norme 1320) ; la situation est rééquilibrée avec l'introduction de la Direction Générale dans ces deux normes. Compte tenu du rôle particulier de l'organe délibérant en ce qui concerne l'indépendance de l'audit interne, la modification de la norme 1110 « indépendance dans l'organisation » concerne uniquement le Conseil.
- L'exigence de conformité à la définition, au code de déontologie et aux normes est renforcée. Cette obligation fait l'objet d'une nouvelle norme et est également introduite dans les normes concernant les « mission, pouvoirs, responsabilités » (norme 1000), « le programme d'amélioration et d'assurance qualité » (norme 1300) et « la gestion de l'audit interne » (norme 2000).
- Une clarification des responsabilités respectives du responsable de l'audit interne, de l'auditeur interne et du service d'audit interne. Ces nuances sont particulièrement claires pour les questions de conformité au niveau du service (normes 1321 et 1322) ou au niveau d'une mission (normes 2430 et 2431). Il en est de même pour la gestion des compétences (normes 1200 et 2030).
- L'expression « audit interne » est systématiquement utilisée en lieu et place de « audit » pour éviter toute confusion avec l'audit externe.

De nouvelles entrées dans le glossaire

Le glossaire précise des termes utilisés dans les normes. Il a été complété

avec des nouvelles expressions qui rendent bien compte du rôle croissant de l'audit interne dans la maîtrise des risques et des systèmes d'information.

- Appétence pour le risque
- Caractère significatif
- Gouvernance des technologies de l'information
- Techniques d'audit informatisées

Par ailleurs, il est précisé que l'approbation finale de la **charte d'audit interne** relève de la responsabilité du Conseil. Cette précision est cohérente avec l'interprétation de la norme 1000.

Des précisions concernant les normes pré-existantes

En plus des interprétations, l'énoncé de certaines normes a été modifié ou enrichi :

• Le responsable de l'audit interne doit confirmer au Conseil, au moins annuellement, l'**indépendance** de l'audit interne au sein de l'organisation (norme 1110).

• La référence à la **fraude** a été modifiée dans les normes. La nouvelle formulation de la norme 1210.A2 met l'accent sur les connaissances pour évaluer le risque de fraudes et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Précédemment, cette norme préconisait des connaissances sur les indices de fraudes et n'intégrait pas le contexte global de gestion des risques au sein de l'organisation. La fraude est explicitement citée dans les nouvelles normes 1220.A1 relatives aux éléments à prendre en considération dans le cadre de la conscience professionnelle, 2060 « rapports à la Direction Générale et au Conseil » et 2210.A2 concernant les objectifs de la mission.

• La norme 1210.A3 précise que les connaissances des auditeurs internes en matière de **technologies de l'information** doivent êtres suffisantes. Il ne s'agit plus uniquement d'avoir une « bonne connaissance » mais de disposer des compétences proportionnées par rapport à l'objectif de la mission d'audit. C'est dans ce même esprit que le **caractère suffisant des ressources du service d'audit interne** est précisé dans la norme 2230.

• Les auditeurs internes doivent prendre en considération l'**adéquation des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle** (norme 1220.A1). La version antérieure visait la **pertinence** de ces processus et pouvait laisser entendre que l'audit interne devait aller jusqu'à remettre en cause les choix stratégiques de l'organisation. Alors que les auditeurs internes doivent les prendre comme des données qui guident leur évaluation.

• Le responsable de l'audit interne doit communiquer aux organes dirigeants, les résultats du **programme d'assurance et d'amélioration qualité**. Cette communication ne se limite plus aux résultats des évaluations externes (norme 1320).

• L'accent est mis sur la nécessité de **documenter les travaux** aboutissant à la planification des missions (norme 2010.A1) ou au programme de travail de la mission (norme 2240). De plus, les obligations concernant la **conservation des dossiers** sont valables quel que soit le support d'archivage utilisé (norme 2330.A2).

• Les éléments à prendre en considération dans les **rapports établis à l'attention de la Direction Générale et du Conseil** (norme 2060) sont précisés. Le responsable de l'audit interne doit plus particulièrement rendre compte :

- de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;
- des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise ;
- de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction Générale ou du Conseil.

Quelles sont les nouvelles normes ?

Sept normes ont été introduites dans le CRIPP. Elles peuvent être regroupées selon trois axes :

a. La gouvernance

• Relation directe avec le Conseil (norme 1111).

• L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient et supporte la stratégie et les objectifs de l'organisation (norme 2110.A2).

b. Des missions spécifiques de l'audit interne

Hormis le sujet de la gouvernance des SI indiqué ci-dessus,

• l'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont

ce risque est géré par l'organisation (norme 2120.A2) ;

• lorsque les auditeurs internes aident le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière (norme 2120.C3) *(cf. article de Philippe Laurent)*.

c. La conformité de l'audit interne

• Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de déontologie ainsi que des normes dans la charte d'audit interne (norme 1010) *(cf. articles de Hugues de Vauplane et de Pierre Drouard)*.

• Indication de non-conformité (norme 1322).

• Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » (norme 2430).

Les modalités pratiques d'application ont été fortement révisées

Le chapitre des MPA est celui qui a connu le plus de refontes. Elles ont toujours pour objectif de préciser les normes.

La nouvelle mouture est plus concise et plus claire. Ainsi, le CRIPP contient une quarantaine de MPA au lieu d'une centaine précédemment. Les principes des MPA supprimées se retrouvent dans les normes ou dans les guides d'application. De plus, certaines MPA ont été fusionnées. Par exemple, la MPA 2120-1 « Evaluer la pertinence des processus de management des risques » comprend des éléments qui figuraient dans les anciennes MPA relatives au rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques (ex. : MPA 2100-3) ou en l'absence d'un tel processus (ex. : MPA 2100-4). Les nouvelles MPA ne contiennent plus que les bonnes pratiques fortement recommandées pour une pratique professionnelle de l'audit interne.

La capitalisation des expériences en audit interne a permis de rajouter des alinéas à certaines MPA.

Les GTAG (guides d'audit des SI)

Les GTAG constituent l'une des grandes nouveautés du CRIPP. Ce nouveau groupe de lignes directrices devrait aider les auditeurs internes à ne plus avoir de complexes à planifier et à réaliser des missions liées aux SI. Des membres de l'Unité de Recherche Informatique de l'IFACI ont été associés à la traduction des huit premiers volumes de cette collection *(cf. article de José Bouaniche)*.

Les limites d'un modèle générique

Le cadre de référence est une charpente qu'il convient d'articuler en fonction de spécificités organisationnelles et culturelles.

L'IFACI a été fortement impliqué dans la traduction en français. Cet exercice montre que certains concepts anglo-saxons ne sont pas immédiatement transposables en français. Par exemple, le terme *« control »* renvoie généralement à une acception large de la maîtrise des risques au sens du « contrôle interne ». Un groupe de travail a donc été institué pour réviser la traduction et préciser certaines dispositions.

La révision de la traduction et les commentaires ont été réalisés par :

- Céline Barret, Auchan
- José Bouaniche, CDC
- Philippe Deregel, Equilibre-formation
- Pierre Drouard, Renault
- Benoît Harel, IFACI Certification
- Béatrice Ki-Zerbo, IFACI
- Jacques Renard, Consultant
- Martin Valancogne, Orange

A l'image des précédentes éditions, les documents diffusés par l'IFACI comprendront des commentaires. Les commentaires existants ont été actualisés. De nouvelles remarques donnent des pistes pour répondre à la question « comment s'y prendre pour respecter la disposition ? ». Compte tenu du contexte français, un éclairage particulier est donné sur des questions comme les relations avec les organes dirigeants (normes 1111 ou 2600), le rattachement du responsable de l'audit interne (l'IFACI préconise un rattachement au plus haut niveau et idéalement à la Direction Générale). Des précisions sont également apportées en ce qui concerne les compétences des auditeurs internes et la certification des services d'audit interne. ■

Le code de déontologie, un outil auquel l'auditeur interne se réfère en permanence

Pierre **Drouard,** CIA

superviseur direction de l'audit interne, Renault

Au sein de la direction de l'audit interne Renault, Pierre Drouard supervise des missions d'audit dans tous les secteurs d'activité du Groupe. Responsable de la méthodologie, il forme les auditeurs Renault aux techniques et méthodes de l'audit interne. Il a piloté la certification IFACI de la direction de l'audit Renault et participe au Comité de certification IFACI.

Jean-Loup Rouff

Comment diffusez-vous votre code de déontologie au sein de votre organisation ?

Pierre Drouard

Le code de déontologie est remis à tout nouvel arrivant. En principe, ce document est expliqué par les ressources humaines à l'arrivée dans l'entreprise. Cela vaut pour l'ensemble des collaborateurs de chez Renault.

Dans les secteurs par nature plus exposés, comme le secteur des achats par exemple, où l'on est en lien avec des fournisseurs, il existe une procédure renforcée. Lors de la prise de poste dans ce secteur – même s'il s'agit d'un collaborateur qui travaille chez Renault depuis dix ans – on sensibilise tout particulièrement au code de déontologie, et plus spécifiquement à l'aspect des relations avec les fournisseurs.

Le code de déontologie est accessible, et particulièrement visible, sur le portail du site intranet de Renault. Périodiquement, le code est mis à jour. Ainsi, pour tenir compte de la mise en place du Comité de *compliance* Renault, une version enrichie du code de déontologie a été élaborée et mise sur intranet.

Jean-Loup Rouff

Comment vous assurez-vous que vos auditeurs se réfèrent au code de déontologie ?

Pierre Drouard

Les nouveaux auditeurs reçoivent une formation d'une semaine à l'audit interne. Celle-ci a lieu peu après leur arrivée, après une ou deux missions en moyenne.

Dans cette formation, outre l'apprentissage des techniques d'audit, on traite de la déontologie. J'explique le code de déontologie aux auditeurs internes, les risques en rapport avec la déontologie : détournements, fraudes, conflits d'intérêts, etc. C'est un sujet qui intéresse particulièrement les auditeurs et pique leur curiosité. J'insiste aussi sur le fait que l'auditeur lui-même doit avoir une conduite exemplaire !

Ensuite, au cours des missions d'audit, nous mettons en garde le management sur les risques de toutes sortes liés à la déontologie. Les conflits d'intérêts (si par exemple aux achats, des acheteurs sont depuis trop longtemps en poste, les risques de collusion avec les fournisseurs sont accrus), les détournements d'actifs physiques (dans les magasins de pièces de rechange, avec des objets comme les autoradios, il peut y avoir des tentations), la protection de la confidentialité des plans (au design et à l'ingénierie par exemple), la fraude de toute nature. L'auditeur interne se réfère en permanence au code de déontologie qui lui fournit des exemples pratiques, lui permet d'orienter ses travaux, de dialoguer avec l'audité. C'est un précieux vade-mecum. Mettre en avant les risques de manière très concrète, au cours d'une mission d'audit est un excellent moyen de communication avec le management et incite ce dernier à mettre en œuvre les recommandations de l'audit.

Par ailleurs, à l'issue de chaque mission d'audit, l'évaluation de l'auditeur interne comporte une rubrique déontologie (comportement avec les audités, respect de la confidentialité…). L'audité est également invité à donner son avis sur le caractère déontologique de l'équipe d'audit. Moi-même, en tant que superviseur, j'évalue la déontologie du chef de mission et des auditeurs au cours de la mission écoulée. Les écarts éventuels donnent lieu à discussion et améliorations.

Jean-Loup Rouff

Quelle communication faites-vous du code de déontologie auprès de l'ensemble des acteurs de votre entreprise : la direction générale, le conseil d'administration, les audités, etc. ?

Pierre Drouard

Cette communication se construit au fur et à mesure.

Vis-à-vis des organes de gouvernance :

Deux documents majeurs traitent de la déontologie, et sont validés par les organes de gouvernance.

Le **code de déontologie** est signé par le président, lequel le présente au comité exécutif et au conseil d'administration.

La **charte du contrôle interne, de l'audit et du management des**

risques signée par le président, validée par l'organe de direction et l'organe de surveillance, fait également référence en préambule au code de déontologie et aux valeurs d'éthique.

En 2008, a été créée une fonction dite de *compliance*, chargée, entre autres, de la bonne application des règles de déontologie, présidée par le directeur général adjoint en charge des finances. Pour cela, a été mis en place un comité qui se réunit 6 fois par an, dont les participants réguliers sont le

contrôle de gestion, l'audit interne, la direction juridique et les ressources humaines. Les informations communiquées au comité émanent d'un certain nombre de correspondants chargés de faire remonter les éventuels cas de fraudes, ou de manquements à la déontologie ; elles proviennent évidemment aussi de l'audit à travers ses missions.

D'autres actions sont menées, en lien direct avec le code de déontologie. A titre d'exemple, le déontologue financier est chargé en particulier d'organiser les fenêtres possibles d'intervention sur les titres Renault et Nissan et de maintenir la liste des collaborateurs initiés.

Vis-à-vis des audités :

Le code de déontologie est accessible à tous, et **la charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques** est remise et commentée aux audités au début de chaque mission.

Certaines activités, plus sensibles que d'autres, font l'objet d'actions de sensibilisation spécifiques. Il s'agit des secteurs en relation avec les tiers ou traitant d'actifs sensibles, qu'ils soient matériels ou intellectuels (achats, ventes, contractualisation avec les tiers, développement des nouveaux véhicules, design, magasins, recherche, brevets, etc.). Les programmes de travail de l'audit comportent à cet égard des questions liées aux risques déontologiques : conflits d'intérêt, collusions, détournements, confidentialité des données…

En début de mission, nous demandons aux audités, de nous signaler de manière déclarative les cas de fraudes ou de vols enregistrés dans un passé récent, et les éventuels problèmes à cet égard. Ce dialogue est l'occasion tout d'abord de sensibiliser le management à la question, et ensuite d'aider ce dernier à réfléchir aux éventuelles failles de contrôle interne qui ont pu favoriser une fraude. Dans le domaine de la fraude, nous pouvons ainsi adopter un rôle de conseillers au-delà du rôle d'inspection pure et dure, ce qui et une manière d'inciter les audités à se livrer davantage, et favorise les actions préventives.

Jean-Loup Rouff

Mais l'audit n'est-il pas tenu informé des fraudes intervenues ?

Pierre Drouard

Oui et non. En principe, toute fraude supposée ou révélée doit donner lieu à une information rapide de la direction centrale de l'audit. La direction de l'audit interne peut décider de traiter elle-même le dossier, ou le confier à la direction de la protection et de la sécurité du Groupe. Elle peut également confier son instruction à la fonction qui fait l'objet du préjudice et qui mènera les investigations sous sa délégation.

Mais l'audit n'est sans doute pas tenu systématiquement au courant de toutes les fraudes, notamment des fraudes mineures et isolées résolues par le management, donnant lieu à des petits écarts d'inventaire ou de caisse. Tout ne remonte vraisemblablement pas à l'audit.

Lorsqu'une fraude remontant à l'audit est jugée relativement grave, nous pouvons déclencher une mission dite « spéciale », au cours de laquelle nous analysons le dispositif de contrôle, pour identifier les failles qui ont conduit à la fraude et les améliorations à y apporter. Nous menons ces missions par exemple à la suite de

dénonciations, ou de cas avérés de fraude que l'on ne peut pas ignorer.

Dernier point concernant la communication vis-à-vis des audités. Certains des programmes de travail sont utilisés comme outils d'autoévaluation, dans des secteurs où l'on réalise des audits récurrents, comme les achats, les filiales de vente et de distribution, ou les centre logistiques de pièces de rechange. Nous avons repris les programmes de travail de l'audit, établi des questionnaires et ces questionnaires, qui ont été revus avec les directions des métiers concernés, sont maintenant envoyés tous les ans dans toutes les directions et les filiales concernées. Cela permet de couvrir un périmètre géographique très important, une fois par an. Les responsables s'auto-évaluent, renvoient leur auto-évaluation au contrôle de gestion. Et parmi les questions, certaines portent sur la déontologie.

L'audit interne participe donc à la fois à la promotion de la déontologie et des valeurs d'éthique, et exerce aussi évidemment sa fonction de contrôle au cours des audits sur le terrain. Les missions liées à des fraudes sont centrées exclusivement sur la déontologie, et elles peuvent être très difficiles. Par exemple dans le cas de dénonciations, il faut agir avec un grand tact, car la dénonciation peut au final se révéler infondée

Jean-Loup Rouff

Ce code de déontologie est-il connecté à d'autres codes de l'entreprise ?

Pierre Drouard

Non, il existe un seul code applicable à tout Renault, traduit dans de multiples langues. C'est un référentiel unique auquel tout le monde peut et doit se référer, le président comme le magasinier. Le code est un outil générique et simple, un référentiel unique, sorte de trait d'union entre tous les métiers et tous les pays où Renault est implanté.

Le code de déontologie se veut un outil très pédagogique. Au-delà de l'affirmation des principes d'entreprise, c'est avant tout un guide pratique, bâti autour d'exemples concrets. Il explique ainsi exactement ce qu'est une situation de conflit d'intérêt, quel comportement adopter avec les tiers, comment protéger les actifs du groupe, mais aussi comment respecter la confidentialité des informations, et quel comportement adopter en cas de doute sur la conduite à tenir.

Tous les métiers de l'entreprise et les collaborateurs du monde entier se retrouvent dans ce document unique. Chaque collaborateur comprend ainsi que toute la chaîne de management s'engage avec lui dans le sens du respect des mêmes règles.

Jean-Loup Rouff

Avez-vous un code d'éthique en plus du code de déontologie ?

Pierre Drouard

Non, il n y a qu'un seul code : le code de déontologie du Groupe Renault. La seule exception, qui concerne les 40 collaborateurs de la direction de l'audit interne, est le code de déontologie de l'auditeur interne. Celui-ci s'inscrit en harmonie avec le code déontologie Renault, mais complète le code Groupe sur les quelques points d'attention spécifiques à notre profession.

Par exemple, dire que l'objectivité est fondée sur la qualité des constats est vraiment spécifique à l'activité d'audit interne, et n'a pas vraiment sa place dans un message destiné à tous les collaborateurs du Groupe.

Notre code de déontologie reprend pour l'essentiel le code de déontologie de l'IFACI, tout simplement parce que le code de l'IFACI est le code professionnel. Sa structure est parfaitement adaptée à notre activité.

Cela étant, le code Groupe reste pour les auditeurs un guide essentiel. A titre d'exemple, eu égard au caractère sen-

« L'audité est invité à donner son avis sur le caractère déontologique de l'équipe d'audit »

sible des informations auxquelles l'auditeur interne a accès, j'insiste beaucoup auprès des auditeurs lors de leur formation sur les règles de confidentialité et de préservation de l'image du groupe. Tout ceci est très clairement expliqué dans le code de déontologie Groupe.

Jean-Loup Rouff

Le code de déontologie peut-il aider à la mise en œuvre de la norme 1130 « Atteinte à l'indépendance et à l'objectivité » ?

Pierre Drouard

Oui, puisque le code Renault traite de la notion de conflit d'intérêt. Simplement, l'auditeur interne devra transposer le code Renault à sa situation particulière : ainsi l'auditeur interne n'aura pas de conflit d'intérêt potentiel avec un fournisseur extérieur au Groupe, mais avec un audité. Sur ce point, eu égard à la spécificité du métier d'auditeur interne, le code de déontologie de l'auditeur interne apporte toutefois des compléments au code Renault. Il va bien entendu au-delà des éventuelles sollicitations matérielles des audités à l'égard des auditeurs internes. Pour un auditeur interne, le respect de la déontologie passe notamment par sa conscience professionnelle et son souci de l'objectivité, elle-même assise sur le caractère factuel inattaquable des constats.

Le code de déontologie de l'auditeur interne est un document pédagogique très important à destination du jeune auditeur.

Jean-Loup Rouff

Le code de déontologie peut-il aider à la mise en œuvre de la MPA 1130.1 ainsi que de la nouvelle norme 1010 « Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de déontologie ainsi que les normes dans la charte d'audit interne » ?

Pierre Drouard

Concernant la MPA 1130.1, nous avons mis en œuvre une grille d'incompatibilité qui recense les situations de conflits d'intérêt, et que l'on fait remplir à l'auditeur, lorsqu'il arrive en poste. Entre autres, il est admis qu'un auditeur ne peut auditer un secteur dans lequel il a exercé une responsabilité avant un délai raisonnable, estimé à un an, ou dans lequel il a un parent proche.

Concernant la nouvelle norme 1010, la dernière version de la charte de l'audit et du contrôle interne, validée par l'IFACI lors de sa récente mission de certification, a été présentée et validée par le comité exécutif Groupe. ■

Rendez-vous sur le site Internet de l'IFACI

www.ifaci.com

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 ...

Une dynamique pour une amélioration continue

Hugues **de Vauplane**

directeur de l'audit interne,
CNP Assurances

Diplômé de droit public et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Hugues de Vauplane a commencé sa carrière dans les relations internationales. Attaché au consulat à l'ambassade de France en Syrie, il a successivement exercé les fonctions d'adjoint au chef de bureau investissement étrangers et de chargé de mission pour les pays du Moyen Orient au ministère de l'Agriculture.

Entré à la direction internationale de la Caisse Nationale du Crédit Agricole en 1984 comme responsable adjoint et responsable de la zone Maghreb / Moyen Orient, il s'est ensuite tourné vers les métiers de l'audit. Après avoir été auditeur et chef de mission, il prend la responsabilité du service d'audit interne de la direction des fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts.

En 1998, il rejoint CNP assurances comme directeur du service relations avec les actionnaires et secrétaire du conseil de surveillance puis d'administration et des différents comités spécialisés. En 2005, il est nommé directeur de l'audit interne et conserve ses fonctions de secrétaire du Conseil d'administration.

L'engagement de la direction de l'audit interne CNP Assurances dans une démarche de certification, initiée début 2007, résulte de la volonté de créer une véritable dynamique de groupe au sein de la direction, favorisée par une concomitance de facteurs favorables : l'arrivée d'un nouveau directeur et le renouvellement d'une partie de l'équipe d'audit.

L'un des objectifs premiers consistait à souder, autour d'un projet fédérateur, une équipe composite, issue d'horizons variés (interne CNP ou recrutements externes), dotée d'expériences riches mais différentes.

Depuis plusieurs années déjà, la CNP s'est lancée dans la certification de certaines de ses activités opérationnelles. Adopter un processus de certification, intrinsèquement constitué pour transformer une pratique hétérogène et parfois intuitive en processus structuré, nous apparaissait en conséquence très naturel.

La progressivité et l'imbrication des étapes, induites par la démarche de certification, nous semblait le moyen le plus adapté pour accroître notre professionnalisme et améliorer nos méthodes dont la finalité essentielle et prégnante est

la satisfaction de nos clients (internes et externes), grâce à l'adoption d'un processus cadré et formalisé.

Restait ensuite à choisir le référentiel auquel nous déciderions de nous conformer et l'organisme certificateur mandaté pour s'en assurer. Opter pour les normes internationales de l'audit interne diffusées par l'IIA *(Institute of Internal Auditors)*, retranscrites dans le référentiel professionnel de l'audit interne sur lequel s'appuie IFACI Certification pour délivrer ses certificats, nous apparaissait évident. IFACI Certification avait toute légitimité pour intervenir.

Pour autant, s'engager dans un processus de certification présume la connaissance et l'acceptation des règles du jeu : ne négligeons pas l'aspect « audit de l'audit » qui suppose d'accepter de soumettre ses activités à une appréciation externe et indépendante, susceptible de remettre en cause ce qui pourrait être considéré comme infaillible. Une fois ce pré-requis admis, la satisfaction est à la hauteur de l'investissement. Etre certifié crée une dynamique qui nous porte continuellement vers la voie de l'amélioration, nous appliquant à nous-mêmes ce qui constitue l'essence même de notre métier : accepter l'imperfection – et tout mettre en œuvre pour en diminuer les effets – voire tendre vers sa disparition.

Le projet certification a été mené sur une durée d'environ deux ans, jalonnée de plusieurs étapes clés :

- la réalisation d'une auto-évaluation permettant la mesure des écarts entre les pratiques de la direction et le référentiel des normes professionnelles ;
- l'élaboration d'un plan d'action détaillé et l'affectation aux membres de l'équipe d'une thématique d'actions à mettre en œuvre selon un échéancier précis, suivi et mis à jour lors des comités de pilotage fixés toutes les 6 semaines ;
- la vérification de la justesse et de l'efficacité des travaux entrepris lors de la réalisation d'un audit à blanc ;
- la définition d'un nouveau plan d'action intégrant les non-conformités mineures (aucune non-conformité majeure n'avait été formulée), les axes d'amélioration et les observations émises par les auditeurs d'IFACI Certification ;
- le déroulement de l'audit réel avec la formulation d'une seule non-conformité mineure ;
- l'obtention du certificat, résultat de deux années d'efforts conjugués de l'ensemble de l'équipe d'audit ; il récompense l'initiative et l'investissement constants de chacun et procure à la direction de l'audit l'immense satisfaction d'être la première direction d'audit interne d'une compagnie d'assurance à être certifiée.

Si le plus difficile est derrière nous, il nous faut désormais maintenir le cap et chercher à nous améliorer encore.

Du point de vue de nos clients, ce certificat traduit la qualité des prestations fournies par l'audit et garantit le sérieux des conditions de leur délivrance. La certification n'est pas une

fin en soi : elle matérialise le travail mené en profondeur sur nos pratiques et symbolise notre engagement dans la voie de l'amélioration continue.

Soucieuse d'apporter à ses clients une plus-value réelle, la direction de l'audit interne entend poursuivre ses efforts dans la voie de l'amélioration de ses prestations et démontrer que, tout en apportant à la direction générale l'information qu'elle est en droit d'attendre, sait rester à l'écoute de ses clients.

La certification permet à la direction de l'audit de se comparer aux activités cœur de métier déjà certifiées (gestion, développement commercial …) de l'entreprise et démontre sa capacité à se soumettre, elle aussi, aux règles contraignantes d'une démarche qualité. Elle renforcera notre légitimité pour intervenir dans le contrôle des activités, tout en augmentant la crédibilité des constats et recommandations émis.

Par ailleurs, dans un contexte mouvementé et incertain généré par la crise financière, puissant révélateur de l'importance des aspects de contrôle, le fait d'être la première compagnie d'assurance certifiée va contribuer à consolider le bien-fondé de nos interventions auprès des audités, entériner nos choix et soutenir nos projets auprès des instances dirigeantes et rassurer nos actionnaires sur le professionnalisme des collaborateurs et la qualité des travaux menés.

La direction de l'audit interne entend valoriser la démarche de certification en communiquant, de plusieurs manières, sur la plus value qu'elle lui confère :

- une brève dans l'intranet de l'entreprise a informé les structures de la certification des activités de l'audit interne ;
- à chaque lancement de mission, cette information sera relayée et commentée par les auditeurs ;
- tout au long de la mission, les échanges permanents favoriseront l'appropriation des constats et faciliteront l'adhésion aux préconisations de l'audit ;
- le logo certification sera apposé sur les documents officiels (rapport annuel, newsletter…). ■

abonnement

Audit interne
GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

☐ **OUI**, je souhaite m'abonner à la revue Audit Interne pour l'année 2009 (du n°193 au n°197)* au prix de :

☐ adhérents IFACI : 56 € TTC

☐ non adhérents IFACI : 90 € TTC

** Si vous souscrivez un abonnement en cours d'année, les numéros de l'année parus avant la date du règlement vous seront envoyés.*

Nom . . . . . Prénom . . . . .

N° adhérent IFACI . . . . . Organisation . . . . .

Adresse . . . . .

. . . . .

Code Postal . . . . . Ville . . . . .

Date Signature

IFACI Institut de l'Audit Interne

Commande à retourner à :
I F A C I - Martine Pague - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris
Tél. : 01 40 08 48 08 - Fax : 01 40 08 48 20 - E-mail : mpague@ifaci.com

www.ifaci.com

Animer le dispositif de management des risques sans en être un acteur

Philippe **Laurent**

responsable de l'audit, des risques et de la déontologie, groupe Belambra

Diplômé de Dauphine, Philippe Laurent a occupé successivement des postes de responsable financier et d'auditeur interne dans des entreprises situées dans les secteurs du textile, des télécommunications, de la chimie et de l'immobilier. Il est, depuis 2003, responsable de l'audit, des risques et de la déontologie au sein du groupe Belambra (Tourisme).

Jean-Loup Rouff

En France, un certain nombre de responsables d'audit interne assument également la fonction de risk managers. Qu'en pensez-vous ?

Philippe Laurent

C'est effectivement le cas pour Belambra, où j'assume tout à la fois les fonctions de responsable d'audit et risques, de déontologue, et de facilitateur, en ce qui concerne l'action sur les procédures.
Cette situation relève davantage d'un besoin d'optimisation du fonctionnement de la structure (qui se range plutôt dans les PME) que d'un choix mûrement réfléchi.

Jean-Loup Rouff

Selon la norme 2120.C3, les auditeurs internes peuvent aider le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques ? Lorsqu'ils le font, comment sont-ils à même d'évaluer ensuite l'efficacité de ces processus (norme 2120) ? Qu'en est-il de leur objectivité ?

Philippe Laurent

En ce qui me concerne, je n'interviens pas dans l'évaluation et le traitement des risques. Je m'appuie pour cela sur un réseau de correspondants risques, lesquels ont été désignés dans les différentes directions centrales.

A mon niveau, je m'efforce de sensibiliser les opérationnels à la culture du risque : pourquoi devons-nous faire une cartographie ? Qu'entend-on par événement redouté ? Comment évaluer les risques et leurs impacts ?
Je me positionne donc là surtout comme un animateur, sans pour autant

contribuer directement à la gestion des risques en déterminant les actions à entreprendre pour réduire le risque. Je ne suis donc pas gêné pour évaluer l'efficacité des processus de management des risques, puisque je n'en suis ni le concepteur ni le propriétaire.

Jean-Loup Rouff

Oui, mais vous participez à la mise en œuvre de la cartographie. Vous signalez éventuellement les lacunes, etc.

Philippe Laurent

Oui, j'en tire les grandes lignes et donne aux opérationnels les éléments de réflexion nécessaires, les laissant ensuite élaborer seuls leur cartographie. Je cherche ainsi à ce qu'ils puissent s'approprier leurs éléments de risque.

Jean-Loup Rouff

L'implication de l'audit interne dans le risk management peut être préjudiciable à l'indépendance du premier, si des dispositions rigoureuses ne sont pas prises, si des garde-fous ne sont pas mis en place. Elle peut également présenter des atouts. Lesquels selon vous ?

Philippe Laurent

Pour moi, le fait d'avoir plusieurs casquettes, dont celle d'auditeur et de risk manager a du sens, et présente des avantages, comme celui entre autres d'avoir une vision globale des risques et de pouvoir cibler les missions d'audit sur les zones à risques, mais également d'être informé des faiblesses identifiées lors des audits, et d'orienter en conséquence les actions à prendre à l'égard du dispositif de maîtrise des risques.

Jean-Loup Rouff

Quelles sont les expertises spécifiques dont peuvent se prévaloir les auditeurs internes pour apporter une valeur ajoutée dans l'identification, l'évaluation des risques, et la mise en œuvre opérationnelle des processus de management des risques ?

Philippe Laurent

De par son métier, l'auditeur a une sensibilité, une approche systématique et méthodique des processus qui est prépondérante ; elle lui permet d'être plus à même de pouvoir identifier les risques.

Jean-Loup Rouff

Finalement, qu'est-ce qui différencie la démarche dans l'approche risque (identification, maîtrise ...) menée par l'audit interne de celle menée par le risk management ?

Philippe Laurent

A mon sens, tout le problème est de savoir quel est précisément le rôle du risk manager. Doit-il se cantonner dans l'animation du dispositif de management en apportant ou non une contribution directe à la gestion des risques ?
Aujourd'hui, mon rôle se limite a être uniquement un animateur du dispositif de management des risques, sans être particulièrement un acteur.

Jean-Loup Rouff

Le risk manager s'intéresse surtout au risque inhérent aux activités, tandis que l'audit interne, lui, a plutôt tendance à prendre en compte le risque résiduel après mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne.

Philippe Laurent

Oui, vous avez raison. Mais l'opérationnel, lui, ne raisonne qu'en termes de risque résiduel. Le risque brut, finalement, est une donnée qui lui échappe totalement. ■

Le CRIPP et les technologies de l'information

Des moyens accrus pour des exigences normatives qui ont peu évolué

José **Bouaniche,** CIA, CISA, CISSP

auditeur interne, Caisse des Dépôts et Consignations

Les normes internationales n'ont pas révolutionné le fond normatif de l'auditeur interne : la définition de l'audit interne, le code de déontologie, l'approche par les risques, rien de tout cela n'a réellement changé.

L'évolution de la structuration du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) a, par contre, eu un impact sur le corpus relatif à l'audit des technologies de l'information. Les Modalités Pratiques d'Application (MPA) relatives aux systèmes d'information (SI) ont été, dans ce cadre, revues, et, surtout, les guides d'audit GTAG *(Global Technology Audit Guide)* sont dorénavant intégrés au CRIPP.

Par contre, concernant l'audit des SI, les normes proprement dites n'ont connu que des adaptations à la marge.

Les normes ont été adaptées à la marge

Concernant les normes de qualification, peu d'évolutions sont à noter. Naturellement, le vocabulaire a évolué avec l'air du temps. Ainsi, on ne parle plus d'audit assisté par ordinateur mais plus largement d'audit reposant sur les technologies de l'information.

Par ailleurs, la norme 1210 sur la compétence, ne demande plus aux auditeurs internes une « bonne connaissance » des technologies de l'information mais (1210-A3) *« une connaissance **suffisante** des principaux risques et contrôles **relatifs** aux technologies de l'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. »* Cette connaissance suffi-

sante est, n'en doutons pas, celle diffusée par les GTAG que nous aborderons plus loin.

Pour les normes de performance, un nouveau paragraphe est ajouté à la norme 2110 sur l'audit du gouvernement d'entreprise :

2110.A2 – L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient et supporte la stratégie et les objectifs de l'organisation.

Ce paragraphe peut inquiéter les services d'audit interne démunis en expertise sur ce domaine. En effet, les normes ne proposent aucune MPA qui pourrait éclairer l'auditeur sur la façon de faire. Les GTAG, ici encore, fourniront méthodes et outils nécessaires. Ces modifications viennent compléter les dispositions déjà existantes dans le cadre de référence en matière de système d'information (Normes 1220.A2, 2120.A1 et 2130.A1).

Voici donc à quoi se résument les évolutions sur les normes proprement dites. Les MPA quant à elles, ont été un peu plus impactées.

Les MPA concernant l'audit des SI ont été revues

Rappelons d'abord qu'en 2007 l'IIA avait tenté de développer tout un ensemble de MPA relatives à l'audit des SI en adaptant quelques *guide - lines* des normes de l'ISACA. Lors de la traduction de ces nouvelles MPA, l'unité de recherche informatique de l'IFACI avait émis des réserves sur la qualité de cette adaptation.

L'IIA a choisi d'enlever ces MPA du CRIPP. Nous n'allons pas en faire l'exégèse. Regardons simplement les MPA relatives aux technologies de l'information telles qu'elles apparaissent dorénavant. Seules demeurent les MPA relatives à la norme 2130 qui stipule que *« l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. »*

La **norme 2130.A1** précise que *« L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle* ***choisi pour faire face aux risques relatifs*** *au gouvernement d'entreprise, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :*

- *la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;*
- *l'efficacité et l'efficience des opérations ;*
- *la protection des actifs ;*
- *le respect des lois, règlements et contrats. »*

La MPA 2130 A1-1 s'intéresse au premier item ci-dessus, à savoir la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles *« essentielles pour l'organisation, quel que soit leur mode de conservation »*. Elle ne précise cependant rien sur les technologies de l'information ni sur la marche à suivre pour en apprécier la qualité. Le GAO *(U.S Government Accountability Office)* fournit à ce sujet une démarche intéressante intitulée *« assessing the reliability of computer-processed data »* GAO-03-273G October 1, 2002, disponible gracieusement sur le site www.gao.gov.

La MPA 2130 A1-2 traite d'une matière dorénavant sensible : la protection des informations à caractère personnel et du respect de la vie privée. Cette MPA apparaît complète et fournit même des aides à la démarche d'audit. Le lecteur français pourra consulter le site de la CNIL (www.cnil.fr) qui, outre des informations précises et utiles sur la conformité à la loi, offre un espace de réflexions sur ce thème. Par ailleurs, le GTAG 5 « auditer et gérer les risques relatifs à la protection de la vie privée » y est entièrement consacré.

« Les GTAG permettent de poser, en connaissance de cause, les bonnes questions aux spécialistes des technologies de l'information »

L'irruption des GTAG dans le cadre de référence induit une plus grande attention aux SI de la part des services d'audit interne

Si les MPA relatives aux technologies de l'information ont été réduites, le

cadre de référence accorde une place importante à ces technologies avec les GTAG.

Les 8 premiers GTAG, sur les 11 actuellement publiés par l'IIA depuis mars 2005, sont intégrés au CRIPP.

Rappelons que les GTAG sont des guides d'audit relatifs aux technologies de l'information d'une cinquantaine de pages qui, sur un sujet donné, le présentent sous l'angle de la problématique de l'entreprise, explicitent la façon de l'aborder et les moyens à mettre en œuvre pour l'auditer, les grandes questions que le directeur de l'audit doit (se) poser, et fournissent les critères de mesure de réussite pour maîtriser la problématique étudiée ainsi que les points essentiels à traiter lors des missions d'audit.

Les GTAG ont comme objectif d'aider le directeur de l'audit interne et l'encadrement du service d'audit, le cas échéant, à poser en connaissance de cause les bonnes questions aux spécialistes des technologies de l'information (dont les auditeurs informatique). Par bonnes questions, il faut entendre tout simplement celles qui permettent d'établir que les risques relatifs aux SI sont maîtrisés et que les dispositifs en place soutiennent l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ainsi, les GTAG sont à la fois concis, précis et axés sur la capacité du directeur d'audit à formuler des questionnements fondamentaux, mettant toujours au centre la problématique de l'entreprise. Ils permettent de répondre à la norme 2110.A2 *« L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient et supporte la stratégie et les objectifs de l'organisation. »*

Les GTAG peuvent se diviser en :
- guides de portée générale, à l'usage de tous en toute situation ;
- guides spécifiques, à étudier selon les besoins.

Portée générale : GTAG1 (contrôles des SI), GTAG3 (audit continu), GTAG4 (gestion de l'audit informatique).
Guides spécifiques : GTAG2 (gestion des changements), GTAG5 (*privacy*), GTAG6 (gestion des vulnérabilités), GTAG7 (externalisation de l'informatique), GTAG8 (contrôles d'application).

Le premier GTAG fournit aux directeurs d'audit interne une approche synthétique des **risques et des contrôles informatiques** essentiels, et les points fondamentaux à prendre en compte pour en réaliser un audit pertinent. Il permet de balayer l'ensemble du périmètre de l'audit des technologies de l'information, d'une manière rapide sans être superficielle. C'est LE point d'entrée de tous les autres GTAG.

Le second GTAG a pour thème la gestion des changements, processus fondamental pour assurer une sûreté de fonctionnement dans un environnement informatisé. C'est le *sine qua non* de la sécurité de l'exploitation des systèmes d'information, alors même que ce domaine est généralement oublié des plans d'audit.

Le troisième GTAG traite de l'audit et du contrôle continu. Ce GTAG donne les conseils nécessaires à un déploiement raisonné de procédures de contrôles informatisés, et à leur supervision par le directeur d'audit interne. Ces procédures informatisées traitent d'une part de la conformité au système de contrôle interne de l'entreprise, d'autre part du système de maîtrise des risques. La MPA 2120-1 souligne avec raison la nécessité impérieuse de tests d'audit pour apprécier l'efficacité du management des risques. Le GTAG 3 fournit des méthodes pour concevoir ces tests d'audit.

Ce GTAG s'avère utile pour l'automatisation tant du contrôle permanent que du contrôle périodique (par définition l'audit interne). Il faut d'ailleurs noter qu'en l'absence de contrôles permanents adéquats, l'audit doit réaliser des tests de corroborations. En s'aidant de ce GTAG, l'auditeur pourra réaliser ces tests, la plupart du temps, sous forme de dispositifs informatisés. Dans ce cadre, les programmes ou les requêtes informatiques réalisés pourront être livrés aux entités auditées à l'issue de la mission pour enrichir les dispositifs de contrôle permanent.

Le GTAG 4 a pour objet la gestion de l'audit informatique. Il éclaire le

directeur d'audit interne sur la fonction d'audit informatique et sa nécessaire diversité, sa forte spécificité, la problématique de l'analyse des risques liée à l'utilisation des systèmes d'information et ses impacts en termes de plan d'audit, etc. Il fournit des conseils avisés, des pistes de réflexion, des *check lists* à l'usage de tout directeur d'audit interne qui s'interroge sur la

capacité de son service a apporter une plus-value à la maîtrise du risque de l'entreprise dans ce domaine.

Le cinquième GTAG se préoccupe de la gestion et de l'audit des risques relatifs à la vie privée *("privacy")*, et propose un panorama des principales réglementations dans le monde et une démarche d'audit détaillée. Il est particulièrement précieux car cette problématique est seulement effleurée par l'ISO 17799. De plus, il apporte des compléments utiles à la MPA 2130 A1-2 déjà citée.

Le GTAG 6 traite sur 25 pages de la gestion des vulnérabilités. C'est une problématique généralement peu explorée tant qu'une catastrophe n'a pas été rencontrée. Ce GTAG permet au directeur de l'audit interne et aux auditeurs internes d'acquérir une connaissance suffisante des processus de gestion des vulnérabilités, de distinguer entre une gestion efficace et une gestion insuffisante des vulnérabilités, de disposer de mesures quantifiables et d'être en capacité d'émettre des recommandations pertinentes sur la gestion des vulnérabilités.

Le GTAG 7 est dédié à l'audit de l'externalisation des services informatiques. Il en traite tout le cycle de vie, du choix du prestataire aux contrôles clés à mettre en place pour surveiller la prestation. Il fournit, par exemple, les meilleures pratiques en termes de gestion de contrat d'externalisation ou encore de cadre de référence de conception des contrôles.

Le GTAG 8 est consacré à l'audit des contrôles d'application, c'est-à-dire des contrôles automatisés. Ce type d'audit est un classique. Ce GTAG en aborde tous les aspects fondamentaux et fournit, entre autres, une liste des contrôles clés et les tests d'audit correspondants ainsi qu'un exemple de plan d'approche.

* *
*

Pour conclure, l'intégration des GTAG dans le CRIPP impose aux services d'audit une attention plus marquée envers l'audit informatique, car ils disposent dorénavant de tous les moyens pour acquérir *« une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles relatifs aux technologies de l'information »* et *« évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient et supporte la stratégie et les objectifs de l'organisation »*. Leur traduction en français, longtemps attendue, ne peut qu'encourager les services à en faire l'usage nécessaire. ■

Retrouvez la liste complète des GTAG à l'adresse internet : http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/practice-guides/gtag/?search=GTAG

Madoff et Ponzi : comment placer 50 milliards hors contrôle

Noël **Pons**, CIA

conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption

L'escroc Charles Ponzi avait, en 1920, détourné 162 millions de dollars. Il a donné son nom au montage éponyme. Un schéma identique aurait été mis en place par Bernie Madoff depuis les années 1980. La crise des liquidités l'a « tuer ».

La **chaîne de Ponzi, ou dynamique de Ponzi,** ou encore **jeu de Ponzi**, constitue une forme d'escroquerie par cavalerie, fonctionnant par effet boule de neige.

Comment ça marche ?

Le principe, désespérément simple, est organisé autour de :

- l'invention de variétés de placements dont le montant des intérêts (un taux fixe est souvent fixé) excède largement les rendements moyens proposés par les concurrents. Ils sont en général accompagnés d'une martingale fiscale ce qui les rend encore plus attirants ;
- la manière dont les gains seraient réalisés reste toujours floue ;
- l'utilisation d'un volet de « courtiers » célèbres, salariés de fonds hors contrôle, pour capter des « gogos » ;
- l'habillage de l'ensemble d'un savoir-faire un peu sulfureux, proche de la « gourou attitude » constitue la base de l'escroquerie ;
- la mise en valeur de l'ego des contributeurs : ils appartiennent à un groupe élu.

La méthodologie est la suivante :

- La machine infernale consiste à verser aux contributeurs les plus anciens, susceptibles de recevoir, au titre des intérêts promis, des sommes prélevées sur les versements des nouveaux participants. Le système ne fonctionne que tant qu'il est nourri par des fonds frais. Lorsque le financement s'arrête, le système s'effondre. Par contre chaque remboursement rend le « client » tellement confiant qu'il devient lui-même un prospecteur auprès de ses proches.
- L'utilisation de structures écrans : elles simulent la réalisation des profits en période faste, et, en période critique,

facilitent la fuite des fonds et ralentissent les poursuites.
• La recherche constante de nouveaux clients, l'afflux de capitaux investis progressivement créent une bulle qui explose si des demandes de remboursement importantes sont faites sur une même période.

Ces montages sont connus depuis fort longtemps, ils sont très proches des célèbres « prêts sur billets » émis par les notaires de la vieille époque.

Quelles en sont les caractéristiques méthodologiques ?

Le système qualifié d'escroquerie Madoff qui défraie la chronique a, d'une part, « industrialisé » le système, et d'autre part, l'a intégré dans l'économie de la gestion du patrimoine par les voies occultes des affaires.
Un tel système est en général organisé de la manière suivante :
• Une structure de tête de pont centralise les collectes, elle peut utiliser une cascade de sociétés, le gérant dispose d'une entité (trust) personnelle qui gère ses fonds propres.
• En termes de contrôle, cette entité est supervisée par un cabinet comptable inconnu.
• Une structure de placement est censée générer les produits. Les deux structures présentent les mêmes caractéristiques qu'un fonds spéculatif. En l'occurence, un cabinet connu de la place effectuait les contrôles mais il ne disposait que d'une partie des informations (comme dans le scandale Parmalat), en fait la boîte noire n'était pas sous son contrôle.
• Une ou plusieurs banques gestionnaires des titres assurent la garde[1] des actifs, des rémunérations sont versées à ce titre. On rappelle que la garde des titres exige un contrôle particulier de l'existence et de l'évolution de ces titres. La banque dépositaire conserve les titres, liquide les positions et effectue les livraisons pour le compte d'une SICAV. Des sous-dépositaires peuvent intervenir. Ces structures sont en principe auditées mais ne disposent elles-mêmes que d'une partie des informations. Par contre le fait de ne pas contrôler la réalité des placements est une faute.

• Des trusts (gestionnaires de la fortune personnelle) et des structures assorties d'un camouflage spécial dans des sites peu contrôlés permettent de « sauver » les sommes détournées mais aussi assurent dans le cadre d'une gestion normale la défiscalisation des produits remboursés.

Les fonds sont collectés par des courtiers, personnes individuelles ou *« feeders funds »* recueillant les capitaux et les confiant à un gestionnaire. Il s'agit le plus souvent de sociétés extraterritoriales.

Les « placements » peuvent provenir de cinq origines :
• Les grandes fortunes, en général expatriées, sont recherchées par des rabatteurs dans les structures VIP, golfs, hôtels, etc. et effectuent directement, ou sous couvert de leurs conseils en placements, des investissements dans ces structures. Les rabatteurs peuvent obtenir pour cette activité 2 % par an sur les sommes apportées et 20 % sur les profits, l'enquête diligentée précisera comment les courtiers « Madoff » entraient dans ce cadre.
• Les entreprises commerciales dont l'approche est similaire à la précédente. Nous pensons que désormais de nombreuses entreprises vont être concernées par des per-

tes liées directement ou non à ces problèmes. Beaucoup d'entreprises moyennes se seraient engagées pour des montants compris entre 15 et 50 millions d'euros.

- Les *« feeders funds »* ou fonds nourriciers ou encore fonds miroirs[2], collectent la trésorerie. Il s'agit le plus souvent de sociétés extraterritoriales dont le capital est important, mais de grandes banques peuvent agir de la sorte. De nombreux fonds de fonds ont alimenté Bernard Madoff Investment S (BMIS), mais en plus lui ont ouvert des comptes en lui confiant directement la conservation des fonds, ce qui constitue une aberration. Certains fonds ont bien été audités mais personne n'était prévenu que l'évaluation du rendement de l'investissement était effectué par BMIS et non par des indépendants.
- Les grandes banques qui placent pour le compte de leurs clients, et qui étaient recherchées du fait de leur solidité, de la qualité de leur contrôle et parce que leurs comptes sont supervisés par un commissaire aux comptes.
- Enfin, les particuliers pour lesquels il y a un niveau plancher d'investissement. Tout laissait penser que la dotation minimale pour entrer dans le circuit était de 1 million de dollars, en fait elle est beaucoup plus faible. On relève des tranches de 50 000 euros (au dessus de ce montant, les structures seraient soumises à la législation des entreprises faisant appel public à l'épargne) et deux ou trois tranches sont suffisantes pour entrer dans le cercle des heureux élus. De nombreux particuliers risquent d'avoir d'importants problèmes de remboursement car certaines banques ont accompagné le placement de la manière suivante : le particulier apporte 10 000 dollars, la banque prête 90 000 dollars ce qui donne un considérable effet levier (10 fois le mise de fonds) mais lorsque le vent tourne…

Les similitudes avec les « subprimes »

D'abord la présence de rabatteurs est constante dans les fraudes bancaires. On les retrouve dans les scandales aux Etats-Unis des Caisses d'Epargne (ils sont alors nommés *« deposit brokers »*). Ils amenaient des clients lorsque les caisses leur apportaient des crédits, les *« mortgage brokers »* dans les *subprimes* et les *funds feeder* chez Madoff. ces derniers rabattaient les investisseurs particuliers. Il y a gros à parier que ces intermédiaires sont présents dans les tours de table des *« hedges funds »* leur utilité étant similaire.

Aucun produit n'était vendu directement par l'initiateur du montage mais il utilisait un réseau de revendeurs et d'intermédiaires. Ces derniers présentaient l'acceptation des fonds dans le système comme un privilège notable réservé à des proches.
Ces revendeurs pouvaient être des particuliers ; on les rencontrait alors dans les golfs des entreprises ou des banques. On note que l'un des courtiers les plus importants aurait été, d'après le *« New York Post »* le courtier de criminels condamnés pour racket en 1986 à Boston.

Pour aller récupérer les fonds, le système était structuré en plusieurs étages, chacune de ces strates étant autonome et située dans de nombreux pays. Ce fractionnement juridique comptable et financier ne permettait pas d'avoir une vision globale des opérations engagées.

« Comme à l'habitude, tous les problèmes constatés sont dus à l'absence quasi totale de contrôle interne »

Si toutes les places financières disposaient d'une forte confidentialité, les garanties protégeant les investisseurs en étaient absentes.

Quant aux produits, comme les produits toxiques issus des *« subprimes »,* ils ont pu se diffuser en Europe dans des SICAV par des voies souterraines. En effet, outre les investisseurs directs, de nombreux investisseurs indirects sont affectés par ces pertes. Un certain nombre de fonds extraterritoriaux ont pu, sans demander l'autorisation à l'AMF, placer des produits aux sociétés de gestion intéressées. En investissant dans des *« feeder funds »* proches de Madoff, ils ont contaminé leurs propres SICAV ou FCP. Les clients ont appris avec horreur que dans des

placements « prudents » se camouflait du Madoff. De même, le « ratio poubelle » autorise certains gérants européens à investir (à hauteur de 10 %) dans un produit non régulé en Europe, ce qui génère d'autres contaminations.

Il est donc fort probable que la confiance et la découverte de situations risquées se poursuive longtemps encore. Ces montages semblent être passés de l'anomalie à l'intégration dans le système financier dans ce qu'il a de plus opaque. La nécessité de blanchir des fonds, la recherche d'échappatoires à la fiscalité des Etats, la course après des gains élevés rend la création et l'utilisation de tels montages quasi nécessaires au fonctionnement du monde financier, ils constituent un monde parallèle dans le système financier à l'égal des paradis fiscaux.

Et pour terminer…

Il faut ici revenir sur l'application stricte de la *due diligence* et du système de sélection pour l'éligibilité de ces supports de placements. La réalisation de ces opérations et le développement des pertes a été directement causé par l'absence de « due diligence ». Ces mesures doivent être appliquées par tous les « multigérants » dans le cadre de la sélection des fonds. En effet, dans ces opérations qualifiées de « gestion alternative », les risques opérationnels sont immenses, l'actualité nous le montre : fraudes, manipulations, mais aussi erreurs sont le lot commun de ces activités.

En fait, la *due diligence* des professionnels dans ces activités, se décline de la manière suivante[3] :

- analyser la qualité, les méthodes et les pratiques utilisées par les fonds alternatifs concernés, ce qui peut durer de 80 à 100 heures sous la forme d'entretiens et d'analyses comptables avec les gérants, les cadres et les informaticiens des structures concernées ;
- approfondir les évaluations du rendement, en particulier lorsqu'il est réalisé par le gérant lui-même et non par une structure indépendante ; les gérants livrent un produit sans que l'on sache ce qu'il y a à l'intérieur ;
- diligenter des investigations privées à cette occasion afin de s'assurer de la qualité du gérant, de l'absence de condamnation, de sa compétence, etc.

Le coût de telles diligences peut être évalué entre 50 000 et 100 000 euros, certains investisseurs peuvent passer 400 heures avec les gérants avant de placer les fonds, et plus de 60 heures tous les ans pour les mises à niveau. Le coût est donc lourd. Si les fonds de petite taille récemment créés génèrent les performances les plus fortes, les risques y sont bien plus élevés que dans les grands fonds. Seuls 43 % des grands fonds disposeraient d'un système d'audit et de contrôle interne (23 % des petits fonds).

* *
*

Il est aisé de constater que la période actuelle est riche en Ponzi. L'inventaire des montages de ce type qui ont été découverts aux Etats-Unis, démontre la qualité du montage ou l'absurde crédibilité des personnes qui sont entrées dans l'opération :

- 1987, Barry Minkow détourne 300 millions de dollars,
- 1995, Steve Hoffenberg détourne 475 millions,
- 1996, Patrick Benett détourne 700 millions,
- 1997, John G.Bennet jr détourne 135 millions, il a vraiment joué « petit bras » !
- 2005, Angelo Haligianis a détourné 10 millions,
- 2008, Joseph Shereshevski détourne 250 millions,
- 2008, Thomas Peters détourne 3, 5 milliards,
- 2008, Bernard Madoff déclare avoir détourné 50 milliards.

Et, comme à l'habitude, tous les problèmes constatés sont dus à l'absence quasi-totale de contrôle interne. ■

[1] Lorsqu'un porteur porte un ordre d'achat ou de vente de FCP, c'est son intermédiaire qui exécute l'ordre, cet ordre est envoyé au dépositaire de l'intermédiaire. Les ordres sont ensuite centralisés et le dépositaire du fonds souscrit ou vendu en est informé. Ce dernier avise le gestionnaire du produit qu'une rentrée d'argent va être matérialisée.

[2] Il s'agit de fonds de fonds.

[3] Il s'agit, ni plus ni moins que d'un audit de fraudes préventif. Pour plus d'informations sur les pratiques lire : « hedge funds, due diligence : a source of Alpha », Brown, Fraser, Liang, september 2007.

Des entreprises en quête de pérennité grâce au concours de l'audit interne

Mohamed **Meziane**

président de l'AACIA (Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens)

Quelle est la situation actuelle de l'audit interne au niveau national ?

La réponse à cette question introductive mais fondamentale dans sa portée, ne peut se suffire d'un trait de brièveté ni être tranchée par une sentence sans appel entre bonne et/ou mauvaise situation.

Elle requiert, avant de formuler une appréciation fondée à ce propos, de s'acquitter au titre de préalables informationnels, d'une exigence de clarification pédagogique. Il s'agit de lever les appréhensions et réticences entourant l'audit interne dans notre pays, d'apaiser les esprits, de solliciter les convictions managériales, de situer les évolutions majeures de l'audit interne au gré de l'histoire, de le définir pour situer son ancrage antérieur au sein d'anciennes civilisations qui l'ont déjà pratiqué.

Revisiter et solliciter le passé, pour expliquer par les temps présents, l'audit interne concourt, à notre sens, à développer et à faire admettre auprès de ses différents clients – direction générale, conseil d'administration, structures opérationnelles et audités – l'idée fondamentale que l'audit interne a « l'âge de ses certitudes » et qu'il sera d'un impact probant dans l'amélioration des performances de l'entreprise algérienne.

L'activité que recouvre le terme « audit » a des origines très anciennes.

Ancienne Egypte : Des contrôleurs vérifiaient l'exactitude des comptes des importations et exportations de blé ainsi que le montant des récoltes et des impôts.

Athènes : Un corps d'experts était chargé de vérifier les comptes des trésoriers publics et ceux de toute personne occupant une position impliquant la manipulation de fonds publics.

Rome : Le terme « audit » a surtout pour origine la pratique romaine de juger les plaintes devant une juridiction, à partir de l'audition de témoins (audire : écouter).

La civilisation arabo-musulmane : L'apport de la civilisation arabo-musulmane dans l'écriture des actes constitutifs de l'audit interne, est établie au travers d'une

pratique et d'une institution qui ont marqué la civilisation arabo-musulmane durant 13 siècles (jusqu'à la colonisation des pays musulmans). Il s'agit de la pratique de Al Hisbat et de l'institution Al Mohtassib.

Cette remontée dans le temps, permet de situer les différents apports civilisationnels à la promotion de l'audit interne dans son acception la plus élaborée actuellement. Il n'en demeure pas moins que le terme « auditeur» apparaît à la fin du XIIIème siècle en Angleterre.

Au **XIXème Siècle :** la pratique de l'audit s'implanta aux Etats-Unis avec l'introduction des investissements britanniques.
Les investisseurs anglais désiraient contrôler par l'intermédiaire de **vérificateurs indépendants** la réalité et la profitabilité de leurs investissements. Les américains adaptèrent rapidement à leurs propres besoins, les méthodes et procédures des auditeurs anglais.
En 1930 avec la législation américaine sur les opérations boursières, l'audit prit pleinement son essor.

Cette législation qui a fait l'objet d'une refonte fondamentale après la crise de 1929… (la crise financière actuelle « tombe » à point pour renseigner sur toutes les vicissitudes d'un capitalisme spéculatif si fragile et peu sécurisé ; elle montre les rôles préventifs et d'alerte qui pourraient être assumés par des auditeurs internes à haut potentiel ; elle invite à une véritable réflexion autour de la maîtrise des risques en entreprise et en dehors, notamment au niveau du système bancaire). Elle exigeait que les comptes des entreprises introduites en bourse, soient **vérifiés et authentifiés** par des auditeurs externes.

Les entreprises qui avaient besoin d'analyses approfondies que les **auditeurs externes** n'étaient pas toujours en mesure de leur donner… embauchèrent des **auditeurs internes.**

Ces derniers avaient pour tâche d'aider à vérifier les comptes des entreprises et de voir si ceux-ci étaient conformes aux règles légales.

Peu à peu : les auditeurs internes étendirent progressivement le domaine de leur action et virent leur statut s'améliorer avec la création en 1941 de *The Institute of Internal Auditors* (IIA), l'organisation mondiale de l'audit interne.
La généralisation de l'audit à tous les domaines de la gestion, a amené l'IIA à adopter, en juin 1999 une définition qui fait référence, qui tire l'audit interne vers le « haut » en lui conférant entre autres un véritable pouvoir de changement au niveau des pratiques managériales.

« Activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.
L'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

Aux termes de ce rappel historique qui a un lien indissociable avec l'état actuel de l'audit interne, il est possible de constater en toute objectivité que l'audit interne longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière, devenu obligatoire dès 1988 (article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises Publiques Économiques), obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels notamment les adhérents de l'AACIA, a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et a amorcé de ce fait une démarche de légitimation de ses rôles au seul service des entreprises de notre pays.

Ce nouveau regain d'intérêt manifesté par les managers nationaux, s'explique par l'universalité de l'audit interne qui est avant tout une fonction normée, et les retombées positives (évaluation et pertinence du contrôle interne, maîtrise des risques, valeur ajoutée engrangée) induites par la présence diffusée des bonnes pratiques de l'audit interne au niveau des différentes structures de l'entreprise.

Les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne peuvent se permettre de vivre en marge des évolutions mondiales car l'audit interne est au centre des enjeux économiques.

A titre d'exemple, des entreprises telles que Sonatrach / Sonelgaz pionnières en la matière, indiquent la voie à suivre puisqu'elles ont décidé de favoriser et d'appuyer en leur sein, le développement de l'audit interne.

Par ailleurs, les enseignements tirés de l'étude AACIA / Deloitte menée en 2005/2006, nous permettent de relever que l'audit interne en Algérie s'inscrit désormais dans une dynamique d'essaimage et de changement qualitatif d'autant « que la vague de privatisation des entreprises publiques économiques a induit un besoin de contrôle renforcé sur la performance des entreprises ».

Signe important de la résurgence de l'audit interne et de sa progression dans notre pays, est l'intérêt manifesté par les grands cabinets d'audit internationaux (tels que Deloitte, Ernst & Young, KPMG, Pricewaterhouse-Coopers) qui sont installés à Alger.

Dans quelle mesure, l'audit interne peut-il préserver nos entreprises ?

Le management du changement de nos entreprises est désormais un axe stratégique fondateur.

Dans ce nouveau monde ou le changement est la règle d'or, l'entreprise algérienne ne pourrait faire exception à cette « certitude » surtout depuis l'amorce significative des réformes des années 90, qui annonçaient déjà l'ère venue de la rupture et les engagements internationaux pris depuis par notre pays (accord d'association avec l'Union Européenne et future adhésion de l'Algérie à l'OMC).

Au sujet de ces réformes, nous aurons recours au défunt professeur Djilali Liabès qui, dans ses explications des fondements philosophiques des réformes en question, énonçait déjà et avec une grande clairvoyance qu' « on » voulait que l'entreprise produise, qu'elle vende et qu'elle soit rentable.

Il est évident que l'entreprise déliquescente ne peut se mettre à hauteur de ces exigences incontournables dans un marché ou la « survie se marchande tous les jours ».

Devant la dure réalité du marché, la nouvelle entreprise algérienne qui vit désormais dans un environnement marqué par un jeu concurrentiel qui se forge, doit réorienter sa quête de la pérennité en misant sur des managers de l'audace, ayant le sens du risque, qui savent s'entourer de ressources humaines compétentes, véritable « niche d'intelligence et de créativité », d'une part et sur des fonctions déterminantes (l'audit interne, la G.R.H.) qui devraient peser à l'avenir et de manière significative sur sa marche centrée essentiellement vers la création continue des richesses.

Ces incessantes transformations et nécessaires adaptations devraient conduire les managers d'entreprises algériennes à s'entourer de spécialistes en audit interne, qui auront entre autres pour tâches de veiller à la bonne prise en compte de ces changements et de faire des recommandations pour imaginer les solutions adéquates.

L'audit interne bénéficiant du soutien et de la confiance de la direction générale qui doit être convaincue de son utilité et de sa pertinence, installé dans « l'intimité » de l'entreprise pourrait être un contributeur important dans le changement à impulser au sein de l'entreprise algérienne.
Les dernières orientations des pouvoirs publics de janvier 2007, en direction des Entreprises Publiques Économiques font date et sont à inscrire dans le cadre d'une démarche de rupture. Elles sont un signal fort pour une résurgence de l'audit interne au niveau des entreprises du pays.

L'audit interne qui a retenu l'intérêt « normatif » du législateur dès 1988, a tendance actuellement à s'intégrer, comme nouvelle donne dans la sphère gestionnaire des entreprises du pays.

Il y a une réelle amorce de reconnaissance de cette fonction au seul service de l'efficacité managériale.

Porteur d'une vertu pédagogique, au travers de ses multiples applications, l'audit interne qui a, en raison d'enjeux économiques considérables, un rayonnement pluridisciplinaire, évalue le contrôle interne, révèle des dysfonctionnements, institue la rigueur managériale, propose des actions de progrès, participe à la préservation du patrimoine de l'entreprise, anticipe la survenance de risques, renforce la gestion efficiente de ses « affaires » et crée une dynamique porteuse d'une culture « entrepreneuriale » de renouvellement.

Retour d'expérience de la participation à la 8ème conférence internationale d'audit interne qui s'est déroulée les 13 et 14 octobre 2008 à Paris

Procéder à une évaluation de notre participation à cette manifestation importante nous amène à mettre en relief les opportunités d'apprentissage et de capitalisation de nouveaux savoir- faire qu'offrent ces manifestations aux auditeurs algériens.

Le thème central de la manifestation, consacré à « La contribution de l'audit interne à la performance des organisations : Défis d'aujourd'hui, enjeux de demain », nous a offert la possibilité (il y avait 26 participants algériens) d'écouter avec un grand intérêt un panel des meilleurs spécialistes de l'audit interne et managers de structures dédiées (parmi lesquels trois intervenants algériens : Mme Boughalem Nour El Houda, directrice centrale de l'audit interne du Groupe Sonatrach, Mr Khatal Nourdine, président d'honneur de l'AACIA, et Mr Meziane Mohamed, président actuel de l'AACIA) avec en prime des invités d'exception, conviés par les organisateurs comme : MM. Michel Camdessus, ex-directeur général du FMI, André Comte-Sponville, philosophe français, Christian Stoffaës, économiste français, Dave Richards, président en exercice de l'IIA, qui ont apporté une vision originale sur la « profession » d'auditeur interne et son rôle au sein des organisations.

Cette manifestation qui a réuni plus de 500 participants venus d'Europe, d'Afrique, d'Asie et d'Amérique, organisée en conférences plénières et ateliers, aura été un espace ou la devise de l'IIA : le progrès par le partage était au rendez-vous puisque les participants riches des spécificités de leurs pays respectifs, se sont retrouvés pour échanger et partager leurs expériences dans ce qui les unit, l'audit interne, qui est une fonction encadrée par des normes universelles, en perpétuelle évolution eu égard aux besoins changeants des entreprises.

La mutation de l'audit interne n'est pas achevée car elle est au cœur d'enjeux économiques importants.
Il est évident que la participation des auditeurs internes algériens à ces manifestations, ne peut être que bénéfique car l'ignorance est coûteuse sur tous les plans.

Les perspectives de développement de l'AACIA

Avant d'évoquer les perspectives de développement à court terme de l'AACIA, il est utile de la présenter, même sommairement, pour mettre en évidence en particulier un savoir-faire établi dans l'audit interne grâce à ses ressources humaines, capitalisé tout au long de ses 15 années d'existence.

Depuis sa création en juillet 1993, l'AACIA, qui a été soutenue lorsqu'elle a commencé à faire « ses premiers pas » dans le monde associatif et même aujourd'hui par le Groupe SIDER, multiplie les actions en direction des entreprises algériennes pour, conformément aux objectifs qui lui ont été assignés statutairement, promouvoir et développer la fonction audit interne en Algérie.

L'article 3 des statuts stipule que l'association est une personne morale de droit algérien, à but non lucratif conformément aux dispositions de la loi 90-31, et ayant pleine capacité pour réaliser les objectifs qui lui incombent en vertu des présents statuts. Elle a pour objet :

- de promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- de créer et d'entretenir des liens entre les auditeurs pou-

vant favoriser la coopération et les échanges ;
- de proposer des axes de formation et de perfectionnement à l'audit interne ;
- de rassembler et diffuser une documentation sur l'audit interne ;
- de rechercher et développer des principes et des règles méthodologiques en respect de la déontologie de la profession ;
- de créer et d'entretenir des relations étroites avec les associations nationales et étrangères poursuivant des objectifs similaires ;
- de développer toutes autres activités se rapportant au domaine de l'audit interne.

Les actions réalisées à ce jour sont fortement appréciées par les entreprises qui ont compris les enjeux de la dynamique impulsée dès son avènement par l'AACIA et visant entre autres à ce que l'audit interne bénéficie d'un droit de cité et soit reconnu en tant que fonction clé de management, porteuse d'assurance et de valeur ajoutée.

La notoriété de notre association a aujourd'hui dépassé nos frontières. L'AACIA est membre de *The Institute of Internal Auditors* (IIA) depuis 1995 et entretient depuis des relations fructueuses (et entend inscrire de manière permanente cette option d'ouverture) avec les associations et instituts de plusieurs pays (Etats-Unis, Canada, France, Luxembourg, Belgique, Suisse, Tunisie, Maroc, Mali, Cameroun, Sénégal, etc.).

L'AACIA, consciente de l'importance que représente toute ouverture vers l'extérieur, demeure grâce au réseau associatif international dont elle fait partie, à l'écoute des évolutions continues de la profession à travers le monde et ce pour renforcer ses capacités de rayonnement national, conforter par le savoir-faire reconnu de ses « ressources humaines » et son aptitude à développer et enrichir ce métier aux plans conceptuel, organisationnel et professionnel, au seul service des entreprises algériennes.

Au titre des perspectives de développement de l'AACIA, nous devons nous atteler notamment au cours des prochains mois et en 2009 en particulier à :

1- Accroître le nombre des adhérents et fédérer au sein de l'AACIA tous les auditeurs internes algériens, librement acquis à l'idée d'œuvrer de manière bénévole au développement de « leur association », mail de contact : mezagora@yahoo.fr

2- Développer à très court terme en Algérie, un cycle de formation spécialisé qui sera sanctionné par l'obtention du DPAI (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne délivré par l'IFACI).
Ce diplôme, une fois décroché, devrait attester des compétences en audit interne, détenues par les candidats.

3- Domicilier en Algérie, à Alger en l'occurrence, un centre d'examen dédié au CIA *(Certified internal Auditor)*.
L'obtention de ce certificat professionnel international par les candidats sera la preuve de leur expertise dans le vaste domaine de l'audit interne.
Il y aurait actuellement au niveau mondial plus de 150 000 auditeurs qui sont détenteurs du CIA.

4- Organiser courant 2009, une grande conférence internationale autour de thématiques d'audit interne en phase surtout avec les préoccupations de nos entreprises et toutes autres parties prenantes concernées par les problématiques de l'audit interne.
Cette conférence, première du genre dans notre pays, sera l'évènement majeur pour l'AACIA et nécessitera, eu égard à la modicité des moyens dont dispose l'association, le concours des pouvoirs publics, des entreprises nationales (publiques et privées) pour rendre possible ce grand rendez-vous des professionnels de l'audit interne.

5- Renforcer le professionnalisme des membres de l'association, par la tenue régulière de conférences-débats organisées périodiquement par l'association et encadrées par ses propres experts, au profit de ses adhérents.

6- Organiser en partenariat avec les cabinets d'audit internationaux, installés à Alger, des journées d'études consacrées à des thématiques d'audit interne. ■

Comment documentez-vous vos missions d'audit ?

CCH® TeamMate
Audit Management System

Rejoignez les 60 000 auditeurs qui améliorent leur productivité avec CCH® TeamMate !

Spécifiquement adapté aux besoins du département d'audit interne, CCH® TeamMate est un logiciel utilisé dans plus de 1 600 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 plus se concentrer sur la création de valeur au sein de l'entreprise.

Des études ont montré que les auditeurs passent en moyenne plus de 40% de leur temps dans la documentation et la revue des missions. Dès la première année d'utilisation, nos utilisateurs nous rapportent qu'ils améliorent leur productivité en moyenne de 20 à 25%.

Solution autonome globale qui s'exécute sur la plupart des environnements, flexible et paramétrable en fonction de la façon dont le département d'audit fonctionne, CCH® TeamMate ne nécessite aucun logiciel supplémentaire.

Pour la mise à disposition d'une **version d'évaluation** ou pour une **démonstration**, contactez-nous :

Tel. : +33 (0)1 76 73 33 87
Mail : cchteammate@wolters-kluwer.fr

CCH
a Wolters Kluwer business

L'urbanisme du contrôle interne

Colloque du 8 décembre 2008

Aucune organisation ne peut vivre sans contrôle interne, sans un contrôle interne adapté aux caractéristiques de cette organisation.
L'urbanisme du contrôle interne, c'est le mode d'organisation et de coordination de l'ensemble des acteurs du contrôle interne qui sont très nombreux : contrôle de gestion, risques, conformité, juridique, ressources humaines, qualité, informatique… et bien entendu, audit. La coordination de tous ces intervenants est difficile d'autant qu'il ne peut pas exister de règles, du fait, entre autres, de la spécificité des métiers, de la taille des entreprises, du secteur concerné (privé ou public), etc.
Les systèmes de contrôle interne doivent être perçus comme un gage de performance et non comme une contrainte. C'est pour atteindre ce but, que l'IFACI a émis quatre groupes de recommandations. Le premier concerne le rôle de surveillance du conseil d'administration ; le deuxième, la responsabilité opérationnelle de la direction générale ; le troisième, la coordination des acteurs ; le quatrième, l'indépendance de l'audit interne.
Le contrôle interne est le sujet essentiel sur lequel doit se concentrer l'audit interne.

La séparation des tâches et la délégation de pouvoirs pour un dispositif de contrôle interne de qualité

Réunion mensuelle du 16 décembre 2008

On a pu établir, au cours des dernières décennies, que dans tous les cas où une fraude a été constatée, il y avait un défaut ou une lacune dans la séparation des fonctions ou des tâches.
Le principe de séparation des tâches est simple : un même utilisateur ne doit pas pouvoir exercer, à la fois, des fonctions d'exécution et de supervision.
Les conditions de réussite de mise en place d'un projet de séparation des tâches sont d'abord la volonté du top management qui doit valider les règles, arbitrer, donner les moyens ; ensuite une forte implication des managers opérationnels qui doivent définir et valider les rôles et responsabilités de chacun au sein des départements et recadrer les fonctions ; enfin, une définition du champ (systèmes, entités, utilisateurs…) et des priorités.
Les délégations de pouvoirs sont un outil de gouvernance et un élément central du dispositif de contrôle interne. Elles permettent de mieux répartir les responsabilités pénales pesant sur les personnes au sein de l'entreprise. Elles évitent les risques (de fraude notamment) et renforcent l'efficacité des métiers.
Séparation des tâches et délégation de pouvoirs sont complémentaires.

Elaboration, contenu et utilisation du référentiel de contrôle interne

Réunion mensuelle du 27 janvier 2009

Le référentiel de contrôle interne émane des chartes, procédures, cartographies, ainsi que des législations et réglementations en vigueur.
Le référentiel est un outil de gestion des missions, comportant des thèmes récurrents (aspects contractuels et réglementaires, *reporting*, risques opérationnels, ressources, organisation, etc.) et les thèmes spécifiques au domaine audité. Le référentiel est utilisé par la mission d'audit, et chaque mission d'audit doit l'enrichir ; ce n'est, et ce ne doit être, en aucun cas un outil figé.
Le référentiel doit être compris des audités et obtenir leur adhésion ; il doit être intégré dans la procédure d'audit et dans la gestion des risques, en adéquation avec les moyens d'audit et la sélection des objectifs.
Le référentiel est un cadre de travail dans lequel l'auditeur ne doit pas se laisser enfermer. Il ne détermine pas le périmètre d'intervention de l'audit.
La procédure d'audit et les référentiels par domaine forment un tout indissociable, et constituent la marque du professionnalisme de l'audit interne. ■

Diminuez vos coûts ainsi que la durée de vos missions d'audit interne avec IDEA !

IDEA
Logiciel d'analyse de données

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

Convivial, rapide et performant, IDEA vous permettra:

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

Nous vous offrons la solution optimale : le retour sur investissement est immédiat !

Pour en savoir plus et découvrir les tests et contrôles possibles avec IDEA, rendez-vous sur **www.caseware-idea.fr**

www.caseware-idea.fr

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

CaseWare IDEA 12 place Saint-Hubert 59000 Lille / FRANCE Tél : 03.59.56.06.80 Fax : 03.59.56.06.18 infobv@caseware.com **www.caseware-idea.fr**

IDEA est une marque déposée de CaseWare IDEA Inc.

e-SPHYNX

Gestion du contrôle interne

▶ Préparation des questionnaires d'audit et d'auto-évaluation

- Prise en compte de l'univers du groupe et paramétrage des axes d'analyse (secteurs d'activité, métiers, zones géographiques, entités, produits, intervenants,...),
- Conception des questionnaires,
- Définition du système de scoring,
- Identification des destinataires,
- Définition du support de réponses (Intranet, Internet, PC déconnecté).

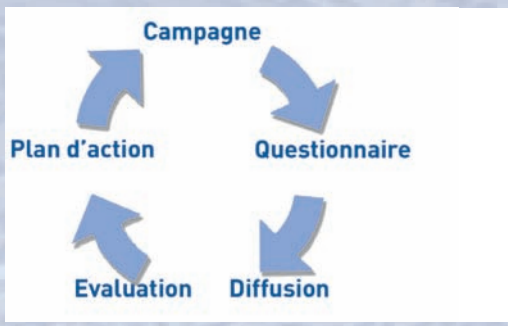
▶ Pilotage des campagnes d'audit et d'auto-évaluation

- Définition du planning de réponse aux questionnaires,
- Mise à disposition sur le web des audits à réaliser,
- Réponses aux questionnaires par les auditeurs et/ou les audités,
- Consultation des audits non réalisés, en retard,...

Suivi des objectifs, respect des plannings et mesure de la performance.

▶ Analyse des résultats

- Représentations graphiques et analyse selon les scorings,
- Analyse forces/faiblesses,
- Rapport d'audit et de contrôle interne,
- Analyse par secteurs d'activité, zones géographiques, entités, produits.



▶ Suivi des plans d'actions

- Création des plans d'actions,
- Suivi par les Responsables opérationnels via Intranet/Internet,
- Bibliothèque des meilleures pratiques,
- Consolidation des plans d'actions par site de mise en œuvre,
- Vérification de la mise en œuvre par l'audit.

COGIS SOFTWARE

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