audit interne

GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

>> méthodes

Comment le contrôle interne peut-il créer de la valeur ?

>> fraudes

L'informatisation de la recherche des fraudes simples

L'AUDIT INTERNE INTÈGRE LES RÉFÉRENTIELS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Des thèmes multiples et variés

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

n°198
Février 2010

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°198 - février 2010

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

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Claude Viet

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Louis Vaurs

RÉDACTEUR EN CHEF
Marc Jouffroy

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

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

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

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

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

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 : février 2010
Photo couverture : © Getty Images

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 intègre les référentiels du développement durable

Verre à moitié vide ou à moitié plein ? Chacun en jugera.
Mais Copenhague a eu lieu et des choses ont été dites, sinon prescrites.
Les conclusions essentielles sont résumées dans l'interview ci-après.

Un premier dossier avait été consacré par la revue au développement durable en juin 2003. Outre le rappel des définitions, il présentait les concepts majeurs et quelques expériences conduites dans des entreprises.

Depuis lors, les études climatiques se sont poursuivies, la gamme des pays sensibilisés s'est élargie, l'opinion publique, à l'écoute des médias, s'est mobilisée.
Nombre d'impulsions venues d'horizons divers – aussi bien des territoires, comme l'on dit aujourd'hui que de l'Etat – conduisent désormais à compter les données relatives au développement durable parmi les objectifs des entreprises ; une préoccupation éthique s'affirme en connexion avec une croissance « raisonnable ».

L'audit interne intègre les référentiels correspondants dans les programmes de ses missions. On assiste ainsi à une professionnalisation progressive des exigences du développement durable dans bon nombre de secteurs.

Quelques mots clefs issus de témoignages ici rassemblés donnent un aperçu des domaines sensibles : immobilier, produits de consommation, déchets, pollution, sites … Et il y en a d'autres, comme la démographie dont on parle sans doute moins que du climat mais dont l'importance – capitale – se mesure à l'aune des ressources limitées de la planète.

Règles nouvelles, évaluations, contrôles sont à l'ordre du jour. Et l'audit interne est naturellement à pied d'œuvre avec ses méthodes éprouvées. ■

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 **Comment le contrôle interne peut-il créer de la valeur ?**
Olivier Arroua

>> fraudes

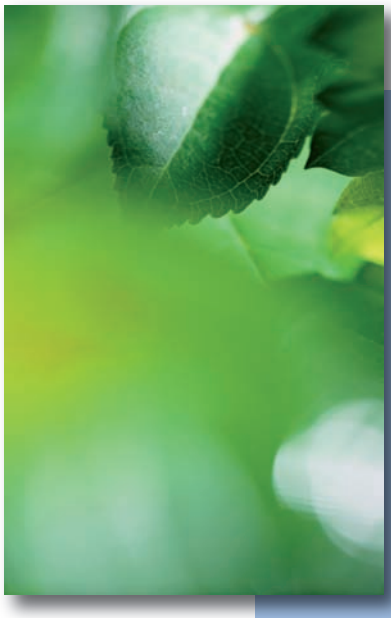
33 **L'informatisation de la recherche des fraudes simples**
Noël Pons et Yoanna Pons

>> certification

38 **De nouvelles certifications mettent l'audit interne en valeur**

42 >> lu pour vous

45 >> l'audit en mouvement



>> dossier

L'audit interne intègre les référentiels du développement durable

10 **Les entreprises au cœur des actions de développement durable**
Jacques Brégeon

14 **Développement durable : pour une adaptation des missions de l'audit interne à de nouvelles exigences**
Béatrice de Montleau

20 **Le développement durable, objet d'audit interne au même titre que d'autres axes stratégiques**
Martial Vidaud

24 **Le principe pollueur-payeur : peut-il nous inspirer ?**
Raphaël Béreau

29 **Quand le directeur de l'audit pilote le développement durable**
Denis Burckel

>> Fiche technique n°28

> **La charte d'audit dans les collectivités territoriales (Norme 1000)**
Jean-Baptiste Gamas

> **La charte d'audit du Conseil général de l'Essonne, un document fondateur et fédérateur qui garantit la continuité du service**
Sophie Penvern

sommaire

Comment le contrôle interne peut-il créer de la valeur ?

Olivier **Arroua**

associé, Selenis

Diplômé d'un DESS d'audit, Olivier Arroua dispose d'une expérience professionnelle de plus de 10 ans exclusivement au service des secteurs de la banque, de l'assurance et de la protection sociale. Auditeur interne chez HSBC, puis organisateur dans le groupe SMABTP, il a également exercé des responsabilités de manager chez Eurogroup avant de fonder Selenis, société de conseil en stratégie et en management. Il enseigne à l'université Paris Dauphine ainsi qu'à l'ESC Montpellier.

La crise des subprimes, la faillite du système bancaire, les récents scandales financiers ont démontré avec force que la maîtrise des risques – notamment systémiques – ne pouvait être seulement l'affaire de régulateurs, aussi puissants soient-ils, veillant au respect de réglementations internationales, aussi contraignantes soient-elles. La clé du succès repose avant tout sur une nouvelle approche du risque dans les établissements financiers intégrant des dimensions managériales et culturelles.

Quand le système financier s'enrhume, c'est toute la planète qui éternue…

La crise des subprimes de l'été 2007 aux Etats-Unis a eu des effets dévastateurs sur le système financier mondial par effet de contagion systémique. L'insolvabilité des ménages américains à faible revenu s'est propagée via des produits dérivés sophistiqués sensés disperser le risque… Les pertes affichées sont équivalentes à la moitié de la richesse mondiale produite... La plupart des institutions financières ont été touchées et ont requis l'assistance des pouvoirs publics.

Aux risques de marché s'ajoutent des fraudes très importantes qui amplifient la défiance à l'égard du système financier. Pour ne citer que les plus célèbres : Jérôme Kerviel contourne les systèmes de contrôle interne de la Société Générale et provoque une perte de près de 5 milliards d'euros ; Richard Bierbaum prend des positions non autorisées sur les marchés de dérivés de crédit et fait perdre à Calyon 250 millions d'euros ; Boris Picano-Nacci mène des opérations spéculatives pour compte propre non autorisées et génère une perte de 695 millions d'euros pour la Caisse d'Epargne ; Bernard Madoff met en place une « pyramide de Ponzi » et détourne près de 50 milliards de dollars ; Sir Allen Stanford détourne 8 milliards de dollars en abusant de la confiance d'investisseurs…

Toute création de valeur est assise sur une maîtrise des risques

La combinaison de ces pertes abyssales et des fraudes découvertes a considérablement terni l'image de la profession et a conduit à s'interroger sur la pratique des affaires des banquiers, sur leur capacité à maîtriser les risques pris et transférés aux marchés…

L'origine de ces dérives provient de deux maux récurrents : une **focalisation excessive sur la rentabilité à court terme** et **une déresponsabilisation managériale** en termes de contrôle interne.
En effet, la recherche d'une très forte rentabilité à court terme a conduit les banques à perdre de vue la notion de risque. L'existence au sein des établissements financiers de systèmes d'analyse des risques ultrasophistiqués couplés à un fort encadrement réglementaire, a favorisé une confiance excessive dans les systèmes informatiques voire dans les opérateurs.

La création de valeur est une fonction d'optimisation du profit sous contrainte de risques, le risque étant lui-même inversement proportionnel au temps imparti pour générer du profit. En conséquence, générer des profits colossaux à court terme implique de prendre des risques tout aussi élevés, voire vitaux.

C'est ce que viennent de redécouvrir les banques de financement et d'investissement…

Un contrôle interne efficace contribue à garantir une performance élevée

Le contrôle interne a justement vocation à identifier, évaluer et maîtriser les risques dans le cadre de l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise. De cette manière, il contribue directement à une création de valeur pérenne en garantissant l'optimalité du ratio rendement / risque de l'organisation et en veillant à ce que le niveau de risque embarqué soit connu et accepté par les dirigeants.

Renforcer et redéfinir le processus de contrôle interne apparaît comme la mesure prioritaire à engager pour sécuriser la création de valeur dans les établissements financiers.

Pour réussir, il faut dépasser les dimensions formelles et financières du système de contrôle interne (aucun audit interne ou externe n'a permis de déceler la fraude de Jérôme Kerviel ; la SEC avait donné sa bénédiction aux fonds de Bernard Madoff…). Les dimensions managériales, socio-organisationnelles et culturelles méritent au moins autant d'attention de la part des dirigeants.

Ces dirigeants auraient donc tout intérêt à agir sur la culture de leurs établissements en développant une culture entrepreneuriale (engagement, responsabilité, sens du risque), en diffusant une réelle philosophie du contrôle qui surpasse la simple application des règles et des procédures, en dépassant la dictature du court-terme, et enfin en valorisant la maîtrise des risques comme un accélérateur de performances.

Sur le plan de la gestion des risques, il semble fondamental de réintégrer la notion même de risque en rappelant que le « risque zéro » n'existe pas, d'investir sur la R&D pour accroître la capacité collective à identifier et évaluer les évènements rares à fort impact sur les marchés (« Le cygne noir » de Taleb), de définir un niveau de risque acceptable pour l'établissement, de mesurer régu-

lièrement son exposition globale, de tester la robustesse de son organisation dans les pires scénarios, et enfin d'intégrer l'aléa moral individuel en renforçant les contrôles, et l'aléa moral collectif en agissant sur la conscience de l'établissement financier.

Enfin au niveau RH, il semble primordial de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la gestion du risque, d'ajuster les rémunérations variables aux niveaux de risques encourus, de diversifier les profils des opérateurs des salles de marché pour démystifier le métier et réintroduire un peu de sens commun… et de recycler les meilleurs traders sur des fonctions de contrôle afin de revaloriser ces métiers, rééquilibrer le rapport de force et anticiper les aléas éventuels…

La solution est au cœur des établissements financiers

La crise que nous connaissons ne pourra se résoudre par une énième évolution réglementaire… Elle appelle de nouvelles réponses qui doivent venir des acteurs eux-mêmes. La maîtrise des risques doit devenir une préoccupation majeure des dirigeants et un pilier fondamental de toute stratégie. Pour réussir, il faudra investir massivement sur les dimensions socioculturelles du contrôle interne en vue de garantir un changement durable. Cela suppose de s'interroger sur le système de valeurs de l'établissement financier ; cela prendra du temps et de l'énergie, mais aussi ardu soit le chemin à parcourir, c'est la seule manière d'éviter une nouvelle crise qui pourrait, cette fois, s'avérer fatale. ■

diplôme professionnel de l'audit interne - DPAI

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

Le DPAI

Diplôme Professionnel de l'Audit Interne

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

Les plus du diplôme

- la valorisation de vos compétences dans la conduite d'une mission d'audit à travers un diplôme
- un engagement dans un cursus de formation vous permettant de conduire une mission d'audit en autonomie
- une remise de 20 % sur les tarifs d'au moins 4 séminaires fondamentaux de l'audit interne (Cf. catalogue des formations de l'IFACI)

DATE : 1 session / an

- 25 janvier 2011

CONDITIONS D'INSCRIPTION

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

ifaci institut français de l'audit et du contrôle internes

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

L'AUDIT INTERNE INTÈGRE LES RÉFÉRENTIELS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Des thèmes multiples et variés

10 **Les entreprises au cœur des actions de développement durable**
Jacques Brégeon

14 **Développement durable : pour une adaptation des missions de l'audit interne à de nouvelles exigences**
Béatrice de Montleau

20 **Le développement durable, objet d'audit interne au même titre que d'autres axes stratégiques**
Martial Vidaud

24 **Le principe pollueur-payeur : peut-il nous inspirer ?**
Raphaël Béreau

29 **Quand le directeur de l'audit pilote le développement durable**
Denis Burckel

Les entreprises au cœur des actions de développement durable

Entretien avec
Jacques **Brégeon**

fondateur du Collège des hautes études de l'environnement et du développement durable (CHEE & DD)

Docteur d'État ès sciences, Jacques Brégeon a commencé sa carrière au Bureau de Recherches Géologiques et Minières, avant d'assumer diverses responsabilités au sein de l'Observatoire des matières premières (OMP, ministère de l'Industrie), puis au sein du groupe ECCO Sécurité. Il crée et dirige, en 1991, le cabinet d'audit et de conseil Synoptions, cabinet spécialisé dans des missions de sûreté des organisations, de management du risque, de politiques d'environnement et de développement durable, puis en 1995, le Collège des Hautes Etudes de l'Environnement (CHEE). Par la suite, il dirige l'Institut International des Projets, développé par le Pôle Universitaire Léonard de Vinci pour approfondir la méthodologie du management de projet. Professeur à l'Ecole Centrale Paris, il anime la Commission Développement durable de la Conférence des Grandes Ecoles et préside le Comité opérationnel Education du Grenelle de l'environnement.

Marc Jouffroy : *La préoccupation relative au développement durable est déjà ancienne : la conférence de Stockholm en 1972, le rapport Brundtland en 1987, support de la fameuse conférence de Rio en 1992. Lors d'un entretien en juin 2003, vous aviez évoqué avec enthousiasme la prise en considération par les entreprises des nécessités de l'action dans ce domaine. Merci de nous accorder aujourd'hui un nouvel entretien en prélude au dossier que nous consacrons, après Copenhague, aux évolutions concrètes constatées depuis cinq ans.*

Jacques Brégeon : Les choses ont, en effet, sérieusement avancé, notamment dans le

monde de l'entreprise. Pour ma part, à la suite du Grenelle de l'environnement, j'ai animé un groupe de travail interministériel sur l'éducation au développement durable à tous niveaux de l'enseignement.

Je perçois bien mieux aujourd'hui les liens entre développement durable et culture dans tous les domaines de la société. Ceci influe naturellement sur les remarques que je peux faire pour répondre à vos préoccupations.

Revenons un instant à 2003 : c'était le début de l'application de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) ; les entreprises cotées en bourse avaient l'obligation de produire chaque année un rapport de responsabilité sociale. Plus exactement d'ailleurs, il s'agit d'une responsabilité étendue, à l'ensemble du « sociétal » et incluant donc la dimension environnementale.

Sur les 900 entreprises concernées, environ la moitié a mis en place une organisation, un management et produit un *reporting* de responsabilité sociale et environnementale. Il en est résulté une évolution de la culture de l'entreprise plus que des revirements stratégiques.

Développement durable et responsabilité sociale relèvent du même concept : le premier aspect renvoie davantage aux collectivités territoriales et le deuxième aux entreprises. A chacun de déterminer sa responsabilité dans la société compte tenu de son rôle.

La loi NRE a contribué à développer cette culture commune qui n'existait guère auparavant. Aujourd'hui, clients et fournisseurs sont engagés dans le même type de processus de responsabilité sociale et les PME s'y engagent avec plus de liberté que les grandes entreprises.

Donc, en définitive, les choses ont bien avancé et les entreprises sont certainement dans ces domaines un acteur plus incisif que les collectivités territoriales et que l'Etat, qui tente de rattraper son retard, notamment avec le Grenelle de l'environnement.

M. J. : *Nous avions évoqué la fois dernière les recherches techniques relatives à une certaine neutralisation du CO2. Y a-t-il eu des évolutions notables ?*

J. B. : Deux rapports du GIEC (Groupe Intergouvernemental d'Etude du Climat – qui relève de l'ONU), en 2001 et en 2007, ont montré que le réchauffement climatique est réel, sérieux, notablement imputable à l'homme. Les conséquences ne seront pas limitées à la hausse du niveau marin, mais seront multiples : déplacement des zones climatiques vers le nord, modifications lourdes de la ressource en eau et de sa distribution, problèmes d'alimentation et de sécurité alimentaire, phénomènes naturels paroxystiques.

Comment contenir ces effets climatiques ?

Le réchauffement climatique augmente avec l'effet de serre et la concentration de gaz tels que le CO2 et le CH4. Il faut certainement tenter de remplacer les énergies fossiles – charbon, pétrole, gaz naturel – par des énergies renouvelables. La question de l'hydrogène est toujours d'actualité, mais il faut de l'électricité pour le fabriquer ; la solution française possible grâce au nucléaire, est peu transposable ailleurs. D'où, dans le secteur automobile, le succès des solutions hybrides (Toyota par exemple) qui vont se développer dans la plupart des pays et en France, aussi, où les constructeurs ont beaucoup progressé en quelques années.
Parlons aussi de l'éolien et du solaire. L'énergie éolienne est techniquement arrivée à maturité mais les variations de la production n'épousent pas les fluctuations de la demande. Quant au solaire, il reste d'importants progrès techniques à réaliser pour en améliorer le rendement.

« Développement durable et responsabilité sociétale relèvent du même concept »

Le potentiel des énergies renouvelables est donc certain ; l'Allemagne, par exemple, espère, en 2030, produire 30 % de son énergie par ces moyens.

L'autre volet technologique concerne la captation du CO2. Les gaz à effet

de serre se concentrent dans l'atmosphère (les molécules de CO2 ont une durée de vie de plus d'un siècle), c'est ce qui provoque le réchauffement. Il faut donc inventer des éponges ou des pompes à CO2 en vue de limiter sa concentration dans l'atmosphère. La photosynthèse est une pompe à CO2 ; et l'océan est un puits de carbone par le plancton qui capte le CO2 atmosphérique.
Il y a actuellement des travaux de recherche, qui, après mise au point technique, nous permettront certainement, à échéance de quelques années, de capter le CO2 que nous émettons par diverses sources. Mais la technologie, dont les recherches sont prometteuses, ne doit pas pour autant nous dispenser de limiter nos consommations d'énergies fossiles : le pétrole a bien d'autres utilités plus intéressantes que la combustion dans les chaudières de nos maisons.

M. J. : *Face aux difficultés d'ordre international, peut-on se fonder sur d'autres relais – institutionnels ou de quelque autre nature – pour impulser le mouvement ?*

J. B. : Parlons d'abord des difficultés rencontrées lors de la réunion de Copenhague. Est-ce un échec complet? Non. Une déception par rapport aux attentes ? Oui, sans aucun doute. Mais, cette conférence, qui a donné lieu à beaucoup de travaux en amont, a obtenu des résultats loin d'être négligeables.

Premier résultat : un texte a été en fin de compte signé aux termes duquel il est convenu de tout faire pour limiter la hausse de température à 2°C, sans pour autant que des échéances aient été précisées. Il est important que cet objectif déterminé par les scientifiques ait été validé par les politiques au plan international.

Deuxième résultat : la prise en considération par le nord des conséquences que subira le sud alors que les pays qui le composent, notamment en Afrique, n'ont pratiquement pas de responsabilité dans l'effet de serre en raison de leur situation économique. Les pays du nord se sont engagés à apporter une aide de 100 milliards de dollars par an à partir de 2020 aux pays du sud pour les aider à faire face aux effets du réchauffement climatique. Avant cette aide, ils s'engagent entre 2010 et 2012 à apporter ensemble une aide de 30 milliards de dollars. Sont engagés l'Union Européenne, les USA et le Japon.
D'autres moyens d'aide au financement seront à mettre en place mais ils ne sont pas précisés (Cf. hypothèses du type taxe Tobin et taxe Chirac sur les transactions financières, entre autres).

Troisième résultat : l'importance de la forêt a été reconnue ; des crédits carbone pourront être attribués aux pays du sud en contrepartie de la non déforestation.

A noter aussi comme un fait important que la décision finale de Copenhague n'a pas été élaborée par les deux puissances que sont la Chine et les USA mais également par les pays désignés sous le nom de BASIC (Brésil, Afrique du Sud, Inde, Chine).
L'Europe, quant à elle – conscience morale et ressource technologique – a perdu le leadership à Copenhague ; pour être en première ligne lors de la conférence de Mexico à la fin de l'année 2010 ; elle se doit de déterminer une stratégie commune et de proposer des outils économiques ad hoc lors de la prochaine conférence de Bonn en juin 2010.

Quelques pas dans la voie de la coopération ont donc été franchis à Copenhague ; mais, face à l'objectif de limiter la hausse de température à 2°C, on n'a pas déterminé l'objectif correspondant de réduction des émissions de CO2, ce qui empêche de répartir des quotas d'émissions comme on avait pu le faire à Kyoto.
L'autre problème non résolu est celui du contrôle : comment mesure-t-on les émissions de gaz à effet de serre ? Qui le fait et comment sanctionne-t-on les dépassements ?
La proposition antérieure de création d'une organisation mondiale de l'environnement n'a pas été reprise ; le sera-t-elle à Mexico ? Rien n'est moins sûr…

« Collectivités territoriales et entreprises se mobilisent sous la pression des citoyens »

Mais, au regard de ces difficultés institutionnelles au niveau international, il est réconfortant de constater sur le terrain une mobilisation des acteurs de nos territoires, entreprises et collectivités territoriales.
Dans une société où le gaspillage d'énergie est généralisé, il est possible de réduire très notablement les émissions de gaz à effet de serre sans avoir à produire des efforts démesurés. Collectivités territoriales et entreprises se mobilisent localement parce que les citoyens, très sensibles dans ce domaine, les y poussent.

Un sondage réalisé par la banque HSBC dans 12 pays représentant la moitié du PIB mondial et la moitié de la population, a montré que 70 % de la population interrogée considérait la lutte contre le réchauffement climatique comme aussi importante que celle mise en œuvre contre la crise économique. La préoccupation est donc partagée par une grande partie du monde.

Pour ce qui concerne plus particulièrement la France, les PME qui constituent au quotidien la réalité de l'économie sont de plus en plus concernées par les problématiques environnementales.

La prise de conscience des citoyens incite à l'optimisme. Regardez le phénomène des produits bio ; il suffit que les grandes surfaces les proposent à des prix compétitifs et le consommateur suit sans difficultés, ce qui suppose cependant une conviction préalable.

M. J. : *A-t-on raison d'invoquer le changement nécessaire des modes de vie ? Est-ce si facile ?*

J. B. : Facile, non ; possible, oui.
Un exemple : un promoteur immobilier aujourd'hui ne vend pas facilement un programme qui n'intègre pas des préoccupations écologiques. Le label HQE (Haute Qualité Environnementale) est devenu indispensable ; les acheteurs comprennent parfaitement que le coût ultérieur de fonctionnement du bâtiment est en jeu ainsi que la valeur patrimoniale du bien en question. Et ce mouvement s'est développé très vite : en seulement deux ans !

Au fond, l'acteur citoyen à travers son expression politique et les choix qu'il fait en tant que consommateur, aujourd'hui beaucoup mieux informé que naguère, peut faire évoluer la société plus notablement et rapidement que les institutions ne peuvent et ne savent le faire.

M. J. : *Votre propos est dans l'ensemble empreint de confiance et, au regard des difficultés internationales, vous misez à l'évidence sur ce que l'on pourrait appeler l'intelligence informée et organisée des citoyens. Ce pourrait être votre message final ?*

J. B. : Oui ; trois préoccupations me paraissent essentielles dans les territoires où, comme je l'ai dit, se situe l'économie réelle :

- une stratégie collective d'ensemble est indispensable ;
- il faut aussi favoriser des processus organisés d'éco-innovation : soyons laboratoire d'idées, catalyseur de projets et accompagnateur ;
- enfin, développons les compétences collectives, grâce au travail en équipes – ce que l'enseignement traditionnel peine à promouvoir.

M. J. : *Comment expliquez-vous l'ampleur et la rapidité de cette prise de conscience de l'opinion qui structure votre propos ?*

J. B. : L'évolution de la technologie à coup sûr y tient une bonne part. La télévision, omniprésente, informe. Quel écart en un demi siècle entre ce que l'on savait et ce que l'on sait ; l'évolution de certains organes de presse qui bannissent délibérément la contre-information ; c'est le cas par exemple dans le faux débat qui oppose les climatologues à ceux – peu nombreux d'ailleurs – qui écartent la responsabilité de l'homme.

Et puis, bien sûr et surtout peut-être, internet qui permet à des communautés de se consolider, de s'agréger, de gagner en puissance et, ensuite, de traduire leur confiance dans des actions collectives.

M. J. : *Une nouvelle manière de vivre en démocratie ?*

J. B. : Vous pouvez le dire ainsi.

M. J. : *Merci pour toutes ces informations roboratives qui vont se croiser avec celles que nous donnent diverses entreprises dans le dossier que nous présentons.* ■

Développement durable : pour une adaptation des missions de l'audit interne à de nouvelles exigences

Béatrice **de Montleau**

directrice du développement durable, Banque Neuflize OBC

Béatrice de Montleau a assuré diverses fonctions au sein du Conseil du Marché à Terme (autorité de tutuelle du MATIF) et de la Banque Demachy avant d'intégrer la Banque ABN AMRO France en qualité de directrice de l'audit interne. Depuis 2004, elle est directrice du développement durable d'ABN AMRO puis de sa filiale, la Banque Neuflize OBC.

Le développement durable, un sujet incontournable ?

Le développement durable est devenu, du fait de l'évolution des enjeux environnementaux et sociétaux, un thème incontournable parmi les axes stratégiques et les réglementations concernant les organisations de toute nature (entreprises, associations, établissements publics…).

L'actualité, tant mondiale avec les discussions engagées à Bali à propos des perspectives post-Kyoto, à Copenhague sur le réchauffement climatique, que française avec le Grenelle de l'Environnement et ses suites (Loi Grenelle 1 et projet de Loi Grenelle 2), illustre parfaitement cette situation.

Le développement durable est donc un thème porteur de contraintes et d'opportunités à traiter dans les prochaines décennies. La difficulté du sujet est liée à son étendue, sa variété, sa complexité et son périmètre d'intervention.

Certains faits sont incontestables comme les changements climatiques, la raréfaction des ressources naturelles, la pollution que chacun perçoit ; par ailleurs, l'accroissement considérable de la population est un phénomène incontournable dont les effets sont et seront majeurs.

Les grandes instances internationales, telles que l'ONU, et les institutions, telles que l'Union Européenne, commencent à édicter les règles nécessaires à la maîtrise de ces sujets.

La tendance est à l'intégration des dimensions environnementales et sociétales dans la stratégie des organisations qui ne raisonnent plus seulement en termes d'impact économique de leurs activités.

C'est notamment le cas :

- des entreprises qui utilisent de nouveaux processus de fabrication et proposent de nouveaux produits plus respectueux de la planète ;
- des établissements financiers qui proposent des produits liés au développement durable ;
- des organisations syndicales qui multiplient les accords-cadres internationaux dans lesquels ressortent les préoccupations sociétales et environnementales ;
- des associations et des organisations non gouvernementales (ONG) qui aiguillonnent les entreprises afin d'assurer le progrès de leurs attentes réciproques.

Enfin, toutes ces actions nécessitent une prise de conscience, voire de nouvelles compétences, d'où le déploiement de séquences liées au développement durable dans les filières de formation.

Le développement durable fait l'objet d'un traitement multiforme au sein des organisations avec notamment :

- des prises d'engagements des instances dirigeantes ;
- la fixation d'objectifs précis ;
- la réalisation d'actions tangibles ;
- la rédaction et la diffusion d'un rapport annuel, en raison d'une exigence réglementaire ou par volonté délibérée de se positionner comme moteur en ce domaine ;
- la publication d'indicateurs chiffrés ;
- l'appréciation des actions et des informations par des tiers (agences de notation, ONG, investisseurs …).

Et l'on relève de nouveaux facteurs d'accélération de cette approche, ne serait-ce que par les comparaisons possibles d'une organisation à une autre, travaux souvent menés par les agences de notation extra-financières.

Les enjeux stratégiques ou réglementaires sous-jacents, ainsi que l'exigence croissante en termes d'évaluation des engagements réalisés, font du développement durable un objet d'audit à part entière.

Quels objectifs pour le développement durable ?

Le concept

La définition du développement durable retenue par le groupe de recherche de l'IFACI est celle que la Commission Brundtland a formulée dès 1987 :
« C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

Le développement durable est l'association des trois objectifs suivants :

- développer l'efficacité économique par le développement économique, la création d'emplois, l'intégration des

coûts économiques et sociaux… ;
• maintenir l'équilibre écologique en préservant les ressources environnementales, les écosystèmes locaux et globaux, la biodiversité ;
• améliorer l'équité sociale en luttant contre les inégalités et la pauvreté, et pour le développement humain, les droits à l'éducation…

Sa déclinaison dans les organisations

La fonction primordiale d'une entreprise est de créer de la richesse, en produisant des biens et services répondant aux besoins de ses clients, dégageant du profit pour ses actionnaires et procurant des emplois à ses collaborateurs.

On peut donc se poser la question suivante : en quoi les entreprises sont-elles vraiment concernées par le développement durable ?

De nouvelles formes de pression sociale et commerciale induisent progressivement un changement dans les valeurs et les perspectives des entreprises.

Les entreprises sont de plus en plus conscientes que la pérennité de leur succès commercial et de leur profitabilité suppose qu'elles assument une certaine responsabilité collective de long terme, au-delà de la nécessaire satisfaction des contraintes immédiates de leurs marchés.

Elles doivent :
• s'intéresser à l'évolution des attentes de leurs clients, au risque de les perdre au profit de concurrents ayant mieux anticipé ;
• convaincre les investisseurs qui sont de plus en plus sensibles au développement durable et sont attentifs aux analyses des agences de notation sur cette question ;
• s'intéresser au bien-être de leurs collaborateurs, au risque de ne plus pouvoir recruter ou fidéliser efficacement ;
• tenir compte des lois, règlements et normes qui s'appliquent à leurs activités, notamment en matière de protection de la santé des travailleurs et des consommateurs et de respect de l'environnement, au risque d'être financièrement pénalisées ;
• se constituer une image positive et robuste, au risque d'être vulnérables dans un monde où l'information et la rumeur se propagent extrêmement vite et où organisations non gouvernementales et associations peuvent décider, dans des délais très courts, de prendre position sur des sujets jusqu'ici négligés.

C'est dans ce contexte qu'un nombre croissant d'entreprises adopte une culture de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Le concept de RSE est défini comme l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes.

Pourquoi auditer le développement durable ?

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

Au fur et à mesure que le développement durable prend de l'importance, il justifie une démarche donnant l'assurance du degré de maîtrise des opérations et apportant des conseils pour les améliorer. Cette thématique rentre donc dans le cadre d'une activité d'audit interne telle que définie ci-dessus.

Selon le cas, le développement durable peut être :

- soit traité dans des missions d'audit à part entière, au même titre que d'autres domaines d'activité et objectifs,
- soit appréhendé comme un des domaines porteurs de risques dans le cadre d'une mission d'audit plus globale, voire comme un processus de la gouvernance.

Les spécificités du développement durable et le risque de dichotomie entre les actes et les propos justifient d'autant plus le recours à l'audit interne que :

- la notion même de durabilité suppose la fiabilité et l'exhaustivité de ce qui est fait et dit, y compris dans les activités les plus *« business »*. Ainsi, l'un des préalables nécessaires à un bon pilotage de cette démarche consiste à repérer les engagements pris avec les différentes parties prenantes et à s'assurer de leur réelle mise en œuvre ;
- l'éthique fait partie intégrante du développement durable ; elle suppose l'exemplarité et un environnement de contrôle favorable ;
- les risques liés aux impacts directs de l'activité sur l'environnement doivent être maîtrisés et les exigences sont de plus en plus fortes (matériaux et sources d'énergie utilisés, gestion des déchets, protection des sites…) ;
- les exigences de partenaires externes tels que les organisations non gouvernementales, les associations, les médias ou les agences de notation font qu'il est essentiel d'être crédible vis-à-vis d'eux. Il convient donc de ne pas être pris en défaut pour un écart, même involontaire, entre les objectifs affichés et les actions ;
- les objectifs de développement durable ne sont pas forcément associés à des actions concrètes calées dans le temps avec une analyse en termes de coûts/bénéfices par rapport à la stratégie de l'organisation ;
- le développement durable étant aussi un sujet de communication externe, le manque de fiabilité peut avoir des effets désastreux sur l'image de l'organisation ;
- les récentes évolutions réglementaires démontrent l'importance de la maîtrise du contrôle interne qui va bien au-delà des aspects financiers et concerne aussi la politique de développement durable.

L'audit interne a typiquement un rôle à jouer pour accompagner et accélérer la mise en place de toutes ces nouvelles initiatives. Des audits sur l'état des lieux des pratiques internes et externes *(benchmarking)* sont tout à fait indiqués à ce stade.
De plus, les spécificités rappelées ci-dessus font qu'il est essentiel de disposer d'une assurance raisonnable de la maîtrise des opérations (actes et paroles) en matière de développement durable, assurance apportée par une démarche méthodique d'évaluation telle que l'audit interne.

Dans la mesure où les missions requièrent un vif degré de technicité, il peut être nécessaire de déléguer certaines missions à des auditeurs spécialisés et experts de ces questions.

Pour une bonne réalisation des missions d'audit relatives au développement durable

L'IFACI s'est intéressé très tôt aux actions menées dans ce domaine et à la manière dont on peut identifier les risques y afférents, les contrôler et les maîtriser.
Dès octobre 2006, l'IFACI a pris l'initiative de lancer des travaux de recherche à ce sujet. Il en est résulté la constitution d'un groupe de travail, dont les conclusions constituent un excellent guide pratique.
Ce guide a pour objectif d'aider tout auditeur amené à évaluer l'approche stratégique et les pratiques en matière de développement durable, quels que soient le secteur d'activité et le type de l'organisation.
Il contient une introduction au concept de développement durable, une présentation synthétique des lois, règlements et normes applicables dans ce domaine, puis une série de fiches d'audit pratiques sur les principaux aspects des enjeux du développement durable.

Ce cahier de la recherche de l'IFACI intitulé « Guide d'audit du développement durable », publié en juin 2008, donne des clés pour la prise en compte de cette problématique dans les missions d'audit interne réalisées dans tout type d'organisation.

* *
*

Si le développement durable est une préoccupation de plus en plus parta-

gée, les modalités de l'engagement des organisations restent encore multiples car les démarches peuvent être uniquement volontaires ou bien liées à des contraintes réglementaires.

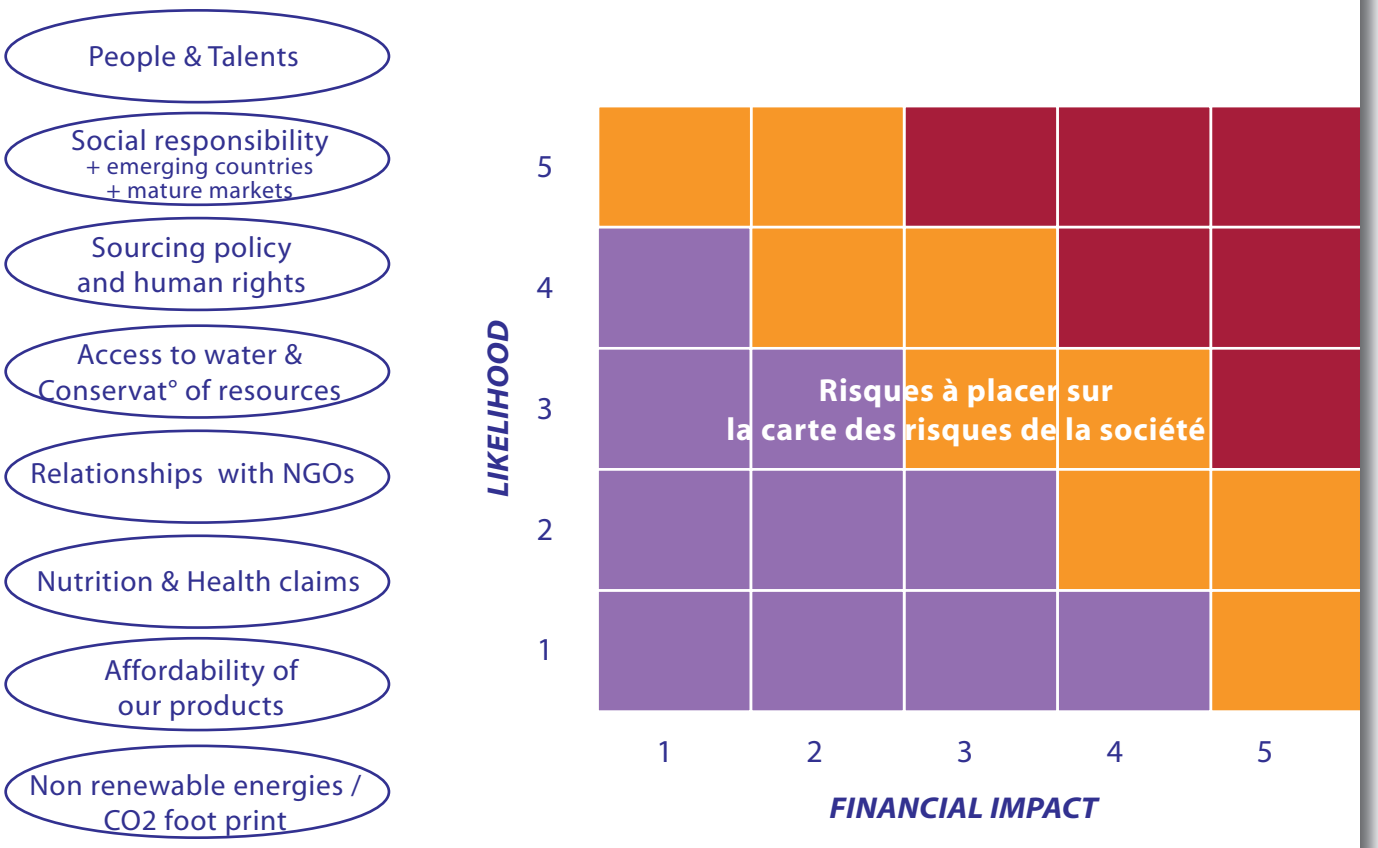
Or, dans l'un et l'autre cas, si une réflexion est en cours sur le nécessaire équilibre entre les deux approches, volontaire ou contrainte, les acteurs manquent de repères quant aux modalités d'application et aux référentiels structurants.

De nouvelles normes sont en cours d'élaboration comme la nouvelle norme internationale ISO 26000 qui sera disponible d'ici fin 2010. Cette norme fournira des lignes directrices applicables à tous types d'organisation, en langage simple et compréhensible par des non spécialistes, même si elle n'a pas vocation à servir de base à une certification.

La définition des axes stratégiques, du plan d'action et la mesure des réalisations effectuées nécessitent un dispositif de contrôle adéquat dont l'audit interne est une partie prenante incontournable. C'est aussi une évidente valeur ajoutée.

Le développement durable est un objet multifacettes qui oblige l'audit interne à adapter ses missions en fonction du niveau d'engagement pris par l'organisation auditée. ■

ILLUSTRATIONS DE RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE



La loi NRE

La Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE), dans son article 116, impose aux entreprises cotées en Bourse et de droit français de rendre compte annuellement de leurs impacts sociaux et environnementaux dans le cadre du rapport de gestion que présente le conseil d'administration, ou le directoire, à l'assemblée générale des actionnaires.

Grenelle de l'environnement

LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement

- Article 53 *(rapport annuel de développement durable)*

  La qualité des informations sur la manière dont les sociétés prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité et l'accès à ces informations constituent des conditions essentielles de la bonne gouvernance des entreprises. Le Gouvernement étudiera, sur la base d'un bilan public de l'application de l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, en associant les parties concernées, les conditions dans lesquelles l'obligation de faire figurer dans le rapport annuel destiné à l'assemblée générale des actionnaires ces informations environnementales et sociales :

  a) pourrait être étendue à d'autres entreprises, en fonction de seuils atteints par le chiffre d'affaires, le total de bilan ou les effectifs salariés, y compris celles dans lesquelles l'Etat détient directement ou indirectement une participation majoritaire ;

  b) pourrait inclure l'activité de la ou des filiales de toutes les entreprises soumises à cette obligation ;

  c) pourrait comprendre des informations relatives à la contribution de l'entreprise au développement durable.

  Le Gouvernement soutiendra une harmonisation des indicateurs sectoriels au niveau communautaire.

  Il étudiera également la possibilité d'inclure dans les plans de formation des entreprises soumises à cette obligation, des modules consacrés à l'environnement, au développement durable et à la prévention des risques.

  Les organisations syndicales de salariés et d'employeurs seront saisies conformément à la loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social sur la possibilité d'ajouter aux attributions des institutions représentatives du personnel une mission en matière de développement durable, d'étendre la procédure d'alerte professionnelle interne à l'entreprise aux risques d'atteinte à l'environnement et à la santé publique et de faire définir par les branches professionnelles des indicateurs sociaux et environnementaux adaptés à leurs spécificités.

  Le Gouvernement poursuivra son action pour la mise en place, lorsqu'existe une entreprise à fort impact environnemental, d'instances de dialogue réunissant localement les parties prenantes au Grenelle de l'environnement et les autres acteurs intéressés, notamment les riverains du site.

  L'Etat appuiera la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement, et la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des organismes certificateurs indépendants chargés de les attribuer. Il soutiendra de la façon la plus appropriée, y compris fiscale, les petites et moyennes entreprises qui s'engageront dans la voie de la certification environnementale.

  L'Etat aidera les employeurs implantés dans une zone d'activité qui se grouperont afin d'avoir une gestion environnementale de cette zone en association avec les collectivités territoriales volontaires et de façon contractuelle.

  L'investissement socialement et écologiquement responsable sera encouragé par des mécanismes incitatifs et des campagnes d'information.

  La France proposera l'introduction au niveau communautaire du principe de la reconnaissance de la responsabilité des sociétés mères à l'égard de leurs filiales en cas d'atteinte grave à l'environnement et elle soutiendra cette orientation au niveau international.

  Elle appuiera l'introduction de critères environnementaux, notamment ceux relatifs à la biodiversité, dans les actions des institutions financières, économiques et commerciales internationales. La France proposera un cadre de travail au niveau communautaire pour l'établissement d'indicateurs sociaux et environnementaux permettant la comparaison entre les entreprises.

Grenelle 2 *(Projet de Loi)*

Titre 6 : Gouvernance

Chapitre 1 : dispositions relatives aux entreprises et à la consommation

Article 82

Il oblige les gérants de portefeuilles à indiquer dans leur rapport annuel s'ils tiennent compte ou non des préoccupations de développement durable.

Article 83

Il étend l'obligation fixée par la loi NRE6, à **toutes les entreprises de plus de 500 salariés, de présenter un bilan social et environnemental.**

Article 84

Il renforce la responsabilité de la société mère en cas de pollution grave causée par une de ses filiales.

Il permet ainsi à une société mère de prendre directement à sa charge les obligations relevant d'une de ses filiales.

Il autorise également l'Etat à engager une procédure contre une société mère dans un cas précis : la gestion défaillante de la société mère empêche la filiale de réparer elle-même les dégâts qu'elle a causés.

Article 85

Il rend obligatoire, à partir de 2011, l'étiquetage du « coût carbone » des produits et de leur emballage.

Le développement durable, objet d'audit interne au même titre que d'autres axes stratégiques

Martial **Vidaud**

Audit Engagement Director, Danone Internal Audit

Directeur de missions d'audit interne chez Danone depuis trois ans et coordinateur de l'audit du développement durable, Martial Vidaud a précédemment passé dix ans chez Deloitte en commissariat aux comptes en France et au Portugal et deux ans chez Technip aux Emirats Arabes Unis.

Le développement durable constitue, aujourd'hui, pour les grandes entreprises, à la fois un axe de développement responsable mais également un vecteur de communication vers les actionnaires, les investisseurs et les salariés de ces grands groupes.

Au sein de Danone, le développement durable a pris très tôt son essor, avec le discours d'Antoine Riboud en 1972

à Marseille devant le CNPF (futur MEDEF) ; discours devenu célèbre, qui, pour la première fois, prenait en compte la dimension humaine et environnementale de l'entreprise. Depuis, le développement durable chez Danone s'est professionnalisé, s'est peu à peu intégré à la culture d'entreprise et fait désormais l'objet, au même titre que d'autres fonctions du groupe, d'une démarche d'audit.

Pour être capable d'auditer une démarche de développement durable, il faut aux auditeurs un cadre, des politiques, un référentiel et des indicateurs.

Le cadre méthodologique du développement durable chez Danone est appelé *« Danone Way »*. En s'appuyant sur ce cadre, les procédures d'audits internes ont été mises en place en 2008, suite à la demande de la direction générale et permettent l'émission d'un rapport indépendant annuel.

Ces procédures font maintenant partie intégrante à la fois du plan d'audit du groupe et de la gouvernance du développement durable chez Danone.

L'histoire de « Danone Way »

En 2001, Danone a lancé le projet *« Danone Way »* avec pour objectif de diffuser un référentiel commun des principes de développement durable à toutes les filiales à travers le monde, pour permettre aux équipes de les inclure dans leur quotidien. Cet outil contenait 120 questions sur lesquelles les filiales devaient s'auto-évaluer et progresser.

Le projet *« Danone Way »* a été relancé et simplifié en 2007 pour permettre aux filiales de se concentrer sur 16 principes fondamentaux, issus des 120 questions initiales, pour répondre aux nouveaux défis environnementaux et sociaux de notre planète.

Ces fondamentaux s'articulent autour de 5 piliers (droits humains, relations humaines, environnement, qualité / santé / nutrition et gouvernance) et déclinés en 16 principes considérés comme essentiels et applicables dans tous les pays.

Ce référentiel *« Danone Way »* comporte aussi un triple avantage :

- c'est un outil de mesure de performance durable sur l'ensemble de la chaîne industrielle jusqu'au consommateur final ;
- c'est un outil de gestion du changement qui permet de fixer des priorités et de développer des plans d'actions pour progresser. L'auto-évalution de la démarche est supervisée par le comité de direction de la filiale qui attribue également les moyens nécessaires à la mise en place des actions adéquates ;
- c'est un outil de protection de la réputation et de bonne gouvernance. Cela permet de s'assurer que les standards Danone de développement durable sont suivis par l'ensemble des filiales dans le monde. C'est une démarche importante pour les investisseurs, les agences de notation extra financières, les différents partenaires et bien entendu les 80 000 employés du groupe.

Les 16 fondamentaux « Danone Way »

Droits humains :

- Egalité des chances et diversité,
- Sécurité du travail,
- Santé au travail.

Relations humaines :

- Dialogue social,
- Temps de travail,
- Politique salariale,
- Développement et formation.

Environnement :

- Performance environnementale,
- Contrôle des risques environnementaux,
- Impact des matières premières,
- Impact du packaging.

Consommateurs :

- Management de la qualité,
- Standards sur la nutrition et la santé.

Gouvernance :

- Politique de conduite des affaires,
- Responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs,
- Relation avec les communautés locales.

Evaluation des fondamentaux

Pour chacun des 16 fondamentaux, la filiale doit s'auto-évaluer sur deux aspects bien complémentaires : les

politiques et les indicateurs de performance.

Les politiques et moyens correspondent à la démarche mise en place pour répondre aux standards du groupe : politique écrite, charte d'engagement, signatures d'accord syndical, politiques de coordination environnementale entre plusieurs départements, développement d'outils de mesures environnementales, politique stratégique de réduction du poids des emballages….

Les résultats et indicateurs montrent les progrès réels de la filiale dans tel ou tel fondamental. Cela peut être une mesure chiffrée (dans le domaine de la diversité par exemple), ou un pourcentage (une diminution de la consommation d'eau).

Cette double auto-évaluation de chaque fondamental donne une vision objective à chaque filiale de sa performance durable et permet d'identifier les axes de progrès via des politiques et des indicateurs.

Cette démarche structurée et mesurable va permettre à l'audit interne de se baser sur des faits et des données chiffrées et faciliter ainsi le travail des auditeurs sur des aspects du développement durable qui peuvent apparaître comme abstraits et confus.

Qualité de l'auto-évaluation

La qualité de l'auto-évaluation est clé car ses résultats sont utilisés par le comité de responsabilité sociale et communiqués publiquement dans le rapport technique du développement durable.

Techniquement les auto-évaluations sont reportées dans l'outil de *reporting* du contrôle interne : DANgo. Les évaluations se font d'un niveau 1 à 4 en fonction de critères définis au préalable pour l'ensemble des entités du groupe.

Au niveau de chaque filiale, le directeur des ressources humaines et le directeur général sont nécessairement co-sponsors de ce projet et de la qualité de l'auto-évaluation, mais d'autres fonctions sont également concernées : la qualité, l'environnement, les achats, les relations humaines, le contrôle interne…

générale est d'intégrer l'audit de la démarche *« Danone Way »* dans tous les audits standards en filiale.
En effet, la couverture de tels sujets est désormais intégrée aux programmes de travail au même titre que l'audit financier, l'audit des achats ou la production…
Cependant, un audit spécifique informatique ne peut pas inclure l'audit interne *« Danone Way »* pour des raisons de compétences techniques.

L'objectif est de couvrir au moins 20 % du scope Danone pour l'ensemble des indicateurs concernés par le scope de l'audit (effectif, indicateurs sociaux, indicateurs environnementaux…), afin de pouvoir émettre un avis externe annuel d'assurance modérée par le cabinet KPMG.

« La pédagogie et la formation pendant les audits sont des éléments clés de réussite »

L'audit de la démarche de développement durable

La particularité de l'organisation de l'audit interne chez Danone est le *co-sourcing* de l'activité d'audit terrain avec KPMG (qui n'est bien entendu pas commissaire aux comptes). Ce sont donc des équipes mixtes Danone-KPMG qui réalisent les missions d'audit de la méthodologie *« Danone Way »*.

La première étape concerne l'élaboration du plan d'audit annuel. La règle

Pour optimiser ce type d'audit, la phase de préparation constitue un élément clé de réussite. L'éventail des sujets traités est tel que seule une préparation en amont et très approfondie permettra d'obtenir les rendez-vous et la documentation adéquate pour permettre de conclure. De plus, ce type d'audit étant très souvent une première pour les filiales auditées (à l'inverse des départements finance ou achats), la phase de préparation permet d'expliquer les objectifs, la méthodologie et le scope couvert aux futurs audités.

Pour intégrer ces nouveaux sujets début 2008 à nos procédures, nous avons commencé sur des audits pilotes avec des équipes mixtes : auditeurs spécialisés en développement durable et auditeurs standards. Une formation spécifique a été suivie notamment sur les aspects environnementaux.

Une des difficultés de ce type d'audit réside dans la multitude d'interlocuteurs qu'il est nécessaire de rencontrer pour valider des processus qui rassemblent différentes compétences et connaissances dans divers départements. Pour faciliter ces audits, le rôle du contrôleur interne est clé puisqu'il est garant de la qualité de l'ensemble du *reporting* dans l'outil de contrôle interne, dont les politiques et indicateurs de *« Danone Way »*. Il a donc déjà (en théorie) rassemblé les documents et assuré la qualité du *reporting* de développement durable. La collecte de ces documents est essentielle (comme dans tout audit) pour valider nos travaux ; la nouveauté réside dans le fait que les interlocuteurs « développement durable » ne sont pas des habitués des audits et que la pédagogie et la formation pendant ces audits sont des éléments clés de réussite.

L'ultime étape de ce processus d'audit avant l'émission de la certification consiste à revoir au niveau *Corporate* la correcte consolidation des données sur des indicateurs sélectionnés pour toutes les filiales évaluées. Cette validation technique, proche d'une consolidation financière assure la qualité du processus de remontée d'informations.

Il est important de souligner que les enjeux de ces audits sont multiples :

- Le groupe étant très international et décentralisé, le siège se repose beaucoup sur la qualité des auto-évaluations en provenance des filiales. Les audits permettent de valider (ou pas) le degré de confiance que l'on peut avoir vis-à-vis de ces auto-évaluations.

- La réussite du projet *« Danone Way »* dépend de la capacité de la filiale à mener et coordonner les différentes initiatives avec le niveau adéquat de supervision ; l'audit va donc évaluer la qualité de la gestion de projet (responsabilité locale, participation du management, chef de projet, réunion d'avancement, responsabilité du management sur la qualité de l'auto-évaluation et impact sur les bonus des managers).

- Les filiales ont la responsabilité de l'élaboration des plans d'actions issus de l'audit et des recommandations qui en découlent. La qualité des plans d'actions à mettre en œuvre est également revue (objectif à atteindre, les délais requis, le manager en charge et les actions et moyens à mettre en œuvre pour arriver à l'objectif).

La philosophie de ces audits repose sur un postulat qui constitue la force de cette démarche : les filiales par le biais de leur auto-évaluation s'approprient ainsi les fondamentaux *« Danone Way »* et identifient leurs forces et leurs axes d'amélioration. Avec l'aide de la mission d'audit, elles définissent et mettent en place des plans d'actions ad hoc. Un des principes de *leadership* de Danone qu'est l'*« Empowerment »* / responsabilisation se trouve ainsi au cœur même de la démarche d'audit.

En conclusion, la décision prise par l'audit interne d'auditer la démarche de développement durable de Danone comporte deux atouts majeurs. D'une part, cela donne une nouvelle visibilité et crédibilité auprès des services de ressources humaines, qualité, production, environnement et réglementaire ; d'autre part il s'agit de sujets innovants et « aspirationnels » qui motivent et donnent une image moderne de ce métier passionnant qu'est l'audit. ■

Le principe pollueur-payeur : peut-il nous inspirer ?

Raphaël **Béreau**

responsable audit et contrôle internes, CARMA - Assurances Carrefour

Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Gestion (Groupe Paris Graduate School of Management), Raphaël Béreau a fait l'ensemble de sa carrière dans les services financiers. Il est depuis plusieurs années responsable audit et contrôle internes au sein de CARMA (636 000 clients, 650 collaborateurs, compagnie d'assurances filiale du groupe Carrefour et de MMA). Diplômé en 2008 de l'Executive MS « Contrôle Interne et Maîtrise des Risques » à ESCP Europe, il s'est vu décerné le prix de la thèse professionnelle pour une recherche portant sur la régulation environnementale et le contrôle interne.

L'objectif poursuivi depuis longtemps par les gouvernants et les entreprises est la croissance, même si certaines périodes rendent cet enjeu plus difficile à atteindre. Ces dernières années, nous assistons à un déplacement de l'enjeu de croissance à court terme vers celui de développement durable, et nos gouvernants deviennent plus responsables en intégrant des objectifs diversifiés.

Face à la recherche de performance de l'entreprise, des modèles et référentiels de contrôle interne proposent ou imposent un ensemble de moyens destinés à assurer cette croissance durablement par un renforcement de la maîtrise des risques. Les velléités de performance nécessitent ce

contrôle interne, « filtre » particulièrement utile à l'atteinte d'un développement durable.

Parallèlement, cette croissance a pendant longtemps été obtenue au détriment de la nature. Progressivement, le concept et les dispositifs de responsabilité environnementale sont apparus et se sont développés. Face à d'extrêmes urgences et à des pollutions aujourd'hui moins tolérées du grand public, le recours accru ces dernières années aux instruments de marché a permis une meilleure prise en compte par les parties prenantes des objectifs environnementaux, notamment par une gestion plus préventive des risques. Les principes de précaution et du pollueur-payeur sont emblématiques de ces dernières évolutions.

On voit donc qu'il existe une finalité commune de développement durable et une analogie entre les deux approches dans la recherche de moyens pour faire face à des risques. Ces points communs justifiaient donc que l'on examine ce qu'une démarche peut apprendre de l'autre, y compris dans ses différences fondamentales.

Quels enseignements en retirer pour le contrôle interne ?

Si le contrôle interne rencontre une évolution marquée par une plus grande intégration du management des risques, tel que conçue dans le cadre de référence COSO II, certains échecs récents posent questions sur les dispositifs de contrôle interne. Ces défaillances « polluent » l'entier secteur économique, appelant du coup à s'interroger sur les responsabilités... Ethique, transparence et saine gouvernance sont de nouveau cités comme incontournables. Lors du débat organisé par l'IFACI en juin dernier, « Regards croisés sur la responsabilité environnementale et la maîtrise des risques »[1], j'évoquais le recours aux instruments de marché comme illustré par le principe pollueur-payeur (PPP). Il constitue un mécanisme essentiel de la régulation environnementale et vise à imputer au pollueur les dépenses relatives à la réparation, réduction mais également prévention des pollutions.

Sa mise en œuvre nécessite pour le moins de :

- **Reconnaître que les pollutions existent.**

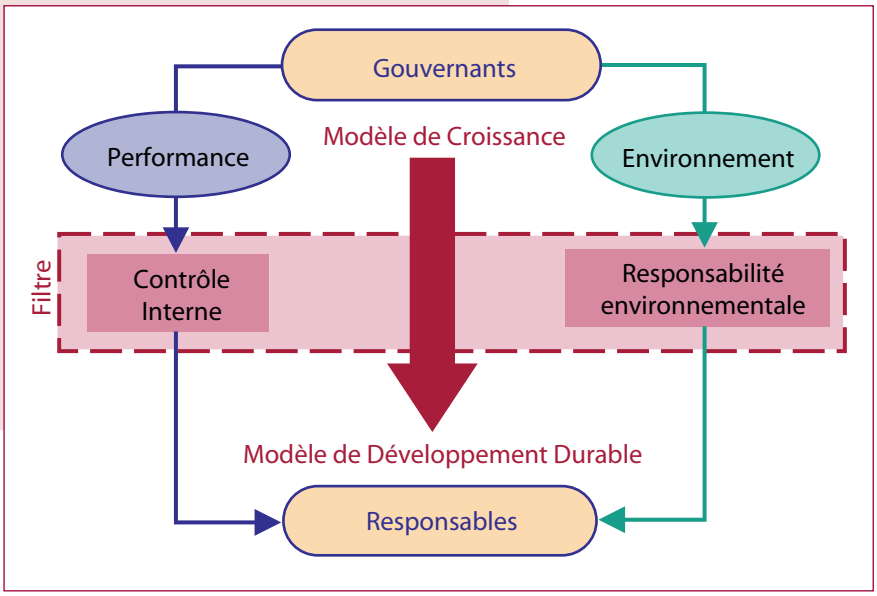
Les défaillances existent dans toute organisation, et peuvent générer des pollutions diffuses, affectant l'environnement naturel mais également social, économique.

- **Identifier un / des pollueurs (exploitants) et établir un lien de causalité entre l'activité et le dommage.**

Généralement, il faut se tourner vers la recherche d'un fautif[2]. Et la grande difficulté pour établir la faute de la partie défenderesse dans des affaires de responsabilité est source presque de non droit ou en tout cas de latence. Que faire ?

Identifier un responsable ne sera possible que si nous aidons nos entreprises à révéler plus explicitement, avec transparence, les risques et leur réelle appétence à ceux-ci. Nos dirigeants doivent être en mesure d'assumer leurs responsabilités, pas nécessairement une culpabilité, et les victimes d'être indemnisées.

La responsabilité environnementale pose justement deux possibilités : responsabilité avec ou sans faute.



Les étapes nécessaires à la transposition du PPP :

Reconnaître que les pollutions existent	Reconnaitre que les défaillances existent et polluent également l'environnement économique et social.
Identifier un / des pollueurs (exploitants)	Identifier ceux qui ont le contrôle de l'activité. Instituer un régime de responsabilité sans faute.
Etablir un lien de causalité	Maîtriser les activités (cartographie des processus, procédures ...)
Mesurer / anticiper un dommage potentiel	Mesurer / anticiper les risques potentiels (cartographie des risques, options stratégiques).

Cette évolution est moderne et lucide. Dans le régime de responsabilité sans faute, il n'est pas nécessaire de prouver la faute, mais seulement le fait (ou l'omission) qui a causé les dommages. Cela favorise une réparation des dommages sans attendre la reconnaissance d'une responsabilité pour faute.

La partie responsable est la personne qui exerce le contrôle de l'activité par laquelle les dommages sont causés. Pour une société ayant la personnalité juridique, la responsabilité repose sur la personne morale et non sur la direction de la société ou autres employés, charge à l'employeur… Entendons-nous bien, cela ne supprime en rien la responsabilité pour faute.

• **Mesurer / anticiper un dommage potentiel.**

Dès l'origine, le PPP est un principe économique assis sur les notions de risque et de dommage. Son régime de responsabilité conduit les organisations à disposer d'une vision assez exhaustive des risques.

Certains mettront en avant que l'état des connaissances scientifiques et techniques au moment de la mise en circulation du produit / service n'a pas permis de déceler l'existence du défaut. Mais justement, pour éviter toute dilution de responsabilité, les principes de précaution et de prévention accompagnent favorablement le PPP dans la mise en œuvre effective de la responsabilité sans faute.

Cela permet de gérer la problématique d'attribution des risques inhérents à la production moderne, sachant que nous vivons de ce point de vue des évolutions techniques constantes. Même s'il existe des régimes d'exception, disons pour résumer, que si vous avez le contrôle d'une activité, vous risquez de payer.

Et nous comprenons que le coût pris en charge par le pollueur est très large, ce qui peut légitimement inciter l'exploitant à modifier son comportement. Maîtriser ses activités, c'est réduire une éventuelle prise en charge très onéreuse. Mieux vaut mesurer les risques, et conduire les arbitrages opportuns.

En l'occurrence, cette mesure intègre les efforts de prévention et donc permet de valoriser, et non seulement de sanctionner, l'exploitant impliqué dans une démarche responsabilisante.

« Les velléités de performance nécessitent un contrôle interne, « filtre » particulièrement utile à l'atteinte d'un développement durable »

Il y a les taxes, mais les efforts sont aussi reconnus à l'image du crédit d'impôt.

Nous faisons face à une mesure économique très complète du risque (également opportunité comme dans COSO II). Cela favorise un management des risques qui repose sur des

choix économiques tout à fait réels, et le dirigeant doit s'approprier la cartographie des risques dans le pilotage stratégique des activités.

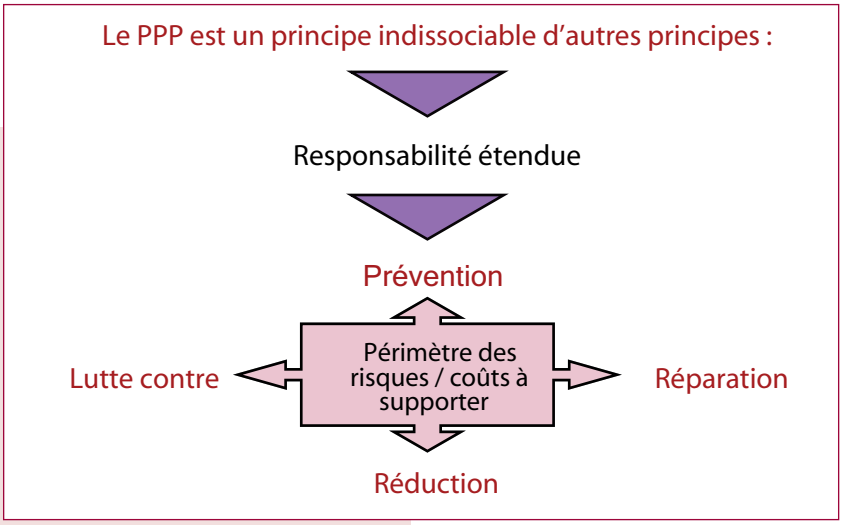
Nous disposons donc déjà de nombreux atouts en matière de contrôle interne, mais il me semble que la maturité de nos dispositifs passe notamment par une reconnaissance d'un système de responsabilité adéquate et une réelle incitation au management des risques, comme cela a été réalisé pour le PPP en matière environnementale.
Comment mettre en œuvre ces ajustements sans que des entreprises soient pénalisées par des conditions de concurrence déloyales ?
Les consommateurs ont accès au marché mondial… **comment réconcilier leurs aspirations et ces nouvelles contraintes ?**

« Aujourd'hui, ce qui est primordial, c'est que chacun paie le risque qu'il transfère […] d'avoir un système équitable avec une allocation des risques et des coûts adaptée »[3]. Effectivement, la régulation dans son ensemble fait face aux défis de la mondialisation.

Il y a un enjeu stratégique pour toute régulation qui réside dans la communication. La régulation environnementale fait face aux mêmes défis en ayant sans doute comme particularité d'envoyer des messages adaptés à toutes les parties prenantes.

Le PPP concerne l'exploitant mais également le consommateur. Ce dernier est informé dans le moindre hypermarché par des étiquettes simples indiquant le niveau de consommation d'énergie d'un appareil électroménager. Pour choisir sa voiture, les incitations ou pénalités affichées le conduisent simplement à comprendre et à s'intéresser. Et le producteur ne peut avoir pour autre ambition que de l'aider avec transparence, et, à long terme, d'accentuer ses efforts.

Cette communication revêt des formes simples que tout un chacun peut intégrer. Un rapport de contrôle interne, outre qu'il faut y avoir accès, apporte des informations mais la quintessence à en tirer est source d'efforts notables et d'interprétations. La communication qui entoure le PPP est très propice aux comparatifs et arbitrages. De tous ! Les investisseurs ont accès à des indicateurs de type *Global Reporting Initiative* qui sont suivis par des agences de notation spécialisées sur les indicateurs extra-financiers. Pour autant, ces indicateurs sont compréhensibles par nombre d'entre nous. Les entreprises font donc face à cette nouvelle donne concurrentielle, avec des parties prenantes mieux informées. Il est vital de réunir les acteurs du marché autour des mêmes aspirations, responsabilités.



Enfin, une certaine homogénéité de contraintes ou d'incitations doit préexister sur le marché. J'entends les débats actuels et il me semble qu'une harmonisation des régulations de part et d'autre de l'Atlantique est d'actualité. La Commission des Finances de la Chambre des Représentants américaine a déposé, en octobre dernier, un projet de loi visant à faire payer à la finance les risques qu'elle génère sur le principe du pollueur-payeur : *« aucun système financier ne peut fonctionner efficacement si les institutions financières et les investisseurs agissent avec l'idée que le gouvernement agira pour les protéger des conséquences de leurs échecs »* dixit le Président Obama.

Une mesure du risque complète, préventive et palpable

Une internalisation des coûts :

- coût technique des opérations de collecte, d'élimination et de valorisation des déchets ;
- coût environnemental (coût externe) de ces opérations ;
- coût de prévention en amont (efforts d'éco conception...).

Une mesure des coûts assise sur la notion de risque :

- risques inconnaissables (développement) → principe d'exonération
- risques suspectés → principe de précaution
- risques avérés → principe de prévention
- risques réalisés → principe de réparation

Une mesure très palpable : taxes, redevances, réparations, bonus/malus, primes ...

Et le sommet de Copenhague en décembre dernier ?

Si ce rendez-vous a été posé par beaucoup comme un « ultimatum climatique », j'en retiens que c'est un rendez-vous historique sur une recherche d'harmonisation des règles du jeu. Je crois qu'il existe un consensus, c'est un premier pas…

Globalement, la régulation environnementale a adopté une approche stratégique basée sur un mix « réglementation », « communication » et « internalisation des coûts » qui ouvre semble-t-il la voie à une meilleure efficience des marchés dont on peut douter qu'ils s'auto-régulent. Il ne s'agit pas d'y trouver la panacée. Mais quelles avancées ! Et en peu de temps… Le PPP est à la fois un principe d'efficacité économique et une éthique de la responsabilité. C'est une piste de réflexion. ■

[1] « La transposition du principe « Pollueur Payeur » aux défaillances de contrôle interne peut-elle contribuer à une amélioration de la gouvernance ? », Les Petits Déjeuners Débats – 11 juin 2009 – organisé par ESCP Europe et l'IFACI.

[2] Généralement, car cette responsabilité sans faute existe, et s'exerce dans nombre de domaines de la responsabilité civile extracontractuelle qui reconnaît qu'un préjudice peut être subi, et demander réparation, sans pour autant qu'une faute ait été commise (responsabilité du fait des choses, pour trouble anormal de voisinage ...).

[3] « Il est primordial que chacun paie le risque qu'il transfère » de Frédérique Garrouste, 03/12/2009 – AGEFI.

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes
www.ifaci.com
Rendez-vous sur le site Internet de l'Institut
le site Internet de l'IFACI vous permet de vous tenir informé des dernières nouveautés de la profession, de vous inscrire aux séminaires de formation, aux événements de l'Institut, de commander des ouvrages, de consulter la bourse de l'emploi ...

Quand le directeur de l'audit pilote le développement durable

Denis **Burckel**

directeur de l'audit, des risques et du développement durable, Icade

Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Denis Burckel, a accompli une carrière publique en grande partie dans les juridictions financières et au ministère du logement. Directeur de l'audit, des risques et du développement durable d'Icade, filiale immobilière de la Caisse des dépôts, depuis 2008, il assure parallèlement les fonctions de professeur associé et directeur du master « Management de l'immobilier » à l'université Paris Dauphine.

Depuis 2008, le directeur de l'audit et des risques d'Icade est également responsable du développement durable pour le groupe. Icade, société immobilière cotée, est filiale de la Caisse des dépôts. Elle détient l'un des plus importants portefeuilles d'immeubles tertiaires en France. Elle est devenue le troisième promoteur français et développe une importante activité de services immobiliers, principalement dans la gestion et le conseil.

Cette configuration originale de cumul des responsabilités de l'audit et du développement durable suscite plusieurs

questions. Que signifie le développement durable pour un acteur de l'immobilier ? Qu'apporte un auditeur dans un secteur apparemment aussi éloigné du monde de l'audit ? L'action opérationnelle n'entame-t-elle pas l'indépendance de l'auditeur ?

Le développement durable, une réalité dans l'immobilier

Dans l'immobilier, les acteurs sont conscients que le secteur est responsable de 43% de la consommation d'énergie en France et de 25% de l'émission des gaz à effet de serre.

Icade, sensible aux enjeux du développement durable depuis plusieurs années, a d'abord cherché à cerner la performance « environnementale » de son fonctionnement et de ses produits. Elle a établi le premier bilan carbone complet d'une entreprise immobilière sur ses activités de 2007 ; elle a évalué la performance énergétique de ses logements, puis de ses bureaux. Elle prépare une « étiquette développement durable » permettant de coter le caractère durable d'un immeuble à partir de plusieurs critères (énergie, carbone, eau, déchets, accessibilité). Elle a entamé une stratégie de réduction de gaz à effet de serre de son exploitation ainsi que de l'énergie grise. L'énergie grise est consommée pour la réalisation des immeubles comme celle utilisée pour la fabrication du béton ou le transport des maçons sur le chantier.
Le plan d'actions établi en octobre 2008 vise l'amélioration continue de l'offre de produits « durables » d'Icade. Un système de management certifié garantit, en Ile-de-France, la production d'immeubles neufs de bureaux de Haute Qualité Environnementale (HQE). Elle propose à ses clients publics de réaliser des immeubles HQE et de bonne performance énergétique ; elle participe ainsi à la réalisation du premier centre hospitalier régional certifié HQE à Orléans. Elle a contribué en France à la mise au point des référentiels pour la construction HQE de centres commerciaux, ou pour l'exploitation HQE des bâtiments tertiaires. Elle a participé en Allemagne à la mise au point de l'équivalent allemand de la certification HQE. Elle s'engage désormais dans des projets d'immeubles tertiaires Bâtiments Basse Consommation, avec des consommations énergétiques de 50 KWH/an/m^2 contre environ 250 KWH/an/m^2 en moyenne pour le parc existant. Elle achève ainsi en 2010 le chantier de ses premiers logements BBC.

La même ambition se traduit dans la gestion de son patrimoine de foncière tertiaire. Icade gère déjà près de 100 000 m^2 de bureaux certifiés HQE en construction ; ses nouveaux projets visent tous la certification HQE et la performance énergétique BBC. En décembre, l'un de ses immeubles a fait partie du premier groupe d'immeubles certifiés HQE en exploitation.

Icade cherche, par un autre axe de son plan d'action « développement durable », à provoquer des « sauts technologiques » dans la performance environnementale des immeubles. Elle a lancé des « bâtiments démonstrateurs » dont la consommation doit se rapprocher au plus près d'un bâtiment à zéro énergie, au coût le mieux maîtrisé. Cette ambition porte à la fois sur une opération de réhabilitation, la construction de bureaux et celle de logements.

Mais le développement durable se construit sur trois piliers comme l'expliquait Mme Brundland, premier ministre de Norvège qui inventa le concept en 1987. L'environnemental est assuré par les immeubles « verts ». Le pilier social, voire sociétal, et le pilier économique contribuent également à *« répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».*

Le développement durable va bien au-delà d'immeubles performants

Dans son activité de services immobiliers et d'ingénierie, Icade accompagne la réalisation et la gestion responsable d'immeubles performants : assistance à maîtrise d'ouvrage pour la réalisation d'immeubles HQE, contrat d'accompagnement pour la HQE exploitation, études et audits énergétiques avec suivi des travaux d'amélioration, préparation de nouvelles relations contractuelles entre bailleurs et preneurs dans un « bail vert ». Elle apporte son appui aux clients pour la réalisation de bilans

carbone ou l'obtention de certificats d'économie d'énergie.

Au-delà de la réalisation d'immeubles performants et de services d'accompagnement, Icade expérimente plusieurs démarches permettant de préparer la « ville durable », conçue et organisée comme plus sobre, avec une meilleure articulation entre logements, emploi et transports. Elle engage une démarche d'éco-quartier d'affaires sur son parc tertiaire près de la porte d'Aubervilliers à Paris. A Chevilly-Larue, dans un quartier central avec des commerces et services de proximité, elle réalise un quartier visant une mixité intergénérationnelle. Certains des logements y sont spécialement adaptés et évolutifs pour le vieillissement de la population, à proximité immédiate d'un établissement pour personnes âgées dépendantes.

Dans son fonctionnement, Icade se veut une entreprise socialement responsable. Elle est attentive à ses « parties prenantes », collaborateurs, clients, locataires, collectivités locales ; elle propose un livret de gestes verts aux particuliers acheteurs de ses logements ; elle réalise des plaquettes de présentation en braille de ses logements. Elle noue des partenariats avec des acteurs du secteur : certificateurs, collectivités locales, ONG, en faveur de l'emploi local. Elle forme, informe et sensibilise ses collaborateurs au développement durable y compris en promouvant des comportements responsables dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise : véhicules propres, gestion du papier.

Le financement des projets d'immobilier durable est une priorité afin de trouver les solutions qui les rendront accessibles alors même que leur réalisation continue à être plus coûteuse que celle des immeubles moins performants. Icade travaille à des formules d'ingénierie financière innovantes pour des projets durables autour des certificats d'économie d'énergie, du coût global et de la Green Value.

Un auditeur au service du développement durable

Le groupe Icade s'efforce ainsi d'intégrer le développement durable dans toutes ses dimensions. En quoi son directeur du développement durable trouve-t-il des expériences intéressantes dans son autre métier d'auditeur ?

Dans une démarche de développement déjà bien engagée mais qui reste souvent à conforter, la capacité de conviction sur des objectifs de changement est nécessaire. Le métier de l'auditeur interne, habitué à faire accepter des recommandations et à les calibrer en fonction de la situation, peut être fort utile.

La rigueur de l'auditeur a pu paraître contraignante parmi les directeurs du développement durable, très ouverts à l'innovation, à l'acceptation de nouveaux modèles sociétaux, parfois à la limite de la remise en cause des systèmes productifs. Protège-t-elle des enthousiasmes précipités face à des projets ou à des propositions de changements séduisants ? Peut-être oblige-t-elle à soutenir des objectifs réalistes. En tous cas, elle facilite la prise en compte des impératifs financiers ou de l'évolution du marché dans l'ajustement des produits. Ainsi, l'immobilier tertiaire se convertit très vite depuis 2005 aux immeubles Haute Qualité Environnementale (HQE), mais la demande de logements BBC (Bâtiments basse consommation) se heurte aux limites de la solvabilité des ménages primo-accédants. En réalité, le développement durable s'inscrit aujourd'hui dans beaucoup de processus de production des entreprises. Et la connaissance qu'en a un auditeur peut aider à les maîtriser mieux. En même temps la pratique du développement durable se professionnalise rapidement.

Reste que la méthode de l'audit, soucieux d'organisation solide et de projets menés dans le bon ordre, peut servir à instiller de la méthodologie dans la conduite d'une politique de développement durable. Proposer d'abord des objectifs dans le cadre d'un plan d'actions suffisamment souple pour évoluer et assez clair pour être compréhensible. Les faire porter et ajuster par les managers. Organiser une gouvernance autour d'une équipe centrale opérationnelle, un comité de suivi regroupant des responsables des grands pôles du groupe. Se reposer sur un réseau de correspondants à l'image d'un réseau « risques et contrôle interne ». Mettre en place des

indicateurs d'avancement que la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques impose d'ailleurs dans le document de référence. Faire fonctionner un dispositif de *reporting*, base d'un pilotage adapté. Assurer autant que possible une veille technique, règlementaire ou concurrentielle. S'appuyer sur un comité issu du conseil d'administration, chargé à la fois de l'audit et du développement durable. Autant de réflexes naturels pour un auditeur, bien nécessaires pour structurer une coordination d'une politique de développement durable ambitieuse.

Dans la phase actuelle de mise en œuvre du Grenelle de l'environnement dans l'immobilier, plusieurs techniques de l'audit m'ont été utiles. Le président d'Icade a animé un groupe de travail pour cette mise en œuvre dans l'immobilier tertiaire. Ce groupe, et notamment le directeur du développement durable d'Icade, a dû analyser les objectifs des loi et projet de loi Grenelle 1 et 2, écouter les acteurs sur des évolutions acceptables et réalistes pour les entreprises, enfin préparer des préconisations soumises au groupe de décideur. Bref, une sorte de mission d'audit un peu exceptionnelle. Autre approche, les normes de construction, de réhabilitation, voire de gestion des ensembles immobiliers que le Grenelle est en train de fixer, vont impliquer des enjeux de conformité règlementaire. Elles vont aussi, de façon indirecte, générer des risques de non-compétitivité durable des produits immobiliers réalisés ou gérés. Dès lors, la sensibilité de l'auditeur aux risques peut renforcer la conviction ou les perceptions du directeur du développement durable quant à l'adaptation des nouveaux produits.

Préserver l'indépendance de l'auditeur

Si l'audit est sans doute utile au développement durable, l'implication dans celui-ci n'hypothèque-t-elle pas l'une des forces de l'auditeur, son indépendance ?

L'auditeur interne fonde une partie de sa capacité d'appréciation et de recommandation sur son absence d'implication dans les activités auditées. Le rattachement direct à la présidence ou à la direction générale en constitue généralement une traduction, évitant l'interférence d'une chaîne hiérarchique concernée par les audits. Dans environ deux tiers des cas, les directeurs du développement durable rapportent également directement aux patrons, marquant ainsi le caractère stratégique que les présidents attribuent aux enjeux durables. Ce positionnement constitue une première garantie d'indépendance.

Chez Icade, la direction du développement durable appuie les directions opérationnelles dans leurs productions immobilières, dans leurs prestations de service ou leur démarche durable sans être directement productrice. Elle ne se trouve pas de ce fait dépendante d'autres équipes. Pour autant, le pilotage de projets « durables » à implication transversale permet à la direction de l'audit de comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise, les points d'attention et les opportunités. Savoir par soi-même constitue une forme d'indépendance.

Reste une question : qui audite le développement durable chez Icade ? Le directeur de l'audit ne peut être juge et partie. Icade a la chance d'appartenir au groupe de la Caisse des dépôts dont le service d'audit réalise des missions dans les filiales. L'une d'entre elle portera sur le développement durable chez Icade. Sans nul doute, une nouvelle expérience utile pour le directeur de l'audit : comment un audité ressent et vit les investigations, puis les recommandations d'un audit.

* *
*

Loin de chercher à théoriser le cumul des fonctions d'audit avec d'autres fonctions, ce bref témoignage d'une expérience vécue intensément, illustre l'intérêt d'ouvrir l'audit sur la vie de l'entreprise. Notre métier appelle assurément du recul par rapport au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Il gagne sans doute aussi à s'enrichir de la conduite de projets, dans des limites et des conditions bien déterminées. C'est l'honneur de l'audit interne que de maintenir l'équilibre entre l'indépendance et la compréhension profonde de l'entreprise. Et c'est passionnant de le faire grâce au développement durable. ■

L'informatisation de la recherche des fraudes simples (1/2)

Noël **Pons**, CIA

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

Yoanna **Pons**

étudiante

Cet article (et sa deuxième partie à paraitre) est destiné à faciliter la remontée d'informations relatives à la fraude vers les services qui en ont la charge. Il sera utile en particulier aux petites et moyennes entreprises ne disposant pas de moyens importants pour traiter les fraudes dans leur structure.

Les fraudes utilisent nécessairement le système informatique. Elles s'insinuent dans chacune de ses défaillances, qu'elles soient techniques ou organisationnelles : untel dispose d'un accès qui n'est pas justifié, tel autre, à la suite d'un concours de circonstances improbable, dispose de l'opportunité d'ajouter un fournisseur à la base, d'intervenir sur la trésorerie, de modifier les données relatives aux relevés d'identité bancaire... Il est aussi possible de s'entendre avec un fournisseur ou un client et de trafiquer les valeurs au détriment de l'entreprise. La masse de données transitant rend les contrôles approfondis et la recherche d'atypismes très difficiles. Des outils de détection sont donc absolument nécessaires.

Trois axes d'analyse vont être développés ci-dessous : le premier concerne l'environnement informatisé, le deuxième la recherche de fichiers pertinents, le plus souvent dans l'environnement comptable[1], le troisième présente les fonctions les plus simples de détection des atypismes.

Analyse de l'environnement informatisé

La recherche des fraudes exige une technologie puissante, rapide et efficiente. Désormais, les matériels et les logiciels le permettent. Pour utiliser ces outils le contrôleur est confronté à une triple problématique :

- la prise de connaissance du système utilisé ;
- l'établissement d'une cartographie des fraudes adaptée au type d'activité ;
- la mise en place des requêtes en lien avec la cartographie.

Ces opérations préalables se poursuivent par l'investigation et la recherche de preuves à partir des atypismes identifiés ; nous ne les traiterons pas ici.

Il est essentiel de maîtriser son propre système et, pour ce faire, il faut bien le connaître. C'est la condition essentielle du succès de ce type de travaux. Pour tous les non-informaticiens, et nous le sommes, l'approche du système d'exploitation constitue le point le plus délicat de cet exercice. En effet, les très grandes entreprises disposent de cadres de références, de tables tenues à jour, et du personnel susceptible de réaliser ces travaux. Les entreprises moyennes ne disposent pas de tous ces moyens pour effectuer ces travaux.

L'environnement fonctionnel et les applications informatiques sont structurés en sous-systèmes (gestion commerciale, stocks, comptabilité, etc.) qui communiquent entre eux par des chemins plus ou moins connus des néophytes. Les risques de fraude sont forcément inclus dans l'organisation juridique, l'activité économique et l'analyse financière de ces sous-systèmes.

Applications utilisées	Informatisation		Risque
	OUI	NON	
Gestion des clients			
1- Gestion commerciale des clients			
2- Gestion des tarifs clients (remises, etc.)			
3- Gestion des commandes clients			
4- Gestion des expéditions aux clients			
5- Gestion des références clients			
6- Gestion comptable des clients			
7- Gestion de la facturation clients			
8- Gestion des comptes clients			
9- Suivi des encaissements clients			
Gestion des fournisseurs			
1- Gestion commerciale (appels d'offres, valeurs significatives, montants réservés)			
2- Gestion des tarifs des fournisseurs			
3- Gestion des commandes aux fournisseurs			
4- Gestion comptable des fournisseurs			
5- Établissement des facturations fournisseurs			
6- Gestion des comptes fournisseurs			
7- Émission des règlements fournisseurs			
Gestion des stocks			
1- Gestion des stocks (matière première)			
2- Gestion des stocks (en-cours)			
3- Gestion des stocks (produits finis)			
4- Gestion des stocks chez les tiers			
5- Gestion des articles			
Comptabilité générale			
1- Gestion des immobilisations			
2- Gestion des provisions			
3- Comptabilité analytique			
Salaires			
Etc.			

Cependant, les données qui transitent dans cet environnement empruntent des points de passage obligés qui deviennent autant de points de contrôle nécessaires tels que la facturation, les paiements, les écritures. Les traitements seront déclenchés dans une majorité de cas à partir de ces points.
Ainsi, l'analyse d'une facture de vente nécessite de disposer des connaissances suivantes :

- connaître le cheminement des informations ;
- identifier la nature des actions du service de facturation sur un module ou une application informatique (gestion des tarifs et fichiers divers) ;
- identifier les passerelles (interfaces) entre les diverses applications ;
- identifier les procédures autonomes qui sont par définition risquées.

De plus, les entreprises sont confrontées de plus en plus souvent à des situations qui, du fait de la structure éclatée des entités, ne permettent pas de traiter directement certains fichiers utiles. Ces derniers appartiennent à une structure tierce qui pourra, ou non, mettre les données à disposition sous une forme exploitable.

Nous proposons, dans le tableau ci-contre, un cadre d'analyse relatif aux applications qui, pour être classique et largement connu, n'en reste pas moins efficace. Il permet de cibler globalement les risques qui peuvent être rencontrés.

Ce type de tableau se décline selon l'environnement fonctionnel et l'organisation de l'informatique. Il est important d'y faire figurer au moins les fonctions qui correspondent aux règles de séparation des fonctions. Par exemple : ordonnancement et paiement, commandes et gestion de stocks, etc.

Cette approche met en évidence les points faibles des systèmes et des interfaces, constituant autant de points de passage pour les fraudeurs. Il est important de rechercher en priorité les zones peu ou pas contrôlables, les procédures non standardisées, les exceptions, les traitements particuliers (urgences), les modifications qui ont généré des transformations non prévues et non documentées.

C'est d'autant plus sensible dans les entités en cours ou sortant de réorganisation, les failles se créant souvent dans ces périodes troubles ou dans l'urgence. Ce type de tableau se décline à l'infini pour chacun des sous-fichiers utiles.

Analyse des fichiers utiles

L'analyse de données par interrogation de fichiers présente de larges possibilités à la condition de savoir ce que l'on cherche et comment aller le chercher. Les données informatiques détaillées présentes dans les fichiers permettent de mettre en évidence la plupart des indicateurs de fraude interne. La fraude se matérialisant généralement par une sortie de fonds, la mise en évidence de ce fait sera réalisée en « travaillant » les fichiers comptables au sens le plus large. Cette recherche constitue le second examen pertinent car elle identifie les fichiers « support » utilisables pour ces recherches.

Les progiciels comptables actuels présentent de remarquables facilités d'emploi. Ils ne sont cependant pas exempts de risques. Ils offrent, dans ces systèmes, des possibilités de modification difficilement traçables, et donnent l'apparence de l'exactitude des états comptables, sans compter qu'ils peuvent être utilisés par une personne peu qualifiée en informatique ou en comptabilité.

Une analyse préalable est donc nécessaire. De plus, les informations figurant dans la comptabilité cheminent en suivant différentes étapes :

- les données pré-comptables sont importées dans le système ;
- les écritures sont saisies en mode brouillard ;
- celles-ci sont validées puis intégrées dans le livre journal et dans les livres comptables.

Ainsi, au travers de ces étapes, il est nécessaire de décrypter le cheminement d'un montage frauduleux pour être en mesure d'identifier les fichiers utilisés par le fraudeur ainsi que leur localisation dans le système de gestion commerciale et comptable.

Décrivons, par exemple, une des fraudes les plus classiques et les plus répandues : **un règlement destiné au fournisseur n'est pas versé sur le compte bancaire de ce dernier.**

Un premier règlement au fournisseur X est effectué en acquittement d'une facture, un deuxième règlement en tout points comparable est effectué… sur le compte d'un employé. Ce cas est le fait d'un fraudeur interne disposant de droits d'accès multiples au système d'information. Deux paiements doivent être considérés. Le premier correspond au paiement d'une prestation réelle, le second relève d'une opération fictive[2].

Cette fraude interne ne peut être réalisée que si certaines failles sont présentes dans le processus :

- la séparation des fonctions et des pouvoirs est faillible. Un salarié non habilité peut modifier des données dans des fichiers ;
- le logiciel comptable ne bloque pas les paiements en double. Le fraudeur peut cependant faire échouer le test de doublon par un simple rajout de quelques centimes à la facture. Il lui reste à ajuster l'écart des centimes par une opération diverse. Il doit donc disposer de la possibilité de modifier les fichiers concernés. Dans ce cas le logiciel lira la facture comme étant dissemblable et ne l'intégrera pas à la liste des doublons.

La recherche informatisée pourra être développée comme suit à partir du traitement des fichiers suivants :

- détail des règlements fournisseurs ;
- liste des comptes bancaires déposés par les fournisseurs.

On demandera de rechercher le numéro de compte bancaire différent de celui indiqué dans la liste ci-dessus. Techniquement, à partir du fichier des règlements fournisseurs, l'outil effectue un « totaliser » sur le fournisseur et sur le numéro de compte bancaire.
Il réalise une « jointure » entre le fichier obtenu et le fichier des fournisseurs indiquant leur compte bancaire, sur la clé commune fournisseur.
Il crée une nouvelle colonne regroupant les règlements crédités sur des comptes bancaires différents de ceux considérés comme référents.

Des recherches générales peuvent être diligentées dans le même esprit : par exemple, à partir du fichier maître fournisseur, isoler les modifications des données portant sur le compte à créditer, puis examiner tous les paiements effectués aux fournisseurs dont le compte bancaire a été modifié. Ce procédé de détection est efficace.

Quelques types de fonctions pouvant être appliquées aux fichiers

La « stratification » totalise le nombre d'enregistrements et leur valeur à l'intérieur de chacune des strates. Elle permet d'analyser des éléments en fonction du code postal, du code de produit alphanumérique ou encore des immobilisations en fonction de la date d'acquisition ainsi que tous les codes qui ont pu être instaurés en interne comme le numéro de fournisseur par exemple.

La fonction *« summarize »* cumule des valeurs, des champs numériques propres à chaque clé.

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 - Elsa Sarda - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 08 - Fax : 01 40 08 48 20
Mél : esarda@ifaci.com

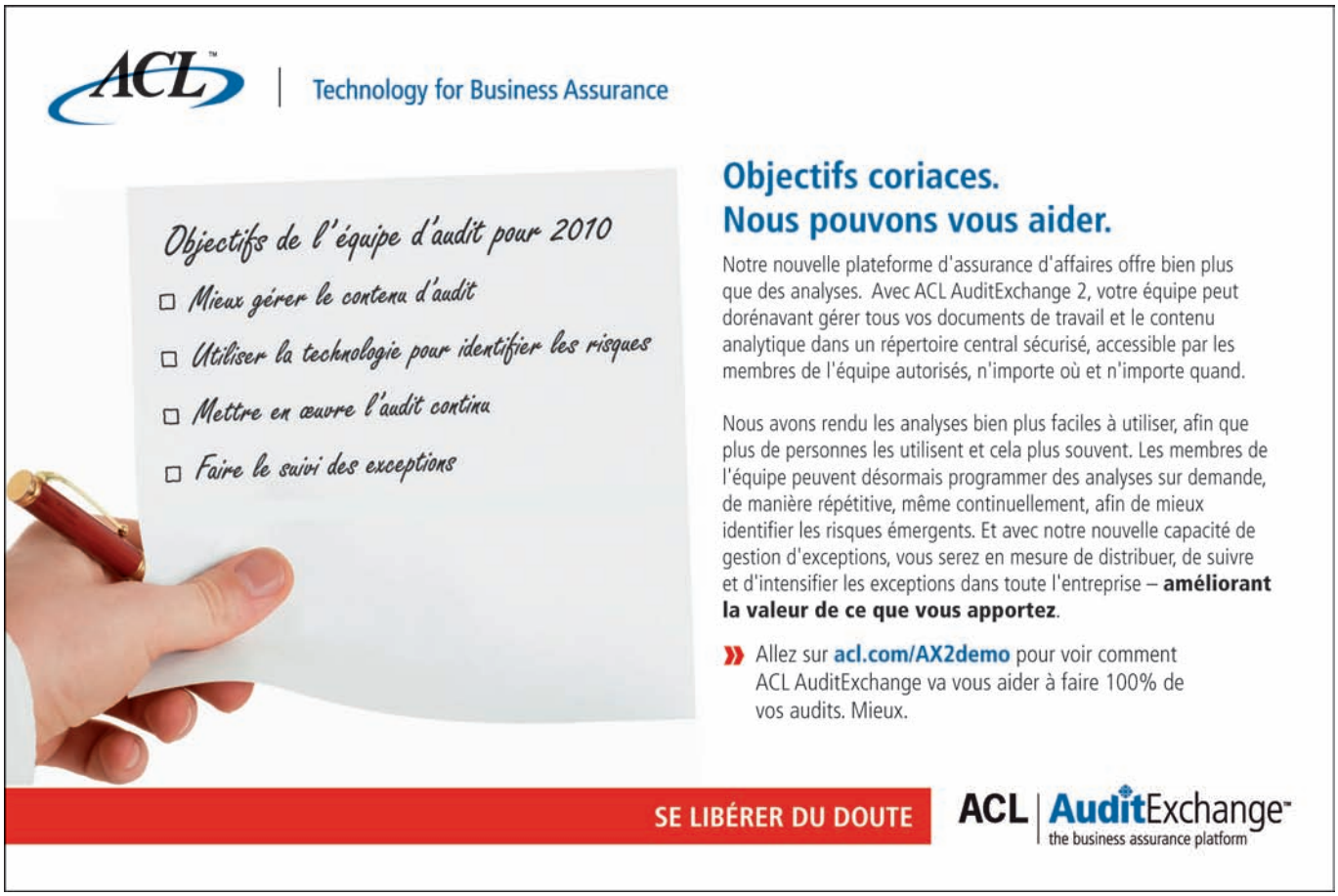
La fonction *« classify »* par champ clé est utilisée lorsque la clé compte un champ ou plus.
La *« totalisation »* sur un champ inclut des statistiques telles que maximum, minimum, moyenne, variance et écart-type.
La fonction *« age »* sert à classer chronologiquement un fichier en fonction d'une date indiquée. Cette fonction est couramment utilisée pour effectuer un *« aging »* ou une balance âgée.
La fonction « test de doublon », relève les doublons dans un fichier à partir de divers champs : les numéros de compte, les adresses, les codes produits, etc.
La fonction « test de séquence » permet d'identifier la présence de trous dans une séquence numérique, chronologique ou alphanumérique au moyen d'un masque défini par l'utilisateur. C'est pourquoi cette fonction est fort intéressante pour les auditeurs. La présence de trous (absence de bons de commande, etc.) peut avoir deux causes : la fraude évidemment, mais aussi l'irrespect des processus.

Ces analyses sont particulièrement pertinentes lorsqu'elles touchent aux fraudes internes et à des fraudeurs ne disposant pas de toutes les habilitations relatives aux fichiers concernés : des traces sont laissées dans les systèmes, et il suffit alors de les suivre ou de les précéder. Son efficacité est maximale lorsque la comptabilité est informatisée et qu'elle inclut tous les sites et tous les secteurs. Dans le cas contraire, comme la plus belle fille du monde, elle ne pourra donner que ce qu'elle a ! ■

[1] Ces deux analyses sont concomitantes, nous les avons traitées séparément pour des raisons de présentation.

[2] On notera qu'il est possible d'identifier une opération fictive au cours d'un audit de routine en constatant l'absence de documentation ou la présence de trous dans la nomenclature des opérations.

Dans le prochain article, nous présenterons quelques types de requêtes qui pourront être utilisées dans trois domaines particuliers : celui relevant des grands processus (achats, ventes et salaires), et quelques requêtes susceptibles de permettre des recherches ciblées dans le domaine des fraudes sociales.



De nouvelles certifications mettent l'audit interne en valeur

S'appuyant sur la Certification IFACI attribuée depuis 2005, les départements d'audit interne rendent compte de la confiance qui leur est accordée par les organes dirigeants et délibérants en perfectionnant et pérennisant leur niveau de professionnalisme.

Ces départements d'audit interne s'appliquent sérieusement à eux-mêmes les recommandations d'amélioration de la performance qu'ils exigent habituellement de leurs audités, et se mettent en règle avec les normes de la profession.

C'est dans ce cadre que onze directions d'audit interne se sont vues décerner la Certification IFACI le 19 janvier 2010 au Pavillon Kléber, et ont témoigné du sens donné à leur démarche.

Louis Vaurs, *gérant d'IFACI Certification,* introduit cette remise et rappelle que *« par la Certification, notre profession démontre sa maturité. Elle prouve qu'elle est à la fois capable d'encadrer son exercice professionnel par des normes, mais également de se réguler en élevant régulièrement la barre de ses exigences. Surtout, au cours des 160 missions réalisées ces dernières années, nous avons pu apprécier la persévérance, le souci du travail bien fait, la créativité intellectuelle et la grande rigueur des équipes d'audit interne que nous avons visitées ».*

Philippe Hellich, *directeur général des risques, du contrôle et de l'audit de* ***Danone****,* met en avant la création de valeur et les retombées pour l'ensemble de la profession. *« Au-delà de la mobilisation de l'équipe autour d'un défi, notre engagement vers la certification a créé de la valeur, notamment par une meilleure contribution à la maîtrise des risques, mais également par l'optimisation de nos procédures.*

Conduisant notre profession à appliquer intelligemment ses propres normes et bonnes pratiques, la Certification IFACI constitue une reconnaissance d'un audit interne légitime pour encourager au respect d'une éthique des affaires, ainsi que pour contrôler la fiabilité de l'information nécessaire à une bonne gouvernance ».

Philippe Hatron, *vice president audit d'****Areva****,* souligne *« le rôle primordial que tient la méthodologie et son application rigoureuse, dans l'efficacité de notre département d'audit interne. La Certification IFACI forme ainsi un élément fédérateur pour les équipes d'audit et une aide à l'intégration des nouveaux collaborateurs qui s'appuient sur un cadre guidant leurs analyses et leurs réflexions.*

Cette certification et le cadre méthodologique sous-jacent constituent donc un de nos piliers de fonctionnement, qui

contribue à renforcer notre légitimité vis-à-vis des acteurs internes de l'entreprise, notamment du directoire qui y est très attaché, et du Comité d'audit qui examine avec attention les résultats positifs de cette démarche.
Les échanges avec l'équipe de Certification ont enfin été appréciés, car ils s'intègrent bien dans une logique de progrès continu ».

Estelle Le Bihan-Chauvin, *directrice de l'audit interne de la* ***Compagnie des Alpes****,* était accompagnée par **Dominique Marcel,** *président directeur général* et **Eric Flamarion,** *président du Comité d'audit et des comptes.* Elle retient que *« comme ce soir, tout au long de notre démarche de certification, l'audit interne a pu compter sur la confiance et l'implication des dirigeants du groupe. Le processus a permis de réfléchir à la structuration et à l'amélioration des pratiques d'audit d'une direction encore jeune, puisque créée en 2005. Enfin, pour nos parties prenantes, notamment les audités, il est important que notre méthodologie ait été validée et qu'ils sachent que les auditeurs se sont eux-mêmes soumis à un audit ! ».*

Brigitte Bouquot, *prédécesseur de* **Marc Darmon,** *directeur de l'audit interne de* ***Thales****,* insiste sur l'utilité de la Certification dans une gouvernance réorganisée : *« la démarche de Certification a conduit à nous reposer les bonnes questions sur notre position au sein de ce dispositif mais aussi de recentrer l'audit interne dans le système des risques de l'organisation.*
La Certification IFACI a constitué le fil rouge de notre activité d'audit interne. Nous avons ainsi démontré la maîtrise de nos processus et de notre méthodologie, et relevé le double challenge d'augmenter le nombre des missions et d'en changer le périmètre. L'engagement vers la Certification nous a également permis de faire face à certaines problématiques sur d'importants sujets de compliance, de risques opérationnels et d'évaluation du processus financier. Je dois ce travail à mon équipe et à la qualité des relations que nous avons nouées avec l'IFACI qui, tant au niveau des personnes que des méthodes, nous a challengés de manière très pertinente ».

Pascal Guillet, *directeur de l'audit de* ***Véolia Environnement****,* relève *« l'excellente qualité du travail des certificateurs de l'IFACI. Cette seniorité des auditeurs est certainement un des critères marquants de cet exercice car, au-delà d'une appréciation sur la forme, cette démarche est l'occasion d'entretiens approfondis et d'une véritable prise de recul sur la manière dont nous gérons l'activité d'audit dans l'entreprise.*
Cette démarche constitue surtout un confort pour le management, singulièrement la direction générale et le Comité d'audit qui, une fois l'esprit libéré par la Certification, peuvent être rassurés par l'usage que l'on fait de l'indépendance qu'ils nous accordent et se concentrer sur la pertinence des conclusions d'audit. C'est également une reconnaissance du travail des équipes qui se sont attachées à maintenir et à renforcer des acquis, ainsi qu'à mettre en œuvre des plans de progrès.
Enfin, la Certification est l'exigence minimum que nous

devons nous imposer par égard à nos audités, à qui nous demandons beaucoup et envers qui nous nous devons d'être exemplaires ».

Simon Risby, *head of audit* ***Orange UK****,* et **Jacek Chaber,** *directeur audit et contrôle des risques* ***Telekomunikacja Polska****,* par la voix de **Jean-Michel Grini,** *directeur, responsable qualité audit interne* ***France Télécom****,* rappellent que la Certification donne une meilleure confiance dans les grandes orientations données à l'activité de leurs départements et renforce l'interaction avec leurs parties prenantes, notamment vis-à-vis de son Comité d'audit. La démarche améliore clairement la motivation des auditeurs. Enfin, la Certification IFACI leur permet de se positionner dans un contexte professionnel européen.

Sylvie Syrota, *adjointe de* **Claude Raymond,** *directeur de l'inspection générale de l'****Agence Française de Développement****,* indique que *« le rôle de notre inspection générale, défini par le cadre réglementaire du règlement 97-02 du CRBF, a vu sa légitimité renforcée par le label de qualité que nous apporte la certification IFACI, qui a fortement contribué à mieux structurer nos processus, nos méthodes et nos travaux.*

Pour une équipe d'inspection entièrement renouvelée depuis la première certification en 2006, dans un contexte de forte croissance de l'activité, la certification est le garant du maintien du niveau approprié de nos méthodes et de l'amélioration constante de la qualité de nos travaux. La certification permet également de maintenir au quotidien la rigueur nécessaire à la réalisation des travaux au sein de notre service.

Enfin, la certification apporte à notre direction générale et à notre Conseil d'administration l'assurance de disposer d'une Inspection générale dotée d'un référentiel professionnel régulièrement contrôlé lui permettant de formuler des recommandations garantes de la conformité de l'exécution de l'ensemble de nos procédures ».

Frédéric Adeline, *directeur de l'audit interne de la* ***MACIF****,* met en exergue *« l'engagement dans cette démarche de Certification en vue d'apporter à la direction générale et au Comité d'audit groupe, une assurance quant à l'exercice de notre métier. Au-delà de tous les bienfaits que je partage avec tous mes collègues, je tiens à mettre en exergue les échanges très appréciés relatifs aux bonnes pratiques, que ce soit en matière de gouvernance ou de méthodologie opérationnelle.*

Nous avons appris à être aussi exigeants envers nous-mêmes que nous le sommes envers nos audités, et nous avons pu nous offrir, ne serait-ce qu'un bref instant, cette délicieuse sensation que de se faire auditer ! Mes remerciements vont aux membres de mon équipe, pour l'engagement qu'ils ont mis dans cette démarche et pour la qualité de leurs réalisations ».

Pierlaurent Barbieri, *SVP head of group internal audit d'****ADECCO****,* remercie également son équipe *« pour l'énorme travail accompli tant au niveau de la Certification, de l'implémentation des systèmes d'information pour gérer la compliance, pendant la réorganisation du département et la tran-*

sition vers le risk based audit. Tout cela a sûrement épuisé nos forces, mais nous a également fait grandir professionnellement.
Si le processus de Certification nous a aidés à structurer les processus et les méthodes de travail, il nous a aussi positionnés en vrai business partner au sein du groupe et, surtout, a contribué à donner plus de confiance à l'audit committee concernant la qualité des contrôles.
Pour ces raisons, je tiens à remercier l'équipe IFACI pour sa capacité à faire converger méthodologie et réalité, ainsi que pour la passion dont ils ont témoigné pour nous montrer la bonne route ».

Raymond Marfaing, *adjoint* d'**Anne-Gabrielle Heilbronner,** *directrice de l'audit et des risques groupe de la* ***SNCF****,* conclut en indiquant que la Certification signifie d'abord *« une obligation de rigueur au quotidien ; notre volonté de maintenir la certification veut dire pour nous l'interdiction de se relâcher : nous avons choisi de maintenir continuellement l'effort de rigueur que la Certification vient saluer.*
La Certification nous met en position d'audité : c'est extrêmement important aux yeux des gens qu'on audite mais aussi pour nous.

Enfin, la certification représente une garantie de professionnalisme appréciée de nos auditeurs, de notre direction générale et de nos partenaires. Je tiens donc à adresser mes remerciements à notre président et au président du Comité d'audit pour leur soutien et leur confiance, aux auditeurs de l'IFACI qui ont su nous écouter. Merci surtout aux auditrices et auditeurs de la DAR pour leur implication, leur professionnalisme et leur joie de vivre qui ont été des éléments décisifs dans cette Certification ».

L'audit social

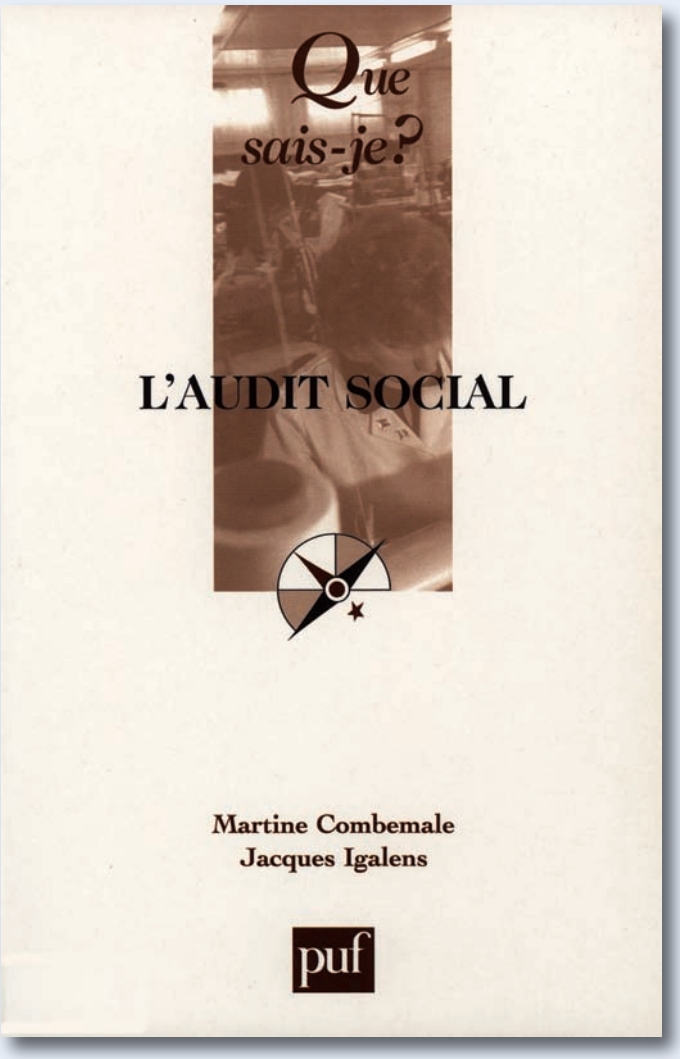
Auteurs : Martine Combemale et Jacques Igalens
Editeur : Presses Universitaires de France, 2005

L'audit social, limité à l'origine à la fonction personnel puis à la gestion des ressources humaines, a vu son champ s'élargir avec la prise en compte du facteur humain de l'organisation, les préoccupations environnementales et sociétales, les démarches qualité, et la montée en puissance du concept de gouvernance. De plus, toute organisation (même l'Etat) est susceptible aujourd'hui de faire l'objet d'un audit social.

L'ouvrage présenté ici, dans une célébrissime collection, décortique les tenants et les aboutissants de l'audit social, et la diversité des missions que recouvre cette appellation. Après un rappel des origines de l'audit, des notions d'audit comptable et financier, de l'audit opérationnel, de la distinction entre audit interne et audit externe – et l'on se rend compte tous les jours que ce rappel n'est pas superflu –, le premier chapitre traite du cadre général de l'audit social. Deux définitions en sont proposées (celle de la norme ISO 9000 et celle de l'Institut de l'Audit Social – l'IAS). La seconde, mieux adaptée au dire des auteurs, permet de bien comprendre les garanties apportées par l'audit social à l'organisation et à ses parties prenantes. Dans ce chapitre, il est question aussi de la démarche, classique, de l'auditeur, de constats, de référentiels, etc., ainsi que des phases et des niveaux de l'audit social, lesquels sont, *mutatis mutandis*, en tous points comparables aux phases et niveaux des autres audits opérationnels.

Dans le deuxième chapitre, on prend connaissance des outils de l'audit social : outils traditionnels de l'audit et outils spécialisés. Outils préalables au travail de terrain : questionnaires de prise de connaissance, questionnaires de contrôle interne, plans d'échantillonnage, etc. Outils utilisés sur le terrain : entretiens, observation, etc. Outils après le travail de terrain : statistiques, FRAP, etc. Là encore, il ne s'agit pas de techniques spécifiques.

Le troisième chapitre aborde l'audit de la gestion des ressources humaines, présenté comme l'audit social par excellence. Il comprend l'audit des principes et valeurs (attachement des salariés aux valeurs de l'entreprise) ; l'audit des processus de gestion des ressources humaines (processus d'acquisition et d'intégration, de développement, de communication, de motivation…) ; l'audit des résultats des processus de gestion des ressources humaines (audit de l'absentéisme, audit de la fonction RH) ; l'audit social

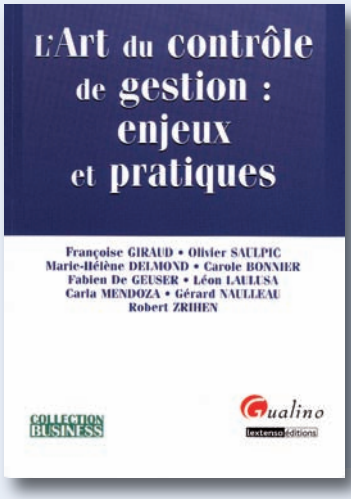


préalable à une opération de fusion ou d'acquisition.

Le quatrième chapitre couvre l'audit de la responsabilité sociale de l'entreprise, laquelle responsabilité s'inscrit dans le cadre général du développement durable. La responsabilité d'une entreprise est engagée en sa qualité d'entité sociale envers la société et la collectivité. On reparle ici des référentiels qui constituent l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, directives), imposées à une organisation. On parle aussi des acteurs : ONG, syndicats, acteurs de la chaîne de sous-traitance, dont les auditeurs. On analyse de façon détaillée la méthodologie de l'audit RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) de la chaîne de sous-traitance, la démarche de l'auditeur (de la préparation au rapport), les limites des audits (d'ordre méthodologique, liées au choix des auditeurs ou à la réaction des audités...).

Dans le cinquième chapitre sont évoquées les spécificités de l'audit social qui requiert des connaissances et des aptitudes particulières. Outre les qualités personnelles que l'on demande à tout auditeur (ouverture d'esprit, intégrité, autonomie, courage, etc.), les exigences concernant l'auditeur social sont supérieures, ce dernier devant maîtriser un certain nombre de connaissances dans le domaine des législations sociales nationales et internationales ; dans le domaine de la sociologie des organisations, et dans la gestion des ressources humaines.
L'auditeur social a une obligation de moyens, mais n'a pas d'obligation de résultats.

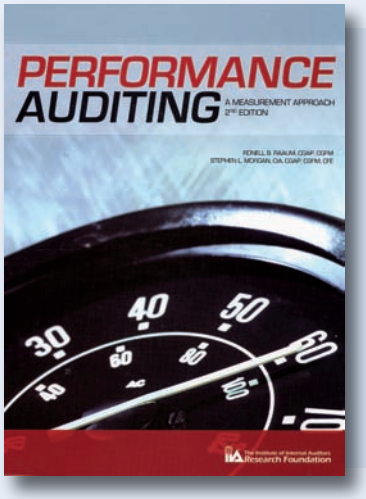
L'ouvrage dont nous venons de donner un bref aperçu, est précis et condensé. Il met en perspective l'audit social dans le cadre général des audits opérationnels dont il est très proche sous bien des aspects, mais dont il se démarque peut-être par une dimension humaine accrue. ■



L'Art du contrôle de gestion : enjeux et pratiques

Auteurs : Françoise Giraud et al.
Editeur : Gualino, 2009

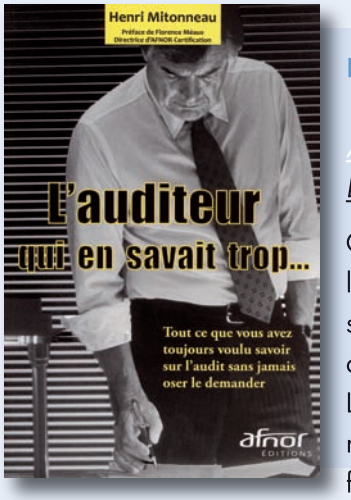
En 2008 paraissait l'ouvrage « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », qui présentait les fondamentaux du contrôle de gestion et la structure d'ensemble de la démarche.
« L'Art du contrôle de gestion : enjeux et pratiques », vient en complément de cet ouvrage en développant quatre thèmes qui éclairent la mise en œuvre du contrôle de gestion : élargir le cadre du pilotage de la performance ; concevoir des systèmes de pilotage avancés ; mettre en œuvre les systèmes de pilotage dans l'entreprise ; adapter les systèmes de pilotage aux contextes.
Le contrôle de gestion s'entend ici comme une démarche impliquant fortement les responsables opérationnels, et qui fait une large place à la notion de « dispositif de contrôle ».



Performance Auditing

Auteurs : Ronell B. Raaum et Stephen L. Morgan
Editeur : The IIA Research Foundation, 2009

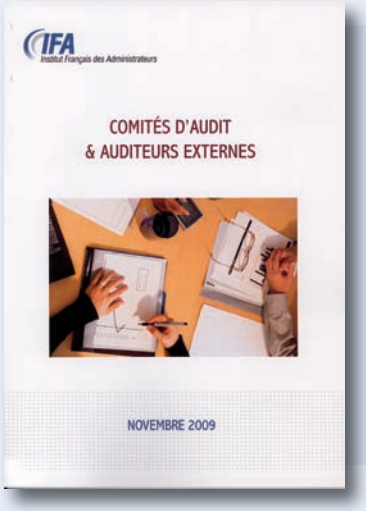
Voici la deuxième édition de ce gros ouvrage édité par l'IIA. Au fil des quelque quatre cents pages il est question de l'audit de performance sous tous ses aspects. Quel est l'objectif de l'audit de performance ? Il est de donner une évaluation juste, objective et fiable de la performance d'une organisation, d'un programme, d'une activité ou d'une fonction. Les audits de performance fournissent une analyse objective de sorte que la Direction et les responsables de la gouvernance puissent utiliser les commentaires pour améliorer les processus, réduire les coûts, faciliter les prises de décision.
Cet ouvrage se veut un guide de la pratique de ce type d'audit.



L'auditeur qui en savait trop...

Auteurs : Henri Mitonneau
Editeur : AFNOR Edition, 2009

Cet ouvrage, au titre hitchcockien, dévoile « tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'audit sans jamais oser le demander ». Il est divisé en deux parties : un roman et un débat sur les pratiques d'audit. Les deux parties sont liées mais l'on peut tout aussi bien n'en lire qu'une.
Le roman nous entraîne dans les péripéties d'un audit, les pièges tendus à l'auditeur, les mystères à élucider… Le débat porte sur le mode de déroulement de l'audit, ce qui a été fait et ce qui aurait dû être fait, et sur les questions auxquelles l'auditeur doit répondre au cours d'une mission.



Comité d'audit & auditeurs externes

Auteurs : Groupe de travail IFA
Editeur : IFA – Institut Français des Administrateur, 2009

L'Institut Français des Administrateurs (IFA) a créé un groupe de travail qui s'est consacré aux relations entre les comités d'audit et les auditeurs externes. Les réflexions de ce groupe ont débouché sur des recommandations destinées à aider les membres du comité d'audit dans leur mission et, en particulier, à travailler davantage de concert avec les auditeurs externes, dans le périmètre d'intervention commun aux deux intervenants.
Les recommandations, au nombre de cinquante, portent sur la sélection des auditeurs externes, le suivi de l'indépendance de ces derniers, le contrôle interne et la gestion des risques, les comptes et l'information financière, les modalités de fonctionnement entre le comité d'audit et les auditeurs externes.

Le dossier d'audit interne : quelle doit être sa composition ? Comment l'organiser ?

Réunion mensuelle du 15 décembre 2009

Que disent les Normes ? Elles sont très claires, depuis la planification de la mission jusqu'à la diffusion des résultats (en passant par la documentation des informations, la supervision de la mission, l'existence de règles et procédures écrites).
En règle générale, le dossier d'audit interne est double : il se subdivise en un dossier permanent, qui est une base documentaire, et en un dossier spécifique pour chaque mission. Tous les dossiers d'audit ont une structure identique.
Un dossier d'audit peut être structuré en trois parties. Les livrables de la mission : la lettre de mission ; le rapport d'audit ; les décisions prises et les plans d'actions du management. Les éléments justifiant la qualité de la mission : le programme de travail, le référencement de la documentation, la liste des interlocuteurs, les faits et les preuves, le projet de rapport, les commentaires des entités auditées, les éléments de supervision. Les supports de travail utilisés ou confectionnés : la documentation obtenue, les papiers de travail, les supports et notes d'entretien, les livrables aux différents stades d'élaboration.
La conservation des documents doit faire l'objet d'une procédure stricte. Quant à la diffusion des livrables, et plus particulièrement du rapport d'audit, elle ne peut se faire qu'avec l'accord du responsable de l'audit interne.

L'audit de la trésorerie

Réunion mensuelle du 21 janvier 2010

Il n'existe pas un audit de trésorerie standard, ni une méthodologie unique, mais des audits de trésorerie.
La trésorerie comporte essentiellement deux volets : la gestion des flux (encaissements/décaissements…) ; la gestion des risques (opérationnels, de taux, de change, de liquidité…). Ces deux volets se déclinent, premièrement selon la mission dévolue au département trésorerie (risques et contrôles diffèrent selon les missions) ; deuxièmement, selon la sensibilité au risque ; troisièmement, selon l'organisation et la taille de l'entreprise : la nature de l'entreprise doit guider la nature de l'audit et le mode d'approche de l'audit.
Il existe donc des approches multiples pour prendre en compte les différents paramètres et définir un dispositif complet d'audits : audits récurrents de la trésorerie, et autres domaines touchant à la trésorerie ; audits s'appuyant sur les contrôles relatifs à la loi Sarbanes-Oxley ; audits spécifiques et thématiques. Associer la méthodologie d'audit et une compétence technique approfondie apportera une réelle valeur ajoutée à la mission. ■

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Calendrier Formation 2010

SESSIONS	Durée	mars	avril	mai	juin	juillet	sept.	octobre	nov.	déc.
SE FORMER AU CONTRÔLE INTERNE										
S'initier au contrôle interne	2 j	11-12	8-9		3-4		2-3		8-9	
Cartographie et management des risques	3 j	15-17	14-16	17-19	9-11		8-10	6-8		6-8
Mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne	2 j	22-23		20-21	14-15	6-7	13-14		18-19	
Piloter et faire vivre le dispositif de contrôle interne	2 j	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	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	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	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	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	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 **Nouveau**	3 j			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			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			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			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						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 **Nouveau**	4 j			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		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	9pm-10			14pm-15		13pm-14			
Préparation au CIA - partie II	1,5 j	11pm-12			17pm-18		16pm-17			
Préparation au CIA - partie III	1,5 j	16pm-17			21pm-22		20pm-21			
Préparation au CIA - partie IV	1,5 j	18pm-19			24pm-25		23pm-24			

D P A I

>> Fiche technique

La charte d'audit dans les collectivités territoriales

Norme 1000 - Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte **d'audit interne**, être cohérents avec **la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie** ainsi qu'avec **les Normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.**

A l'instar d'autres groupes de recherche, le groupe professionnel « Collectivités territoriales » permet aux directions d'audit interne ou d'inspection générale des collectivités territoriales de :

- mettre en commun leurs compétences et leurs savoir-faire en matière d'audit interne ;
- s'appuyer sur l'expertise de l'IFACI.

Depuis juin 2003, une quinzaine de personnes participent régulièrement à des échanges d'expérience fructueux sur la mise en œuvre de l'audit interne au sein des communes ou groupements de communes, départements et régions.

Ces échanges donnent lieu à l'édition de documents très concrets afin qu'une collectivité souhaitant créer ou développer un service d'audit interne puisse s'en inspirer.

Le groupe professionnel « Collectivités territoriales » a ainsi publié :

- en 2006, un Cahier de la recherche sur « L'audit interne et le management des collectivités territoriales – La cartographie des risques » ;
- en 2008, un dossier sur « Le suivi des recommandations ».

En 2009, les réflexions ont porté sur la création d'une charte d'audit, document indispensable pour asseoir l'audit interne et lui donner toute sa légitimité.

En effet, si le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne définit le cadre de la charte d'audit, il est apparu important d'en préciser le contenu dans le contexte des collectivités territoriales. Par exemple, le groupe professionnel propose que l'approbation de la charte par les organes de gouvernance soit faite par le président de l'exécutif

Interprétation IFACI de la Charte d'audit

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne.
L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

territorial ou, par délégation, le directeur général des services.

Dans le document mis en ligne dans la base documentaire du site Internet de l'IFACI, le groupe professionnel propose des bonnes pratiques sur les axes suivants :

- la définition de la mission, des pouvoirs, du champ et des responsabilités de l'audit interne en cohérence avec la définition de l'audit interne (cf. p.5) et les normes de l'audit interne ;
- le positionnement du service d'audit interne dans l'organisation ;
- l'autorisation d'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ;
- les relations de l'audit interne avec les différents organes de contrôle ;
- la définition de la nature des missions d'assurance et de conseil réalisées pour la collectivité territoriale ;
- la définition du champ des activités d'audit interne ;
- le déroulement d'une mission d'audit interne et notamment les modalités de mise en œuvre des rapports.

A titre d'illustration, l'interview de Sophie Penvern met en lumière les éléments sur lesquels s'est appuyé l'inspection générale du Conseil général de l'Essonne pour l'élaboration de sa charte d'audit. ■

Jean-Baptiste Gamas, *responsable du groupe professionnel « Collectivité territoriale » de l'IFACI*

Documentation

Retrouver des documents réalisés par le groupe professionnel Collectivités territoriales sur le site internet de l'IFACI (www.ifaci.com) :

- Cahier de la recherche « L'audit interne et le management des collectivités territoriales » à la rubrique : *« Espace adhérents / Base documentaire métier / Cahier de la recherche ».*
- Charte d'audit interne et un suivi des recommandations, à la rubrique : *« Espace adhérents / Base documentaire métier / Secteur public ».*

La charte d'audit du Conseil général de l'Essonne, un document fondateur et fédérateur qui garantit la continuité du service

Entretien avec
Sophie **Penvern**

administratrice territoriale, inspectrice, Conseil général de l'Essonne

Diplômée de l'IEP de Paris et licenciée en Droit, Sophie Penvern exerce depuis 3 ans la fonction d'inspectrice au Conseil général de l'Essonne.

Jean-Baptiste Gamas : ***Pouvez-vous nous présenter succinctement la mission d'inspection du Conseil général de l'Essonne ?***

Sophie Penvern : La Mission d'Inspection de l'Administration Départementale (MIAD) a été créée en 1996. Rattaché directement au directeur général, ce service comprend une directrice, cinq inspecteurs, une assistante et un étudiant en master 2 sciences économiques et de gestion, qui est en contrat d'apprentissage.

La MIAD réalise des missions d'audit interne et externe. Dans ce dernier cas, la MIAD intervient en application de l'article L 1611-4 du Code général des collectivités territoriales qui l'habilite à contrôler les organismes bénéficiant du concours financier du Conseil général, principalement les associations.

Elle peut aussi être diligentée pour effectuer des enquêtes administratives et disciplinaires.

J.-B. G. : ***A quel objectif répond la charte de la mission d'inspection ?***

S. P. : La MIAD effectue ses missions dans le respect d'un protocole d'intervention qui date de 2006 et qui a été réactualisé en septembre dernier. Ce protocole constitue la charte du service d'audit du Conseil général.

Dès sa prise de fonction en septembre dernier, la directrice de la MIAD a souhaité aménager ce protocole avec un double objectif, à la fois interne et externe :

- préciser le cadre d'intervention des inspecteurs ;
- communiquer plus largement sur le déroulement d'une mission d'audit à l'attention des audités.

A mon sens, le plus grand soin doit être apporté à la charte car elle constitue un document fondateur et fédérateur, qui garantit la continuité du service au-delà du renouvellement des équipes et qui participe à son identité et à son image de marque vis-à-vis de ses « clients ».

J.-B. G. : ***Quelles sont les principales modifications, compléments par rapport au modèle de charte diffusé par l'IFACI ?***

S. P. : Le protocole, dans sa dernière version, résulte d'une réflexion du service qui s'est notamment appuyée sur les conclusions du groupe de travail de l'IFACI auquel j'ai participé.

La réactualisation de la charte a permis de répondre aux trois préoccupations suivantes :

- **conforter l'identité de la MIAD** ainsi que son positionnement suite à des réorganisations, et garantir la transparence du fonctionnement du service : description des modes d'intervention, du calendrier type d'une mission ;
- **favoriser la coopération avec les audités,** dont dépend la réussite de la mission, en rappelant le respect par la MIAD du code de déontologie et du caractère contradictoire de la procédure ;
- **intégrer la procédure de suivi des recommandations** nouvellement mise en place, en rompant avec l'idée souvent répandue que la mission d'audit s'achève avec la reddition du rapport.

J.-B. G. : ***Qui a approuvé la charte ? Comment est-elle diffusée ?***

S. P. : La charte a été signée par le président et sa présentation a été assurée par la directrice de la MIAD auprès du comité de direction de la collectivité.
En principe, à chaque ouverture d'une mission d'audit, une copie du protocole est communiquée au responsable de l'entité (ou des entités) concernée(s).

J.-B. G. : ***A votre avis quels sont les autres documents essentiels pour une bonne structuration / gestion de l'audit interne dans votre entité et dans les collectivités en***

général ?

S. P. : La rédaction de guides méthodologiques est, selon moi, fortement souhaitable dans la mesure où elle permet une sécurisation des procédures.

De plus, il me semble important que la programmation des audits s'appuie sur une cartographie des risques. Afin d'identifier notamment les risques dont certaines structures subventionnées sont porteuses, la MIAD a mis en place un observatoire des comptes associatifs : pour chaque association relevant du périmètre, la MIAD réalise un compte-rendu synthétique de sa situation financière à partir des éléments connus des trois derniers exercices.

J.-B. G. : ***Quelle est votre opinion sur les enjeux de l'audit interne dans les collectivités ?***

S. P. : La fonction d'audit interne s'est fortement développée ces dernières années dans les collectivités locales, aussi bien dans le champ de l'examen des processus internes que du contrôle des structures subventionnées.

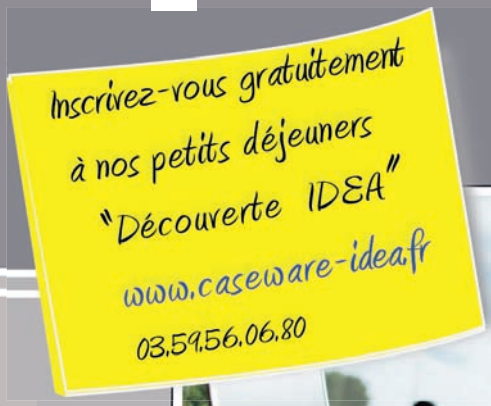
Cette tendance de fond s'est traduite par la constitution de services d'inspection, qui sont autant de structures de contrôle et de pôles d'expertise sollicités par les élus et l'encadrement.

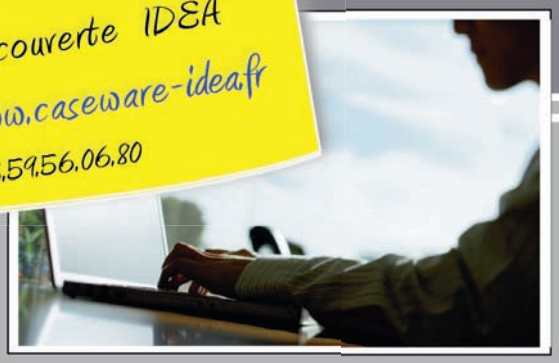
Le souci constant de renforcer l'efficacité et l'efficience de la gestion publique, dans des collectivités dont le champ de compétences s'est considérablement élargi, a créé une demande de sécurisation des processus en même temps qu'un besoin d'accompagnement au changement, auxquels les services d'audit interne peuvent répondre.

La professionnalisation de la fonction d'audit interne dans les collectivités locales bénéficie à la fois du cadre fourni par les normes et les référentiels de la profession, et de la capitalisation des expériences des autres inspections.

C'est ainsi que je participe activement au groupe de travail de l'IFACI en même temps qu'au réseau national des inspections des collectivités territoriales qui a été créé en 2008 et qui regroupe aujourd'hui vingt-sept services d'audit. ■

Pratiquez l'audit par les données !





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

Convivial, rapide et performant, IDEA vous permettra:

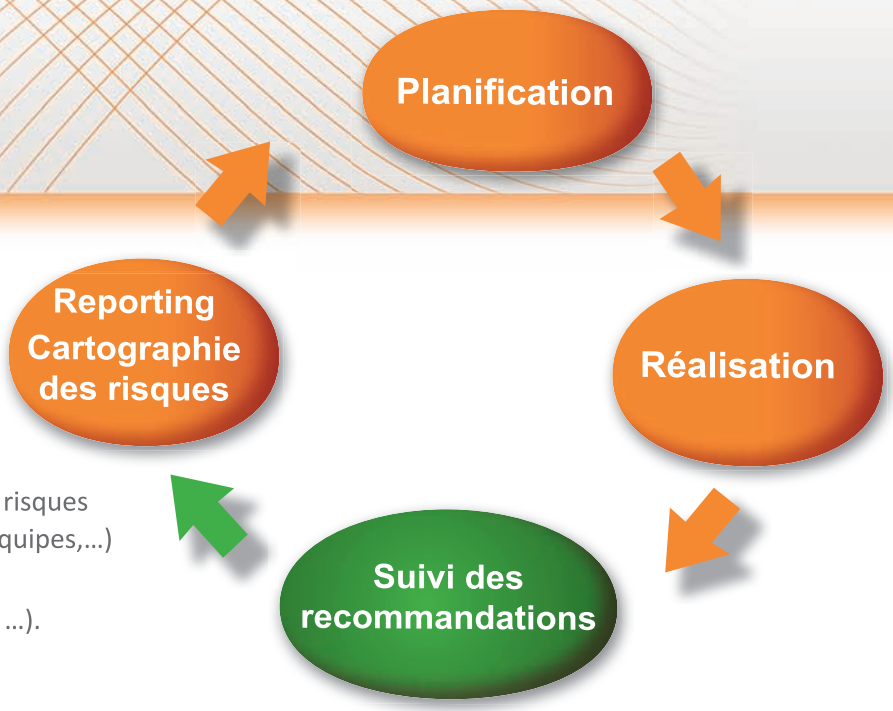
- de diminuer de manière substantielle vos coûts de mission d'audit interne,
- de réduire leur durée et de gagner en efficience,
- de détecter des erreurs, des anomalies voire des indices de fraude dans des fichiers très volumineux,
- de documenter tous vos tests et contrôles.

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

IDEA
Logiciel d'analyse de données

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

HORUS WEB
DYNAMIC GOVERNANCE



Système d'Information Audit Interne

PLANIFICATION

- Planification des missions (prise en compte des risques résiduels, lissage de la charge, affectation des équipes,…)
- Suivi de l'avancement des missions,
- Suivi de la performance (temps passé, budgets, …).

REALISATION

- Travail en équipe sur des documents partagés, et supervision des Missions
- Création et échange de programme de travail et de questionnaires,
- Elaboration des papiers de travail, fiche de constats et autres documents paramétrables (word, Excel,…),
- Edition des rapports de synthèse,
- Archivage des dossiers de travail des missions et constitution d'une base de connaissance.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

- Création et typage des recommandations,
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations,
- Déploiement du suivi des recommandations et délégation des plans d'actions associés auprès des responsables opérationnels (validation, mise à jour, relances, communication,…).

REPORTING

- Suivi de l'activité de l'équipe d'audit (taux d'activité, temps passé par type de tâche ,…)
- Analyse du suivi des recommandations, taux de mise en œuvre, niveau de réactivité des audités,
- Analyse des forces / faiblesses de l'organisation vues par l'Audit, hit-parade des types de faiblesses majeurs, …
- Cartographie dynamique des risques (évaluation des risques potentiels – résiduels) par entités et processus.

Bénéfices

✓ Optimisez la planification et l'organisation des missions !

✓ Suivi des recommandations : Mettez en place une approche collaborative Auditeurs – Responsables opérationnels !

✓ Pilotez dynamiquement vos risques !

COGIS SOFTWARE
DYNAMIC GOVERNANCE

pour nous contacter t : +33 (0)1 47 82 40 59 – Cogis Software est une société du Groupe Alpha Centauri.

info@cogis-software.com