audit interne
GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

>> méthodes

Chaque entreprise adopte des méthodes conformes à son identité

>> fraudes

Les effets de la crise

L'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Des préoccupations de même nature que dans le secteur privé

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

n°197
Décembre 2009

Powerful Insights. Proven Delivery.® *

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

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

www.protiviti.fr

© 2009 Protiviti Inc.

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

*Notre vision. Votre exigence. PRO-1109

audit interne
la revue française
de l'audit interne
n°197 - décembre 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
Internet : www.ifaci.com

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Claude Viet

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Louis Vaurs

RÉDACTEUR EN CHEF
Marc Jouffroy

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

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

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

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

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

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

SP EJP

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 1954-4995
CPPAP : 0513 G 83150
Dépôt légal : décembre 2009
Photo couverture : © PhotoAlto

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

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

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

L'audit interne dans le secteur public

Des préoccupations de même nature que dans le secteur privé

Laissons au vestiaire les préjugés qui opposent le secteur public au secteur privé et qui dénoncent le manque de travail et d'efficacité de l'un par rapport à l'autre.
Tournons-nous plutôt vers les études qui valent toujours mieux que les idées lancées à la hussarde.

L'audit interne dans le secteur public, objet du dossier de ce numéro, n'est évidemment qu'un aspect parmi d'autres de la grande aventure qui, à l'orée du siècle dernier, a abouti à la création du service public à la française. Les juristes la connaissent bien.

Les questions posées quant à l'audit interne sont simples : l'audit interne est-il régulièrement pratiqué dans les diverses entités qui régissent la vie publique ? Les règles générales qui caractérisent cette discipline sont-elles totalement transposables au service public ou faut-il les adapter et dans quelle mesure ?

Les réponses sont sans ambigüité : les thèmes qui sous-tendent les articles rejoignent les préoccupations inhérentes au secteur privé : nécessité de maîtriser les risques, de réduire les coûts, d'assurer aux « usagers » un service de qualité de même nature que celui dévolu aux « clients ». A plusieurs reprises, une référence est faite aux normes professionnelles de l'audit interne et aux codes de déontologie.
Bien entendu, nul ne conteste que des adaptations sont nécessaires selon les entités considérées mais n'en va-t-il pas de même pour certaines filières du secteur privé ?

Ainsi, un mouvement fort vers l'audit interne s'est affirmé dans le secteur public ces dernières années et il est probable qu'il ne cessera pas de se développer compte tenu notamment de contraintes financières durables. Des lois comme la LOLF, la LSF, d'autres encore attestent de cette évolution qui prend en compte la nécessité d'anticiper et de contrôler.

Le sentiment prévaut que les actions conduites depuis plusieurs décennies par les professionnels de l'audit interne sous la direction des organismes qui les représentent constituent un socle où s'arriment les évolutions du secteur public.

Ce dossier montre bien, grâce aux analyses qu'il présente, que l'unité conceptuelle – prélude à des actions concrètes – tend à effacer les clivages institutionnels au bénéfice de l'intérêt général. ■

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. »

Contactez-nous pour une présentation détaillée.

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

audit interne

>> sommaire

>> méthodes

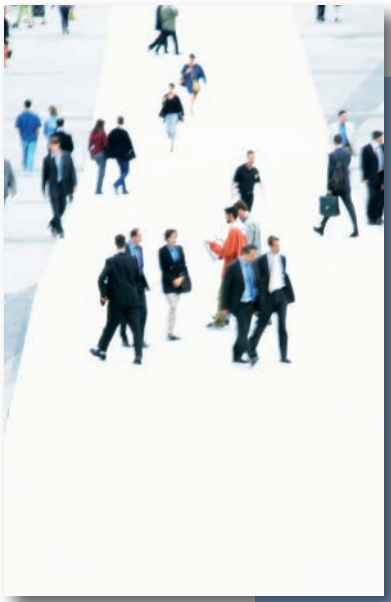
6 **Chaque entreprise adopte des méthodes conformes à son identité**
Gilles Gaignard et Zakaria Campaore

13 **La mesure de l'immatériel : l'enjeu de l'économie contemporaine**
Kristof de Meulder

>> fraudes

48 **Les effets de la crise**
Noël Pons

53 >> l'audit en mouvement



>> dossier

L'audit interne dans le secteur public

18 **Les normes internationales de l'audit interne sont-elles transposables au secteur public ?**
Jacques Ortet

22 **L'audit interne au sein du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux**
Jacques Mordant

25 **L'approche par les risques : l'exemple du Contrôle général économique et financier**
Isabelle Roux-Trescases

30 **Des approches des risques différentes dans les secteurs public et privé dans un même objectif d'efficience des organisations**
Thomas Fournier et Christian Zerbi

37 **La méthodologie classique de l'audit et du contrôle internes en vigueur au Conseil général des Hauts-de-Seine**
Julie Smith

42 **Le datamining : y a-t-il des enjeux réels pour les collectivités locales ?**
Sylvie Monsinjon et Benoît Taré

>> Fiche technique n°27

> **Les règles et les procédures : un cadrage nécessaire pour la convergence des activités et la capitalisation des connaissances (Norme 2040)**
Béatrice Ki-Zerbo

> **La ligne métier «Audit Inspection » du Crédit Agricole : ses domaines d'expertise, ses notes méthodologiques, ses thématiques**
Guy Flaire

sommaire

Chaque entreprise adopte des méthodes conformes à son identité

Gilles **Caignard**
adjoint du directeur de l'audit, Aéroports de Paris

Zakaria **Campaore**
étudiant en master « Audit » – Université Paris Dauphine, auditeur stagiaire

Dans le cadre des axes de progrès définis lors de la certification IFACI, la direction de l'audit d'Aéroports de Paris a réalisé du 4 février au 10 mars 2009 un benchmarking sur le suivi des recommandations en audit interne avec l'aide d'un étudiant[1] du master « Audit » de l'Université de Dauphine.

Cette étude qui a concerné neuf entreprises[2] (en dehors d'Aéroports de Paris) a permis de dégager les pratiques les plus répandues en la matière et de proposer les voies d'amélioration exposées ci-dessous.

Le problème du suivi des recommandations en audit interne

Le suivi des recommandations : un enjeu majeur du processus d'audit

Le suivi des recommandations en audit interne relève la norme « 2500- A1 : Surveillance des actions de progrès » de *The Institute of Internal Auditors* (IIA) qui impose au responsable de l'audit interne de *« mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller et de garantir que les mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management »*. Au-delà de la norme, c'est à travers la mise en œuvre des recommandations que l'audit interne apporte sa contribution à la protection de l'entreprise et à la création de valeur ajoutée.
C'est donc un sujet de première importance, puisque la mise en œuvre des recommandations forme l'aboutissement du processus d'audit et en révèle la pertinence. Cependant, beaucoup de directions d'audit interne éprouvent de grandes difficultés à voir leurs recommandations appliquées, surtout dans les délais. Cette situation peut avoir diverses explications.

Des responsabilités séparées mais des modalités de fonctionnement peu définies

Les normes professionnelles précisent que le suivi des recommandations incombe à l'auditeur alors que la mise en œuvre de la recommandation relève de la responsabilité de l'audité. Ceci permet un partage des responsabilités en matière d'atteinte de l'objectif final, qui est la mise en œuvre des plans d'actions élaborés par les audités à partir des recommandations des auditeurs.
Toutefois, cette distinction des rôles est rarement explicitée pour une mise en œuvre opérationnelle par les

normes, leurs Modalités Pratiques d'Application (MPA) et la littérature professionnelle, si bien qu'on rencontre une variété des pratiques dans les entreprises.
Le suivi des recommandations est indissociable de celui de la mise en œuvre des plans d'actions. Ainsi, le déclenchement du suivi peut contribuer indirectement à améliorer le taux de mise en œuvre des plans d'actions, souvent retenu comme un indicateur de performance des directions d'audit. Cette interaction permanente atténue sans doute la séparation des responsabilités.

Zakaria Campaore et Gilles Caignard

Une action essentielle parfois considérée comme non prioritaire

Enfin, le suivi des recommandations court le risque d'être relégué au second plan par les auditeurs, absorbés par les missions en cours. Dernière étape de la mission, le suivi requiert de la ténacité chez les auditeurs mais également un dispositif suffisamment dynamique pour les motiver à dépasser le stade légitime de satisfaction qui accompagne la réunion de clôture et de la diffusion du rapport de mission.
C'est pour explorer toutes ces questions, qu'une démarche impliquant étroitement l'IFACI a été mise en œuvre à travers la réalisation de ce benchmark.

Les résultats et les principaux enseignements du benchmark

Après l'analyse des résultats recueillis, les observations suivantes peuvent être faites en se fondant sur le caractère répandu des pratiques rencontrées. Ces résultats sont présentés en cinq rubriques (du questionnaire) et correspondent aux axes de progrès fixés à Aéroports de Paris par l'IFACI.

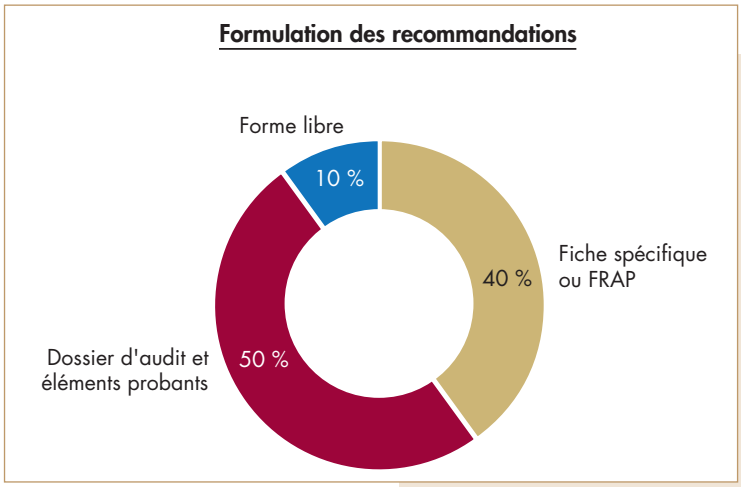
La formulation des recommandations

La norme 2320 stipule que *« Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées »*.

Documentation de l'analyse causale

Le respect de cette exigence facilite le suivi des recommandations par l'auditeur ou un tiers.
La conformité avec cette obligation pourrait se matérialiser par l'établissement d'une Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) ou assimilée. La totalité des neuf entreprises procèdent systématiquement à une analyse causale permettant le rattachement logique des recommandations aux constats à travers l'analyse des causes et des conséquences ; elles ne le font pas systématiquement à l'aide d'une "FRAP" ou d'un fiche d'analyse similaire :

- 40 % des cas: utilisation d'un document spécifique sous la forme d'une fiche voisine de la FRAP,
- 10 % des cas : choix de la formalisation laissé à l'auditeur,
- 50 % des cas : analyse causale appuyée par des éléments probants contenus dans le dossier d'audit.



► ***Bonne pratique :*** *Pour une meilleure efficacité du suivi, une analyse dialectique des dysfonctionnements doit toujours précéder les recommandations. Sans forcément prendre la dénomination d'une FRAP, elle pourra utilement s'en inspirer dans le fond pour permettre de retrouver le fil conducteur qui va du problème constaté à la recommandation en passant par les étapes des causes et des conséquences.*
Ce formalisme permettra en outre une compréhension facile des recommandations par les audités ou une tierce personne chargée d'assurer le suivi pour le compte des directions d'audit, quel que soit le temps écoulé depuis la fin de la mission.

Lien entre recommandation et cartographie des risques

La réalisation d'une mission d'audit nécessite l'identification et l'évaluation des risques inhérents aux domaines audités.

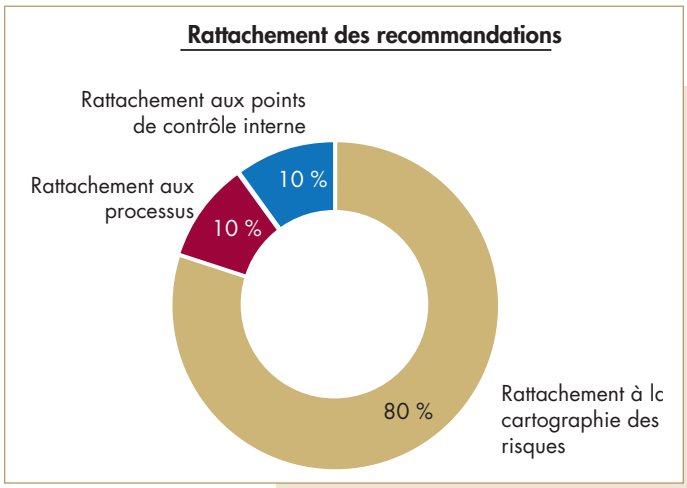
S'agissant du lien effectif réalisé entre les recommandations et la cartographie des risques de l'entreprise, l'examen des pratiques des entreprises rencontrées apporte un résultat nuancé :

- pour sept cas, un rattachement effectif aux risques,
- pour un cas, un rattachement aux processus identifiés dans l'entreprise,
- pour un cas, un rattachement aux points du contrôle interne.

En cas de rattachement aux risques, ceux-ci sont :

- **pour quatre entreprises,** propres à la direction de l'audit interne (risques génériques comme : financier, juridique, opérationnel, etc.) compte tenu du maillage pas toujours adapté de la cartographie générale des risques,
- **pour trois cas restant** un effort de rattachement à la cartographie des risques de l'entreprise est fait. Seulement, ce rattachement ne prétend pas mettre sous contrôle l'ensemble du risque concerné mais uniquement dans le domaine audité.

Le lien entre cartographie des risques, points de contrôle interne et recommandations des audits n'est donc pas toujours établi de façon formelle dans les entreprises rencontrées. Toutefois, elles partagent toutes une démarche de réflexion sur ce sujet qui est sans doute lié à une maturation des dispositifs de contrôle interne.



► ***Bonne pratique :*** *Pour toutes les entreprises, il apparaît nécessaire de mettre en relief le lien entre les recommandations et les risques auxquels elles se rapportent. Ces risques doivent être pertinents par rapport à l'objet de l'audit : si ces risques n'ont pas encore été identifiés dans la cartographie générale des risques, ils peuvent venir la compléter si ces risques correspondent aux critères définis par le risk manager.*

Validation des constats par les audités et propositions de recommandations

La validation des constats par les audités est effective pour toutes les entreprises rencontrées. Néanmoins, celle-ci peut revêtir des formes différentes selon les types de mission. Les missions effectuées sur un site éloigné géographiquement ou unique se prêtent davantage à l'organisation d'une réunion de clôture sur place, préalable au retour des équipes d'audit vers leur base. Dans de tels cas, ce type de réunions peut permettre l'élaboration des recommandations qui seront proposées dans le rapport d'audit.

► ***Bonne pratique :*** *La participation des audités à l'élaboration des recommandations sous la forme d'un dialogue fécond (co-construction ou brainstorming suivant les entreprises) renforce leur qualité (pertinence et faisabilité) et facilite l'acceptation et la mise en œuvre à travers l'élaboration de plans d'actions appropriés. Ces derniers seront plus facilement exécutés par l'audité si celui-ci les considère comme sa solution propre et non plus comme une imposition extérieure.*

L'élaboration des plans d'actions

Une fois les recommandations validées, huit entreprises sur les neuf confient la responsabilité du plan d'action aux audités en leur accordant un délai de réponse variable de deux à huit semaines. Une pratique courante reste également de fixer les délais d'un commun accord entre l'audit et le management dans le cadre des réunions de clôture. Il faut à la fois accorder aux audités le temps nécessaire à l'élaboration des plans d'actions et s'assurer du retour effectif de ceux-ci vers la direction de l'audit. Mais le problème reste de savoir jusqu'où la recommandation doit aller dans le détail afin que les audités puissent proposer leurs plans d'actions.
La désignation de façon nominative du pilote de l'action à mener est une bonne pratique partagée par l'ensemble des entreprises interrogées. Pour l'échéance de l'action, 62 % des entreprises interrogées privilégient une date calendaire, plus facile à utiliser sur les outils informatisés et pour déclencher les relances, que la notion de délai (six mois, un an…) que 38 % des entreprises utilisent.

Elaboration des plans d'actions		
Elaboration confiée aux services audités	Désignation nominative du pilote de l'action	Fixation d'un délai calendaire (JJ/MM/AA)
90 %	100 %	62 %

► ***Bonne pratique :*** *La responsabilité d'établir le plan d'actions est confiée aux audités qui sont les plus qualifiés pour proposer des solutions adéquates aux problèmes. Cette façon de procéder offre en outre l'avantage de renforcer le statut de la validation des recommandations par les audités qui acceptent celles-ci en connaissance de cause sur les implications à leur niveau. Un responsable est désigné de façon nominative pour la mise en œuvre de chaque action avec un délai calendaire.*

Le mode de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions

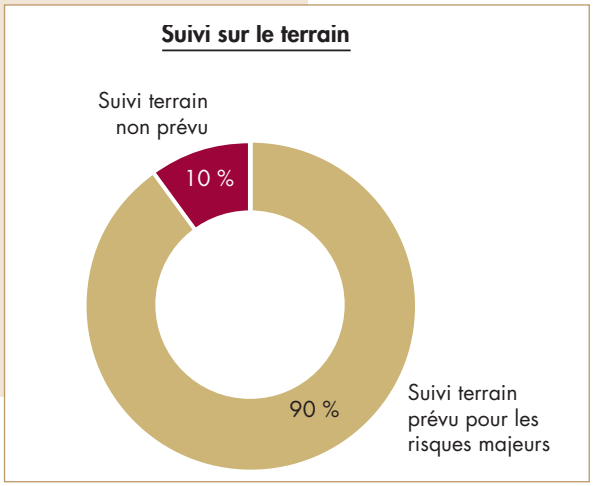
Toutes les entreprises interrogées assurent un suivi effectif, sous forme déclarative, avec demande des preuves de mise en œuvre des recommandations.

Un suivi déclaratif complété par des missions « terrain »

Ce suivi déclaratif peut être doublé d'une mission de vérification sur le terrain dans certains cas si l'importance du risque le commande. Ce type de mission est explicitement prévu dans 90 % des cas. Seule une entreprise ne prévoit pas expressément de mission de suivi mais elle s'appuie sur un contrôle interne mature et efficace.

► ***Bonne pratique :*** *Le suivi sur la base des déclarations et des documents fournis par les audités apparaît comme la règle générale de suivi, du moins dans un premier temps. Les missions d'audit de suivi sont complé-*

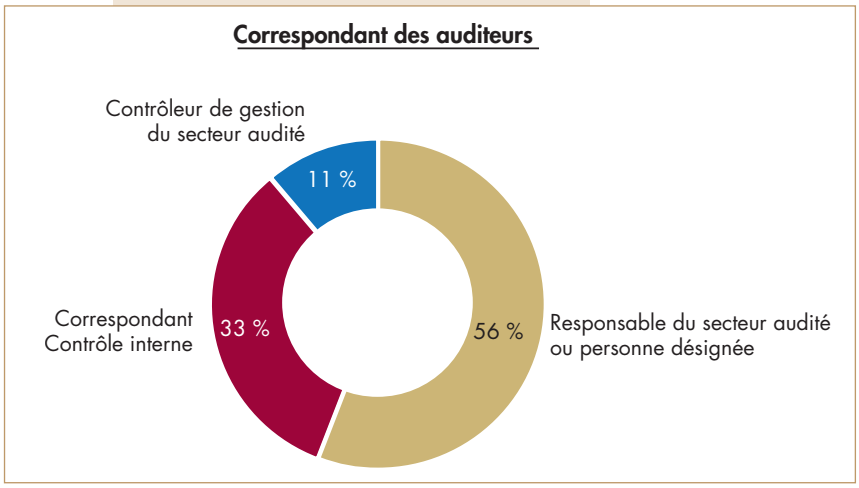
mentaires du suivi déclaratif en cas de risque majeur ou d'insuffisance. Cette règle a le mérite de préserver le climat de confiance avec les audités tout en permettant une économie de ressources dans le suivi. L'intégration des missions de suivi dans le programme annuel d'audit dépend de leur importance.



Le correspondant des auditeurs

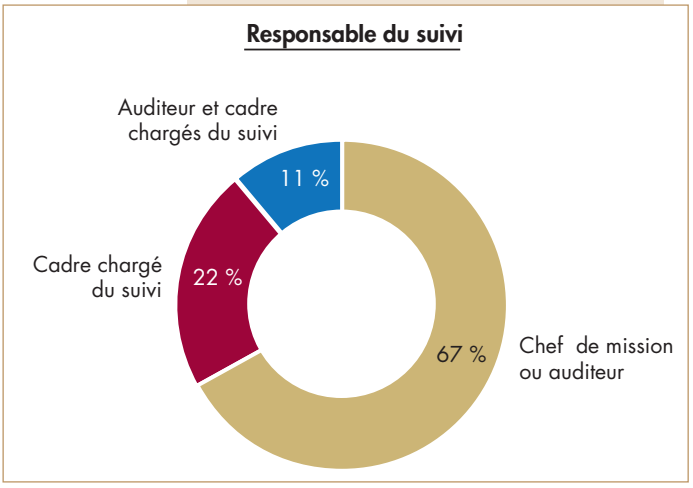
Toutes les entreprises désignent nommément une personne interlocutrice chez les audités dans le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions: c'est cette personne qui est contactée ultérieurement pour l'évaluation de la mise en œuvre. Pour cela,

- trois s'adressent à des personnes désignées par les responsables « audités »,
- deux font appel au responsable du secteur audité lui-même,
- trois entreprises utilisent le correspondant du contrôle interne pour cette tâche,
- une seule fait appel au contrôleur de gestion de la branche auditée.



La personne responsable du suivi

Au sein des structures d'audit interne, le suivi en lui-même reste confié aux auditeurs ou au chef de mission dans six cas, à un responsable chargé du suivi dans deux cas et une pratique mixte des deux précédentes dans un cas. Pour le premier cas de figure, une synthèse centralisée



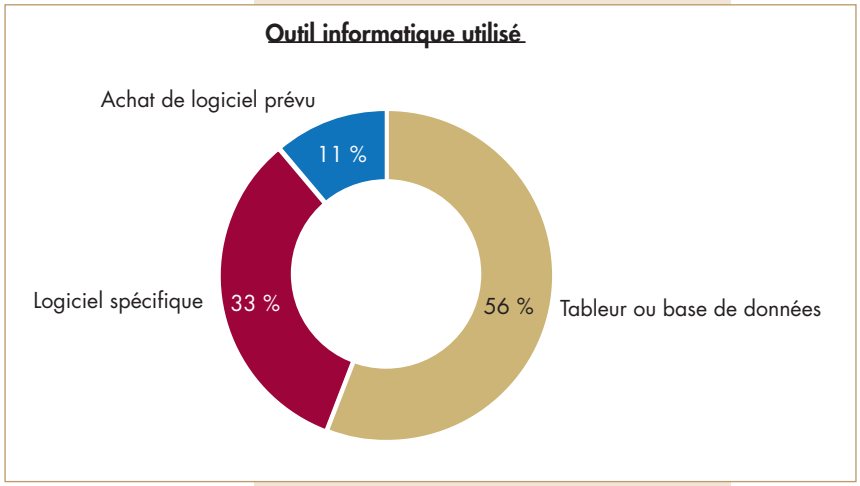
est effectuée soit par le secrétariat de l'audit soit par un comité de suivi ou par l'adjoint au directeur pour les besoins de communication avec la direction générale et le Comité d'audit.

► ***Bonne pratique :*** *La désignation d'un correspondant dans les services ou unités audités offre un meilleur résultat de suivi et permet d'améliorer les résultats de la mise en œuvre des recommandations. Pour les directions d'audit interne, la pratique des entreprises privilégie la coexis-*

tence d'un coordinateur (pour des raisons de reporting) avec une responsabilité laissée à l'auditeur pour mener le dialogue du suivi avec l'audité. Cette situation permet de satisfaire, d'une part le souci de l'auditeur de voir la concrétisation de ses missions, tout en permettant à la direction d'audit d'obtenir plus facilement une centralisation des résultats de suivi.

L'utilisation d'outils informatiques pour le suivi

Le benchmark n'a pas permis de répondre de manière tranchée à la question du choix d'un outil informatique de suivi des plans d'actions.



- Trois entreprises ont fait le choix d'utiliser un logiciel adapté pour le suivi des recommandations : deux ont été développés en interne et le troisième est un logiciel du marché, paramétré pour les besoins de l'entreprise qui le met en œuvre.
- Une autre entreprise a également fait le choix d'un outil du marché mais il est en cours de déploiement et n'est pas encore opérationnel.
- Enfin, les cinq entreprises restantes utilisent des tableurs ou des bases de données pour le suivi de leurs plans d'actions. Ce type de suivi permet essentiellement d'avoir des éléments de synthèse pour effectuer les relances de suivi, mais aussi d'alimenter les tableaux de bord destinés à la communication.

Il apparaît que la question du logiciel s'apprécie en fonction des paramètres suivants :
- le volume des plans d'actions à mettre en œuvre chaque année,
- l'organisation de l'entreprise et sa géographie,
- et le coût par rapport aux avantages en termes d'acquisition et de possession (paramétrage d'un produit du marché ou un développement interne) ainsi que les contraintes liées au déploiement d'un tel outil (caractère structurant de certains outils comme les Progiciels de Gestion Intégrés).

► ***Bonne pratique :*** *L'utilisation d'un outil spécifique est une aide appréciable dès lors que le nombre des actions dépasse plusieurs centaines : il favorise le dialogue avec les audités et évite les erreurs dues à des saisies multiples. En outre, certains outils permettent de renforcer les liens avec le contrôle interne. Toutefois, une base de données peut satisfaire les besoins de reporting sans perte de temps supplémentaire liée à la maîtrise d'un logiciel particulier par les auditeurs et les audités. Du reste, l'outil n'est qu'une aide et ne suffit pas à lui seul à résoudre un problème de suivi ou de mise en œuvre des plans d'actions, quand bien même il exécuterait des relances automatiques.*

La communication avec les organes de gouvernance

Le benchmark a permis de mettre en évidence un souci commun de restituer aux organes de gouvernance l'état d'avancement des plans d'actions. Si de bonnes pratiques se dégagent indiscutablement, leurs modalités d'application varient considérablement d'une entreprise à l'autre, car elles touchent au domaine très sensible de la gouvernance de l'entreprise à son plus haut niveau.

► ***Les bonnes pratiques observées :***

• *Une réunion une fois par semestre au sommet avec les organes décisionnels ou dirigeants apparaît suffisante à une majorité (relative) des entreprises que nous avons rencontrées. Il est évident que ce type de réunion au plus haut niveau de l'entreprise permet de motiver les services pour assurer un suivi de leurs plans d'actions dans les délais.*

• *L'instauration d'un cadre de rencontre à un niveau moins élevé comme les comités de suivi par secteur ou branche d'activité contribue à améliorer les résultats de mise en œuvre par leur proximité avec les audités sur le terrain et leur réactivité.*

• *Les communications se font le plus souvent à l'aide d'un tableau de bord avec des indicateurs adaptés. Une présentation de ce tableau sous forme de diaporama est exposée lors des sessions des Comités exécutif ou d'audit. Il peut être adapté à l'organe ou rester le même dans chaque cas.*

Communication aux organes de gouvernance	
Restitution au Comité d'audit	Tableau de bord spécifique
100 % déclaré *(au minimum 1 fois par an)*	55 % *(périodicité variable)*

* * *

En résumé, cette étude montre que chaque entreprise rencontrée a réussi à mettre en place l'organisation et les méthodes qui s'adaptaient le mieux à son environnement des risques, à sa culture de contrôle interne et d'audit, à son activité, à sa géographie et sa taille, en un mot à son identité.

Ainsi, l'absence de pratiques partagées de façon stricte ne signifie pas nécessairement une absence d'efficacité en interne mais témoigne plutôt d'une réflexion en cours sur un point essentiel de convergence des dispositifs de contrôle interne, des travaux de management des risques et de la pratique de l'audit.

C'est pourquoi les conclusions de cette étude, même si elles ont permis de dégager certaines bonnes pratiques relativement partagées, doivent être prises à l'aune des caractéristiques de chaque entreprise, qui doit décider si elle s'y conforme ou adaptera la pratique à sa propre situation. ■

[1] Zakaria Compaore, auteur de l'étude et de l'article est inscrit au master 229 « audit » de l'Université Paris IX Dauphine.

[2] Les neuf entreprises ayant répondu au benchmark, Air France - KLM, CNP Assurances, DCNS, La Poste (courrier), Orange, Renault, Safran, SNCF, Total, exercent des activités relativement diverses même si huit d'entre elles sont ou étaient à l'origine des entreprises publiques, partageant ainsi des cultures voisines. Par ailleurs, huit de ces entreprises étaient déjà certifiées par l'IFACI. En revanche, la taille des entreprises rencontrées est très variable puisque leur chiffre d'affaires était compris entre 2,8 Mds € et 158,7 Mds €, leur effectif entre 3 000 à 200 000 salariés et le nombre de leurs filiales entre 8 et plus de 750.

La mesure de l'immatériel : l'enjeu de l'économie contemporaine

Kristof **de Meulder**

chef de projet, Agence du Patrimoine Immatériel de l'État

Ingénieur de gestion, diplômé de l'Ecole de commerce de Solvay (Bruxelles), Kristof de Meulder est chef de projet à l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, agence dépendant du ministère des Finances qui a pour objet la préservation et la valorisation du patrimoine immatériel de l'État. A ce titre, il participe activement aux débats normatifs concernant les problématiques comptables en ce qui concerne de l'immatériel.

Les limites des normes comptables en matière de valorisation de l'immatériel

La vague des fusions-acquisitions des années 90 et les survaleurs *(goodwills)* payées par les acquéreurs par rapport à la situation nette des sociétés cibles ont fait prendre conscience que l'essentiel de la valeur d'une société n'était pas à son bilan. Les prix payés étaient justifiés par la position dominante sur un marché, la compétence des équipes en place, l'image de marque de la cible …, bref des éléments immatériels que les normes comptables existantes interdisaient de prendre en compte au bilan distinctement. En réponse à ce phénomène, des progrès ont été réalisés dans la valorisation de l'immatériel avec l'adoption de la norme comptable IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Cette norme décrit notamment comment le *goodwill* payé doit être affecté aux différents postes du bilan. Grâce à cette évolution, des actifs générés en interne comme les marques, les fichiers clients, les savoir-faire, les contrats fournisseurs procurant un avantage économique … ont pu être valorisés au bilan des sociétés.

Et pour les entreprises avec une croissance organique ? Elles doivent s'en référer à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles ». A la lecture de celle-ci, seules les phases de développement des projets menés en interne peuvent être immobilisées sous des conditions strictes. Leur valorisation initiale est toujours au coût d'acquisition et les dépenses historiques ne peuvent en aucun cas être immobilisées a posteriori. Or le patrimoine immatériel des sociétés est justement le fruit d'investissements menés depuis de très nombreuses années. Il est donc impossible d'ins-

crire ces actifs historiques au bilan en absence d'une transaction économique.

Ce constat démontre les limites des normes comptables actuelles dans l'évaluation des actifs incorporels des sociétés. Pourtant ce sont ces actifs qui génèrent les richesses futures. Dans notre économie actuelle, les *cash-flows* futurs sont assurés par la qualité des savoir-faire, la puissance des marques, la fidélité des clients… et non par le parc industriel, les immeubles de bureau ou le mobilier. Or, les états financiers ainsi que l'attention des auditeurs, des investisseurs et des banquiers sont toujours largement tournés vers les immobilisations corporelles.

Ce paradoxe vient principalement de la difficulté qu'éprouvent les gestionnaires pour mesurer leur patrimoine immatériel. A cela s'ajoute la prudence des auditeurs dès qu'il s'agit de s'éloigner du principe de la valorisation au coût d'acquisition. L'adoption des IFRS représente donc un pas en avant très significatif en matière de comptabilisation des immobilisations incorporelles, mais encore largement insuffisant. Pour autant, l'absence d'évaluation financière ne doit pas empêcher les gestionnaires de tirer un maximum de profit de leur patrimoine immatériel et d'optimiser la valeur de leur société.

Prise de conscience de la valeur de l'immatériel

Aujourd'hui, on observe une véritable prise de conscience de l'enjeu que représente le patrimoine immatériel dans notre économie et ce jusque dans les plus hautes sphères de l'État. C'est ainsi qu'en 2006, Thierry Breton, à l'époque ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, a mis en place une commission sur l'économie de l'immatériel, présidée par Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet. Il n'est pas anodin que ce soit un ancien PDG de Thomson qui ait initié cette démarche puisque cette société tire l'essentiel de ses revenus de son portefeuille de brevets (actifs incorporels).

Parmi les recommandations de ce rapport figure la création de l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État[1] (APIE) destinée à optimiser la gestion du patrimoine immatériel du secteur public. Son action est relayée sur le terrain par des correspondants dans chaque ministère agissant comme des « managers des actifs immatériels ». Cette agence est une primeur mondiale, suivie de près par d'autres pays. Elle n'a pas tardé à porter ses premiers fruits à la fois au niveau des revenus financiers supplémentaires générés et au niveau comptable par l'augmentation substantielle des actifs incorporels inscrits au bilan de l'État (de 0,5 Md€ à 13 Md€ à fin 2008 par rapport à 2007).

Du côté du secteur privé, les mentalités évoluent également et de nombreuses études sont menées sur le sujet depuis quelques années. Ainsi, des acteurs économiques actifs dans l'économie du savoir ont créé en 2007 « L'Observatoire de l'immatériel »[2] regroupant 40 experts travaillant sur un modèle de valorisation du patrimoine immatériel. L'Observatoire propose sur son site Internet un tableau de bord accessible à tous, permettant un véritable pilotage du patrimoine immatériel.

Certains diront que le patrimoine immatériel fait déjà l'objet d'un suivi rigoureux à travers les normes ISO pour le capital organisationnel, le rapport environnemental pour le capital sociétal, etc. Or, ces outils servent principalement à rendre compte des actions entreprises par une société alors que le modèle de l'Observatoire permet de mesurer le « stock » du patrimoine immatériel à un instant donné. De plus, il propose une démarche globale, quantifiée, permettant de suivre dans le temps l'évolution du patrimoine et donc de mesurer les impacts des actions entreprises.

Le tableau de bord développé par l'Observatoire de l'immatériel

La réflexion de l'Observatoire est basée sur l'existence de dix classes d'actifs au sein d'une société essentielles à la production de richesses dont neuf sont immatérielles :

- les actifs matériels : outils de production, cash, immeubles… ;

- les clients (capital client) : fidélité et satisfaction des clients (distinction devant être faite entre BtoB et BtoC) ;
- les salariés (capital humain) : motivation et fidélité des salariés ;
- les partenaires (capital partenaire) : relations avec les fournisseurs ;
- l'organisation (capital organisationnel) : répartition des responsabilités, circulation de l'information… ;
- le système d'information : élément incontournable dans les sociétés actuelles ;
- la connaissance (capital savoir) : secrets de fabrication, brevets, programmes de R&D, politique d'innovation… ;
- les marques (capital marques) : peuvent porter sur des produits ou des entreprises ;
- les actionnaires (capital actionnaire) : patience, fidélité, expérience, savoir-faire des actionnaires ;
- l'environnement (capital écologique et sociétal) : concept pris au sens large (environnement naturel, social, sociétal et géopolitique).

La force du modèle de l'Observatoire est d'avoir développé un outil de mesure extra-financière du patrimoine immatériel. Celui-ci est décomposé en éléments suffisamment fins pour permettre d'associer un indicateur à chaque élément. Chaque indicateur est noté sur une échelle de 1 à 20. Cette notation des éléments composant le patrimoine immatériel permet la construction d'un tableau de bord quantifié et par voie de conséquence un meilleur pilotage de ces actifs. Evidemment, toute notation induit des biais de jugement, mais l'intérêt n'est pas tellement la notation obtenue dans un premier temps, que de pouvoir suivre son évolution dans le temps. Ce suivi permet de mesurer les impacts des actions entreprises.

La prise de conscience de l'importance du patrimoine immatériel se lit dans les résultats d'une enquête réalisée par l'Observatoire de l'immatériel où 75 % des sociétés interrogées estiment que leurs actifs immatériels représentent plus du tiers de leur valeur totale et 46 % des répondants envisagent de mettre en place un tableau de bord spécifique pour le pilotage de ces actifs. Il s'agit là d'une véritable révolution culturelle. Là où les dépenses en RH, marketing, SI… étaient considérées comme des charges, elles seront désormais traitées et suivies, du moins hors comptabilité, comme des investissements indispensables pour assurer l'avenir d'une société.

Mise à part une meilleure gestion des actifs immatériels, la mise en place d'un tableau de bord dédié permet également une meilleure communication financière à tous les niveaux. A commencer par celle destinée au conseil d'administration qui a besoin d'avoir des remontées précises sur ce sujet compte tenu de son importance pour le développement de la société. Mais les analystes financiers sont également de plus en plus demandeurs de ce type d'information pour affiner leurs valorisations financières. Il est donc primordial que les publications financières s'enrichissent d'informations précises et quantifiées sur la gestion et le niveau du patrimoine immatériel des sociétés cotées.

Quelles évolutions pour demain ?

Les ambitions de l'Observatoire de l'immatériel ne s'arrêtent pas à l'élaboration d'un tableau de bord. L'objectif est de bâtir un modèle de mesure de la valeur économique du patrimoine immatériel. Ce modèle pourra servir d'alternative aux modèles de valorisation des sociétés existants, basés essentiellement sur la mesure des *cash-flows* futurs. Alan Fustec, membre de l'Observatoire, propose un modèle basé sur la valeur de rendement[3]. Pour parfaire ce modèle, l'Observatoire a lancé une Ecole de pensée française de l'immatériel ouverte à tout ceux qui souhaitent contribuer aux recherches dans ce domaine. Cette école vise à consolider l'avance de la France dans le domaine de la valorisation de l'immatériel car *« les richesses de l'immatériel sont les clés de la croissance future »*[4]. ■

[1] *https://www.apiefrance.fr/*

[2] *http://www.observatoire-immateriel.com/index.php*

[3] *« Valoriser le capital immatériel de l'entreprise », Alan Fustec & Bernard Marois – Editions d'Organisation*

[4] *Rapport de la commission de l'économie de l'immatériel 2006*

n° 186

n° 187

n° 188

n° 189

n° 190

n° 191

n° 192

n° 193

n° 194

n° 195

n° 196

audit interne
GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

Retrouvez la liste des articles parus dans la revue Audit Interne sur le site Internet de l'IFACI www.ifaci.com

☐ **OUI**, je désire recevoir le(s) numéro(s) :

☐ 186
☐ 187
☐ 188
☐ 189
☐ 190
☐ 191
☐ 192
☐ 193
☐ 194
☐ 195
☐ 196

au prix unitaire de 22 € TTC

☐ **OUI**, je souhaite m'abonner à la revue Audit Interne pour l'année 2010 (du n° 198 au n° 202)(*) 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 ..... Pays .....
Date Signature

Paiement par :
☐ chèque bancaire ou postal (à l'ordre de l'IFACI)
☐ virement au CCF Paris Champs-Elysées - Compte IFACI n° 30056-00148-01485415521-72
☐ carte de crédit - n° ..... Date d'expiration .....
Signature autorisée

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Commande à retourner à :

I F A C I - Martine Pague - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 04 - Fax : 01 40 08 48 20 - Mel : mpague@ifaci.com
Vous pouvez également commander ou vous abonner à la revue Audit Interne sur le site Internet www.ifaci.com

L'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Des préoccupations de même nature que dans le secteur privé

18 **Les normes internationales de l'audit interne sont-elles transposables au secteur public ?**
Jacques Ortet

22 **L'audit interne au sein du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux**
Jacques Mordant

25 **L'approche par les risques : l'exemple du Contrôle général économique et financier**
Isabelle Roux-Trescases

30 **Des approches des risques différentes dans les secteurs public et privé dans un même objectif d'efficience des organisations**
Thomas Fournier et Christian Zerbi

37 **La méthodologie classique de l'audit et du contrôle internes en vigueur au Conseil général des Hauts-de-Seine**
Julie Smith

42 **Le datamining : y a-t-il des enjeux réels pour les collectivités locales ?**
Sylvie Monsinjon et Benoît Taré

Les normes internationales de l'audit interne sont-elles transposables au secteur public ?

Jacques **Ortet**

receveur des Finances à la Direction Générale des Finances publiques, adjoint de la responsable de la Mission Nationale d'Audit de la DGFiP

Un groupe de travail a été mis en place à la demande de l'IFACI pour analyser si les normes internationales de l'audit interne communément reconnues dans les entreprises privées pouvaient être transposées aux Administrations de l'Etat ou si un effort tout particulier de réécriture était nécessaire pour adapter ces normes à la culture des Administrations publiques.

Ce groupe composé d'inspecteurs et contrôleurs généraux et d'auditeurs publics de différents ministères avait pour objectif notamment de recueillir différentes bonnes pratiques.

L'audit dans les Administrations d'Etat connaît des évolutions très rapides, dans un contexte de profonde modernisation de la gestion publique

L'audit dans le secteur public, comme dans les entreprises, n'est bien entendu pas limité à l'audit comptable et financier.

Dans la plupart des ministères ou des Administrations, des corps d'inspection générale, de contrôle général ou d'audit centralisé et décentralisé effectuent des missions de contrôle et d'inspection destinées à s'assurer notamment de la qualité du service rendu, de son efficacité, et de la régularité des procédures mises en place.

La culture des Administrations d'Etat s'appuie sur des valeurs d'intérêt général et sur une déontologie qui imprègnent depuis de très nombreuses années l'action administrative. Ces valeurs qui dépassent largement le cadre de l'audit sont pour la plupart reprises dans les normes internationales de l'audit interne.

Lorsque l'on considère avec le regard de l'acteur public, les normes de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) reprises par l'IFACI, on peut s'interroger sur le doute qui persiste quant à leur adaptation possible aux Administrations d'Etat.
En effet, les normes qui se composent du code de déontologie, des normes de qualification et des normes de fonctionnement sont, pour la plupart, adaptables et déjà adaptées à l'audit dans les Administrations d'Etat.

Le code de déontologie est totalement conforme aux valeurs des agents des Administrations de l'Etat

La loi du 19 octobre 1946 relative au statut général des fonctionnaires d'Etat, édictait déjà notamment des prescriptions en terme de déontologie des fonctionnaires.
Les articles 8 à 14 affirmaient les règles relatives à la déontologie des fonctionnaires qui concernent tant leur indépendance, que leur responsabilité notamment en matière de discrétion professionnelle.
Ces dispositifs ont été repris par la loi du 13 juillet 1983 et par les modifications ultérieures de ce texte.
Ainsi le code de déontologie des auditeurs est composé de quatre principes fondamentaux précisés par des règles de conduite à savoir :

1. Intégrité
2. Objectivité
3. Confidentialité
4. Compétence

Ces quatre principes fondamentaux sont familiers aux fonctionnaires d'Etat et donc aux auditeurs.
Ils sont même parfois renforcés par certaines dispositions particulières au secteur public.
Ainsi, par exemple, le principe de confidentialité est encadré par des dispositions particulières (obligation de réserve, secret professionnel …).

La plupart des normes de qualification et de fonctionnement sont immédiatement transposables

Ces principes sont par ailleurs repris dans les normes de qualification. Ainsi, la norme 1100 (« Indépendance et objectivité ») qui préconise le rattachement du responsable de l'audit au plus haut niveau hiérarchique correspond à la réalité des inspections générales et contrôles généraux rattachés directement au ministre. De la même manière, à titre d'exemple, lors de la création récente de la direction générale des Finances publiques, la Mission nationale d'Audit a été positionnée directement auprès du directeur général. Au niveau local, les auditeurs de cette Administration dépendent du responsable départemental des Finances publiques.

La norme 1200 relative à la compétence et à la conscience professionnelle est évidemment transposable aux corps de contrôle et d'inspection des Administrations.

En effet, la compétence est assurée souvent par les parcours professionnels des membres des corps d'audit, d'inspection générale ou de contrôle général qui assurent une maîtrise solide des enjeux et des problématiques à auditer.

Pour ce qui concerne l'audit spécifique comptable et financier particulièrement important dans le cadre de la mise en place de la LOLF, une mutualisation des interventions des corps d'audit, d'inspection ou de contrôle des différents ministères permet par exemple de s'assurer de l'existence des compétences suffisantes.

Des formations spécifiques sur divers domaines sont aussi offertes aux auditeurs et inspecteurs afin qu'ils s'approprient la méthodologie propre à l'audit.

Pour ce qui concerne les normes de fonctionnement, là encore les pratiques actuelles des Administrations se rapprochent fortement des préconisations de l'IIA et de l'IFACI. C'est le cas pour la gestion de l'audit interne (norme 2000) ainsi que pour la nature même du travail d'audit (norme 2100).

L'apport d'une valeur ajoutée à l'organisation auditée et la nécessité d'évaluer les processus de gouvernance en apportant une amélioration font partie des objectifs actuels des audits dans les Administration d'Etat.

Même s'il n'existe pas encore de cartographie générale des risques, l'approche par les risques préconisée par la norme 2010 est intégrée dans les planifications des missions d'audit à travers le plus souvent la création d'une matrice des risques adaptée.
La création auprès du directeur général des Finances publiques d'une Mission Nationale de Maîtrise des Risques mérite à ce titre d'être soulignée.

La planification des missions, leur accomplissement ainsi que la communication des résultats (normes 2200 à 2400), sous réserve notamment de formalisation de certains documents ou en respectant certaines contraintes particulières de communication propres aux Administrations, seront applicables sans changement important aux Administrations.

D'autres normes nécessiteront une adaptation pour être totalement applicables aux Administrations d'Etat

Ainsi, la norme 1300 sur le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité devra faire l'objet d'une réflexion particulière notamment pour ce qui concerne les évaluations internes et externes des corps d'audit ou d'inspection. Si la plupart des ministères appliquent dans leurs service des démarches qualité (chartes qualité, démarches de certification de service) l'utilisation de la mention *« conforme aux normes internationales de l'audit interne »* (norme 1321) devra, tant dans son périmètre que dans son contenu, être précisée et en tout état de cause être laissée à la libre appréciation des instances dirigeantes des corps concernés.

De la même manière, certains termes et concepts paraissent peu adaptés aux Administrations. Ainsi, par exemple, la notion de gouvernement d'entreprise régulièrement utilisé dans les normes a été transposé en gouvernance qui recouvre les règles, les processus, les structures et les comportements qui permettent aux Administrations d'Etat de mettre en place et de piloter les politiques publiques.

Pareillement, les relations avec les instances dirigeantes sont dans les Administrations sensiblement différentes de celles que préconisent les normes pour les entreprises privées.
Ainsi, pour ce qui concerne les Comités d'audit installés dans certains ministères et des directions, même s'ils demeurent encore peu nombreux, leur vocation et leur positionnement sont différents des Comités d'audit du secteur privé qui répondent, selon l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la 8ème directive européenne, à la définition suivante : *« un comité spécialisé agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. […]*
Il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée ».

Dans les Administrations, ces comités sont à l'heure actuelle essentiellement chargés de la programmation, du suivi des actions, de la validation des référentiels et de l'organisation des structures d'audit.

Enfin, les termes « direction générale et conseil » pourront être remplacés par « instances dirigeantes ». Les instances dirigeantes pourront concerner selon le cas :

- le ministre,
- le secrétaire général d'un ministère,
- la direction ou la direction générale,
- le responsable du corps d'inspection, d'audit ou de contrôle, et le Comité d'audit.

Les relations avec l'auditeur externe, Cour des comptes, dans le cadre de la certification des comptes mériteront d'être aussi examinées pour le secteur public. L'application de la norme ISA 610 devra vraisemblablement faire l'objet d'une approche spécifique qui n'est pas sans conséquence sur la mise en œuvre des normes de l'audit.

Il n'apparaît pas d'obstacle majeur à la mise en œuvre des normes internationales de l'audit interne dans les Administrations

La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) du 1er août 2001 a, en particulier, introduit deux évolutions majeures :

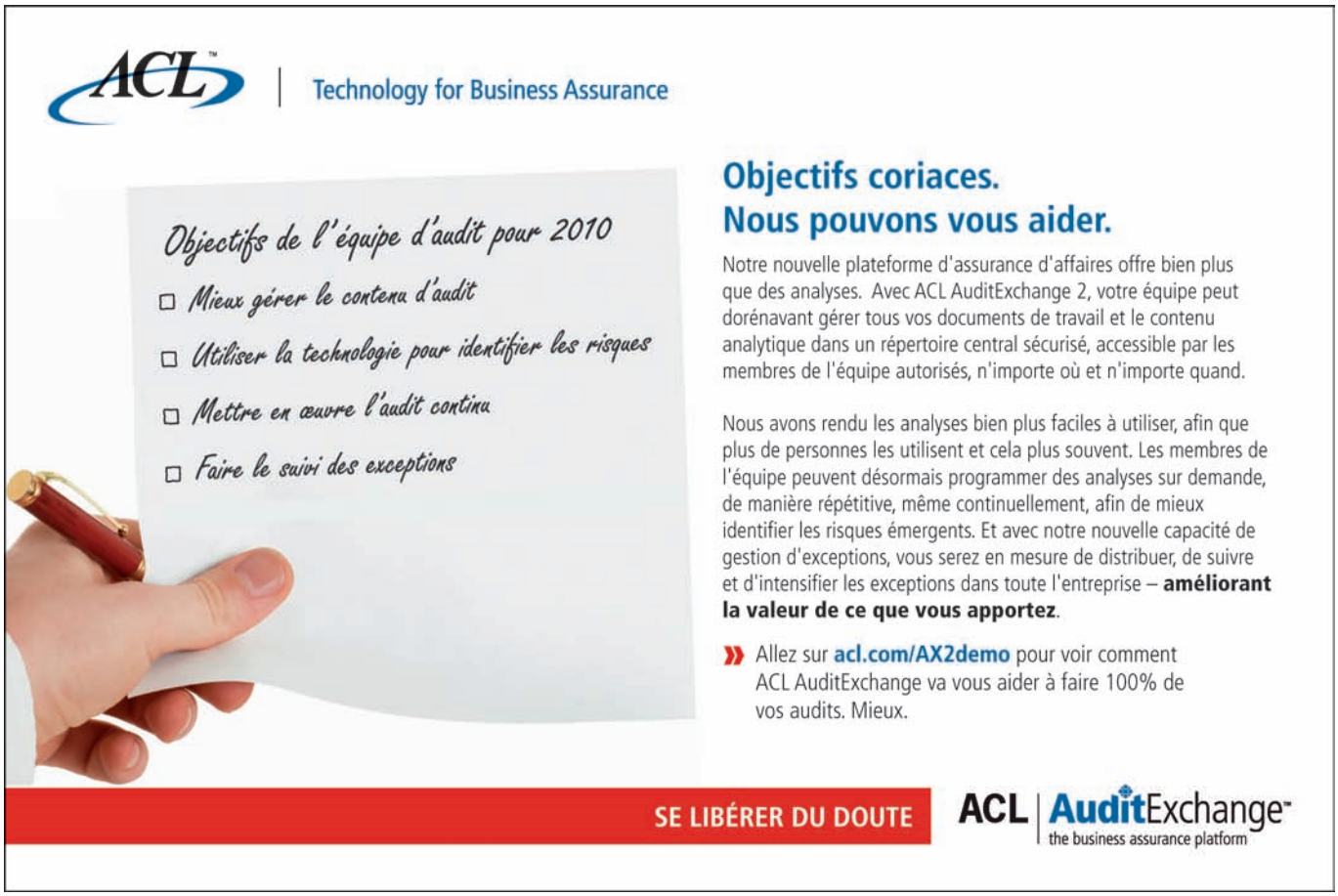
1. Le contrôle interne et l'audit interne trouvent naturellement leur raison d'être dans un nouveau contexte orienté vers l'atteinte d'objectifs programmés. Cette culture du résultat et de la performance doit inciter les Administrations à développer la maîtrise des risques comme mode de contrôle.
2. L'introduction de la comptabilité générale, parfois très proche des normes IFRS *(International Financial Reporting Standards)*, a conduit à l'importation dans le domaine administratif de la notion de maîtrise de l'activité en vigueur dans le secteur privé.

La formalisation et l'organisation du contrôle interne s'accompagnent peu à peu de la mise en place de pratiques d'audit adossant leurs règles de fonctionnement aux normes internationales, à la place ou le plus souvent dans le cadre des structures d'inspection, de vérifications ou de contrôle, qui existaient dans la plupart des ministères.

L'audit interne ne se limite pas loin de là au seul domaine comptable et financier mais recouvre tous les aspects de la gouvernance des Administrations.

Bien entendu, des adaptations devront être faites pour se rapprocher au mieux des normes internationales dans certains cas compte tenu de la spécificité de l'action publique.

Ces débats là ont existé il n'y a pas si longtemps et existent encore dans la sphère de l'audit privé ; les normes évoluent périodiquement. Leurs commentaires et interprétation continuent d'alimenter de nombreuses études, chroniques et rubriques. ■



L'audit interne au sein du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

Pour une approche collective des méthodes

Jacques **Mordant**

président de la Mission d'inspection générale et d'audit, Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux, Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche

Ancien élève de l'école polytechnique et de l'école nationale du génie rural, des eaux et des forêts, Jacques Mordant a occupé divers postes dans les services déconcentrés ou centraux du ministère de l'agriculture. Depuis 2006, il préside la mission d'inspection générale et d'audit au sein du CGAAER du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche.

Bref historique

Le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) a été créé en 2006, par fusion de trois services existants au sein du ministère de l'agriculture : le Conseil général du GREF, le Conseil général vétérinaire et l'Inspection générale de l'agriculture. Le décret qui le crée précise qu'il a pour mission de conduire des

missions de conseil, d'inspection, d'audit et d'évaluation à la demande du ministre de l'agriculture ou d'autres ministres.

Préalablement à cette fusion, les trois structures préexistantes conduisaient des missions d'inspection ou d'audit qui avaient évolué dans le temps. On peut citer quelques étapes principales de cette évolution.

Tout d'abord, cette histoire est fortement marquée par les transformations de la politique agricole commune. Quand on connait le poids de cette politique pour l'agriculture française, on comprend vite l'importance qu'elle doit avoir pour le ministère de l'agriculture et son organe d'inspection.

Or, en 1992, la politique agricole commune a connu une réforme importante. Le développement des aides directes aux agriculteurs, en remplacement d'autres formes de soutien, a conduit la Commission européenne à revoir les modes de contrôle de ces interventions. Ainsi, dès 1995, la règlementation européenne a demandé aux États membres de mettre en place des mécanismes d'audit des systèmes d'instruction et de contrôle des aides.

C'est ce qui a amené le ministère de l'agriculture à créer un « Service d'audit interne FEOGA Garantie » au sein de ses structures d'inspection et de contrôle évoquées ci-dessus.

Pour rester dans le champ communautaire, la Commission a eu la même exigence lorsqu'elle a revu, en 2004, la totalité de la règlementation sur les contrôles de la chaîne alimentaire.

Au niveau national, le ministre de l'agriculture a demandé, en 1999, de mettre en place une politique systématique d'inspection de ses services déconcentrés dans la cadre de sa stratégie ministérielle de réforme. Ce qui était appelé, à l'époque, « inspections » était, en fait des audits.

Le vote, en 2000, de la loi organique sur les lois de finances, allait provoquer un nouvel élan dans cette politique d'audit. Le ministère s'est engagé fortement dans les audits pilotés par le « Comité interministériel d'audit des programmes » (CIAP). De plus, le CGAAER a contribué à la mise en œuvre de cette réforme importante par la mise en œuvre d'audits pour accompagner la mise en place d'un système de contrôle interne comptable.

On voit donc, à travers ces quelques cas, que l'activité de structures ministérielles comme la nôtre, évolue de plus en plus vers un métier d'audit. Cela ne veut pas dire que nous ne pratiquions plus d'inspections au sens précis du terme. Mais il faut être clair sur les différences entre les objectifs de ces deux types de missions. L'inspection renvoie à des notions de sanctions alors que l'audit entre dans un processus d'amélioration, de création de la « valeur ajoutée » pour reprendre la définition de l'IIA. Cette différenciation est essentielle non seulement sur les objectifs, mais aussi sur la façon de conduire ces missions.

L'organisation actuelle du CGAAER en matière d'audit

Lors de la création du CGAAER, il a été décidé que ces activités seraient pilotées par une structure unique : la « Mission permanente d'inspection générale et d'audit » (MIGA).
L'unité de conception de cette fonction était apparue indispensable pour renforcer sa cohérence et sa professionnalisation. Le CGAAER est, en effet, composé de membres seniors qui le rejoignent après des carrières diversifiées. Ils apportent ainsi le fruit de leur expérience dans les différents secteurs d'intervention du ministère de l'agriculture. Mais ils n'ont pas de compétence particulière en matière d'audit. Cela nous a donc amenés à conduire une politique systématique de formation pour tous les membres du CGAAER habilités à conduire ces missions.
Par ailleurs, nous sommes amenés à intervenir dans des secteurs variés avec une règlementation spécifique souvent complexe. Cela nous a donc conduit à structurer cette mission en « domaines » placés sous la responsabilité d'un collègue habitué à conduire ce genre de mission et bon connaisseur de ce secteur. Cette « sectorisation » permet, en outre, de compléter la formation générale évoquée ci-dessus, par des formations plus spécialisées.

Enfin, un effort de rationalisation des procédures a été conduit sous la forme d'un « cadre méthodologique » commun à tous les domaines. Ce cadre est en cours d'expérimentation.

Les principales évolutions envisagées

La question des normes

La règlementation européenne prévoit que les audits soient réalisés conformément « aux normes reconnues internationalement ». En pratique cela vise celles de l'IIA. Mais celles-ci sont conçues, avant-tout, pour les entreprises du secteur privé. Une adaptation est nécessaire, même si elle peut être légère. Au-delà des travaux

conduits actuellement dans le cadre de l'IFACI, il serait souhaitable que les différents corps de contrôle se saisissent de la question et qu'une norme publique interministérielle soit arrêtée, comme cela s'est fait dans plusieurs pays étrangers.

L'approfondissement des méthodes

Dans le domaine de l'audit, comme ailleurs, l'État se doit de rechercher en permanence une amélioration de ses méthodes de travail. La crédibilité même de ses services spécialisés incite à développer leur certification par des organismes reconnus en la matière. De même, il faut envisager le développement de la reconnaissance des qualités professionnelles des auditeurs par des diplômes.

Dans ce domaine toutefois, il serait utile de s'interroger sur la diversité des types des missions d'audit et sur les besoins de qualification dans chaque domaine.

Les relations avec les directions du ministère

Le développement d'une politique d'audit n'atteindra son véritable objectif d'amélioration de la performance de l'État que si cette « fonction » est organisée collectivement.

En amont, cela impose que les ministères se dotent des moyens de renforcer l'organisation du contrôle interne. Au ministère de l'agriculture, un effort est en cours dans le domaine comptable. Par ailleurs, les exigences communautaires en matière de gestion des fonds européens imposent la mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant. Mais des progrès sont encore possibles.

Au-delà, on pourrait imaginer que chaque ministère se dote d'une « charte d'audit interne » qui définisse l'organisation de cette fonction dans son périmètre et qu'un « Comité ministériel d'audit interne » soit mis en place comme le propose un récent rapport de l'Inspection générale des finances. Cela permettrait, en particulier, de mieux assurer le suivi des recommandations ou plans d'actions qui sont élaborés suite aux différentes missions d'audit.

Cela ne veut pas dire que rien ne soit fait dans ce domaine. Dans le secteur des contrôles sanitaires évoqués ci-dessus, un Comité d'audit interne a été mis en place au niveau de la direction générale de l'alimentation. On peut aussi citer le Comité de suivi qui a été créé pour les audits communautaires dans une autre direction générale du ministère. Mais on pourrait mieux structurer cette fonction collectivement.

* *
*

En conclusion, notre expérience montre bien que la place de l'audit comme un des outils pour améliorer la gouvernance de l'État est en pleine évolution. Cela va se traduire par une modification sensible des méthodes d'intervention des structures de contrôles ministérielles.

Mais il n'est pas possible de plaquer sur l'administration de l'État les outils développés dans le secteur privé. Des adaptations sont nécessaires. Pour ce faire, une approche collective est utile. ■

L'approche par les risques : L'exemple du Contrôle général économique et financier

Diplômée de l'IEP Paris et de l'ENA, Isabelle Roux-Trescases a été, entre 1987 et 1991, responsable du statut général puis conseiller technique au cabinet du ministre de la Fonction publique. Elle a rejoint en 1991, le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie : la direction générale des douanes et droits indirects puis la direction de la communication de Bercy, la direction générale de la comptabilité publique comme responsable de la gestion des ressources humaines, et comme directrice des projets de modernisation, le secrétaire général du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Chef de service en charge de l'administration électronique de 2002 à 2005, elle a rejoint en 2005 l'ANPE comme directrice générale adjointe en charge des finances, de l'appui, et de l'audit. Elle pilote, aujourd'hui, la mission des audits du Contrôle général économique et financier, à Bercy, qui intervient notamment auprès des organismes et opérateurs de l'Etat, des entreprises privées aidées, et à la demande des ministres.

Isabelle **Roux-Trescases**

chef de la mission des audits, Contrôle Général Economique et Financier

La notion de risque est au cœur des métiers du CGEFi

Le contrôle économique et financier, en pleine évolution pour répondre aux exigences de la nouvelle gestion publique des organismes publics relevant de l'Etat, repose sur une appréciation des risques.

La création du CGEFi, en 2005, répond à la double nécessité de rénover le dispositif de contrôle de l'État sur les

entreprises et établissements publics et de mobiliser les compétences en vue de l'amélioration de la gestion publique.

En effet, la mise en place de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) à partir de 2006 introduit dans la gestion publique une logique de pilotage par la performance. Celle-ci a pour objectif l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique, et se traduit par :

- la formalisation d'objectifs, d'indicateurs et une culture de responsabilité ;
- de nouveaux modes de travail et de dialogue entre les services centraux de l'Etat et les autres acteurs des politiques publiques que sont les services déconcentrés, mais aussi les établissements publics, ou les autres organismes placés sous le contrôle économique et financier de l'Etat.

En mettant l'accent sur la **performance** et la **responsabilisation** des acteurs, la LOLF conduit à alléger les contrôles externes a priori, à l'acte et à privilégier les contrôles a posteriori, ou l'évaluation de procédures. La culture du résultat et de la performance incite les organismes eux-mêmes à développer le contrôle interne et la maîtrise des risques, contrepartie nécessaire et naturelle de l'évolution des contrôles externes.

L'un des enjeux, pour les organismes autonomes, est précisément celui de la mise en place ou du développement de leur dispositif de **contrôle interne**.

Au titre du contrôle, le CGEFi est présent dans plus de 600 organismes, qui dépendent de l'Etat. Ces contrôleurs ont un positionnement stratégique entre les tutelles et les organismes, et relaient les grandes orientations de l'Etat, qu'il s'agisse de la politique immobilière ou de la qualité comptable et financière par exemple.

Les contrôleurs généraux exercent un contrôle sur l'activité économique et la gestion financière des organismes autonomes de l'Etat. En charge de l'analyse des risques, et de l'évaluation de la performance de ces organismes, ils sont amenés à porter une attention particulière aux domaines de progrès que représentent la gouvernance, la cartographie des risques, le développement et l'évaluation des dispositifs de contrôle interne, la qualité du pilotage, et de l'information financière et comptable.

L'évaluation du contrôle interne des organismes publics est ainsi au cœur du contrôle exercé par les contrôleurs généraux économiques et financiers.

L'analyse des risques que présente l'organisme, pour lui-même d'une part, pour l'Etat ou les politiques publiques d'autre part, est un axe majeur du métier du contrôleur, qui exerce à la fois un contrôle externe du point de vue de l'organisme, et un contrôle interne du point de vue du groupe « Etat ». Le contrôleur a ainsi vocation à procéder à une évaluation du contrôle interne mis en place dans les organismes autonomes, lorsqu'il existe, à une incitation à sa mise en

Placé auprès des ministres de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, et du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, le Contrôle Général Economique et Financier (CGEFi) a trois missions principales, le contrôle, l'audit, le conseil.

25 missions ont la responsabilité de plus de 600 organismes. L'exercice du contrôle économique et financier sur les organismes permet **une vision transversale et une connaissance approfondie des enjeux, des risques et des perspectives d'évolution.** Cette richesse, en termes d'analyse stratégique et de prospective, est une force d'appoint de plus en plus utilisée au service de l'audit qui se développe, en appui ou indépendamment du contrôle, dans le cadre de différentes démarches : audits de modernisation, de performance, révision générale des politiques publiques, dynamique de certification des comptes, audits à la demande des ministres.

Un cœur de métier :

➡ Les organismes publics relevant de l'Etat, qu'il s'agisse d'établissements publics, de groupements d'intérêt public, d'entreprises du secteur concurrentiel, non concurrentiel.

➡ Plus de 600 organismes très divers : La Poste, Pôle Emploi, EDF, l'ONF, la SNCF, les sociétés aéroportuaires, les ports, les organismes de sécurité sociale, les Chambres de Commerce et d'Industrie (en inspection)…

place lorsqu'il n'existe pas, lui permettant ainsi de faire évoluer sa propre action en fonction de la mise en place de procédures du contrôle interne.

Le **décret du 26 mai 1955**, qui a fondé juridiquement les missions des contrôleurs, visait à mettre en place un contrôle de l'activité économique et de la gestion financière des organismes, et une mission d'information à destination du ministre.

Dans ce cadre, et dans le respect de l'autonomie des organismes, le rôle des contrôleurs consistait, notamment, à veiller à la sauvegarde des intérêts patrimoniaux de l'Etat, et à exercer leur vigilance à l'égard de toute pratique risquant d'y porter atteinte.
Les contrôleurs intervenaient auprès des organismes en donnant des avis, dont le poids constitue un mode d'intervention efficace et souvent suffisant.

Dans certains cas, cependant, le contrôleur disposait d'un droit de visa sur les décisions impliquant des conséquences économiques et financières, par exemple les recrutements, les salaires, les acquisitions ou aliénations de biens patrimoniaux, les investissements.

Ce mode d'intervention palliait des dispositifs de contrôle interne peu développés, voire, l'absence de contrôle interne.

L'approche par les risques, axe important d'analyse des contrôleurs dans leur mission de contrôle économique et financier, est un outil indispensable à l'évolution des modes d'intervention et au développement de l'audit, qui marque la période actuelle.

Des modes d'intervention qui se diversifient : le développement de l'audit interne du « groupe Etat » …

L'approche par les risques représente un levier essentiel de priorisation et de modernisation des contrôles, en favorisant :

- le recentrage du contrôle sur les enjeux les plus significatifs, qui permet, en temps utile, le repérage des anomalies graves, la détection des dérives ou l'identification de risques spécifiques ;
- la modulation des contrôles et des ressources qui y sont consacrées en fonction des enjeux véritables ;
- un dialogue avec les partenaires du CGEFi (tutelle technique et financière, responsable de programme, CBCM) ;
- la définition d'une bonne articulation entre contrôle interne des organismes et intervention du CGEFi.

Les contrôleurs apportent leur contribution à différents niveaux de l'analyse des risques :

- celui de l'organisme, qu'il convient d'encourager à se doter d'un outil de cartographie, permettant d'identifier les principaux risques, de les mesurer et de les prioriser, ou à améliorer celui dont il dispose, et à moduler ses contrôles internes en conséquence ;
- celui de la tutelle technique en charge de la « performance » ;
- celui du Contrôle Budgétaire Comptable Ministériel, et de la tutelle financière, en termes de « soutenabilité » ;
- celui du CGEFi qui, à la charnière, organise son contrôle-inspection-conseil, et a vocation à mesurer les risques du point de vue de l'État ou des politiques publiques qu'il mène.

… fondés sur l'évaluation du contrôle interne …

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés l'organisme, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Les contrôleurs, ont pour mission l'évaluation du contrôle interne et des procédures mises en œuvre par les organismes dans des domaines larges :

- les missions : la préparation et la mise en œuvre des contrats pluriannuels d'objectifs, de moyens entre l'Etat et les organismes ;
- l'organisation et les délégations de signature ;
- le budget : prévision et exécution en engagements et en mandatements (soutenabilité,

intéressement aux résultats…) ;
- le personnel : plafond d'emplois, masse salariale, gestion prévisionnelle, compétences clefs (GPEEC) ;
- les achats et marchés (vision pluriannuelle, sécurité juridique, performance des achats) ;
- les investissements : plans pluriannuels, dispositifs de choix et d'évaluation (ROI) ;
- la gestion immobilière et la mise en œuvre des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) ;
- la comptabilité analytique : les indicateurs de coût, d'activité et de performance ;
- la comptabilité générale : les procédures comptables (selon qu'il existe un agent comptable ou non…), la trésorerie ;
- les procédures de réalisation des dépenses ;
- le système d'information comptable et financier ;
- la sécurisation juridique des procédures et la prévention des risques contentieux.

Les contrôleurs prêtent également fortement attention au rôle des organes de gouvernance en matière de contrôle interne, et notamment à l'existence de directions des risques, de comités d'audit, et de toutes les mesures prises pour sécuriser l'atteinte des objectifs des organismes, proportionnellement à leur taille et à leurs enjeux.

… et pour lesquels l'audit devient un outil privilégié

Le développement de l'audit dans le champ du contrôle est bien adapté au contexte de modernisation de la gestion publique, qui valorise le contrôle a posteriori et plus a priori.

Développement et professionnalisation de la mission d'audit du CGEFi

Dans le cadre de cette nouvelle gestion publique, le CGEFi développe et professionnalise par ailleurs sa mission d'audit, comme modalité de contrôle, ou à la demande des ministres, et dans le cadre de partenariats. Cette mission s'exerce dans le respect des normes internationales d'audit, adaptées le cas échéant aux spécificités du secteur public et du CGEFi.

Des types d'audit variés

Les interventions du CGEFi sous forme d'audit s'appuient sur une analyse des risques et, plus largement, sur l'évaluation des dispositifs de contrôle interne. Le CGEFi développe son intervention sur quatre types d'audits.

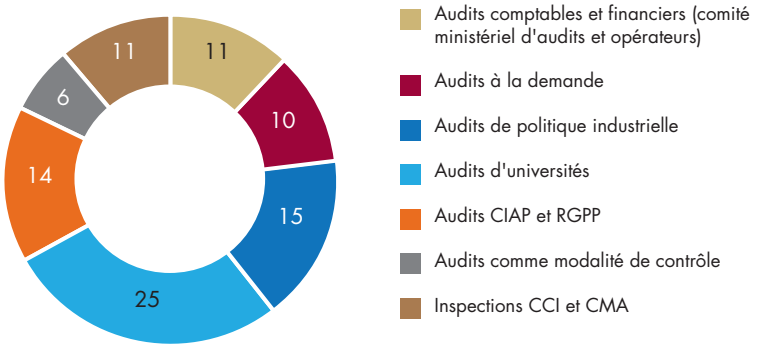
Les audits assurés dans le cadre de compétence de contrôle de droit commun, prévus par des textes réglementaires, concernent essentiellement le domaine de la politique industrielle et les entreprises privées aidées par l'Etat.

Les audits à la demande sont réalisés sur lettre de mission, soit des ministres en charge des ministères financiers, soit du secrétaire général ou des directeurs des ministères économiques et financiers, soit du premier ministre ou d'autres ministres, pour les audits interministériels auxquels le CGEFi contribue dans le cadre de coopérations spécifiques (audits RGPP, audits universités dans le cadre de la loi LRU…). Le CGEFi est également membre du comité ministériel d'audit des ministères économiques et financiers, et du comité interministériel d'audit des programmes (CIAP).

Les audits comptables et financiers des opérateurs, qui se développent dans le cadre du processus de certification des comptes de l'Etat, font l'objet d'un protocole tripartite signé entre la Cour des comptes, la DGFiP, et le CGEFi ; leur programmation s'appuie sur les remarques formulées par le certificateur, les priorités de la fonction comptable de l'Etat, et prendront, de plus en plus en compte les analyses de risques opérées par les contrôleurs. C'est également dans le cadre de la certification des comptes de l'Etat que le CGEFi apporte une active contribution aux audits comptables et financiers diligentés à la demande du Comité ministériel d'audit des ministères financiers.

Les audits menés au titre du contrôle économique et financier des organismes relevant de l'Etat, dans le cadre du décret de 1955 modifié : ces audits sont menés à la demande des missions de contrôle, qui, peuvent faire appel à des auditeurs extérieurs à la mission (exemple d'Interbev, des aéroports, de l'Imprimerie Nationale).

Les différents types d'audits et d'inspections réalisés par le CGEFi en 2008 et au premier semestre 2009



Une nouvelle logique de partenariat

Afin de renforcer l'efficacité de son action en matière d'audit comptable et financier, le CGEFi s'est donc engagé dans une logique de partenariat, notamment avec la DGFiP et la Cour des comptes.
L'objectif de ces **protocoles** est d'améliorer la qualité des comptes des organismes publics, dans le cadre de la certification des comptes de l'Etat (les organismes publics sont valorisés dans les comptes de l'Etat au compte 26 des participations). Avec la DGFiP, des audits comptables et financiers conjoints sont réalisés, selon une méthodologie qui a été élaborée en commun.

Le CGEFi développe également les partenariats avec des inspections générales ministérielles, dans un cadre bilatéral, par exemple l'IGAENR s'agissant des audits menés dans la perspective de l'accès à l'autonomie des universités, et dans le cadre gouvernemental à l'occasion des audits RGPP ou des audits CIAP.

Le CGEFi applique les normes internationales en matière d'audit, et s'est doté d'un référentiel méthodologique conforme à celles-ci.

Une mission des audits a été mise en place, chargée du pilotage, de l'animation, de la coordination des travaux d'audit et de la bonne application des normes.

Prenant appui sur sa double mission de contrôle et d'audit, le CGEFi dispose d'atouts spécifiques pour l'audit des organismes publics relevant de l'Etat :

- la présence continue des contrôleurs auprès des organismes, leur permet de disposer d'une bonne connaissance de leurs enjeux, de leur fonctionnement, de leur environnement, et de leurs éventuelles difficultés ;

- l'organisation du service, en missions, elles-mêmes regroupées en secteurs, calqués sur les grandes politiques publiques (par exemple l'agriculture, les media et la culture, l'industrie et les services, etc.) favorise la mutualisation des expériences, des connaissances et des compétences.

Cette situation permet donc :

- **une programmation des audits documentée et argumentée**, fondée sur **la connaissance des risques** que présentent les organismes pour ceux-ci, pour l'Etat et pour les politiques publiques qu'ils mènent ;

- une réalisation des audits dont la phase de prise de connaissance est facilitée par le fonds documentaire et les informations mises à la disposition des auditeurs. Il convient de souligner, bien entendu, que le respect du principe d'indépendance de l'auditeur est strictement respecté, et qu'un contrôleur ne réalise jamais un audit dans un organisme dont il assure le contrôle permanent.

Le CGEFi met aussi en œuvre une démarche qualité, lui permettant de mesurer ses résultats et d'évaluer sa propre performance, et de s'engager dans une dynamique de certification à terme de ses activités d'audit, au sein de laquelle l'analyse des risques a toute sa place. ■

Des approches des risques différentes dans les secteurs public et privé dans un même objectif d'efficience des organisations

Thomas **Fournier**

chef du département méthodologie et doctrine, Pôle emploi

Christian **Zerbi**

directeur de l'audit interne, Metro Cash and Carry France

La réconciliation élémentaire des définitions

Une approche manifestement différenciée …

La doctrine (COSO, Qualité), les orientations réglementaires (LSF), ainsi que les modèles appliqués au sein des grandes organisations tendent aujourd'hui à converger vers une solution de gestion intégrée des risques afin de réconcilier et de valoriser l'ensemble des vecteurs d'amélioration de l'entreprise dans un but d'aide à la décision plus rigoureuse, plus complète et donc plus éclairée, tant en termes d'orientation stratégique que de pilotage opérationnel.

Force est pourtant de reconnaître que la notion de risque ne revêt pas toujours les mêmes réalités dans des organisations non concurrentielles en

charge de missions de service public ou dans des entreprises capitalistiques marchandes poursuivant un objectif de rentabilité financière.

Or, le risque peut, pour toute entreprise, être considéré comme la menace qu'un évènement, une action ou une inaction ait un impact défavorable sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

L'approche du risque reste toutefois différenciée dans les secteurs public et privé.

Dans l'un, le risque est un événement susceptible de dégrader la maîtrise de l'organisation dans une optique de service public offert au « client-usager » en veillant au strict respect des principes d'égalité, de gratuité et de continuité de services.

Dans l'autre, le risque est un événement, une action ou une série d'actions, susceptible d'affecter la maîtrise des process opérationnels et ainsi la chaîne de création de valeur… in fine financière, et donc la satisfaction de l'actionnaire.

La notion de partie prenante prend toute sa signification dans ces différentes approches du risque, elle va déterminer grandement la façon dont va être appréhendé le risque, son degré de criticité.

En d'autres termes, l'approche du risque diffère nécessairement eu égard aux différences de natures d'objectifs : assurer l'intégrité d'une mission de service public au service de l'intérêt général ou protéger et valoriser le capital investi, au service d'intérêts particuliers.

Si ces approches sont différenciées, elles ne peuvent toutefois être exclusives l'une de l'autre, afin de garantir la pérennité des organisations.
L'atteinte d'objectifs financiers ne peut s'affranchir de la prise en compte de contraintes – et donc d'objectifs – périphériques, tels le respect des lois et réglementations ou de l'impact environnemental des activités opérationnelles.

Thomas Fournier est, depuis le 1er janvier 2009, le chef du département méthodologie et doctrine de Pôle emploi, représentant 45 000 salariés et 1 200 sites pour 50 milliards de flux gérés, à la fois au titre de ses activités d'indemnisation-chômage, de recouvrement des cotisations, de formation, ainsi que de son activité de gestion pour comptes de tiers (dont l'Etat) de dispositifs d'aide au retour à l'emploi.
Diplômé d'un 3ème cycle d'audit des organisations et maîtrise des risques, il a exercé depuis 12 ans des fonctions à la fois en audit externe (commissariat aux comptes) et en audit interne.
Il a été, de 2005 à 2008, responsable de l'audit de l'Assedic de Paris, dont les activités furent fin 2008 fusionnées au sein de l'Assurance-chômage avec l'ANPE afin de créer Pôle emploi.
Il est enseignant en organisation et méthodologie à l'université Paris V – René Descartes.

Christian Zerbi est directeur de l'audit interne de Metro Cash and Carry France. La société, filiale du groupe Allemand METRO AG, numéro 4 mondial de la distribution, organise son activité autour de 92 sites de vente regroupant 10 000 collaborateurs. Son chiffre d'affaires 2009 est de 4 Md€. Les activités de l'audit interne sont certifiées ISO 9001 : 2000.
Docteur ès Sciences de Gestion et diplômé d'HEC, Christian Zerbi enseigne l'audit et le management dans différentes universités. Membre du groupe professionnel « Industrie & Commerce » de l'IFACI, il travaille sur la problématique du contrôle interne au sein du laboratoire de recherches du Centre de Recherche et de Management des Entreprises (CREME – Paris XIII).

De même, la poursuite d'une mission de service public n'est – par construction – plus envisagée, a fortiori depuis l'entrée en vigueur de la LOLF, sans qu'elle soit étroitement corrélée à des objectifs de maîtrise des coûts, et donc d'efficience économique.

Ainsi, la prise en compte dans chaque type d'organisation, d'objectifs complémentaires et nécessaires, conduit à se poser la question de la nature des risques susceptibles d'en menacer la réalisation.

… de risques de mêmes natures

Les entreprises des secteurs public et privé s'assurent de la maîtrise de leurs activités afin de les orienter au service de finalités manifestement différentes, voire parfois antagonistes.
Pourtant ces finalités sont sous-tendues par des « système d'objectifs » visant à garantir la pérennité capacitaire de leurs organisations, s'affranchissant ainsi de toute considération typologique.
En d'autres termes les objectifs de maîtrise des processus comptable et financier, ou des systèmes d'information, se traduisent pour Metro France ou pour Pôle emploi par une prise en compte identique de risques de mêmes natures.

En outre, cette prise de conscience conduit l'une et l'autre entreprises à ne pas considérer l'apparition, voire la réalisation de risques « en caissons étanches », tels des risques qui seraient par hypothèse « stratégiques » ou « opérationnels » mais au contraire à prendre en compte des risques élémentaires susceptibles de se traduire par la fragilisation d'objectifs opérationnels et/ou stratégiques.

Ainsi, des risques, compris comme des événements ou des actions susceptibles de dégrader la maîtrise des activités d'une organisation, sont couramment interdépendants et solidaires, leur réalisation pouvant entraîner des réactions en chaîne impactant directement l'atteinte d'objectifs opérationnels, voire stratégiques.

A titre d'exemple, le « risque d'image » formalisé dans nombre d'entreprises ayant cartographié leurs risques est bien souvent la dérivée directe de risques élémentaires internes qui connaissent une traduction opérationnelle par une rupture significative de la chaîne de production, induisant un préjudice matériel ou immatériel pour le client, et in fine une dégradation de l'image de l'organisation en question.

Pour une entreprise privée marchande, le risque d' « image » peut se traduire par une perte de chiffres d'affaires ; pour une organisation publique, par une perte de crédit médiatique susceptible d'affecter l'autonomie de gestion ou les ressources. Quoi qu'il en soit, les risques « élémentaires » externes ou internes sont bien souvent de mêmes natures.

En d'autres termes, une entreprise est avant tout un ensemble organique soucieux de faire face aux mêmes risques élémentaires susceptibles, en cas de réalisation, d'affecter l'atteinte d'objectifs pour partie similaires et d'obérer la poursuite de finalités différentes.

Dès lors, de la réconciliation des risques élémentaires affectant les organisations publiques et privées, peut être déduit un même raisonnement d'identification des dits risques.

Des méthodologies homogènes d'identification des risques

La nécessité d'une démarche « scientifique » …

Le risque étant par hypothèse un événement spéculatif, tant en termes de probabilité d'occurrence que d'effet final, nombre d'entreprises se sont progressivement attachées à tenter d'en rationaliser voire d'en objectiver l'appréhension et ce, qu'elles appartiennent au secteur public ou privé.

Ainsi, la perception des risques s'est souvent historiquement construite sur un recensement déclaratif et unilatéral des risques auprès des décideurs et managers. Cette démarche, non sans intérêt en matière d'acculturation et de prise de conscience partagée des risques pesant sur l'organisation, présente cependant des limites en donnant une image parfois approximative et incomplète des risques, et partant, peut fragiliser le pilotage et la prise de décision qu'elle est censée au contraire éclairer et renforcer.
D'ailleurs, force est de constater la

corrélation existant entre cette approche pseudo-spéculative des risques et une identification inflationniste de « risques stratégiques », possibles signes d'une qualification imprécise des risques considérés.

En conséquence, un nombre croissant d'entreprises s'est efforcé de faire de son appréhension des risques une démarche quasi-scientifique, fondée sur l'observation des événements affectant les activités et résultats de l'organisation, l'expérimentation des moyens d'identification et la définition d'une méthode de recensement, puis d'analyse de ces événements.

Ce travail a deux domaines d'application directe : le contrôle interne et l'audit interne.

La rigueur et la solidité de ce travail participe en effet directement de la fiabilité du dispositif de contrôle interne dont il est l'un des éléments. C'est ainsi que Pôle emploi a créé *ab initio* en janvier 2009 une direction générale adjointe dite « Qualité Maîtrise des Risques » en charge, outre de la démarche qualité, du contrôle interne et de la maîtrise des risques afin de les solidariser, tant en termes de matière première que fonctionnellement.

Cette appréhension « objectivée » des risques trouve aussi une expression directe dans la cartographie des risques construite par la direction de l'audit interne de Pôle emploi en perspective de la construction de son plan d'audit tri-annuel.

… cristallisée dans des expressions cartographiques objectivées

Le projet de plan d'audit est en effet construit sur une identification des risques objectifs à même d'affecter notre capacité opérationnelle et donc la réalisation de notre mission de service public, tels l'inscription, le paiement, la formation ou l'accompagnement au retour à l'emploi du demandeur d'emploi.
Sont d'ailleurs à distinguer risque objectif et risque matérialisé qui en est une composante. Un risque peut en effet être identifié sur la base d'un retour d'expérience d'un manager qui revêt néanmoins une valeur objective.

Cette identification est réalisée en deux étapes, la première visant à recenser les risques objectifs, et la seconde à analyser ces derniers afin de les hiérarchiser en vue de la construction du projet de plan d'audit.

Le recensement des risques repose sur la définition, revue périodiquement, des contributeurs et des contributions de l'information risque.

Les premiers sont représentés sur un axe des abscisses et classés selon leur indépendance par rapport à notre organisation, c'est-à-dire des contributeurs internes tels des directeurs centraux aux contributeurs externes tels les corps de contrôle externe (commissaires aux comptes, Cour des comptes, IGAS, etc.).

Les secondes sont figurées sur l'axe des ordonnées. Elles sont classées selon le degré de tangibilité croissante du support de l'information risque fournie, allant de l'entretien mené par le directeur général adjoint en charge de l'audit au rapport intérimaire sur le contrôle interne des commissaires aux comptes.

Le tableau ci-après présente le premier niveau de cette identification des risques.

Contributeurs / Contributions	Directeur Général	DGA QMR	Autres DGA	Directeurs Régionaux	Directions QMR Régionales	Services d'Audit Régionaux	DAI	Unédic	Comité d'Audit et des Comptes	Commissaires aux Comptes	Autres Corps de contrôle externes	Conjoncture économique et sociale
	Interne											Externe
Orientations												
Expressions de besoins												
Dialogue de risques												
Rapports de missions de conseils et d'assistance												
Rapports d'audit internes												
Rapports d'audit conjoints												
Rapports d'audit externes												
Cartographies des risques												

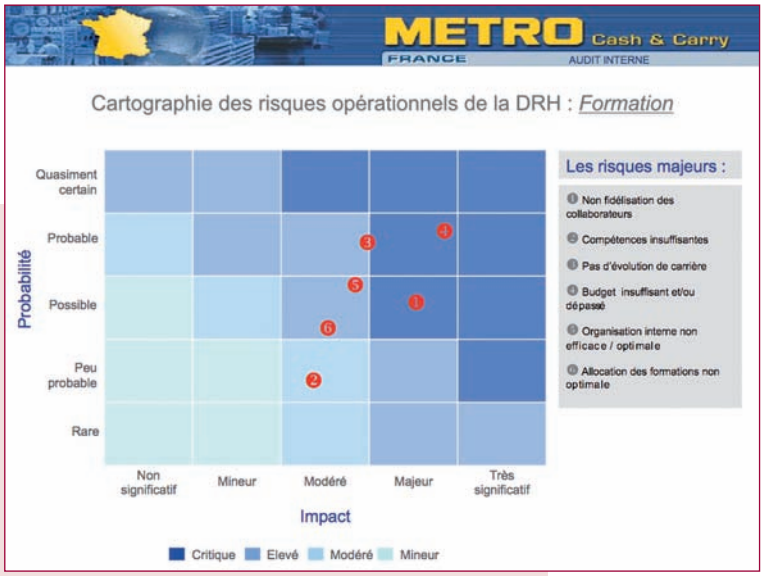
Matérialisé ↓ — Prospective →

Dans un deuxième temps, chaque cellule de la matrice est renseignée par les intitulés des risques significatifs identifiés, et sa trame de fond est colorée d'une manière plus ou moins prononcée selon le degré d'objectivation de ces risques.
Cet état synoptique clôt l'étape de recensement objectivé des risques tant internes qu'externes pesant sur l'entreprise.

Un travail d'analyse des risques recensés vise à déterminer leur capacité d'affecter, isolément ou de manière conjuguée :
- l'atteinte des objectifs stratégiques,
- la maîtrise des activités névralgiques,
- la pérennité de notre capacité opérationnelle.

Cette étape, moins mécaniste que la précédente, laisse une part importante à l'appréciation des auditeurs et donc à une forme de spéculation intellectuelle.
Il est indispensable de tempérer cet aspect spéculatif par l'acuité et la rigueur de l'analyse menée, risque par risque, fonction par fonction et activité par activité.

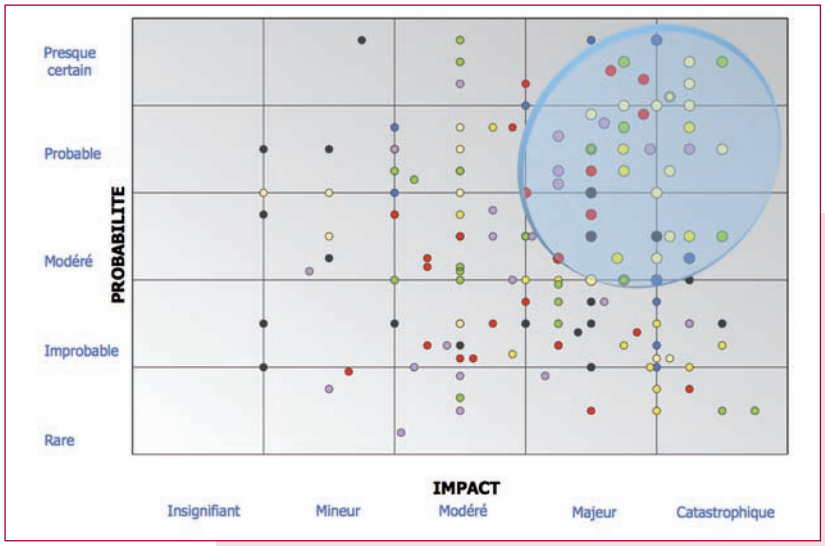
Enfin, la prise en compte des notions de réversibilité et d'irréversibilité du résultat est intégrée dans l'analyse menée.
Ce travail se clôt par une hiérarchisation cartographiée des risques et par la production d'une matrice analytique permettant de rapprocher visuellement objectifs et risques à maîtriser.



Ce dernier état constitue l'argumentation directe du projet de plan d'audit construit en réponse.

Le projet de plan d'audit soumis au directeur général est ainsi composé des trois éléments constitutifs de notre démonstration :
- le tableau synoptique des risques identifiés,
- le tableau analytique des risques hiérarchisés,
- le plan d'audit.

Dès lors s'engage pour la direction de l'audit de Pôle emploi une ultime étape, la validation du projet de plan d'audit par le directeur général, susceptible de donner lieu à arbitrages, voire à ajustement de ce plan en fonction de paramètres qui peuvent échapper à l'audit.
Les structures privées, telle Metro Cash & Carry France, utilisent également une approche d'audit basée sur une cartographie des risques.
Celle-ci est établie en intégrant la notion de connexité, c'est-à-dire l'évaluation du « lien » de causalité entre la réalisation des risques et l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par l'International Board.
Si la démarche se veut structurée et méthodique, identifiant les risques majeurs et évaluant tant leur probabilité d'occurrence que leur impact sur les organisations, elle ne peut toutefois s'affranchir des biais liés aux risques opérationnels.
L'univers de tels risques est par définition complexe et incertain, la survenance des évènements est donc difficile à établir selon des échelles probabilistes et quantitatives existantes.
Il faut donc, dans une large part, faire appel à l'expérience des auditeurs et des opérationnels pour réussir à objectiver le risque.
Ainsi, la cartographie des risques Metro Cash & Carry France recense plus de 200 risques, impactant l'ensemble des directions de l'entreprise et dont la criticité va de « insignifiant » à « catastrophique ».
Elle est présentée selon le même trip-



Cartographie globale des risques

tyque que celle de Pôle emploi :

- le tableau synoptique des risques identifiés (avec impact et probabilité d'occurrence),
- le tableau analytique des risques hiérarchisés (intégrant la connexité),
- le plan d'audit qui en découle.

Ces documents permettent d'établir un plan d'audit comprenant des missions dont les enseignements permettront de s'assurer de la maîtrise des processus liés à la mise en œuvre de la stratégie Metro Cash & Carry France. Ils font l'objet d'une validation par la direction générale qui procédera à des arbitrages entre les différentes missions.

Des arbitrages différents au service d'une gouvernance des risques

L'inévitable contingence des arbitrages …

Si l'objectivation du recensement des risques répond aux mêmes nécessités de connaissance et de maîtrise de son organisation, tant dans les secteurs public que privé, les arbitrages entre les risques et les moyens et actions à engager en réponse peuvent relever de logiques et de mécanismes différents.

La responsabilité du gestionnaire, différente de celle de l'auditeur ou de l'évaluateur, est de procéder à des arbitrages, en opportunité.

Ainsi le décideur final appréciera les éventuelles actions à définir et à engager en fonction d'une triple lecture de valeur :

- technique et économique,
- pédagogique et managériale,
- politique.

Une entreprise publique est le creuset privilégié d'arbitrages fondés sur cette triple lecture, a fortiori Pôle emploi en charge du retour à l'emploi de 2,5 millions de demandeurs d'emplois et de l'indemnisation de 1,7 million d'entre eux.

Pôle emploi a en effet été voulu par l'autorité politique et par le législateur comme « l'opérateur universel de l'emploi »[1].

Toutefois, les triples contingences des décisions prises en réponse aux risques identifiés, ne sont pas l'apanage des organisations publiques, même fortement exposées politiquement.
Les structures privées utilisent les mêmes approches avec toutefois des pondérations différentes.

Ainsi le décideur dans une structure privée réalisera des arbitrages pouvant se rapprocher de la description précédente mais avec obligatoirement, en filigrane, la nécessaire réflexion concernant l'impact sur la rentabilité financière de l'entreprise.

Si la satisfaction client est fondamentale, elle n'est pas vue comme un service pur, mais plutôt comme un moyen d'atteindre les objectifs financiers. Les mécanismes de contrôle interne à mettre en place ou à améliorer seront donc déterminés en tenant compte de cette priorité.

La responsabilité de l'auditeur est d'informer et d'alerter, celle du gestionnaire de décider, chacun ayant à respecter l'intégrité et l'indépendance de l'appréciation de l'autre, quant bien même pourraient-elles ponctuellement sembler antithétiques.

L'un et l'autre contribuent directement à une solution de gouvernance des risques, qui se retrouve, formelle

ou empirique dans les organisations publiques et privées.

… pour une même finalité de gouvernance des risques

Ces arbitrages, pour être éclairés et efficients, s'inscrivent inévitablement dans une architecture de gestion globale des risques, nécessaire palier avant l'intégration du risque dans la gestion stratégique d'une entreprise, et plus largement de toute organisation soucieuse d'une gouvernance maîtrisée.

En effet, la gouvernance, entendue comme une forme de pilotage partagé par les parties prenantes d'une entreprise, et d'équilibre des intérêts en présence (clients-usagers, pouvoirs publics, actionnaires), a pour but selon l'IT Governance Institute « de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable ».

Dès lors, si l'effet final recherché de toute organisation, publique ou privée est l'atteinte des objectifs stratégiques, émerge alors dans le tissu fonctionnel de l'entreprise une « gouvernance des risques ».

Des organes, tel le Comité d'audit, sont essentiels pour le pilotage intégré des risques. Ils favorisent une prise de conscience partagée des risques menaçant l'organisation et l'atteinte des objectifs.

Il n'en demeure pas moins que « décider » est aussi assumer des choix et des arbitrages, par hypothèse imparfaits.

Dès lors, la gouvernance des risques vise à minorer cette marge d'imperfection, notamment par une prise de conscience de l'impact sur les intérêts des *« stakeholders »*.

Ainsi, la gouvernance des risques d'une organisation traduit bien souvent, in fine, son rapport au capital lorsqu'elle est privée ou au politique dans le cas de structures en charge de missions de service public. ■

[1] Loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi, créant Pôle emploi.

La méthodologie classique de l'audit et du contrôle internes en vigueur au Conseil général des Hauts-de-Seine

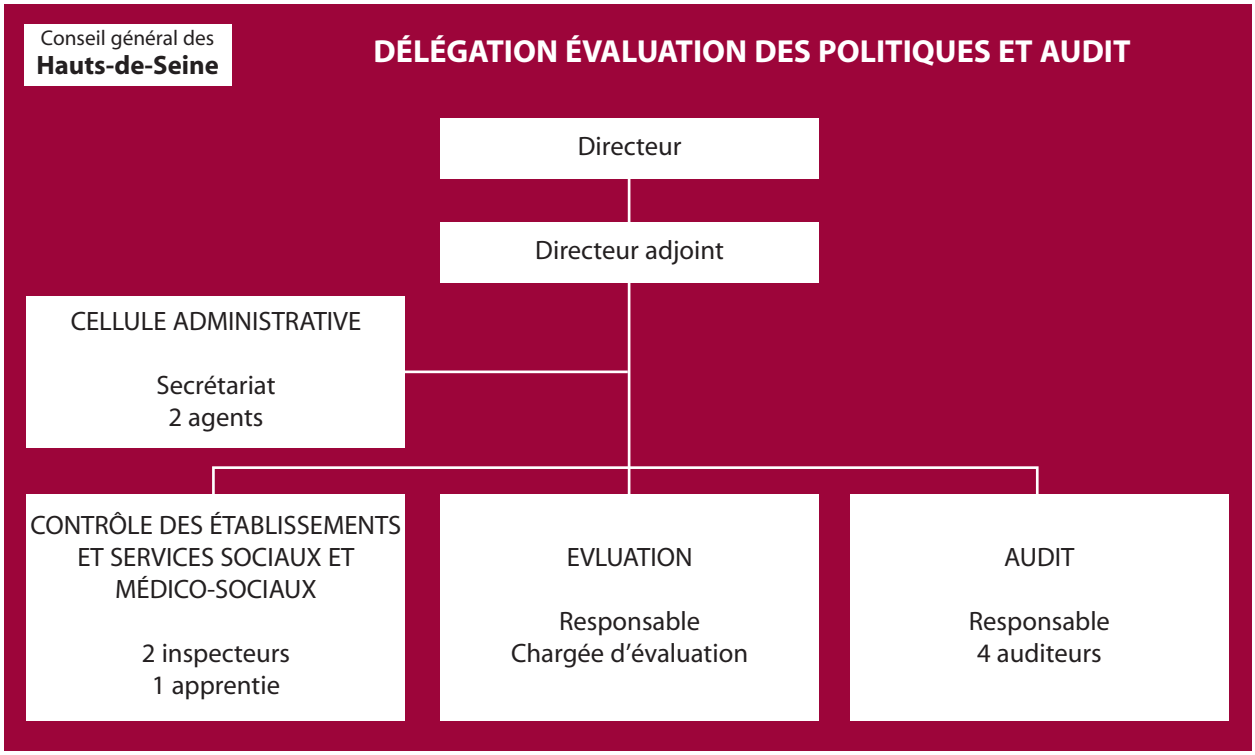
Julie **Smith**

directrice de l'évaluation des politiques et de l'audit, Conseil général des Hauts-de-Seine

Titulaire du diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et lauréate du concours interne d'administrateur territorial (promotion Cervantès), Julie Smith a commencé sa carrière au cabinet d'Alain Juppé, à la mairie de Bordeaux, en 1995, puis a effectué une mobilité à la Préfecture de la Région Guyane, comme chargée de mission auprès du secrétaire général. Par la suite, elle s'est orientée dans le domaine de l'audit, du contrôle de gestion ainsi que de l'évaluation des politiques publiques ; elle a, en effet, successivement occupé les postes de chargée de mission au sein de la nouvelle direction de l'Evaluation et de la Gestion à la mairie de Bordeaux, de responsable du contrôle de gestion à la mairie d'Issy-les-Moulineaux, avant de prendre ses fonctions au Conseil général des Hauts-de-Seine, à la Délégation Evaluation des Politiques et de l'Audit.

Dès 1997, le Conseil général des Hauts-de-Seine s'est doté d'une direction de l'inspection générale et de l'audit en charge de réaliser des missions d'audit interne. Ce service a progressivement élargi ses compétences et a été nommé en 2005, « Délégation Evaluation des Politiques et Audit (DEPA) ».

La DEPA est directement rattachée, sur l'organigramme du département, au directeur général des services et est composée de quatorze agents qui assurent trois missions : l'audit, l'évaluation des politiques publiques et le contrôle des établissements sociaux et médico-sociaux.



Ces missions obéissent à des logiques propres :

- **l'audit porte sur des missions de contrôle de l'organisation et du fonctionnement des services départementaux ainsi que des satellites** (associations, sociétés d'économie mixte …) financés par le Conseil général. La DEPA développe également, dans ce cadre, une action de conseil et d'accompagnement du changement liée aux préconisations de la mission ;
- **l'évaluation des politiques publiques** doit permettre au département de prendre la pleine mesure de l'efficacité des actions qu'il mène. Elle vise à apprécier les impacts d'une politique ou d'un dispositif en intégrant le point de vue des usagers et des bénéficiaires ;
- **les missions de contrôle des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS), menées par la DEPA,** en application des dispositions prévues par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, consistent à apprécier les conditions d'accueil et d'accompagnement des bénéficiaires pris en charge dans les ESMS (établissements pour personnes âgées, personnes handicapées, foyers maternels…), repérer les risques de dysfonctionnements et proposer des mesures correctives. Deux inspecteurs sont nommément habilités à exercer ce contrôle.

Quelle que soit la nature de la mission menée, toutefois, la DEPA, par ses interventions, concourt à atteindre trois objectifs principaux :

- **l'assurance de l'application des décisions** prises pour la mise en œuvre des politiques départementales, dans le respect des normes et au meilleur coût ;
- **la maîtrise des risques** induits par les évolutions de l'environnement des collectivités territoriales ;
- **ainsi que la garantie de la qualité des prestations de service public** rendues aux habitants et la recherche de son amélioration.

1. Les missions d'audit réalisées par la DEPA visent à s'assurer du bon usage des ressources publiques dans un souci de transparence, de sécurité juridique et de maîtrise des deniers publics.

La DEPA conduit des missions d'audit et de conseil auprès des services du Conseil général mais elle est également habilitée, en vertu des dispositions du Code général des collecti-

vités territoriales à intervenir auprès des établissements, sociétés, associations et organismes qui lui sont liés par voie conventionnelle ou contractuelle.

Dans cette perspective, les missions d'audit visent à :

- s'assurer de la conformité, avec le cadre juridique en vigueur, des actions menées par ou pour le département par les structures auditées ;
- identifier les risques associés à certaines défaillances ou les points à améliorer dans le fonctionnement et l'organisation des entités auditées ;
- apprécier les conditions dans lesquelles ces dernières remplissent leur rôle, dans un souci d'optimisation de l'utilisation des ressources par rapport aux objectifs définis.

C'est ainsi que **trois points de contrôles majeurs** ont été identifiés et constituent le programme d'intervention de chaque mission d'audit, soit :

- **la régularité du fonctionnement de l'entité départementale, ou de la structure bénéficiant du financement public :** régularité des comptes, conformité juridique, examen de la gestion sociale. Les auditeurs examinent plus précisément le respect des règles comptables, la situation financière de la structure, qui ne doit être ni catastrophique, ni excédentaire, le respect du droit du travail et des conventions… ;
- **l'autonomie de gouvernance des structures subventionnées** afin de prévenir tout risque de requalification en association transparente et de gestion de fait. Les auditeurs vont s'appuyer essentiellement sur une analyse de la vie associative (composition des instances dirigeantes, définition de la stratégie de la structure, examen des procès-verbaux des conseils d'administration et assemblées générales…) ;
- **l'évaluation de l'efficience du service rendu,** en essayant de répondre aux interrogations suivantes :
  - les services rendus correspondent-ils aux besoins de la collectivité ?
  - les résultats quantitatifs et qualitatifs attendus par la collectivité sont-ils bien atteints ?
  - les moyens humains et matériels engagés pour atteindre les résultats sont-ils appropriés et d'un volume et de coûts raisonnables ?

2. Pour la réalisation de ses missions d'audit, la DEPA s'appuie sur une méthodologie rigoureuse ainsi que sur les principes déontologiques propres à l'audit arrêtés par l'Institut International des Auditeurs Internes (version de janvier 2009).

La méthode d'intervention et les pratiques professionnelles utilisées par les auditeurs de la DEPA ont été consignées dans **une « charte de l'audit interne au Conseil général des Hauts-de-Seine »** qui est délivrée à l'occasion de chaque début de mission et mise en ligne sur l'intranet du département. Elle décrit nos principes déontologiques, et les procédures que nous avons mises en place pour assurer notamment le respect du principe du contradictoire et le suivi de nos recommandations.

Chaque étape de la mission est précisée en commençant par :

La programmation annuelle des missions d'audit

En effet, chaque année, le président du Conseil général arrête un programme d'intervention, validé par le directeur général des services, sur proposition du responsable de la DEPA.
Ce programme est établi sur la base d'une cartographie des risques actualisée, après consultation des responsables opérationnels du département. Il arrête, par ordre chronologique ou de priorité, les missions d'audit et de conseil à effectuer.

> La DEPA intervient dans le cadre d'une programmation annuelle, élaborée à partir d'une cartographie des risques encourus par la collectivité et réalise, chaque année, 8 à 10 missions d'audit et d'évaluation, ainsi que 6 à 8 contrôles d'établissements sociaux ou médico-sociaux.

Le président du Conseil général et le directeur général des services peuvent néanmoins décider du déclenchement d'une nouvelle mission à tout moment, hors programmation, si la situation et l'urgence l'exigent.

La préparation de la mission

La phase de lancement de la mission permet aux auditeurs de prendre

connaissance du domaine d'activité de l'entité à auditer, de cerner les enjeux associés à l'audit et de préparer leur plan d'intervention.

Pour chaque intervention, est établie une lettre de mission à la signature exclusive du président du Conseil général adressée au directeur de la DEPA. Elle précise :

- l'objet de la mission,
- les principaux axes d'analyse ainsi que les objectifs fixés,
- les délais de réalisation,
- les livrables attendus.

Le démarrage de la mission est officialisé lors d'une réunion d'ouverture qui permet aux auditeurs de présenter leur démarche aux représentants et responsables de l'entité auditée.

Les auditeurs internes ont au préalable identifié, analysé et évalué les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

Le déroulement de la mission

Les interventions de l'audit interne se déroulent sur pièces et sur place. Les auditeurs ont accès à tous les documents et conduisent tous les entretiens qu'ils jugent nécessaires au bon déroulement de leur mission. Ils peuvent également élargir leurs investigations par le recueil de l'avis des usagers, des partenaires ou des homologues de l'entité auditée (enquête, sondage, entretiens).

La contrepartie de la liberté d'investigation est le respect par les auditeurs des principes déontologiques fondamentaux de l'audit interne :

- intégrité,
- objectivité,
- devoir absolu de confidentialité,
- compétence.

Les auditeurs adoptent une approche systématique et méthodique : ils fondent leurs conclusions sur des analyses étayées et des évaluations appropriées.

La rédaction du rapport et la mise en œuvre du principe du contradictoire

Les premières conclusions du rapport, après réalisation de l'ensemble des auditions et études sur documents, sont dénommées « observations provisoires ». Elles doivent inclure :

- les objectifs et le champ de la mission,
- les conclusions de la mission,
- les recommandations hiérarchisées.

Après validation par le président du Conseil général et par le directeur général des services, les observations provisoires sont transmises aux responsables concernés.

Les entités départementales ou les satellites audités disposent d'un délai maximal de trente jours pour transmettre leurs réponses à la DEPA. Celles-ci font l'objet d'un écrit et donnent lieu à une réunion contradictoire associant les responsables opérationnels concernés et la DEPA. La rédaction définitive du rapport est arrêtée lors de cette réunion tout comme le plan d'actions qui en découle. Elaboré en concertation avec l'audité et les directions opérationnelles concernées, ce dernier récapitule et hiérarchise les principales préconisations destinées à l'amélioration du fonctionnement de l'entité auditée.

A l'issue de la phase contradictoire, le rapport est rendu définitif, et est accompagné du plan d'actions. Ils sont adressés au président du Conseil général, sous couvert du directeur général des services, ainsi qu'aux responsables opérationnels concernés et à l'entité auditée.

La mise en œuvre et le suivi des recommandations

Si la mise en place de procédures de contrôle de l'activité reste du ressort des responsables opérationnels, la DEPA, conformément à sa mission, est responsable du suivi des préconisations à l'issue de ses rapports.

Un chef de projet, chargé de superviser l'exécution de ce plan d'actions, est désigné au sein de l'entité auditée ou de la direction opérationnelle responsable du secteur concerné qui sera le correspondant de la DEPA. Il transmet le relevé des dispositions prises pour mettre en œuvre les préconisations au fur et à mesure des échéances qui ont été fixées.
Des points réguliers ont lieu entre les auditeurs et le responsable désigné pour la mise en œuvre des préconisations, pour assurer au mieux ce suivi.

En outre, chaque année, la DEPA inclut dans sa programmation des « retours sur mission » destinés à faire le point sur l'état d'avancement des recommandations dans des structures dont le contrôle a révélé des dysfonctionnements importants.

Comme dans le cas des missions d'audit « classiques », la DEPA est saisie par lettre de mission signée du président du Conseil général, et l'audit de suivi commence par une réunion, lors de laquelle sont précisés les objectifs et le déroulement de la mission.

Les auditeurs procèdent ensuite sur place, aux entretiens nécessaires et se font communiquer les documents attestant la mise en œuvre des préconisations.

A l'issue de la mission, les auditeurs rédigent une note de synthèse à l'attention :

- du directeur général des services et du président du Conseil général, ainsi que des directeurs généraux adjoints concernés,
- du président de l'entité auditée.

Cette note dresse l'état d'avancement de la mise en œuvre des préconisations et se prononce en conséquence sur l'opportunité ou non de clore la mission.
Une proposition de plan d'actions actualisé y est jointe.

Enfin, à l'instar de ce que peuvent avoir mis en place des services d'inspection de l'Etat ou d'autres collectivités territoriales, le département a souhaité créer un **comité de suivi des recommandations.** Cette instance, qui se réunit deux fois par an, est composée du directeur général des services, des directeurs généraux adjoints et des directeurs concernés par les missions de la DEPA. Ce comité reçoit les représentants des entités auditées afin d'examiner ensemble l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations qui avaient été consignées dans le plan d'actions et d'actualiser ce suivi.

Ce n'est qu'une fois le plan d'actions intégralement mis en œuvre que la mission est déclarée achevée.

Le Conseil général des Hauts-de-Seine a donc souhaité définir une méthodologie rigoureuse en matière d'audit accordant également une importance capitale au respect des principes déontologiques propres à cette mission, condition sine qua non de l'amélioration continue de son activité de contrôle et d'optimisation du service rendu aux habitants des Hauts-de-Seine. ■

Le datamining : y a-t-il des enjeux réels pour les collectivités locales ?

Sylvie **Monsinjon**

responsable départementale de l'audit interne / externe et du contrôle de gestion, Département de la Seine Maritime[1]

Benoît **Taré**

auditeur, Département de la Seine Maritime[1]

Le cabinet d'études IDC a estimé, en mars 2008, que le volume de données produites en 2007 pouvait être raisonnablement estimé à 281 exaoctets, soit 281 milliards de gigaoctets, l'équivalent de 62 milliards de DVD ROM simple couche. Ce même cabinet prévoit qu'en 2011, près de la moitié des données ne pourront être stockées de manière permanente faute de stockage suffisant.

Derrière ces chiffres, on mesure combien les données manipulées chaque jour dépassent, et de très loin, la cognition humaine. En effet, comment dans un tel océan d'informations, en premier lieu discriminer l'information utile et nettoyée de tout bruit, et dans un second lieu envisager des relations entre elles (on n'ose parler à ce stade de modélisation) ?

C'est cette masse, humainement insondable, qui a fait émerger le *datamining*, considéré comme une science de l'extraction significative de données, des universités et autres laboratoires de recherches pour l'appliquer au monde de l'entreprise. Puisqu'il devenait impossible d'exploiter pleinement et efficacement les données présentes dans les *Datacenters* des banques, de la grande distribution ou encore des télécoms, les entreprises informatiques ont alors commencé à proposer des solutions qui permettaient de travailler et de modéliser les grandes masses d'informations présentes dans les gigantesques bases de données qu'elles avaient préalablement contribuées à créer.

La pénétration du datamining dans les secteurs précités s'explique par l'existence du large volume de données relatives aux consommateurs. A cela s'ajoute la forte concurrence sur ces secteurs qui confère aux informations une valeur hautement stratégique, qui bien utilisées se transforment en avantage concurrentiel (grâce par exemple

à la mise en place d'un marketing ultra personnalisé).

Cette raison explique en partie la faible pénétration du *datamining* dans la sphère publique, et les collectivités locales en particulier. D'une part, les volumes de données sont, malgré toute l'importance de certaines collectivités, souvent moindres que dans le monde bancaire où les transactions se chiffrent par millions. D'autre part, l'absence totale de concurrence fait perdre toute portée à l'avantage concurrentiel procuré par cette technique.

Face à ce constat abrupt, faut-il néanmoins penser que le *datamining* est perdu pour les collectivités locales ? Sous couvert de ne pas appartenir au secteur marchand, les collectivités ne pourraient-elles pas utiliser ces techniques pour optimiser la qualité du service rendu à l'usager et au contribuable et ce à moindre coût ?

Présentation du *datamining*

Définition et enjeux de cette technique

Comme nous l'avons vu, le *datamining* constitue un outil de prévision et de pilotage stratégique de l'activité d'une structure. Il consiste à extraire et à analyser, par des méthodes essentiellement statistiques, un large volume de données puisées dans l'entrepôt de données d'une structure (aussi appelé *datawarehouse*), en vue de faire émerger des tendances ou des règles utiles à la stratégie d'une entreprise privée ou publique. Le *datamining* n'est pas un nouveau concept mais la réponse opérationnelle aux préoccupations de toute structure (privée ou publique), désireuse d'améliorer la rentabilité de ses actions ou de ses politiques. Il est ainsi possible de modéliser l'avenir, par exemple le comportement d'un client ou d'un usager, en détectant, dans le passé, les données non usuelles ou exceptionnelles.

L'un des objectifs d'un *datamining* est la découverte de règle(s), devant permettre d'améliorer les processus et leur connaissance. Cette technique doit permettre de répondre aux questions suivantes : quels sont mes clients/usagers, quels sont les produits/services utilisés, quel est le comportement standard de consommation (services publics ou privés) ?

Les outils du *datamining*

Le *datamining* s'appuie sur différentes techniques généralement héritées des statistiques et notamment des statistiques inférentielles et d'analyse de données telles l'analyse factorielle, la classification ou l'analyse discriminante. Elles peuvent être classées en deux grandes familles : les méthodes dites descriptives et celles relevant de l'analyse prédictive.

Les méthodes dites descriptives

Elles visent à mettre en évidence des informations présentes mais cachées par le volume des données. Parmi les techniques et algorithmes le plus fréquemment utilisés dans cette technique, on recense l'analyse factorielle (en composante principale ou composante multiple), la classification (neuronale ou hiérarchique)…

En matière d'analyse factorielle, lorsque l'on doit traiter de tableaux complexes de données, réunissant des ensembles de variables nombreuses et souvent de typologie diverse (analyses multivariées), les méthodes de la statistique unie ou bivariée ne conviennent plus, une nouvelle approche du traitement des données et de l'interprétation doit être envisagée. Les analyses factorielles trouvent tout leur intérêt pour la compréhension des tableaux de grande dimensions (plusieurs dizaines ou centaines de lignes et de colonnes) que les traitements statistiques classiques ne peuvent interpréter de façon globale.

L'analyse en composantes principales, communément appelée ACP, est une méthode statistique permettant de dégager d'un ensemble de données les tendances principales. Elle permet donc de :

- résumer les grands ensembles de données ;
- identifier les structures et les tendances des données ;
- identifier la redondance et les corrélations.

A titre d'exemple, une collectivité locale où les pouvoirs publics pourraient souhaiter s'interroger sur la portée d'une politique de tarification

(transport…). Une analyse ACP pourrait ainsi permettre de mettre en évidence les fluctuations de prix sur une période particulière, les écarts de prix, expliciter les mécanismes de constitution des marges bénéficiaires…
Celle relative à la classification hiérarchique vise à regrouper des variables en un nombre limité de groupes, qu'on dénomme généralement « classes » et qui ont deux propriétés. D'une part, ils ne sont pas pré-définis en amont par l'analyste, d'autre part, les classes de la classification regroupent les variables présentant des caractéristiques similaires, et au contraire séparent des objets ayant des caractéristiques différentes.

L'analyse prédictive

L'analyse prédictive, quant à elle, vise à permettre d'exploiter un ensemble d'événements observés et historiés pour tenter de prévoir l'évolution d'une activité en définissant des projections. **Ces ensembles de données numériques, de format libre, issus de systèmes internes et externes, sont nettoyés, transformés et évalués à l'aide de règles statistiques, mathématiques et d'autres techniques algorithmiques.** Ces techniques génèrent des modèles pour la classification, la segmentation, la prévision, la reconnaissance de modèles, la détection de séquences et d'associations, l'identification des anomalies, le profilage, l'exploration de texte …

Cette méthode peut s'appliquer tant à la gestion de la relation client pour prédire le comportement d'un client (modèle dit CRM) que prédire, par exemple, le comportement d'un usager en matière de services publics. L'objectif est par exemple de déterminer les profils d'individus présentant une probabilité importante d'achat ou encore de prévoir à partir de quel moment un usager deviendra infidèle à un produit, un service.

Parmi les méthodes utilisées dans l'analyse prédictive, on peut recourir à l'arbre de décision, les régressions linéaires, l'analyse probabiliste ou encore les réseaux neuronaux. La technique du réseau neuronal permet, à partir de valeurs en entrée, de découvrir une valeur en sortie.

Les réseaux neuronaux sont constitués de neurones, aussi appelés « nœuds », et d'interconnexions entre ces nœuds, liens permettant d'envoyer des signaux de neurone à neurone.
Un réseau de neurone a pour caractéristique de pouvoir apprendre et mettre à profit son expérience pour ajuster le modèle trouvé en fonction, par exemple, de l'arrivée de nouveaux éléments. L'objectif étant de corriger régulièrement le modèle par effet d'apprentissage et de connaissance.

La mise en œuvre d'un *datamining*

La technique du *datamining* utilise des modèles de données spécifiques. Il n'est pas possible (et on le comprend bien), pour des raisons touchant à l'intégrité d'un système, d'attaquer directement les bases de production d'une entreprise ni même ses infocentres. Il est généralement envisagé de construire, en parallèle, des univers ou *datamarts* spécifiques qui constitueront alors le support et la source du futur *datamining*. Il faut bien comprendre que le *datamining* ne vise pas à se substituer aux applicatifs métiers existants, il n'est qu'une brique, certes élaborée, d'un ensemble plus vaste.

La première étape consiste généralement en la réalisation d'un système de collecte de données (fichiers à plat, excel, csv, access…). Plus souvent, il s'agit de mettre en forme ces données. Il convient, à la suite de cette collecte, d'exploiter ces données par le développement de traitements informatiques qui automatisent la collecte de données en flux continu, qui appliquent les modèles prédéterminés (par le futur utilisateur ou par un statisticien) et restituent les résultats sous un format opérationnel à un utilisateur. Les traitements informatiques peuvent parfois être chargés d'introduire « une boucle réactive » pour automatiser la mise à jour du modèle (évolution des catégories d'une classification, de paramètres d'un système prédictif...).

Aujourd'hui, les deux principaux leaders du marché sont SAS et SPSS, largement utilisés dans les milieux bancaires ou pharmaceutiques. Quelques logiciels *« open source »* arrivent à sortir de l'anonymat des grands laboratoires de recherche ; citons R (déclinaison de S-PLUS) ou TANAGRA et WEKA. La majorité

de ces outils reprennent les techniques statistiques usuelles (telle l'analyse factorielle, tests statistiques...) et/ou proposent des techniques de modélisation allant de la simple régression linéaire à l'algorithme complexe (modèle ARCH…).

L'application du *datamining* dans les collectivités locales

Les collectivités locales, à l'instar des entreprises privées sont confrontées à des usagers dont les besoins évoluent rapidement. Face aux besoins évolutifs des usagers, à la raréfaction des ressources des collectivités locales, au transfert de nouvelles compétences (cf. la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales), on peut s'interroger sur l'opportunité de recourir à de telles techniques ? Sans parler des coûts que certains qualifieront de « prohibitifs », les collectivités sont-elles susceptibles d'être intéressées par ces nouveaux outils permettant de déterminer les actions prioritaires à mettre en place dans les domaines aussi variés que le social, le développement économique, l'éducation, le transport, ou encore la culture… ?

Il faut constater que peu de collectivités ont, à l'heure actuelle, réalisé une expertise complète de leur outils et des données existantes de leur système d'information. Ce préalable est néanmoins essentiel avant toute mise en œuvre d'un système décisionnel d'envergure, a fortiori de techniques de *datamining* (« couche haute » d'un tel système).

L'application du *datamining* dans les collectivités locales : le cas des départements

Une aide à la connaissance des populations atypiques (le cas du RSA)

La loi du 13 août 2004 a confié aux départements la gestion du Revenu Minimum d'Insertion (devenu RSA). Cette loi a mis fin au système de cogestion du volet insertion par l'Etat.

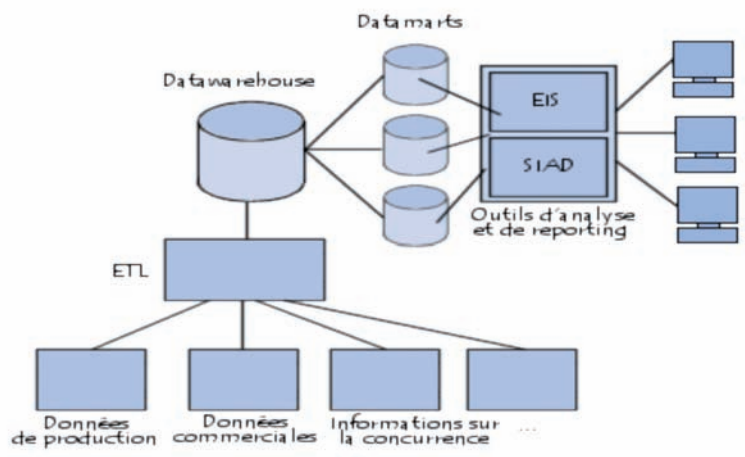
Le caractère national de la prestation, le montant et les conditions d'attibution du RSA restent pour autant fixés au niveau national. Dans ce domaine, les Caisses d'allocation (gestionnaires du paiement de l'allocation) au côté des départements sont poussées, face à des contraintes budgétaires grandissantes, à mieux connaître les profils des bénéficiaires du RSA. Cette connaissance doit permettre au secteur public, pris dans son ensemble, outre d'optimiser la réinsertion professionnelle des personnes, de lutter contre un phénomène, en fort accroissement, la fraude. Le *datamining* est-il pour autant la solution à ce type de problématique ?

Pour être pertinent, le *datamining* doit pouvoir utiliser des données de masse. Aujourd'hui, les Caisses d'Allocations Familiales (CAF) manipulent énormément de données en matière de RSA sans pouvoir totalement être en capacité de définir les profils des allocataires.

Or, la préoccupation des Conseils généraux et CAF est double : connaître le profil des personnes allocataires du RSA pour optimiser les mécanismes de prise en charge des personnes, effectuer le cas échéant des réallocations de moyens et lutter contre les phénomènes de fraude.

Il est effectivement plus simple de pouvoir favoriser la réinsertion d'une population quand une partie importante des élements qui la caractérise est connue. Faute de connaissances suffisantes, des mécanismes de fraude

Datamaning



peuvent alors apparaître, entraînant potentiellement des effets externes préjudiciables pour les parties. A contrario du domaine de l'assurance, très peu d'études existent sur le comportement de fraude dans ce domaine, généralement basé sur des asymétries d'information. En effet, c'est l'absence d'une connaissance parfaite du « jeu » et des risques associés qui peut conduire certains agents à tenter la fraude dont les gains peuvent être subtantiels et durables. C'est donc aux autorités publiques que revient la charge de connaître la population dont elles ont la responsabilité, et de mettre en œuvre les actions de dissuassion en amont.

Dans ce cas d'espèces, le *datamining* peut aider à modéliser les comportements jugés à risques via des modèles de type *« scoring »* par exemple. Ces modèles, basés notamment sur la constitution de données multiples dont celles relatives à la fiscalité, peuvent permettent ainsi de calculer des indices critiques de « suspicion » permettant de contrôler en amont certains profils jugés risqués. Ainsi à partir de dossiers de fraude avérés, il est possible de déceler, de manière préventive, les profils à risque. L'idée est de sélectionner des données significatives qui sont prédictives à court ou moyen terme des comportements à fraude. Cette sélection de valeurs, une fois faite, il peut être jugé des dossiers en fonction de ratios renvoyant à des seuils de référence. La comparaison ne s'effectue pas ratio par ratio mais par le biais d'une fonction linéaire[2].

A titre d'exemple, la CAF de Bordeaux expérimente des analyses de fouilles de données afin de mieux comprendre les caractéristiques des dossiers frauduleux et les profils des différentes populations allocataires atypiques. La généralisation de cette méthode devrait concerner à terme l'ensemble des CAF. L'idéal serait que cette démarche soit étendue aux Conseils généraux lesquels sont parties prenantes dans la gestion du RSA et pour lequel une base d'informations communes pourrait être créée (moyennent déclaration à la CNIL) reposant sur des informations variées et de sources différentes (EDF, GDF, organismes bancaires, services fiscaux…).

Mais le *datamining* ne saurait se réduire à la détection des fraudes : il peut permettre en effet de renseigner les collectivités sur les besoins d'une population en matière d'équipements urbains, de logements sociaux, d'emploi…

Une aide à la connaissance des besoins des usagers actuels et futurs

La concurrence des territoires est aujourd'hui une réalité. Les entreprises ne se cachent d'ailleurs plus de leur volonté de mettre en concurrence les territoires les uns avec les autres sur la base d'une recherche de compétitivité maximale. Cette attractivité passe par la capacité, pour ces territoires dont les Conseils généraux, à offrir des réseaux d'infrastructures et informationnels (haut débit) performants mais aussi des services publics de proximité (transport, offres de biens culturels, sportifs...) ou encore une offre de logements diversifiée aux salariés. Une politique publique d'attractivité ne peut donc plus se limiter à une série d'aides apportées à tout investisseur (sans discrimination), mais doit s'envisager autour « d'avantages spécifiques » propres à maintenir les entreprises de façon pérenne.

Dans ce domaine, le *datamining* peut être également une aide à la décision permettant d'analyser les facteurs explicatifs à l'installation des entreprises ou a contrario les facteurs à l'origine des délocalisations de ces mêmes entreprises.

L'objectif étant, là encore, de rechercher au sein de données de masse, les corrélations significatives entre les variables, susceptibles d'éclairer les choix.

Coût et rentabilité d'une telle solution

Comme nous l'avons vu, les techniques de *datamining* peuvent être appliquées à de multiples domaines : du social, à la culture, au transport, au développement économique. A priori, tous les domaines sont susceptibles d'être intéressés par ces techniques. Cela dit, ces dernières nécessitent des prérequis (financiers, informatiques, de connaissances des statistiques) pouvant constituer **un coût d'entrée rédhibitoire pour les acteurs locaux.**

Parmi les inconvénients du *datamining*, il apparaît que ces techniques représentent souvent la dernière marche d'un système décisionnel déjà mature. Cela suppose donc que les données existent, qu'elles soient structurées et de bonne qualité (fiabilisées et homogénéisées). Le volume de données à explorer doit de plus, être suffisamment important pour justifier le coût de cet investissement. Le prix d'une telle solution s'établit en moyenne autour de 150 000 euros (de l'ordre de 10 à 20 fois le coût d'un logiciel). Elle nécessite d'autre part des compétences internes de statistiques peu présentes encore maintenant dans les collectivités locales. L'ensemble de ces éléments explique qu'aujourd'hui peu de collectivités locales se soient lancées dans de telles démarches. Il faut reconnaître également que peu d'entre elles ont connaissance de tels outils et/ou n'ont pas encore atteint la taille critique. En outre, ce type d'outils ne saurait faire l'objet d'un déploiement de masse en interne et n'est au final véritablement opérationnel que deux à trois années après son installation (la première année étant généralement dédiée au traitement de la donnée). On peut comprendre, sur la base de ces éléments, la faible pénétration de tel outils dans les collectivités.

En définitive, le *datamining* reste un domaine de spécialistes sur des domaines ciblés et essentiellement pour des grands comptes. **Néanmoins, les collectivités locales, face à une concurrence accrue entre territoires, à des usagers dont les besoins sont aujourd'hui très volatils et à des ressources contraintes, se doivent d'être, plus qu'hier, vigilentes et s'investir dans des domaines qui ne sont plus réservés aujourd'hui au privé !** ■

[1] Cet article est présenté sous la seule responsabilité des auteurs. Il n'engage nullement l'organisme d'appartenance.

[2] Nous ne traiterons pas ici des problématiques d'informations et de libertés. Certains logiciels dits d'anonymisation permettent de transformer des données personnelles en numéros non significatifs. La CNIL a d'ailleurs recommandé ce procédé dans le domaine du RMI.

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

un auditeur interne senior

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

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

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

Poste basé à Paris nécessitant de nombreux déplacements.

Candidature s/réf IFA4580 - Audit
IFACI - 12 bis [illegible] Henri Bergson - 75008 Paris
institu[illegible].com - www.ifaci.com

Annonce factice

OFFRE D'EMPLOI

Vous aussi, vous recherchez un collaborateur ...
l'IFACI vous donne la possibilité de publier une offre d'emploi dans la revue Audit Interne,
et toucher ainsi une cible de plus de 8 000 lecteurs.

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

Quatrième et dernière partie de la série d'articles commencée dans le numéro 194 de la revue Audit Interne (avril 2009).

Les effets de la crise (4/4)

Noël **Pons**, CIA

consultant, ancien Conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption,

auteur avec Valérie Berche de « Arnaques – le manuel anti fraudes » – CNRS éditions

On prête à Warren Buffet une maxime fort pertinente : *« c'est quand la mer se retire qu'on remarque ceux qui se baignent nus »*. L'assèchement de la bulle ramène à la surface les fraudes camouflées. Un certain nombre d'entre elles parmi les plus simples seront amenées à sortir de l'ombre, les plus complexes ne seront mises au jour que plus tard lorsque l'effet Madoff sera calmé et que l'analyse des comptes sera approfondie.

A l'occasion des multiples opérations boursières, qui ont accompagné les montages précédents, on relèvera en priorité les fraudes suivantes :

• Détournement sur les comptes des dirigeants des gains ou des sommes qui auraient dû rester affectés aux comptes de leurs propriétaires (contrôles effectués sur des *mutual funds* par la SEC). Les innombrables opérations rendent les contrôles fragiles. On note que les virements de ce type constatés au crédit du compte d'un manager d'un fonds doivent faire l'objet d'une déclaration de soupçon.

• Utilisation des dérivés pour prendre des positions « rampantes » sans être identifié, ou ne pas les documenter de manière à ce qu'ils restent camouflés.

• Comptabilisation des ordres de certains clients, les plus importants, à la valeur liquidative… après la clôture des marchés. Ce type de manipulation est cher au grand banditisme à l'occasion de courses dans lesquelles il place ses paris une fois que le gagnant est connu. Ces pratiques

dites de *« late-trading »* pourraient ne pas avoir fait l'objet de contrôles appropriés. C'est une stratégie intéressante en termes de bonus et de chiffre d'affaires. On retrouve ici les mêmes ressorts que ceux qui ont été décrits avec les agences, la manipulation recèle l'assurance de disposer de bonus constants et d'un chiffre d'affaires solide.

• Détournements présentant le même schéma opérationnel, au bénéfice de certains clients ou pour le compte propre des gestionnaires ou encore pour le compte de proches, des plus values réalisées à l'occasion de placements effectués avec les fonds d'autres clients.

Ces montages sont plus aisément réalisables à l'occasion d'opérations effectuées de gré à gré, donc sans contrepartie au cours de périodes pendant lesquelles les cours des actions travaillées varient beaucoup à la hausse ou à la baisse. Ainsi, le corrompu ou le fraudeur pourront manipuler les ordres ou donner les explications contraires à la réalité dès lors que le contrôle n'est plus en mesure de suivre les opérations au jour le jour.

L'information et le traitement des souscripteurs pourront être manipulés. Ainsi, au cours de contrôles rétrospectifs, seront sans doute découvertes des manipulations à l'occasion desquelles certaines entités ont incité les clients « lambda » à poursuivre l'achat de certains produits, alors que les gérants parfaitement au courant du risque qui se profilait, retiraient leurs avoirs ou avertissaient leurs meilleurs clients de faire de même.
On peut aussi organiser une « bouilloire », ce très ancien montage qui consiste à faire varier à la hausse, de manière purement factice à l'aide de complices, d'achats importants et de communications falsifiées, les cours de certaines actions ou de matières premières. Une revente au plus haut génère une plus value immédiate pendant que les autres perdent la totalité de leurs placements lorsque la « bulle » ainsi créée éclate. Courant février 2009, Crown Corporation[1] a réussi, à partir d'annonces creuses et de certificats de dépôts falsifiés, à être valorisée 210 millions de dollars alors qu'elle ne disposait en tout et pour tout que de 2,6 millions d'euros de *cash*.

La multiplication des achats et des ventes favorisant l'écrêtage, ces allers-retours sur des valeurs sans cause évidente, augmentent sensiblement les commissions liées aux opérations. Cette pratique n'est pas illégale mais le devient lorsque les opérations sont effectuées sur des produits sophistiqués, sur lesquels les clients n'ont pas de lisibilité ou sur lesquels ils n'ont pas eu de documentation efficiente. On constatera sans doute à cette occasion la facturation de commissions pour des opérations qui n'ont pas eu lieu. Ce montage est d'autant plus frauduleux que certains intervenants disposent d'informations privilégiées.

La multiplication les ventes à découvert qui permettent de retirer des plus values à la baisse des cours mais aussi de faire chuter la valeur d'actions de certaines sociétés cibles, ce qui les rend friables. Des informations d'initié sont souvent la cause de ces montages.

Enfin l'utilisation des manipulations plus classiques[2], telles que :
• le refus de couverture ou des retards dans le remboursement des échéances qui sont aujourd'hui mortels pour les entreprises qui en sont les victimes ;
• les ventes à découvert ou ventes nues sur des actions dont l'utilisateur n'est pas propriétaire ;
• l'utilisation de rumeurs diverses et de délits d'initiés. Sur ce point les privatisations ou les rachats de structures recèlent un risque de délit d'initié non négligeable. En effet, un initié bien au fait de la valeur de rachat peut « travailler » les actions de manière à ce que sa participation ne soit pas diminuée ou de manière à tirer le plus grand bénéfice possible de la situation avant la date d'échéance. Il va utiliser en priorité les ventes à découvert.

Les mouvements de dérégulation engagés depuis fort longtemps, ont rompu les murailles entre les banques commerciales, les banques d'investissement et les sociétés d'assurance. L'allégement des contrôles, le jeu du *« shadow banking »,* le développement des jeux boursiers, la tentation de l'argent facile ont généré des opportunités insoupçonnées jusque là. La multiplication des

intérêts convergents entre les divers prestataires, courtiers, agences, prêteurs fait que personne n'a intérêt à ce que le système ralentisse. La priorité a d'abord été la recherche de gogos[3] pour alimenter la chaudière. S'opposer à cette vulgate était alors impossible sans courir de gros risques, parfois physiques, affectant toujours l'activité.

De plus, la criminalité a discrètement intégré le système. Les mécanismes de fraude, élaborés par certains cadres corrompus et leurs complices extérieurs, peuvent être regroupés en quatre grands types d'opérations :

- les *« hot deals »* (transactions chaudes) d'abord, montages recouvrant des techniques de prêts à risque au profit de comparses ;
- les prêts obtenus par des « hommes de paille » *(straw borrower)* pour que le bénéficiaire réel n'apparaisse pas (le bénéficiaire étant l'investisseur) ;
- les plus classiques prêts « en cascade » se couvrant mutuellement dans une chaîne. Certaines banques ont organisé des prêts croisés requalifiés dans les bilans des bénéficiaires de « participations » ;
- enfin, une spécificité des emprunteurs malhonnêtes œuvrant dans l'immobilier. Ils initient des constructions afin de pouvoir emprunter plus encore, une fois les fonds empochés, au détriment de la banque et des acheteurs abusés, ils quittent le pays laissant des quartiers entiers abandonnés, avec des travaux à peine entamés. Une simple visite dans plusieurs pays européens constitue la démonstration de l'ampleur de ces montages.

Ces fraudes n'ont été rendues possibles que grâce au conflit d'intérêt des participants et à l'imprécision ou à l'inventivité de pratiques comptables permettant la dissimulation de ces montages. Tous ces « mauvais prêts » *(bad loans)*, fictifs, se sont alors propagés tels des virus silencieux et ont finalement infecté l'ensemble du système financier mondial.

Les conséquences de la crise

Il ressort de cette courte analyse l'effarante complexité des opérations, le peu de maîtrise des participants, la faible fiabilité des organisateurs. Aucun n'a regardé plus loin que le montant de son bonus. La présence silencieuse de la criminalité dans les zones d'ombre que l'activité financière a maintenu béantes s'est renforcée. Cette dernière s'est désormais installée dans les failles ouvertes par la dérégularisation sans que cela cause un plissement de paupières à quiconque.

Les conséquences les plus graves, outre celles, majeures, qui affectent l'assèchement du crédit et la crise économique généralisée, semblent encore devoir affecter tous les opérateurs et en particulier :

- La partie du secteur bancaire qui ne dispose pas encore d'une lisibilité sur ses engagements passés impliquant le rachat de structures peu fiables dans des pays dont l'économie est anémiée.

- Le risque d'embourbement des achats d'entreprises en *« Leverage buy out »*, dont les espoirs de revente sont éteints.

- Les collectivités locales et les établissements publics locaux se sont laissé prendre au chant des sirènes. Quelques collectivités, dont cette ville située dans le grand nord qui a emprunté pour acheter des *« subprimes »*, se sont directement mises en situation de risque mortel car leur capacité de remboursement est déjà obérée. D'autres, dont quelques unes en France, ont contracté des prêts dits structurés présentant les caractéristiques suivantes :
  - d'abord, le remboursement dont le taux du prêt est notablement inférieur au prix du marché ; il peut être nul pendant la première période, ce qui intéresse les édiles qui voyaient dans cette opération l'opportunité de présenter des comptes correctement, en laissant l'endettement aux suivants. Cela favorise une politique de gestion à court terme ;
  - ensuite, l'intérêt sera payé ; cependant son montant est indexé à de multiples conditions parfois assorties d'options. Le problème réside dans la méthode de calcul de cet intérêt figurant dans les contrats. Le mode d'évaluation, qui fait intervenir des données atypiques et hétéroclites telles que l'évaluation de

monnaies exotiques ou indexées sur l'écart entre le taux interbancaire à court terme et long terme (produit de « pente »), rend la prévision totalement aléatoire et extrêmement risquée.
Le rapport annuel (2008) de la Cour des comptes accuse clairement certaines banques d'avoir incité les collectivités à prendre des risques inconsidérés.

• Les grandes universités, certaines ont acheté des produits subprimes puis se sont laissées entraîner dans des achats de « Madoff » ainsi que dans les emprunts structurés.

• Les fonds de pensions tellement adorés dont la situation actuelle n'est guère florissante, mais ne fallait-il pas s'y attendre ?

• Plus étonnant, certaines ONG et églises ont aussi adoré le Veau d'or en investissant dans des fonds éthiques – fonds Ethica, charia compatibles ou Investissements socialement responsables – certes mais subissant, comme les autres, les effets de la crise. De plus de nombreuses fondations qui se sont lancées dans du Madoff sans chercher à comprendre ou pour de vraies raisons que nous ne connaîtrons sans doute jamais.

• Mais le risque le plus grave est sans doute celui d'une nouvelle bulle qui se profile, celle des dettes publiques. En effet, d'après les dernières analyses, le gouvernement américain pour deux dollars de dépense doit en emprunter un. Le monde financier pourrait se retirer des dettes *« corporate »*, et laisser ce problème à l'état en se spécialisant dans la dette publique, bien plus rémunératrice d'autant plus que de nouveaux outils encore plus complexes seront nécessaires pour en gérer les rouages.

Et les auditeurs, que diable allaient-ils faire dans cette galère ?

Comme Géronte, l'ensemble des responsables des contrôles peut être saisi d'un doute dans un système dans lequel la pression est telle qu'il leur est difficile d'exister. Trois problèmes majeurs les ont directement affectés : la crise dite « des *subprimes* » certes mais aussi les facéties des *« rogue traders »* et enfin les *« Madoff »* successifs. Ces faits ont démontré que, manifestement, les analyses ne portaient pas sur les bons supports et que lorsqu'elles s'y attachaient avec pertinence, elles n'étaient pas considérées.

Cette crise est d'abord une crise morale, c'est la crise du rapport avec l'argent, c'est la crise dans laquelle on a perdu le sens des choses et qui accentue le sentiment du chaos. L'argent, est devenu une fin, alors qu'il n'était considéré que comme un moyen, qui se valorise lui-même jusqu'à l'infini.

Cette crise appelle à de nouveaux comportements qui seuls sont de nature à donner du sens à toute démarche, et le sens, dans le domaine des fraudes doit d'abord s'organiser autour des points suivants :

• D'abord, rationaliser la recherche des fraudes. Il est nécessaire d'appliquer une méthode et de développer quelques analyses incontournables. *« Pour lutter contre l'habileté de l'homme, il n'y a que l'homme »,* en 1971, Maurice Rolland, président de la chambre criminelle de la Cour de Cassation a émis cette opinion toujours justifiée. L'investigation est menée par des hommes contre d'autres hommes. On ne peut plus limiter l'analyse aux processus et aux petits fraudeurs, il faut désormais remonter aux initiateurs.

• Ensuite rechercher les profils pertinents : les « chasseurs de fraudes » présentent souvent un profil atypique. Un solide bon sens ancré dans une grande expérience permet d'éviter la dérive paranoïaque. La capacité de s'opposer est aussi essentielle, il faut la protéger. Refusons aussi le modèle « Panglossien »[4]. Certains, tel le héros de Voltaire, précepteur de Candide, ont tendance à ne voir que le bon côté des choses, ils ignorent la présence de problèmes dans l'espoir que tout finira bien par s'arranger ; or même la main invisible finit par être affectée d'arthrose !

• Enfin, donnons-leur une base solide dans l'analyse criminelle, elle est à ce jour indispensable, du fait de l'im-

plication de la criminalité dans l'économie. Les études juridiques à prédominance pénale sont les bienvenues, on traite de fraudes, de corruption et de blanchiment !

Ce qui est le plus utile pour tout contrôleur, ce n'est pas tant la compétence intrinsèque qu'une furieuse envie de comprendre. Ce n'est pas tant l'appréhension globale d'un problème, chacun en est capable, d'autant plus qu'un fraudeur se préoccupe d'abord des sommes qu'il peut détourner, que le souci **du détail** qui, lui, est bien plus difficile à manier.

Le philosophe Émile Chartier (dit « Alain »), dans l'un de ses « Propos sur le bonheur », dissertait sur la nécessité de nommer dans un ministère technique un spécialiste du secteur ; il récusait ce postulat, car écrivait-il *« il n'est pas nécessaire d'être un bon cuisinier pour s'apercevoir que la sauce a brûlé, un bon odorat suffit »*. Nous sommes en complet accord avec lui, le spécialiste est indispensable…dans sa spécialité. Si on choisit des contrôleurs et des commerciaux présentant les mêmes caractéristiques et le même type de formation, un biais se crée mécaniquement. On se connaît, on se comprend, on se craint, on s'admire, on attend quelquefois le retour d'ascenseur, pire, on ne se méfie pas !

C'est donc la psychologie du contrôle (ce n'est pas parce que tout le monde se comporte de la même manière que le risque est absent) et la méthodologie des contrôles, c'est-à-dire proscrire les contrôles formels et de masse pour descendre dans le détail de chacune des opérations, même si l'activité s'en ressent, qu'il est urgent de modifier avant la prochaine crise. ■

[1] Source « les Echos ».

[2] Certaines de ces manipulations sont interdites, d'autres l'ont été puis ont été permises, mais elles font toujours l'objet de discussions sur leur utilisation.

[3] Les plus pauvres « bénéficiaires » de subprimes étaient appelés « NINJA » : No income, no job, No asset.

[4] Suivant l'expression de l'économiste Paul Krugman.

abonnement

audit interne
GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

☐ **OUI**, je souhaite m'abonner à la revue Audit Interne pour l'année 2010 (du n°198 au n°202)* 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 français de l'audit et du contrôle internes

Commande à retourner à :
IFACI - Martine Pague - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 08 - Fax : 01 40 08 48 20
Mél : mpague@ifaci.com

L'audit de la recherche et du développement

Réunion mensuelle du 15 septembre 2009

Se pose tout d'abord la problématique comptable. En effet, recherche et développement sont, par nature, sujets à une forte incertitude (le projet sera-t-il oui ou non adopté ? Si oui, quelle en sera la rentabilité ?) et à une asymétrie d'information élevée. Les choix comptables diffèrent selon les pays, les normes nationales et internationales, et les pratiques sont dépendantes du secteur d'activité. D'où la difficulté pour l'audit d'évaluer le projet.

Chez France Télécom, l'objectif de l'audit est de s'assurer que les activités de validation, au sein des projets recherche et développement, sont conformes aux objectifs et orientations définis par le groupe.

Chez Total, une étape préalable à la mission d'audit est l'identification des risques potentiels par le management recherche et développement. La réussite de la mission d'audit est largement dépendante de l'approche combinée COSO jumelée avec le référentiel de la direction recherche et développement. Le profil des auditeurs choisis pour la mission est également un facteur clé de succès.

Au CNES (Centre National d'Etudes Spatiales), la préparation de l'avenir est une activité clé, et des audits internes réguliers sont menés. Ils ont mis en lumière, entre autres, la nécessité d'amélioration continue du dispositif de déclinaison des objectifs stratégiques, et la confirmation du besoin de gestion du risque au plus haut niveau de l'entreprise.

L'audit et le contrôle internes, levier de la performance publique

Colloque du 22 septembre 2009

Huit ans après la promulgation de la LOLF, bien des choses ont changé dans la fonction publique, dans le domaine budgétaire et comptable, en matière d'objectifs, d'autorisations, de comptes rendus et de contrôles.

Le contrôle interne comptable a été le premier à se déployer en 2004, en s'appuyant sur les processus. Le contrôle interne budgétaire est en plein développement.

Trois questions se posent : les comptabilités sont-elles bien tenues ? Les procédures d'imputation des dépenses sont-elles correctes ? Les décisions de gestion sont-elles soutenables ?

Le contrôle de la performance est à l'ordre du jour. Il s'agit de vérifier que le cadre fourni par la LOLF est performant.
Le conflit interministériel permanent n'est plus de mise, même si le « combat budgétaire » demeure, et reste légitime.
La LOLF ouvre un espace de liberté aux gestionnaires, mais cette liberté (paradoxe apparent) s'accompagne de nouveaux contrôles.
Les méthodes d'analyse et d'évaluation des risques, le fort développement des audits, les progrès considérables dans le domaine de la gouvernance, sont autant de facteurs qui contribuent à la performance publique.

Comment préparer une mission d'audit interne ?

Réunion mensuelle du 20 octobre 2009

Chez Danone, la préparation se fait en cinq étapes. Un « pré-scoping » élaboré lors du plan d'audit : approche par les risques et processus d'élaboration du plan d'audit. La notification de la mission par le directeur des risques, du contrôle et de l'audit, environ deux mois avant l'audit, avec mention des processus couverts. Un « *scoping* » plus approfondi, avec interviews. Une phase de préparation, avec prise de contacts, collecte et analyse de données… La réunion de lancement.

Chez Lafarge, on planifie et communique les objectifs (lettre de mission). Une note d'approche présente

l'entité, les objectifs de la mission, le contexte, l'analyse des risques, la répartition des tâches au sein de l'équipe… La réunion de lancement lance officiellement la phase de terrain.

Chez Pôle Emploi, la charte de l'audit interne intègre la préparation de la mission. Dans cette préparation interviennent trois facteurs clés de succès : la lettre de mission qui doit être claire, simple et brève. Le « pré-armement » qui définit les effectifs, les compétences, les solutions alternatives. La réunion d'ouverture et ses trois constantes : politique, pédagogique et technique.

Gouvernance et maîtrise du risque de fraude

Colloque du 17 novembre 2009

La fraude est un acte volontaire, irrégulier, qui cause un préjudice à une personne morale ou physique. La fraude est « une très vieille histoire toujours revisitée ».
La lutte contre la fraude repose sur quatre axes principaux : la prévention, la dissuasion, la détection, le traitement. Le dispositif de lutte contre la fraude doit être intégré au dispositif de contrôle interne. Plus le contrôle interne est faible, plus le risque de fraude est élevé.
Lutter contre la fraude est un défi permanent pour s'adapter à l'évolution des structures et des métiers, et pour sensibiliser régulièrement les opérationnels. Les conditions de succès d'une bonne sensibilisation sont avant tout l'implication visible de la direction générale, une démarche éthique ancrée dans l'organisation, une bonne connaissance des risques de fraudes, une communication positive des actions anti-fraude, le maintien d'une veille stratégique permanente.
Il est nécessaire de cartographier de manière spécifique le risque de fraude pour l'appréhender d'une façon globale (tout en assurant une analyse très précise des principaux types de fraudes pouvant se concrétiser dans l'entreprise). La cartographie des risques n'est pas figée, et évolue avec les risques.

Comment mieux maîtriser les risques liés aux S.I. en période de crise ?

Réunion mensuelle du 24 novembre 2009

Chez Natixis, la crise a agi comme un amplificateur d'approximations, d'erreurs ou d'insuffisances. On note une visibilité insuffisante sur les risques portés par les opérations, et une intégration insuffisante des SI dans le contrôle interne.
Les SI peuvent améliorer leurs performances en ce qui concerne les projets et l'intégration des exigences du contrôle interne dans ces projets.

Les principaux enjeux SI issus de la crise économique, identifiés par Vivendi, touchent à la protection des données sensibles, à la rationalisation des coûts et investissements, à l'intégration des systèmes d'information nécessaires au développement des affaires. Des efforts sont portés en particulier sur les processus et les systèmes d'information à forts enjeux métiers.

Le groupe Caisse des Dépôts a eu à faire face à l'explosion des services dématérialisés et des volumes d'information ; à l'hétérogénéité des niveaux de protection de l'information ; à la convergence des usages des SI ; et à la crise qui n'a fait qu'exacerber tout cela. Les actions de sensibilisation et les mesures de sécurité renforcées restent le meilleur remède. ■

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Calendrier Formation 2010

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

DPAI

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**

IDEA est une marque déposée de CaseWare IDEA Inc.

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**

>> Fiche technique

Norme 2040 - Règles et procédures

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

Un cadrage nécessaire pour la convergence des activités et la capitalisation des connaissances

Il serait improbable de vouloir adopter l'approche systématique et méthodique prévue dans la définition de l'audit interne, sans des règles et des procédures donnant les lignes directrices de l'activité d'audit. Au-delà de l'aspect normatif, les référentiels répondent à l'impératif de bonne gestion d'un service qui est souvent caractérisé par un fort *turn over* et une mixité des profils. Ces documents ont également valeur d'exemplarité puisque les auditeurs internes recommandent aux autres services l'importance de la formalisation de leur organisation et de leurs contrôles.

L'une des dernières MPA publiées par l'IIA (la MPA 2120-2) rappelle que *« l'audit interne doit prendre les mesures nécessaires pour gérer ses propres risques »*. Trois catégories de risques sont identifiées :

- le risque d'échec de l'audit,
- le risque de donner une fausse assurance,
- le risque d'atteinte à la réputation [du service d'audit interne mais surtout de l'organisation].

Pour maîtriser ces risques le responsable de l'audit interne doit notamment mettre en place des règles et procédures conformes au cadre de référence international des pratiques professionnelles IIA/IFACI. Il doit veiller à la conformité à toutes les politiques et pratiques de l'entreprise (cf. entretien avec Guy Flaire qui montre comment l'élaboration, le contenu et la diffusion des notes de fonctionnement et de procédure sont cohérents avec la structure organisationnelle du Crédit Agricole).

Principaux documents existant dans les services d'audit interne en France

- Charte d'audit interne (82 %)
- Manuel d'audit interne (57 %)
- Plan d'audit interne (90 %)
- Lettre de mission (79 %)

Cf. Résultats de l'enquête de l'IIA (CBOK 2006).

Les règles et les procédures n'ont pas uniquement pour objectif la conformité aux normes professionnelles et le respect des

instructions internes de l'entreprise. Elles visent l'amélioration de la performance du service et la gestion efficiente des ressources. C'est pourquoi leur périmètre et leur niveau de granularité doit être adéquat et adapté à :

- l'ancienneté du service d'audit ;
- la taille du service (selon la MPA 2040-1 *« un petit service d'audit interne peut être […] dirigé et contrôlé au jour le jour par une supervision étroite et des notes de service […]. Dans un service d'audit interne plus important, il est essentiel de disposer de règles et procédures plus formalisées et complètes »* ;
- la composition du service (junior/senior, *turn over* de l'effectif) ;
- la maturité des dispositifs à auditer ;
- la culture de l'entreprise et à ses métiers (sur des métiers peu évolutifs avec un dispositif de contrôle interne robuste, la formalisation détaillée des guides d'audit peut se justifier. Dans d'autres domaines, moins stables, des instructions générales suffisent pour orienter une déclinaison spécifique).

Compte tenu de cette approche à géométrie variable. Une procédure rappelle toujours le contexte et les enjeux de l'activité instruite ainsi que la responsabilité des acteurs. Ces données facilitent l'appropriation et la mise à jour.

* *
*

En conclusion, les procédures précisent les séquences chronologiques et la méthode de réalisation d'une tâche sans pour autant brider le raisonnement de ceux qui les mettent en œuvre. Elles s'insèrent dans un système de règles admises par les utilisateurs et les clients. Le responsable de l'audit interne veille à leur mise en œuvre.

Comme tout dispositif de contrôle, les procédures nécessitent un recensement et une priorisation des risques que le responsable de l'audit interne veut maîtriser (cf. MPA 2120-2). Des arbitrages sont ensuite nécessaires par rapport aux ressources disponibles pour la réalisation et la surveillance du dispositif. Une approche participative pendant l'élaboration et la mise à jour aide à retenir le niveau de granularité adéquat. Il faut rester pragmatique pour que la procédure soit appliquée. L'établissement des procédures est souvent échelonné tant pour les thématiques à prendre en considération que pour le contenu. A chaque stade des mesures d'accompagnement (formation, atelier de travail, forum sur l'intranet, *hot-line*…) facilitent le déploiement.

Bibliographie

- Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'IIA *(www.ifaci.com).*
- Evaluer et développer les compétences des collaborateurs … Un enjeu majeur pour les services d'audit interne. *Cahier de la recherche, novembre 2007 (www.ifaci.com).*
- La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne. *Cahier de la recherche, janvier 2009 (www.ifaci.com).*

Rien de tel que les normes professionnelles pour vérifier la bonne couverture de l'activité d'audit. Ci-après, un tableau qui ne vise pas à l'exhaustivité. Il recense des thématiques-clés et donne quelques exemples de procédure. L'interview de Guy Flaire illustre bien comment ces thématiques peuvent être concrètement prises en charge par un service d'audit interne. ■

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

Thématiques	Normes professionnelles et code de déontologie	Exemples de procédures[1]
Positionnement du service d'audit interne	• N1000 - Mission, pouvoirs et responsabilités • N2050 - Coordination avec les autres prestataires d'assurance et de conseil • N2060 - Rapports à la direction générale et au Conseil	• Charte du comité d'audit. • Charte de l'audit interne. • Formalisation de l'urbanisme du contrôle interne (Cartographie des prestataires d'assurance et de conseil, coordination des fonctions de contrôle…).
Droits et devoirs des auditeurs	• Code de déontologie • N1100 - Indépendance et objectivité • N1200 - Compétence et conscience professionnelle • N1230 - Formation professionnelle continue	• Code de déontologie des auditeurs internes. • Programme de formation.
Planification des missions d'audit	• N2010 - Planification • N2020 - Communication et approbation du plan d'audit	• Méthodologie pour l'élaboration de la cartographie des risques. • Procédure d'élaboration, de validation et de suivi du plan d'audit. • Plan d'audit.
Réalisation de la mission	• N2200 - Planification de la mission • N2300 - Accomplissement de la mission • N2400 - Communication des résultats	• Format de la lettre de mission (destinataire(s), signataire(s), diffusion…). • Préparation de la réunion d'ouverture et points-clés de l'ordre du jour. • Format du référentiel de contrôle interne et éléments à prendre en considération lors de l'analyse préliminaire des risques associés au domaine audité. • Tableau de bord de la mission (suivi du budget et des échéances). • Préparation de la réunion de clôture et points-clés de l'ordre du jour. • Rapport de mission (prise en compte des observations des audités, règle de validation, signature(s), diffusion).

[1] *Liste non exhaustive*

Thématiques	Normes professionnelles et code de déontologie	Exemples de procédures[1]
Programmes d'audit thématique	• N2100 - Nature du travail : évaluation des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle	• Objectifs de contrôle découlant de l'analyse des risques. • Papier de travail (format, contenu, niveau de cross-référencement, revue, archivage). • Règles d'échantillonnage.
Suivi des recommandations	• N2500 - Surveillance des actions de progrès • N2600 - Acceptation des risques par la direction générale	• Grille de cotation des recommandations. • Méthode et outil de suivi. • Tableau de bord de mise en œuvre des recommandations • Communication à la direction générale et au comité d'audit.
Support	• N1300 - Programme d'assurance et d'amélioration qualité • N1200 - Compétence et conscience professionnelle • N2030 - Gestion des ressources • N2040 - Règles et procédures • N2330 - Contrôle et conservation des dossiers d'audit • N2340 - Supervision de la mission	• Procédures d'évaluations internes et d'évaluations externes. • Questionnaires de satisfaction des clients Procédures de gestion des ressources humaines (organigramme, compétences requises pour chaque poste, grille d'évaluation des compétences, modalités de constitution des équipes). • Elaboration, validation et suivi du budget. • Gestion de la sous-traitance. • Objectif et traçabilité de la supervision. • Règles d'archivage et d'accès au dossier. • Administration et maintenance des outils informatiques.

[1] *Liste non exhaustive*

La ligne métier « Audit Inspection » du Crédit Agricole : ses domaines d'expertise, ses notes méthodologiques, ses thématiques

Entretien avec
Guy **Flaire**

responsable du pôle Méthodes et Supports, Crédit Agricole SA – IG Groupe

Béatrice Ki-Zerbo : ***Avant d'entrer dans le vif du sujet, et pour bien comprendre tout ce que vous faites en matière de règles et de procédures, il me semble important que vous présentiez votre service d'audit interne. En effet, des données comme le nombre d'auditeurs, les implantations, l'existence ou non d'audits spécifiques peuvent avoir un impact sur la conception et la mise en œuvre des règles.***

Guy Flaire : Au Crédit agricole, l'audit interne – comme les deux autres fonctions de contrôle visées par le règlement 97-02, à savoir la Conformité et le Contrôle permanent – est organisé sous forme de ligne métier.
La ligne métier « Audit Inspection » (LMAI) qui couvre l'ensemble du groupe Crédit Agricole, est pilotée selon les valeurs du groupe, tels que les principes de décentralisation et de subsidiarité dans l'action. A ce jour, la LMAI regroupe environ 1 300 personnes réparties sur les deux grands périmètres du groupe, avec un mode de fonctionnement différent selon chacun d'eux :

- 900 collaborateurs interviennent sur le premier périmètre, à savoir l'organe central Crédit Agricole SA et ses filiales, sur lequel le mode de fonctionnement est hiérarchique. L'inspecteur général groupe – Michel Le Masson, qui a pris ses fonctions début septembre – est également le responsable hiérarchique des inspecteurs généraux et responsables audit-inspection des différents pôles du groupe Crédit Agricole SA (LCL, Calyon, les autres filiales et fonctions centrales de Crédit Agricole SA) ; ces deux derniers étant fortement internationalisés puisque le groupe est présent dans environ 60 pays. L'inspection générale groupe comprend environ 120 personnes qui assurent l'audit de premier niveau de l'entité faîtière Crédit Agricole SA social et celui de second niveau sur l'ensemble du groupe.
- Le second périmètre d'intervention est constitué par le réseau des Caisses régionales au nombre de 39, ainsi que leurs filiales propres et leurs regroupements de moyens (soit environ 380 auditeurs). Chacun de leurs responsables d'audit-inspection rapporte hiérarchiquement au directeur général de son entité et est fonctionnellement rattaché au responsable du pôle Caisses régionales de l'inspection générale groupe qui intervient en mode animation sur ce périmètre.

B. K.-Z. : ***La structure de la LMAI s'imbrique donc sur la structure du groupe. Disposez-vous également des pôles d'audits métier tel que l'audit informatique ?***

G. F. : Nous avons trois domaines d'expertise et des superviseurs dédiés à ces domaines d'expertise.
Le plus ancien et le plus étoffé en effectif (environ une cinquantaine de personnes au sein de la LMAI) est le domaine des systèmes d'information.
Nous avons également constitué un domaine « audit comptable ». Nous considérons qu'un auditeur-inspecteur doit avoir des compétences pour réaliser des audits de comptabilité générale ou d'analyse de comptes d'entreprise, de comptabilité bancaire classique, etc. La formation y pourvoit aux différentes étapes du parcours. Mais en revanche, quand il s'agit de problématiques appelant plus d'expertise telles que la consolidation ou l'application des normes comptables, des profils plus spécialisés sont indispensables.
Enfin, le troisième domaine d'expertise est celui qui est consacré à l'audit de modèles. Constituée cette année, cette équipe devrait être étoffée en 2010 pour réaliser des missions spécifiques dans le cadre du dispositif de mise en oeuvre de la réglementation Bâle II, qu'il s'agisse de l'évaluation des modèles de risque ou des modèles de gestion de portefeuilles dans tel ou tel grand métier de la banque.

B. K.-Z. : ***Après cette cartographie des pôles d'activités et des différents domaines d'expertise, pouvez-vous recenser les principaux supports de diffusion des règles et procédures de l'audit interne. Certaines sont-elles spécifiques soit au domaine d'expertise, soit aux entités que vous avez identifiées dans les pôles ?***

G. F. : Je vais partir du plus général au plus particulier. Une **note de procédure** globale définit les attributions, les responsabilités, le champ d'action, le mode de fonctionnement – que je vous ai décrit précédemment – de la LMAI. L'organigramme de la LMAI, des extraits des normes professionnelles sont annexés à cette note. Elle est diffusée sur l'ensemble du groupe Crédit Agricole SA. S'agissant des Caisses régionales, la diffusion de ces procédures pour ce qui les concerne est effectuée selon une forme de communication directe (dite « lettre jaune ») aux directions des Caisses régionales, dans des domaines aussi divers que le contrôle, le commercial, le juridique, etc.

B. K.-Z. : ***Le contenu des notes de procédure se distinguent-il de celui de la « lettre jaune » ?***

G. F. : Je vais y arriver. La note de procédure est en fait plutôt une note d'information sur l'organisation, le fonctionnement de la LMAI. Elle est ensuite précisée et déclinée dans **une charte** au niveau de l'inspection générale groupe avec les différents volets prévus par les bonnes pratiques professionnelles sur les droits et devoirs de l'auditeur vis-à-vis des audités.
Cette charte d'audit est systématiquement communiquée aux audités dès l'annonce de la mission ; elle a été diffusée très largement au sein de la LMAI pour que les entités puissent s'en inspirer au moment de l'actualisation ou de la conception de leur propre charte.
Nous avons commencé à élaborer des **notes méthodologiques** en 2006 au niveau de la LMAI pour préciser des thématiques identifiées dans le cadre d'un chantier ou de groupes de travail. Aujourd'hui, elles sont au nombre de six, les deux dernières étant en train d'être diffusées ou en fin d'élaboration.
Parmi les thématiques que je peux vous citer : la thématique du ***reporting***. Elle n'est pas propre à l'audit interne mais dans une ligne métier telle que je viens de vous la décrire, vous pouvez imaginer que les besoins sont forts pour répondre à des questions comme : la fréquence du *reporting*, le contenu du *reporting* à son inspection générale de rattachement, à l'inspection générale groupe… Nous avons retenu le principe d'un *reporting* trimestriel, par paliers de consolidation, avec un outil dédié sur le périmètre du groupe Crédit Agricole S.A..
Deuxième thématique, celle des **cotations de synthèse de mission, des recommandations et de la mise en œuvre des recommandations.** Des systèmes de cotation préexistaient mais, bien évidemment, au gré de la constitution du groupe et de la ligne métier, vous n'aviez pas le même système chez LCL – ex-Crédit lyonnais – à Calyon – ex-CA-Indosuez –, ou à Emporiki et à Cariparma qui sont les dernières grandes entités intégrées au sein du groupe.
Au final, un système de cotation de synthèse de mission à 4 niveaux par code couleur (vert, jaune, orange, rouge) – dont vous pouvez imaginer assez aisément la signification – a été retenu pour évaluer la qualité du contrôle interne. Pour classer les recommandations, 3 niveaux ont été définis avec une dénomination libre : à l'inspection générale groupe, ces niveaux sont respectivement appelés l'injonction pour le niveau 1, la prescription pour le niveau 2 la suggestion pour le niveau 3. Ce dernier niveau ne rentre d'ailleurs pas formellement dans le processus de suivi.

B. K.-Z. : ***Ce qui est intéressant, c'est que vous avez également mis en place une cotation sur la mise en œuvre des recommandations.***

G. F. : Oui. Le **suivi des recommandations** constitue d'ailleurs une troisième thématique. Un suivi contrôlé semestriel de vérification de la bonne mise en œuvre des recommandations a été développé progressivement depuis 2007 dans le groupe Crédit Agricole S.A.. Ces missions de suivi ont donné lieu, de la part de l'inspection générale groupe, à une cotation de la mise en œuvre de ces recommandations selon là aussi 4 niveaux avec le même code que les cotations. Néanmoins, cette thématique sur le suivi des recommandations est en cours de refonte pour hiérarchiser davantage ce suivi au regard de la criticité de chaque action correctrice, pour l'adapter au système d'information que nous venons de déployer en 2009 au sein de la LMAI et pour incorporer les dernières modifications du règlement 97-02, dont notamment le devoir d'alerte de l'organe délibérant par le contrôle périodique.
Avant le démarrage du chantier sur la **« cartographie des risques et les plans pluriannuels »** on constatait une grande hétérogénéité de pratiques. Aujourd'hui une maquette de cartographie à 2 niveaux a été élaborée : une cartographie de premier niveau pour les audits locaux et une cartographie de second niveau, applicable aux inspections générales, et surtout à l'inspection générale groupe. L'articulation et l'imbrication de ces deux cartographies ont été revisitées en 2009 afin de tenir compte du déploiement du SI déjà évoqué.
Une cinquième note méthodologique concerne le **déroulement de mission**. Il serait illusoire de prétendre être parvenu à une convergence absolue sur ce point entre une inspection générale de 120 personnes et une unité d'audit d'une filiale étrangère disposant de quelques auditeurs.
Pour autant, de grands principes ont été néanmoins développés dans cette approche méthodologique qui intègre, pour beaucoup, les normes professionnelles et le résultat et les recommandations issues de l'évaluation externe effectuée en 2008 sur une partie significative de la LMAI. Nous avons ainsi précisé les grandes phases de déroulement d'une mission, les échéances associées, les obligations de communication vis-à-vis des audités aux différentes phases, dont la restitution à la fin de la phase d'investigation, le déroulement de la phase contradictoire et la prise en compte des réponses des audités, la communication du rapport aux audités, voire sa

présentation en Conseil d'administration ou en Comité d'audit.

La sixième thématique concerne la question de **l'allocation des effectifs** au sein de la ligne métier. Au-delà de la réponse à apporter à un point d'attention du régulateur bancaire émis en 2005 à l'égard de la LMAI, il s'agit de nous donner les moyens de l'optimisation des ressources. En effet, si l'effectif d'auditeurs internes peut facilement être appréhendé dans une entreprise mono-activité avec une seule entité d'audit ; cette problématique prend une tout autre dimension dans un groupe bancaire disposant de plusieurs dizaines d'unités d'audit ayant des environnements métiers très diversifiés, les besoins d'audit étant radicalement différents dans la banque d'investissement ou dans la banque de détail.

Compte tenu de toutes ces spécificités, il est important d'avoir une approche commune pour répondre à la question du niveau adéquat d'allocation des moyens au regard des objectifs de fonctionnement et de couverture des risques assignés au contrôle périodique : quel raisonnement permet d'allouer X auditeurs à une entité donnée ou de modifier cette allocation ? Quels sont les critères d'aide à la décision (augmentation de l'activité, croissance externe, nouvelle réglementation, nouvelle expertise à intégrer ...) ?

Si la commission bancaire recommande un ratio d'effectifs « auditeurs/audités », pour une banque universelle, tous métiers confondus, de l'ordre de 0,9 %, la valeur de ce ratio varie en fonction du niveau très inégal de risques associés à des métiers complètement différents. Par exemple, dans la banque de financement et d'investissement, ce ratio tourne autour de 1,30 %. En revanche, dans la banque de détail, il est plutôt de l'ordre de 0,60 %.

Une option assez traditionnelle consiste à estimer, à dire d'expert, ce que l'audit de tel objet auditable de la cartographie des risques implique en termes de ressources sur le cycle de 3 ou 5 ans du plan pluri-annuel d'audit puis d'en déduire un besoin moyen annuel.

La méthodologie envisagée consisterait, en approche complémentaire, à utiliser le ratio « auditeurs/audités » de 0,9 % comme un point pivot qui est modulé à la hausse ou à la baisse selon 7 critères tels que l'environnement métier, le risque pays ou la complexité des process de l'activité exercée. Cette approche permettrait de valider et d'apprécier les évolutions d'effectif dans nos entités, et de vérifier si elles correspondent bien à ce raisonnement, sans être totalement normative pour l'entité qui s'écarterait d'un demi-effectif temps plein du ratio cible.

In fine, les thématiques couvertes par ces différentes notes méthodologiques s'emboîtent et reflètent les étapes clés du processus d'audit.

B. K.-Z. : ***Comment ces notes sont-elles utilisées par chacune des entités d'audit que vous avez citées au début de notre entretien ?***

G. F. : Il appartient évidemment à chaque entité d'audit de faire en sorte que chacune de ces notes méthodologiques LMAI soient déclinées en adéquation avec ses propres spécificités. L'inspection générale groupe en premier a adapté pour sa part ces notes méthodologiques « ligne métier » qui sont devenues des notes méthodologiques ou des notes de fonctionnement de l'inspection générale groupe, sans que cette application soit transposable à LCL, à Calyon, etc.

B. K.-Z. : ***On voit bien que ces différentes notes recouvrent le processus d'audit, de la planification ou suivi des recommandations en passant par la gestion des ressources. Avez-vous des projets de nouvelles notes méthodologiques ?***

G. F. : Oui, nous en avons au moins une qui fait suite à l'évaluation externe déjà évoquée. C'est un chantier sur un **programme d'assurance et d'amélioration permanente de la qualité.** Il devrait aboutir à la fin de cette année. Cette note rappellera, conformément aux normes professionnelles, l'importance du programme qualité. A l'intérieur même du contrôle périodique, il faut veiller à exercer une forme de contrôle permanent. Il faut que nous soyons nous-mêmes soucieux d'appliquer à nos activités la qualité et l'efficacité des process que nous recommandons aux audités de développer pour améliorer et optimiser leurs activités. Sans anticiper sur la fin du chantier, notre objectif est de préciser les différentes options que la ligne métier a décidé pour intégrer cette préoccupation : comment s'évaluer de façon continue et comment vérifier en permanence la qualité et les besoins d'évolution de nos process ? Quels sont les outils, les modes de fonctionnement appropriés ? Comment évaluer périodiquement nos activités ? Outre les missions du régulateur, quelles sont les possibilités d'auto-évaluation et d'évaluation externe ? A quelle fréquence ?

B. K.-Z. : ***Le programme d'assurance et d'amélioration qualité va sans doute renforcer l'effort que vous faites actuellement d'harmonisation et de convergence des procé-***

dures et des règles. Avez-vous également, un programme de diffusion et de rappel de ces méthodes ?

G. F. : Effectivement, nous avons des mesures d'accompagnement pour diffuser et faire appliquer ces procédures au sein de la LMAI. Nous utilisons les supports de communication et d'information du groupe ainsi que l'intranet de la LMAI qui a été mis en place en mars 2007. Cet intranet est constitué de deux parties : une page d'accueil grand public à laquelle peut accéder toute personne qui a capacité à naviguer sur les sites intranet du groupe. L'accès du second volet est réservé aux membres de la ligne métier. Le contenu y est évidemment beaucoup plus riche. Les différents documents que je vous ai cités sont mis en ligne sur la partie publique et/ou la partie communautaire du site.
Lorsqu'une note méthodologique est publiée, sa diffusion au sein de la LMAI intervient également par le système de messagerie. Lorsqu'elle concerne le périmètre des Caisses régionales, nous utilisons la « lettre jaune » précédemment évoquée.
Il y a également un volet d'accompagnement par la formation qui est très fort, notamment lors de l'intégration des jeunes diplômés, qui est généralement assurée en commun pour les trois inspections générales (Groupe, Calyon et LCL). Cette formation comprend un module sur la méthodologie de l'audit interne en présentiel et via le e-learning.

B. K.-Z. : ***A trop vouloir réguler et appliquer des procédures, ne risque-t-on pas d'avoir des auditeurs – notamment quand ce sont des jeunes recrues – qui ne prennent plus la peine de se poser les bonnes questions ?***

G. F. : La question est tout à fait pertinente. La méthodologie n'a pas du tout pour but de scléroser, elle vise à faire bénéficier les auditeurs d'un mode de fonctionnement convergent. Pour nous c'est un enjeu majeur car plusieurs missions se déroulent de façon transversale au sein de la ligne métier en mettant en présence soit une équipe faîtière et la participation d'équipes de chacune des entités, soit la constitution d'une seule équipe avec une contribution de ressource des différentes entités d'audit. Sans une approche commune ces missions seraient très difficiles. Cette convergence est une condition d'efficacité du déroulement de ces missions et du *reporting*.
Votre question pourrait davantage concerner les outils et les modes opératoires prévus dans les guides d'audit. Mais là encore, le guide d'audit n'est qu'un point d'appui, ce n'est pas un questionnaire à remplir en guise de livrable, ni une aide à la rédaction du rapport. C'est une aide aux investigations, ce qui est complètement différent. Les guides d'audit facilitent la familiarisation avec l'environnement à auditer mais ils n'ont pas vocation à se substituer au jugement ou à brider les bons réflexes de l'auditeur. Justement, au cours de la formation à la méthodologie d'audit ou de conduite d'un audit, nous insistons sur cette capacité d'éveil et d'écoute. Nous avons également été vigilants au fait que la formalisation et la structuration des guides d'audit ne devaient pas aller dans une granularité trop détaillée. Ainsi, ils ne sont pas sclérosants et laissent un minimum d'initiative, avec la condition, dans une ligne métier de 1 300 personnes, de pouvoir fonctionner ensemble.

B. K.-Z. : ***Les auditeurs peuvent-ils faire des suggestions pour améliorer les notes méthodologiques ou les guides d'audit ?***

G. F. : L'approche *bottom-up* se fait selon deux modes principaux. La première approche est de créer systématiquement, lors du lancement d'un chantier, un groupe de travail qui comprend les différentes composantes de la LMAI. Nous nous donnons ainsi la capacité de prendre la température et de faire remonter des préoccupations des différents pôles et entités.
Par ailleurs, au niveau de l'inspection générale groupe, nous avons un dispositif d'inspecteurs (dits MS pour Méthodes et Supports) qui, selon un binôme alternant, viennent apporter ce type de contribution, le temps d'un semestre, à l'intérieur du pôle Méthodes et Supports dont j'ai la responsabilité. Ils contribuent aux projets méthodologiques et assurent l'aide en ligne pour les missions en cours. Ce tandem d'inspecteurs est une passerelle entre le corps inspectoral dont ils sont issus temporairement, la direction de l'inspection générale groupe et le pôle Méthodes et Supports.
Le système de capitalisation vient en complément de ces deux modes de fonctionnement participatif. Il n'est pas à l'identique sur l'ensemble de la ligne métier, puisque les besoins sont complètement différents, mais en tout cas, au niveau de l'inspection générale groupe, il est assez précis. Au retour des vagues de missions, les inspecteurs MS réalisent des entretiens et animent des groupes de travail pour tirer les leçons des missions qui s'achèvent, tant sur le contenu des guides d'audit et leur évolution, que des différents éléments comme la cartographie des risques. Les équipes de mission doivent avoir la capacité de faire part des résultats de leurs travaux, au delà du rapport, des difficultés qu'ils ont pu rencontrer, de leurs remarques transversales, permettant ainsi de maintenir la qualité de nos process et de garder les connaissances acquises. En effet, nous avons des besoins de *knowledge management* liés la dynamique démographique de l'inspection générale groupe : nous sommes passés d'environ 60 à 120 collaborateurs en l'espace de 4 ans. Sachant que le parcours complet d'un inspecteur est de l'ordre de 5 à 6 ans, avec un passage en fonction managériale à partir de 3 ans, il faut donc assurer une acquisition rapide des connaissances et éviter une trop grande déperdition de savoir du fait de ce *turn-over*.
Ce système de capitalisation intègre également les constats et les recommandations des régulateurs en France ou à l'étranger, les évolutions réglementaires, d'outils ou de process au sein du groupe.
Enfin, l'existence de notes méthodologiques structurées facilite d'ailleurs cette démarche de capitalisation. ■