2018
NUMÉRO 13
MAI • 2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Rencontre

« L'AUDIT INTERNE VA SE RÉINVENTER AVEC L'I.A.»

CÉCILE DEJOUX, PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS AU CNAM

18

Actualité

LES RISQUES 2018 À LA LOUPE

8

Dossier

LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA FORMATION CONTINUE

22

Nouveaux outils

DE LA PERTINENCE DE LA GAMIFICATION

34

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes
UNION FRANCOPHONE UFAI DE L'AUDIT INTERNE
The Institute of Internal Auditors

acl

LOI SAPIN II
L'AFA A DÉBUTÉ SES CONTRÔLES

ÊTES-VOUS PRÊTS ?

GRÂCE À ACL, GARANTISSEZ LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ DES PROCÉDURES MISES EN OEUVRE.

Disposez d'une vision unifiée et contrôlez en temps réel les risques de fraudes et de corruption au sein de votre organisation !

Nos solutions de détection vous accompagnent dans le suivi et la résolution des défaillances à travers une plateforme intégrée offrant une cartographie dynamique de vos risques. Digitalisez vos processus d'audit interne et réduisez vos risques de sanctions et pénalités grâce à nos outils performants.

POUR PLUS D'INFORMATIONS, CONTACTEZ :
MOCTAR_DIABY@ACL.COM | FR.ACL.COM

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

NUMÉRO 13
MAI
2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 13 – Mai 2018
ÉDITEUR L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901 – 98 bis, boulevard Haussmann – 75008 Paris (France) –
Tél. : 01 40 08 48 00 – Mel : institut@ifaci.com – Internet : www.ifaci.com
DIRECTEUR DE PUBLICATION Jean-Marie Pivard
RESPONSABLE DE LA RÉDACTION Philippe Mocquard
RÉDACTEUR EN CHEF Romain Fonsanou
COMITÉ RÉDACTIONNEL Hélène Auboyneau, Tommaso Capurso - Antoine de Boissieu - Paul-Henri Mézin.
COMITE DE LECTURE Tommaso Capurso, Beatrice Ki-Zerbo, Daniel Lebel, Virginie Masurel
RÉALISATION Agence Sidièse, 62 rue Pelleport, 75020 Paris
Tél. 01 71 49 67 10 - http://www.sidiese.com
IMPRESSION L'Encrier, 19 rue Michel de l'Hospital, 92130 Issy-les-Moulineaux
ABONNEMENT Michèle Azulay - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : mazulay@ifaci.com
Revue trimestrielle (4 numéros par an) – ISSN : 2427-3260
Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Couverture et pages « Rencontre » : Samuel Kirszenbaum
Istock, Getty images, Shutterstock

05 Éditorial
PAR JEAN-MARIE PIVARD
PRÉSIDENT DE L'IFACI

06 En bref

10 Actualité
LES RISQUES 2018 À LA LOUPE
LE FINANCIAL SERVICES CODE
LE BREXIT VU DU ROYAUME-UNI
TOUT SAVOIR SUR LA BLOCKCHAIN

10 Tendance
EMAILS ET CYBERSÉCURITÉ

18 Rencontre
CÉCILE DEJOUX
« L'AUDIT INTERNE VA SE RÉINVENTER AVEC L'I.A. »

22 Dossier
LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA FORMATION CONTINUE
24 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA FORMATION
26 INTERNAL AUDIT ACADEMY : LE PROGRAMME FORMATION D'ENGIE
28 LE CHAIE VERS UNE PROFESSIONNALISATION DE LA FILIÈRE DE L'AUDIT INTERNE DE L'ÉTAT
30 L'AUDITEUR INTERNE À L'HEURE DE WATSON

32 Idées & stratégies
QUE RETENIR DU COSO ERM 2017 ?

33 Vu & lu sur Workplace

34 Nouveaux outils
DE LA PERTINENCE DE LA GAMIFICATION

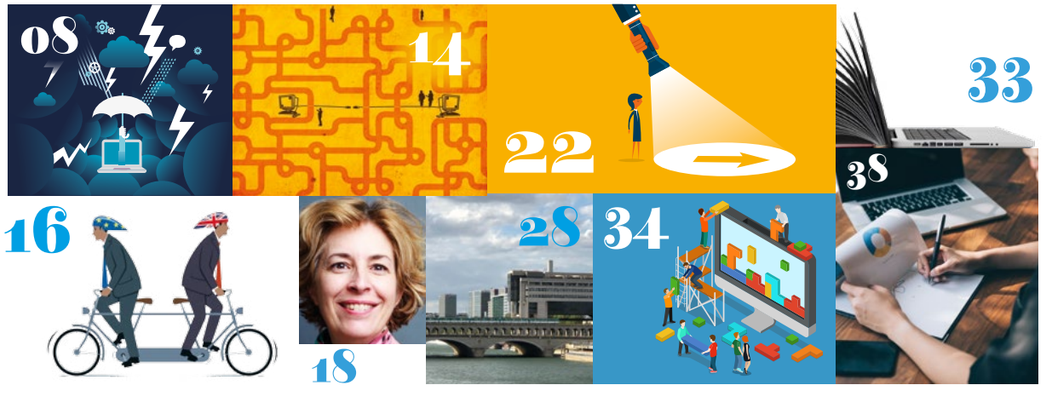
36 La profession vue par...
UNE ÉTUDIANTE

37 Point de vue
LE CONTRÔLE INTERNE OBLIGATOIRE, UNE BONNE IDÉE ?

38 Formations

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

IMPRIM'VERT® Cette revue est imprimée avec des encres végétales
PEFC 10-31-2009 Certifié PEFC Pefc-france.org



Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

NOUVEAU MAGAZINE POUR NOUVEAU DÉFI

Kodak, Nokia, Yahoo, Virgin : autant de cas d'écoles d'entreprises qui n'ont pas su s'adapter aux changements et qui périclitent ou ont fait faillite.
On pourrait largement compléter cette liste par de nombreuses autres organisations moins connues mais qui elles aussi ont vécu l'échec, rattrapées puis dépassées par la concurrence. À l'origine de ces déboires, on retrouve bien souvent les mêmes facteurs : erreurs de stratégies, incapacités à se réinventer, manque d'innovation…

À l'heure de nouvelles réglementations, du déploiement de technologies disruptives et de gouvernances chancelantes, nos organisations font face à de nouveaux défis pour assurer le développement de leur activité. Et c'est bien là aussi leur capacité à s'adapter qui est challengée. Elles ne manqueront pas de se doter d'outils et de s'entourer de ressources expertes temporaires pour les accompagner dans cette transition.
Pour autant, au cœur de ces transformations, c'est bien l'individu, le collaborateur, qui assure la pérennité du système. C'est aussi lui qui, en possédant les bonnes compétences et ressources, peut devenir acteur du changement nécessaire à son entreprise.

Alors comment doit-il s'armer pour évoluer dans de nouveaux contextes professionnels ? Qu'est-ce que le management peut mettre en place ? Quelles compétences devraient développer les auditeurs et contrôleurs internes ?
C'est à ces questions que le dossier de ce numéro de Audit, risques & contrôle tentera de répondre. Au programme notamment : acculturation au numérique, académie interne et développement des soft skills si précieuses pour la transition de nos métiers.

Vous découvrirez aussi dans cette version retravaillée du magazine de nouvelles rubriques pour coller au mieux à vos attentes et à l'évolution des métiers de l'audit et du contrôle internes : notamment la rubrique « idées et stratégies » pour obtenir les conseils et astuces de professionnels expérimentés, ou encore « tendances », pour percevoir en un clin d'œil les changements à l'œuvre dans les organisations… mais aussi à l'IFACI avec le lancement de Workplace il y a 2 mois. Nous vous proposerons ainsi dans chaque numéro du magazine un florilège des publications suscitant le plus de réactions et d'échanges dans la rubrique « Vu et lu sur Workplace ».

Enfin, je souhaiterais dire un mot pour Louis Vaurs qui a brillamment dirigé Audit risques & contrôle pendant de nombreuses années pour en faire la référence des publications de l'audit et du contrôle internes, et qui s'arrête pour prendre part à de nouvelles aventures, plus personnelles cette fois-ci.

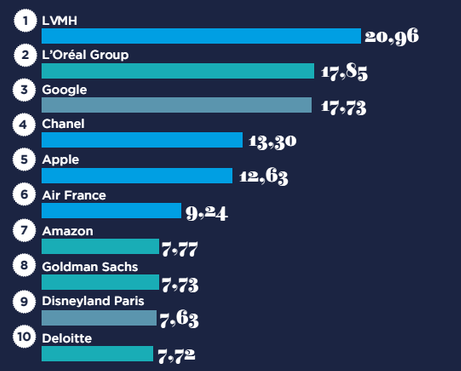
Sur ces paroles d'appel au voyage et à la découverte, je vous invite vous aussi à prendre le chemin de la formation, en commençant par une plongée dans ce magazine. Bonne lecture.

En bref

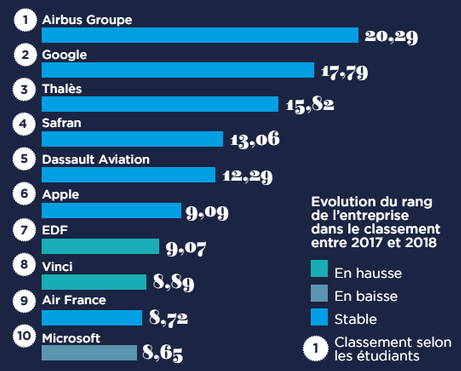
LE TOP 20 DES EMPLOYEURS QUI FONT LE PLUS RÊVER LES ÉTUDIANTS

Le cabinet d'étude et de conseil Universum a révélé les résultats de son enquête annuelle sur les employeurs dont rêvent les étudiants. Plus de 37 000 étudiants de Grandes Écoles de Commerce et d'Ingénieurs en France ont répondu. Résultat : LVMH est en tête, suivi de L'Oréal Group qui passe devant Google. Amazon progresse de 13 places et Deloitte prend la tête du secteur audit. Si le contexte économique semble avoir fortement influencé les répondants qui ont parfois privilégié la rémunération et les secteurs qui ont la réputation de verser des salaires plus conséquents, la quête de sens dans son travail reste un facteur de choix toujours important. Ils accordent d'ailleurs une importance croissante à tous les critères liés à la RSE, à l'éthique et à l'égalité.

Palmarès des entreprises préférées des élèves des écoles de commerce



Palmarès des entreprises préférées des élèves des écoles d'ingénieurs



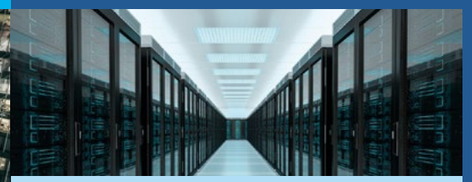
ANALYSE DES DATAS : LES AUDITEURS INTERNES EUROPÉENS EN AVANCE...

... Sur leurs homologues américains. C'est ce que démontre une étude de Protivti reprise par le Wall Street Journal. 76% des auditeurs internes en Europe et en Asie utiliseraient des outils d'analyse des datas dans leur travail quotidien, contre 63% seulement en Amérique du Nord. Plus de 1 500 professionnels ont été interrogés pour cette étude au cours du dernier trimestre 2017.

LE SAVIEZ-VOUS ?

LES COLLABORATEURS LES PLUS EFFICACES SERAIENT SURTOUT... « HUMAINS »

Voilà un domaine dans lequel l'intelligence artificielle n'a en tous cas pas – encore – supplanté l'homme, et pour cause... Si aujourd'hui, les Data analysts ou scientists, ingénieurs en machine learning et autres développeurs big data font partie des métiers les plus recherchés, ce ne sont plus leurs seules compétences en mathématiques, en sciences ou en technologie qui leur permettent de « sortir du lot ». C'est en tous cas ce qu'affirme aujourd'hui Google, qui insiste aujourd'hui dans le recrutement sur l'importance des « soft skills », « les qualités humaines qui font la personnalité ». Car les profils généreux, curieux, respectueux, empathiques, faisant preuve d'intelligence émotionnelle, sans pression ni harcèlement, sont ceux qui enregistrent les meilleurs résultats dans l'entreprise.



NOUVELLE BASE DOCUMENTAIRE IFACI

Accédez dès à présent à la documentation professionnelle de l'audit interne, du contrôle interne et du management des risques depuis un nouvel espace dédié. Que ce soit en naviguant à travers les rubriques ou en utilisant la fonction recherche, retrouvez les guides et autres documents pour vous aider dans vos missions et garder un œil sur les dernières tendances de la profession :

https://docs.ifaci.com/

16,5 Mds

Avec un nouveau record de 16,5 milliards d'euros de capitaux levés et quelque 2 100 entreprises financées en 2017, le capital-investissement a poursuivi l'accélération de sa croissance en France l'an passé, selon l'étude annuelle de France Invest (ex-Afic). Une tendance nette puisque la somme des capitaux levés a doublé depuis 2013.

AGENDA/ÉVÉNEMENTS

CONFÉRENCE ANNUELLE IFACI

Les 15 et 16 novembre prochains, rendez-vous au Beffroi de Montrouge près de Paris pour la Conférence annuelle de l'IFACI, organisée en association avec l'AFAI, l'AFCE et le Cercle d'Ethique des Affaires.

CONFÉRENCE ECIIA À MADRID

La prochaine conférence ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing) se tiendra à Madrid du 3 au 5 octobre.

Programme et inscriptions :
www.superinternalauditors2018.com

INTEGRATED THINKING AWARDS

L'IFACI est partenaire de la deuxième édition des Integrated Thinking Awards (ITA).

Ces grands Prix européens annuels, soutenus et guidés par un jury composé de représentants des plus grandes Institutions de Place, visent à récompenser les entreprises les plus avancées en matière de « Pensée Intégrée ».

Plus d'information sur **http://www.capitalisme-responsable.com/integrated-thinking-awards/**

LA SUÈDE VERS UN RETOUR À L'AUDIT DES TPE/PME

Les TPE/PME représentent aujourd'hui 99.8% du total des entreprises des 28 États membres de l'Union européenne.
Selon la législation des États, elles doivent ou non nommer un commissaire aux comptes. En Suède, considérée d'abord comme une contrainte administrative, cette mesure a été abolie en 2010. Mais en décembre dernier, un rapport indépendant a démontré que la croissance de ces entreprises n'a pas été renforcée par la suppression du commissaire aux comptes. Bien au contraire. Les entreprises concernées par l'exemption d'audit ont connu une croissance plus lente, autant en termes de chiffre d'affaires que d'effectifs et ont inspiré moins de confiance aux banques. Le gouvernement s'interroge donc actuellement sur la possibilité d'un changement de législation.

ENCORE PLUS DE CYBER-ATTAQUES EN 2018 ?

D'après le leader mondial de l'édition de logiciels de cyber-sécurité Kaspersky, 2018 devrait encore connaître une augmentation des cyber-attaques. Parmi les principales cibles des hackers : les installations hospitalières et médicales, qui sont de plus en plus connectées au réseau et pourraient être paralysées avec demandes de rançon à la clé. Du côté des services financiers, les mesures de sécurité croissantes autour des paiements online devraient pousser les pirates informatiques vers d'autres cibles, comme les systèmes de sécurité des grandes entreprises industrielles.

LES RISQUES 2018 À LA LOUPE

Chaque année, le Forum économique mondial de Davos publie son rapport sur les risques à venir, « *Global Risks Report* »[1]. Sa 13ème édition, rendue publique en janvier dernier, semble encore plus pessimiste que les précédentes, puisque 59% des experts interrogés estiment qu'en 2018, ceux-ci seront en nette augmentation. Avec une petite pointe d'espoir tout de même : les perspectives économiques sont plus positives et pourraient permettre aux entreprises comme aux dirigeants du monde d'éviter le pire. Un sentiment globalement partagé par les auditeurs internes, interrogés dans l'étude internationale « *Risk in focus : hot topics fot internal audit 2018* ».

Les premières pages du rapport du Forum économique mondial plantent le décor : « *La nature structurelle et interconnectée des risques en 2018 menace le système même sur lequel les sociétés, les économies et les relations internationales sont basées (…). Nous peinons à suivre le rythme accéléré du changement, et il met en évidence de nombreux domaines où nous poussons les systèmes jusqu'à leur limite…* ». 1000 experts internationaux – scientifiques, économistes, politologues… - ont été interrogés encore cette année et plus de la moitié d'entre eux (59%) pensent que nous serons confrontés à un plus grand nombre de risques en 2018. Parmi eux, 93% s'attendent à une aggravation des affrontements politiques ou économiques entre grandes puissances et 79% estiment même que celles-ci pourraient être impliquées dans des guerres.

LES CYBER ATTAQUES, ENJEU MAJEUR

En ce qui concerne l'économie, les experts interrogés ne semblent pas témoigner d'une grande confiance envers les politiques nationales actuelles : nouvelles crises financières et hausses du chômage ne sont pas exclues. À ce titre, l'intelligence artificielle est également citée comme pouvant générer des zones de turbulences dans un avenir plus lointain. Les risques cyber, enjeu majeur en 2018 sont également cités. « *Les attaques contre les entreprises ont presque doublé en cinq ans* », rappelle le rapport, en faisant référence aux cyber attaques NotPetya et Wannacry : « *l'impact financier des violations de la cyber sécurité est en hausse, et certains des coûts les plus importants en 2017 sont liés aux attaques de rançongiciels qui représentent 64% de tous les courriels malveillants* ».

LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE EN SOUTIEN

Les risques environnementaux restent, comme en 2017, en tête des préoccupations : augmentation des émissions de CO_2, catastrophes climatiques, températures extrêmes… « *Conjugués à une vulnérabilité croissante à d'autres risques, ils menacent maintenant sérieusement les fondements de la plupart de nos biens communs* », affirme Alison Martin, Chief Risk officer de Zurich Insurance Group, cité par le rapport. Un problème majeur que les entreprises vont vraiment devoir prendre en compte désormais car les citoyens, notamment européens – qui sont aussi leurs clients directs ou indirects – sont de plus en plus sensibles à la question. Les opérations de boycott pour non respect de l'environnement pourraient ainsi se multiplier, avec un impact non négligeable sur leur chiffre d'affaires.

Le « *Global Risks Report* » offre tout de même une vision un peu plus optimiste dans ses conclusions, en rappelant que la croissance économique actuelle offrira l'occasion de lutter plus efficacement contre ces menaces. Gouvernements et entreprises devraient en effet bénéficier de moyens supplémentaires grâce à cette reprise pour mettre en place les solutions adéquates. En janvier dernier, la Banque mondiale saluait en effet une « reprise généralisée », soutenue par « un rebond de l'investissement et du commerce, sur fond de conditions financières favorables ». L'économie mondiale devrait ainsi progresser de 3,1 % en 2018 et 3 % en 2019.

POUR LES AUDITEURS : RGPD, CYBER SÉCURITÉ, RÉGLEMENTATIONS PLUS COMPLEXES…

Du côté des auditeurs internes, la vision des risques en 2018 n'est finalement pas très différente, même si elle est évidemment plus axée sur le cœur de nos métiers. Disons qu'elle n'est guère plus optimiste. Six instituts européens d'audit interne, dont l'IFACI, ont en effet réalisé une étude sur ce thème en fin d'année dernière en interrogeant des directeurs d'audit interne de différents pays (France, Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Suisse et Espagne). Une « première » qui a abouti à la réalisation du rapport « *Risques à cibler : les sujets incontournables de l'audit interne en 2018* ». Les sujets évoqués par chacun illustrent bien les zones de risques prioritaires identifiées, et comment ont été préparés leurs plans d'audit pour 2018 et au-delà :

La nouvelle réglementation RGPD (Règlement général sur la protection des données) est citée en tout premier lieu, avec comme principale crainte la non conformité à la date d'application et des sanctions importantes.

La cyber sécurité fait l'objet, comme à Davos, de grandes inquiétudes. Après les cyber attaques de l'an dernier, beaucoup se demandent s'il sera possible, suite à ces mauvaises expériences, d'en tirer les leçons et de réagir à l'avenir de facon plus efficace.

La complexification des réglementations, notamment dans le domaine financier, aussi bien sur le plan national qu'international, apparaît également comme un risque important en 2018. C'est le cas avec la mise en place du ratio minimal de Bâle 3, par exemple.

L'accélération de l'innovation, dans de nombreux secteurs, fait craindre à beaucoup de responsables de l'audit interne un réel risque de disruption.

La géopolitique est une source de risques avancée par l'étude : Le Brexit, les errances de l'administration Trump aux États-Unis ou encore la montée des extrémismes sont autant d'éléments cités par les interviewés…

Les risques liés aux fournisseurs reviennent au premier plan : les entreprises font de plus en plus appel à l'externalisation pour limiter les coûts, ce qui implique de maîtriser les risques liés à ces prestations.

La difficulté de mettre en place **une véritable culture d'entreprise :** beaucoup d'auditeurs ont de plus en plus conscience de l'importance d'y parvenir, mais sans forcément savoir comment s'y prendre…

Planifier l'évolution des forces de travail : depuis le vieillissement de la population jusqu'à la robotisation en passant par l'évolution des modes de travail, les sujets à traiter concernant le capital humain ne manquent pas et figurent donc dans les risques 2018.

Les entreprises attendent toujours plus des auditeurs internes, et **la profession se retrouve soumise à des pressions** de plus en plus fortes. La transformation de l'audit interne et le développement de nouvelles compétences viennent clore le rapport des risques 2018

[1] https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018
[2] Rapport complet : Les risques à cibler 2018 sur docs.ifaci.com

Actualité

NEIL HODGE

FINANCIAL SERVICES CODE: PRÉPARÉS POUR L'AVENIR

L'IIA UK & Ireland a terminé la première analyse indépendante et approfondie de son code de services financiers et a identifié des révisions qui permettront de l'améliorer à l'avenir.

La crise financière a révélé des faiblesses majeures en matière de gouvernance et de régulation au sein des plus importantes banques et établissements financiers du monde. Bien que l'audit interne ne soit pas responsable de ces échecs, la profession a néanmoins été pointée du doigt pour sa passivité dans certains cas et sa timidité dans d'autres. Pour répondre à ces critiques, l'IIA UK & Ireland a créé en 2013 son code de services financiers, appelé l'*Effective Internal Audit in the Financial Services Sector* (Efficacité de l'audit interne dans le secteur financier). Bien qu'elles ne soient pas obligatoires, ces directives indiquent ce que l'Institut considère comme les « *bonnes pratiques* » à appliquer. Le code explique le rôle que l'audit interne doit avoir dans les établissements financiers et comment il doit s'assurer que le niveau de maîtrise des risques de l'organisation est approprié.

AMÉLIORER LES ATTENTES ET LA QUALITÉ DES MISSIONS

À ces fins, l'IIA UK & Ireland a demandé à Mike Ashley, Président du comité d'audit de la banque Barclays, de piloter un comité indépendant chargé de la révision du code, composé de figures majeures du secteur. Celui-ci s'est réuni à la fin de l'année passée et a récolté des opinions de responsables d'audit interne, de présidents de comités d'audit et d'administrateurs non exécutifs, ainsi que de cabinets d'audit et de régulateurs financiers, à savoir le Prudential Regulation Authority et le Financial Conduct Authority. Le comité a examiné si les directives avaient atteint les objectifs annoncés et ce qui devait encore être entrepris (si nécessaire) pour encourager l'adoption complète de celles-ci et, par conséquent, améliorer à la fois les attentes et la qualité des missions d'audit interne.

Globalement, les retours concernant le code étaient positifs. La plupart des sondés ont estimé que les attributions, le statut et le profil de l'audit interne s'étaient significativement améliorés depuis la mise en place des directives et qu'elles avaient permis des améliorations des pratiques professionnelles dans le secteur.

Le fait que les directives soient courtes, de haut niveau et basées sur des principes plutôt qu'un ensemble de règles normatives détaillées a été globalement considéré comme un atout majeur par les sondés.

Néanmoins, l'étude a découvert que certaines organisations, généralement des établissements financiers de taille modeste, avaient eu des difficultés à mettre en œuvre certaines directives et qu'un encadrement supplémentaire et plus spécifique leur serait bénéfique.

DES MODIFICATIONS MODESTES RECOMMANDÉES

L'étude a également révélé que certains sondés ne comprenaient pas si le code devait être considéré comme des bonnes pratiques recommandées, comme un ensemble d'exigences minimales, ou obligatoires, et que moins de la moitié des sondés avait eu recours à une évaluation externe de la qualité concernant les dispositions des directives. En outre, bon nombre d'entre eux ont eu le sentiment que la mise en œuvre de tous les aspects des directives n'avait pas été suffisamment encouragée, en interne par les conseils d'administration, les comités d'audit, les directions générales ou les auditeurs internes, ni en externe par les régulateurs ou les cabinets d'audit menant des évaluations externes de la qualité.

Suite à l'étude, le comité de revue a recommandé des modifications, mineures pour la plupart, afin de clarifier l'intention du code. M. Ashley explique que le code a connu « des ajustements plutôt que des révisions majeures », dans le but de rendre certaines directives « plus explicites ».

Bien que la majorité du code n'ait pas été modifiée et que la plupart des changements soient mineurs, certaines révisions sont significatives. Globalement, le comité a été impressionné par le code et a constaté que les auditeurs internes l'approuvaient.

DES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

« Les retours que nous avons reçus indiquent clairement que la plupart des auditeurs comprennent le code et souhaitent suivre ses recommandations, » indique M. Ashley. « Le seul réel problème que nous ayons constaté est que certains auditeurs internes ne savent pas clairement comment mettre en œuvre certaines recommandations du code qui conviendraient à leur organisation. Ils aimeraient avoir (…) des exemples des difficultés récurrentes pour l'appliquer et des exemples de bonnes pratiques. L'IIA UK & Ireland va devoir y remédier. »

Le comité estime que l'Institut devrait publier des directives supplémentaires. Les domaines clés identifiés sont les suivants :

- **les approches de segmentation** de l'univers **d'audit** et le modèle de couverture associé
- les facteurs à prendre en compte dans le cadre de **l'évaluation de risques et de la planification des missions d'audit,** tels que le rôle du contrôle en continu et des analyses de données
- **le rôle de l'audit interne** dans l'évaluation des résultats ainsi que des processus dans des domaines très spécialisés tels que le cyber risque et le risque lié au modèle
- **les analyses rétrospectives** en cas d'effets indésirables
- **les évaluations annuelles** de l'efficacité globale de la gouvernance ainsi que des dispositifs de contrôle et de management des risques de l'organisation
- **les critères des comités d'audit** pour évaluer l'efficacité de leur fonction d'audit interne

Pour Pam Kaur, Directrice de l'audit interne du groupe HSBC et membre du comité chargé de la révision du code, un des rôles de l'Institut est d'aider les auditeurs internes à comprendre, définir et encourager ce qui constitue les bonnes pratiques lorsqu'ils tentent d'implémenter les dispositions du code. « *Le code n'est effectivement pas normatif et compte sur les organisations pour prendre des mesures adaptées à leur taille, modèle d'entreprise et profil de risques propres* », déclare-t-elle. « *Dans certains domaines, néanmoins, les responsables de l'audit interne pourraient bénéficier d'exemples de "ce qu'il faut faire", afin qu'ils aient une meilleure compréhension de ce qui pourrait convenir pour leur propre organisation, et l'IIA UK & Ireland peut les aider à cet égard.* »

James Turner, Directeur financier du groupe Prudential et également membre du comité, approuve. « *Puisque les responsables d'audit interne considèrent le code à la fois comme un ensemble de bonnes pratiques et de directives, ils veulent des exemples concrets de "bonnes pratiques". Il est difficile de leur en donner, car les établissements financiers ont tous des tailles et des activités différentes. Ce qui convient à une entreprise ne conviendra pas forcément à une autre. Néanmoins, je crois qu'à l'avenir, le code va devoir fournir quelques pistes ou une série d'études de cas.* »

Afin d'accélérer l'adoption du code et d'obtenir davantage de soutien des comités d'audit et d'autres non-exécutifs, le comité estime qu'un soutien plus clair et plus insistant du régulateur serait utile. « *La FCA (Financial Conduct Authority) et la Banque d'Angleterre ont déclaré qu'elles souhaitaient que les banques et établissements financiers adoptent le code, et il serait bien qu'elles continuent à le clamer haut et fort* », affirme M. Ashley. « *Il faudrait également que les comités d'audit soutiennent plus ouvertement le code pour lui donner plus de visibilité.* »

C'est également ce que souhaite Ian Peters, Directeur général de l'IIA UK & Ireland. « *Ce soutien assure au secteur que ce qu'il fait est cohérent avec les attentes du régulateur envers les entreprises*», déclare-t-il.

Après avoir examiné et approuvé les recommandations, l'IIA UK a publié le code révisé. Il souhaite conserver la flexibilité des directives afin que les entreprises puissent évaluer quelles étapes elles estiment pertinentes pour se conformer à l'esprit du code.

> ***« Le code a besoin d'être approuvé et soutenu par le régulateur »***

« *Permettre une approche flexible a aidé les auditeurs internes à mettre en œuvre le code d'une manière appropriée pour leur organisation respective. Plus qu'une simple formalité, cela a ouvert un dialogue entre la direction et le comité d'audit sur l'adéquation des contrôles.* », déclare M. Peters.

« *Nous remercions les membres du comité pour leur implication, leur temps et leur expertise », ajoute-t-il. « Ils nous ont fourni une vision indépendante du code et de son adéquation ainsi que des retours utiles pour l'améliorer.* »

Retrouvez l'intégralité de l'article sur mag.ifaci.com

Consultez le code et les révisions sur **https://www.iia.org.uk/resources/sector-specific-standards-guidance/financial-services/financial-services-code/**

Article traduit du magazine Audit & Risk du Chartered IIA (IIA UK & Ireland)

Actualité

LE RISQUE N°1 DU BREXIT VU DU ROYAUME-UNI : RECRUTER ET CONSERVER LES TALENTS

Assez logiquement, au Royaume-Uni, les directeurs d'audit interne ont placé le Brexit au premier rang des principaux risques identifiés pour les mois qui viennent. Et c'est notamment la capacité de leurs organisations à recruter et conserver les talents qui les préoccupent.

Le Brexit est clairement identifié outre-Manche comme Le risque qui pèse sur l'année 2018, mais également dans les années à venir. Les négociations étant en cours avec l'Union Européenne, il est encore difficile d'évaluer avec précision tous les aspects du risque mais certains émergent déjà : relocalisation des grandes entreprises et impacts sur les échanges commerciaux pour ne citer qu'eux.

Pourtant, comme le soulignait récemment le magazine «*Audit & Risk*», en Grande-Bretagne, le Brexit va en tout premier lieu avoir un impact sur la gestion des ressources humaines et notamment le fait de pouvoir attirer et conserver les meilleurs talents. Jusqu'à présent, la situation du marché de l'emploi en Grande-Bretagne avait permis d'échapper aux tensions existant ailleurs en Europe, grâce notamment à de nouvelles recrues sortant chaque année en nombre des écoles anglaises, prêtes à s'engager pour des emplois motivants, bien rémunérés, et avec des incentives attractifs.

> **Le Brexit et l'incertitude autour des négociations constituent un risque nouveau.**

Mais il faut bien avouer que le Brexit et l'incertitude des négociations en cours remettent en cause cette situation et constituent un risque pour les entreprises. Celles-ci réfléchissent déjà à la nécessité d'aller chercher ailleurs de nouveaux talents, et la question devient centrale. Pourtant, le gouvernement de Theresa May a justement annoncé une réduction de l'attribution du nombre de visas après le 31 décembre 2020.
Pour autant, tous les secteurs ne devraient pas être touchés de la même manière. La presse a beaucoup parlé de l'impact sur les emplois les moins qualifiés, mais le risque porte également sur les emplois les plus qualifiés, dans un contexte où la Livre sterling s'affaiblirait, tandis que d'autres pays verraient leur économie repartir à la hausse au même moment.
De nombreuses entreprises britanniques ont donc intégré l'idée qu'elles devaient anticiper cette tendance et mettre en place une stratégie adaptée. Ne pas avoir les bonnes personnes à des postes cruciaux aurait des conséquences non négligeables sur la stratégie et l'opérationnel.

MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DE LEURS COLLABORATEURS

Les Ressources humaines sont en première ligne des stratégies de recrutement et de fidélisation des talents. Mais l'Audit interne devra de son côté s'assurer que la gouvernance prenne bien en compte les enjeux et les risques. Les méthodes traditionnelles pour attirer et retenir les talents restent toujours d'actualité et efficaces : un salaire compétitif, une bonne couverture sociale et de santé, des congés, etc. Mais de plus en plus, les organisations ont besoin de mieux répondre aux attentes de leurs collaborateurs, dont la loyauté est basée sur l'idée qu'ils se font de la progression de leur carrière, de la flexibilité et de la variété des missions qui leur sont demandées.

DES TRADITIONS « OLD SCHOOL »

Le Dr Zara Whysall, Directrice de recherches chez Kiddy & Partners, spécialisée dans la recherche et le management de talents, explique que « *le manque de futures opportunités de carrière est la principale raison de départ des employés d'une entreprise* ». Cieu-Cao, co-fondateur de Pekbox et conseil en productivité, considère quant à lui que les traditions « *old school* » dictent encore aujourd'hui les techniques de management au Royaume-Uni : « *Trop d'employeurs britanniques proposent toujours des environnements de travail traditionnels, avec une vision managériale bien ancrée qui va à l'inverse des attentes d'une culture plus moderne du marché du travail* ». Une étude récente de Perkbox montre d'ailleurs que 15% seulement des employeurs considèrent avoir une culture du travail « *fun et créative* », et 17% pensent ressentir et prendre en compte une nouvelle culture du travail. Et près de la moitié des employeurs interrogés (49%) reconnaissent ne pas proposer de solutions de travail à distance même quand leur activité leur permettrait ou même d'avoir un véritable programme de reconnaissance des compétences.
De son côté, Graham Scrivener, Conseil en changement managérial et Directeur Général de Kotter international, estime que « *les plans de recrutement tendent sans surprise à ne pas sélectionner des personnes qui ont des perspectives de management différentes de celles des responsables en place, ce qui peut créer des situations critiques lorsque l'on est face à un monde en plein bouleversement auquel il faut s'adapter très rapidement* ».

> ***« Une approche de chaîne logistique d'approvisionnement »***
>
> Le Dr Zara Whysall, Directrice de recherches chez Kiddy & Partners, suggère que les entreprises aient une approche vraiment proactive du recrutement avec de véritables plans sur plusieurs années. En adoptant, dit-elle, une logique d'unité de « *supply chain* ». En calquant leurs besoins à venir en terme de talents sur leur stratégie et leurs plans de développement et de business, elles devraient s'employer à réduire les écarts existants entre leurs buts et leurs moyens humains. Écarts qui pourraient être comblés soit par la formation de collaborateurs déjà présents ou par le recrutement de nouvelles personnes qualifiées. Sachant que dans un cas comme dans l'autre, le processus pourrait prendre du temps, peut-être même des années… Et à condition d'avoir une vision claire dès le départ des besoins : spécialistes du business actuel de l'entreprise ou profils plus généralistes, combien de personnes et dans quel laps de temps.

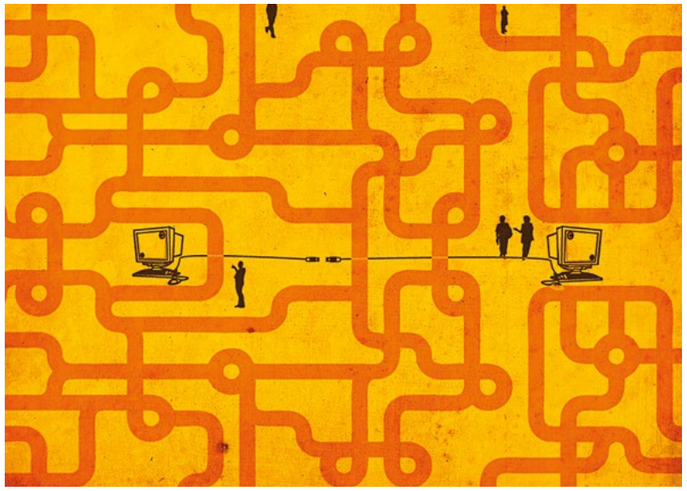
LE SPECTRE DU DÉPART D'UN CADRE DIRIGEANT

Jemma Terry, Dirigeante du cabinet de recrutement Odgers Berndtson, estime que si une « *planification de la relève* » est à priori vitale et aisée à mettre en place, il serait dangereux de la négliger. Les choses peuvent changer à une grande vitesse si un membre exécutif quitte soudainement l'entreprise ou est licencié. Elle souligne qu'un recrutement sérieux de haut niveau peut prendre 9 mois ou plus, sans compter le délai de préavis de la personne recrutée. La première question à se poser est donc de savoir s'il existe des candidats potentiels en interne capables d'assumer les tout premiers rôles. Ils connaîtront l'entreprise de l'intérieur, comment elle travaille, son business, sa culture, ses marchés clés… « *Et ce qui est un plus, ils sont connus de l'équipe dirigeante, qu'ils pourront plus facilement rallier* ». Mais la démarche doit absolument selon elle s'accompagner d'un benchmark avec des candidats externes : « *la seule solution pour un board de savoir si son candidat interne est bien le meilleur pour occuper la fonction* ».

Actualité

PRENDRE LES RÊNES DE LA BLOCKCHAIN

Au fil des nouvelles utilisations de la technologie derrière le Bitcoin, les auditeurs internes devront en évaluer les potentiels risques sur les organisations.



Les auditeurs internes ne sont pas étrangers au changement, et le changement continue même de transformer les processus les plus traditionnels. La dernière innovation révolutionnaire est la blockchain. La technologie, sur laquelle reposent les cryptomonnaies comme le Bitcoin, commence à changer les processus dans de nombreux secteurs.

Comme toutes les nouvelles technologies, la blockchain peut engendrer une multitude de nouveaux risques. Mais elle a aussi le potentiel d'aider à gérer et à diminuer de nombreux risques classiques. Les auditeurs internes doivent comprendre comment la blockchain peut modifier les processus opérationnels, déterminer les risques pour l'organisation et revoir les processus et les procédures d'audit afin de tirer parti de la technologie dans leur mission.

COMMENT ÇA MARCHE ?

La blockchain est en fait un type de base de données décentralisée connue sous le nom de registre distribué. Contrairement aux bases de données traditionnelles, les *blockchains* n'ont pas d'administrateur unique. Au cours de l'enregistrement de chaque transaction, celle-ci est horodatée en temps réel sur le "bloc". Chaque bloc est lié au bloc précédent et chaque utilisateur a une copie de ce bloc sur son propre appareil. Ce processus crée ainsi une piste de vérification.

La blockchain est plus particulièrement utilisée pour les transactions impliquant l'achat ou la vente de monnaies virtuelles. Bien que la piste de vérification électronique chiffrée soit un dérivé de la technologie utilisée par les auditeurs internes, un autre effet secondaire intéressant du processus est une méthodologie comptable appelée comptabilité à trois entrées. La comptabilité financière moderne est basée sur une comptabilité en partie double datant du XVe siècle. Avec la comptabilité à trois entrées, toutes les écritures d'une transaction donnée sont passées dans la blockchain pour vérifier et documenter la réception de la transaction. Ainsi, la comptabilité à trois entrées combine la comptabilité traditionnelle en partie double avec la validation par un tiers. En tant que telle, cette méthodologie pourrait modifier considérablement les processus comptables traditionnels et les activités de contrôle, l'évaluation des risques et les activités de surveillance qui en découlent.

CONSÉQUENCES SUR LE PROCESSUS D'AUDIT

Souvent, les auditeurs internes doivent se familiariser avec les technologies déjà en place, ce qui rend les modifications du plan d'audit existant compliqué et met davantage l'accent sur la nécessité d'un plan d'audit dynamique et flexible. La complexité et les coûts supplémentaires associés à la mise en œuvre de la blockchain créent un risque supplémentaire pour l'organisation, ce qui fait qu'il est essentiel que les auditeurs soient impliqués dès le début et non seulement après la mise en œuvre, lorsqu'un processus doit être audité.

Les autres risques à la *blockchain* comprennent les contraintes d'évolutivité, les nouveaux risques liés aux données personnelles et la sécurité, et la nécessité d'envisager de nouvelles exigences réglementaires, dont beaucoup n'ont pas encore été promulguées.

Traditionnellement, les auditeurs ont été chargés d'évaluer les critères de qualité du management concernant l'existence, l'évaluation, les droits et obligations, l'exhaustivité, la formalisation et la communication des données. L'utilisation d'un registre général distribué élimine virtuellement la possibilité de modifier les données transactionnelles ou d'entrer des données fictives, car les signatures chiffrées des deux parties impliquées dans une transaction donnée sont requises.

Même avec la couverture médiatique récente des piratages de cryptomonnaies, la technologie utilisée par les blockchains continue d'être présentée comme étant "inviolable", "validée", "sécurisée" et "privée". Les piratages sont possibles sur les applications qui utilisent les blockchains, tout comme sur l'intranet d'une organisation. Cependant, pour qu'un piratage ou une fuite de données se produise, un pirate doit non seulement pirater simultanément chaque utilisateur du réseau, mais aussi contourner le cryptage. Une telle intrusion serait très visible pour ceux qui se trouvent sur le réseau. Les auditeurs internes doivent effectuer des évaluations complètes des risques afin de déterminer la probabilité, l'ampleur et la nature des menaces potentielles ainsi que les contrôles préventifs, de détection et correctifs appropriés.

En plus de rendre les données plus sûres et valides, l'utilisation d'un registre public distribué donne aux auditeurs l'accès aux données transactionnelles nécessaires à l'audit en temps réel, ce qui permet un audit plus régulier. Bien que l'audit en temps réel puisse permettre aux auditeurs d'être plus efficaces, proactifs, souples et tournés vers l'avenir, les départements d'audit interne doivent explorer l'impact que l'audit en temps réel peut avoir sur les programmes d'audit existants et la perturbation potentielle du cycle d'audit traditionnel. En particulier, les auditeurs doivent tenir compte de l'incidence que cela pourrait avoir sur l'établissement du calendrier, la planification et l'obtention des éléments probants.

Bien que la blockchain ne puisse en aucun cas se substituer à la loi américaine Sarbanes-Oxley Act de 2002, elle pourrait accroître considérablement l'efficacité des audits traditionnels, créant ainsi des pistes d'audit plus uniformes et fortement vérifiées à partir desquelles travailler. L'amélioration de la qualité des données et la diminution du nombre de rapprochements peuvent potentiellement réduire la quantité de travail nécessaire tout au long de l'année. Les auditeurs peuvent être en mesure d'effectuer plus de travail à distance, parce qu'il y aura moins de travail terrain, chez l'audité. De plus, les gains d'efficacité de la blockchain peuvent permettre aux auditeurs internes de se concentrer sur d'autres domaines à haut risque tels que le contrôle interne, la conformité ou les audits opérationnels.

CONSÉQUENCES SUR L'AUDIT

Avec l'avènement de la blockchain, la nature du travail d'audit peut changer radicalement. Les changements potentiels à prendre en considération sont les suivants :

- **Se fier systématiquement moins aux documents papier qui peuvent être modifiés ou falsifiés aisément.**

Le contrôle par rapprochement de documents et l'évaluation adéquate peuvent être en grande partie dépassés, car les auditeurs auront facilement accès aux données transactionnelles qui ont déjà fait l'objet d'un accord mutuel et d'une vérification par un tiers indépendant.

- **Différences dans les risques et les contrôles en matière de cybersécurité.**

Comme l'utilisation de la blockchain rend les données accessibles à tous sur internet, les contrôles d'accès physiques et numériques seront plus importants que jamais. En outre, l'utilisation d'un registre public distribué peut réduire le risque d'attaques informatiques réussies et peut augmenter la visibilité des attaques. Avec cette visibilité accrue, un dispositif de réponse aux incidents d'une organisation est d'autant plus important.

- **Une plus forte implication dans la mise en place de nouveaux processus basés sur la technologie des blockchains.**

Comme le soulignent les récentes publications des Big 4, le recours à la technologie de la blockchain peut amener les auditeurs à collaborer avec des professionnels de l'IT et augmenter le besoin d'auditeurs possédant une expertise en IT. La documentation qui suivra sur les nouveaux processus et les changements apportés aux anciens processus sont des contrôles clés que les auditeurs ne devraient pas négliger. Au fil du temps, l'utilisation de la blockchain peut mener à une normalisation accrue des processus commerciaux et des processus d'audit dans l'ensemble des secteurs d'activité à mesure que de meilleures pratiques émergent.

RISQUES ET AVANTAGES

Pour éviter ou réduire le risque de conflit qui précède souvent des changements annoncés, les auditeurs internes doivent s'informer des technologies émergentes telles que la blockchain. Cependant, comme c'est le cas pour de nombreux processus nouveaux, la blockchain peut représenter un important besoin d'apprentissage. Comprendre la technologie qui est à la base d'un registre public distribué peut permettre aux auditeurs d'évaluer le nouvel environnement de contrôle et les nouveaux risques pour l'organisation. Les auditeurs internes peuvent ainsi être des catalyseurs de transition qui contribuent à atténuer les risques qui accompagnent trop souvent les avantages associés à toute nouvelle technologie.

Amie **HOELSCHER,** PHD, CIA, CFE, est professeur adjoint de comptabilité à la Southern Illinois University Edwardsville.

Article traduit de l'Anglais en Français et reproduit avec l'aimable autorisation de l'« Internal Auditor Magazine », de l'Institute of Internal Auditors, Inc., qui l'a publié dans son édition de février 2018. www.theiia.org.

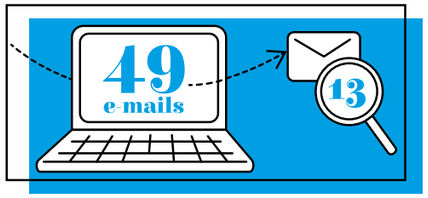
Tendances

L'année 2018 a débuté sous le double signe d'une augmentation des risques et menaces (voir page 8) et d'une reprise nette de l'économie. Bel exemple de cette dualité, la nouvelle législation sur les données personnelles (RGPD), qui va sans doute compliquer la tâche des entreprises qui souhaitent communiquer avec leurs clients. Pourtant, l'email notamment, n'a jamais été aussi bien perçu semble-t-il par les professionnels, comme le démontre cette étude de L'EMA*.

LES PROFESSIONNELS AIMENT TOUJOURS L'E-MAIL

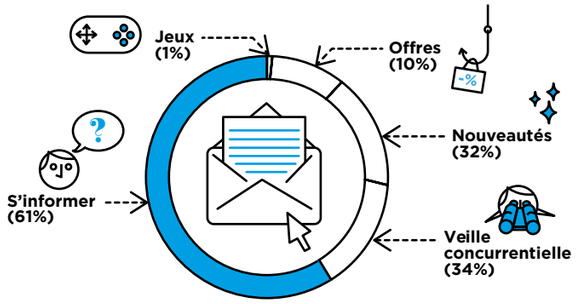
1 VOLUME D'E-MAILS PAR JOUR

... Et pourtant ils en reçoivent beaucoup. 49 en moyenne par jour, dont plus d'un quart (13) sont des messages publicitaires.



2 MOTIFS D'OUVERTURE

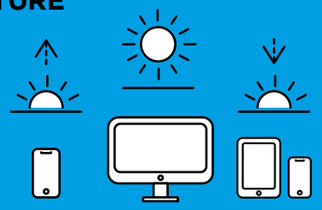
Pour quelle raison ouvre-t-on un e-mail ? C'est avant tout une source d'informations appréciée : 61% des destinataires ouvrent un email reçu pour cette raison. 34% pour se tenir au courant de l'activité des concurrents et 32% pour être au fait des principales nouveautés.



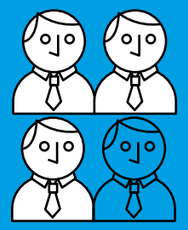
3 HEURES D'OUVERTURE

Plutôt le matin.

75% consultent leurs e-mails avant le déjeuner.



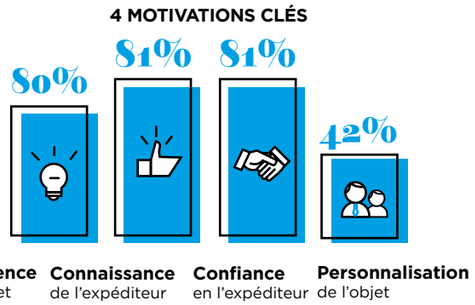
Avant 9H ils les lisent sur le smartphone, jusqu'à 19H sur leur ordinateur de bureau et ensuite sur leur tablette ou à nouveau leur téléphone.



3/4 des professionnels consultent leur e-mails de **9h** **13h**

4 ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS POUR L'OUVERTURE

La confiance et la connaissance de l'expéditeur sont des éléments déterminants pour obtenir l'ouverture d'un e-mail (81% dans les deux cas) ; mais l'étude démontre également la nécessité de bien travailler et rédiger « l'objet », dont la pertinence sera également clé (80%).



* (Email marketing attitude – Syndicat national de la communication directe) réalisée il y a quelques mois sur un échantillon de 540 professionnels.

CYBERSÉCURITÉ : LE DANGER VIENT DE L'INTÉRIEUR

Pour l'entreprise de conseil Sopra Steria, l'un des leaders du marché européen en matière de transformation numérique, ce sont les comportements des collaborateurs d'une entreprise qui constituent bel et bien la première source de risques. L'an dernier, 99% des employés auraient effectué une action potentiellement dangereuse pouvant porter atteinte à la sécurité de leurs données ou celles de l'entreprise.

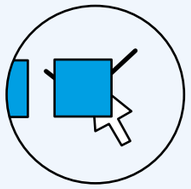
1 LES MAUVAISES PRATIQUES

Quelles sont les mauvaises pratiques des employés ?

42% utilisent les mêmes mots de passe pour leurs comptes personnels et leurs connexions professionnelles.

24% utilisent les mêmes identifiants.

34% des employés de bureau accèdent à leurs données professionnelles depuis un autre lieu.



96% enregistrent automatiquement leurs mots de passe pour ne pas avoir à les taper à chaque fois.

49% des professionnels de l'IT.

Et plus les collaborateurs sont jeunes, moins ils prennent de précautions.

2 ET POURTANT...

En 2021, la cyber criminalité pourrait coûter 6 milliards de dollars aux entreprises.

62% seulement des entreprises ont des compétences en interne pour détecter des atteintes à leur système.

63% des organisations ne comptent aucun expert formé à la cybersécurité dans leurs rangs.

10% des entreprises européennes ont recours à des solutions technologiques pour gérer les vulnérabilités

Rencontre

"LES MÉTIERS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES VONT SE RÉINVENTER AVEC L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE."

Propos recueillis par ***Béatrice Ki-Zerbo*** *et* ***Jean-François Moruzzi***

Professeur des universités au Cnam, Responsable de la filière formations RH et Professeur affiliée à l'ESCP Europe, Cécile DEJOUX est reconnue comme l'une des spécialistes de la transformation numérique des entreprises et de son effet sur le management. Elle a accepté d'évoquer avec nous les principales incidences de la révolution de l'intelligence artificielle sur nos métiers, et les meilleures façons de s'y préparer.

Vous dîtes souvent dans vos interventions que la première chose à faire par rapport à la transformation numérique, c'est de comprendre ce qui nous arrive. Comment aborder cette première étape quand on est manager ? Et notamment en charge de l'audit interne ou du contrôle interne? Par où commencer ?

Cécile Dejoux : La première chose à retenir, c'est que le numérique, ce ne sont pas seulement des « outils ». C'est d'abord un état d'esprit face à une nouvelle civilisation, de nouveaux langages, même de nouvelles gestuelles. En parallèle, on peut aussi bien sûr choisir un angle plus spécifique, en rapport avec son activité. Un auditeur, un contrôleur, vont peut-être se pencher plus particulièrement sur les incidences de la transformation numérique par exemple sur l'éthique de leur métier, la déontologie, la conformité… Ou tout autre angle qui pourra concerner plus particulièrement leur domaine d'expertise. Comprendre ce qui se passe offre plus de facultés de le transposer ensuite.

Pour l'audit et le contrôle internes, que préconisez-vous plus particulièrement ?

C.D. : Pour moi, il y a trois facteurs clés très importants.

Premièrement, la transformation de ces fonctions doit être appréhendée avec la mise en place de process qui offrent plus de fluidité, en tenant compte des nouveaux acteurs, des nouveaux outils qui vont permettre d' « élaguer », de se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire les risques et les opportunités.

En second lieu, il faut vraiment prendre en compte toutes les mesures de sécurité nécessaires, étudier tous les risques de failles, notamment au niveau de la blockchain. On va tout de même remettre en cause la sécurité de l'humain pour la replacer entre les mains d'une machine. Et il va falloir sécuriser au maximum les process tout en respectant une certaine éthique.

Enfin, il va y avoir une nécessaire remise à plat des compétences qui vont être impactées par l'intelligence artificielle. Les assureurs, qui avec les banques font partie des secteurs qui ont par exemple pris une certaine avance dans le domaine, bénéficieront d'outils de plus en plus performants pour leur call centers. Des outils qui vont analyser en temps réel la concurrence, par exemple, et donc connaître en permanence les tarifs pratiqués ailleurs, avec la possibilité de s'y adapter. Pour l'audit, ce sera pareil : les compétences vont nécessairement évoluer.

Rencontre

« La vraie question, c'est : comment va-t-on contrôler ces intelligences artificielles ? »

Il va donc falloir mettre en place des formations et les organiser peut-être différemment ?

C.D. : Il va falloir plusieurs types de formations. Des formations sur les compétences métiers, qui vont varier en fonction des secteurs d'activité, et d'autres sur les « soft skills », les méthodologies agiles. Méthodologies qui vont permettre d'être beaucoup plus rapide, d'apprendre à intégrer le collectif.
Un des points importants à prendre en compte par exemple, c'est que petit à petit le contrôle va être confié à des intelligences artificielles. Mais la vraie question, c'est : comment va-t-on contrôler ces intelligences artificielles ? Il va falloir mettre en place une forme de méta-contrôle. Un « contrôle du contrôle ». Et ça, c'est aujourd'hui qu'il faut le préparer et se former à ces nouvelles méthodes, pas demain. Il faut commencer à comprendre comment les IA contrôlent. On n'est pas dans le buzz de l'intelligence artificielle, on est dans des systèmes comme le trading à haute fréquence, des systèmes qui avec le machine learning fonctionnent déjà.
Les métiers traditionnels de l'audit et du contrôle changent avec l'IA, ils vont être impactés, et il faut prendre de la hauteur.

Dans ces domaines justement, comment se former plus spécifiquement ?

C.D. : Je dirais que c'est un prisme à cinq faces.
Il faut comprendre qu'il y a d'abord la formation personnelle dont chacun est responsable. C'est-à-dire la formation dont l'entreprise n'est pas la seule responsable. Chacun doit se former dans son quotidien, en suivant des podcasts, des MOOC… la formation, elle est partout, c'est comme l'air que l'on respire. Il y a 10 000 opportunités pour se former. Parce que se former, c'est réutiliser une connaissance dans son contexte professionnel.
Deuxièmement, il y a la formation que l'entreprise délivre. Donc, en l'occurrence les formations obligatoires, la sécurité, l'éthique, la conformité, la mise à jour des compétences, etc.
Et puis il y a la formation entre pairs, qui inclut la nécessité d'appartenir à des réseaux professionnels et apprendre ainsi grâce à des conférences, grâce à des partages, de la lecture…
Quatrièmement, il va y avoir la formation « sur le tas », par l'expérimentation, face à un problème que l'on doit régler, ou même avec un stagiaire qui va nous montrer quatre « apps » sur un téléphone.
Et cinquièmement, peut-être le plus important, il faut que chacun comprenne qu'il est important de trouver des influenceurs. Influenceurs qui peuvent être dans son domaine, mais surtout dans d'autres que le sien pour pouvoir translater. Les grands décideurs aujourd'hui sont influencés par des musiciens, des artistes, des philosophes, des architectes… Pour pouvoir se nourrir d'autre chose. Il y a beaucoup de décideurs qui aiment lire des biographies. Les Américains adorent lire des livres de gens qui ont réussi. Les Français sont plus intéressés par des auteurs comme Christophe André, par exemple, qui va parler de méditation, ou par d'autres qui vont traiter la gestion des émotions. Trouver des modèles, des inspirations, c'est indispensable, parce que si on n'a pas ces moments de respiration, on s'asphyxie.

Suivre ces cinq façons de se former, de se préparer au changement, c'est tout de même beaucoup d'investissement personnel, cela exige d'y consacrer beaucoup de temps…

C.D. : Oui, mais c'est le moteur de cette société. S'il n'y a pas ça, c'est votre employabilité, votre capacité à occuper un jour un autre poste, qui va diminuer. J'appelle ça la « plasticité managériale », c'est-à-dire votre capacité à intégrer ces cinq façons de se former. Quand on a compris et appliqué ce prisme de formation, on est beaucoup plus serein. On peut agir sur le rythme, on peut le maîtriser, on se retrouve au centre de son action de formation, on en devient l'acteur. Et puis on peut même alors plus facilement changer de métier. C'est une forme de liberté, de contre-pouvoir. Le problème, c'est que l'on n'a pas du tout été éduqué avec cette philosophie.

C'est votre employabilité, votre capacité à occuper un jour un autre poste, qui compte et qu'il faut cultiver en intégrant les compétences numériques, d'agilité et de design thinking.

Vous pensez donc que les innovations technologiques vont permettre de passer plus facilement d'un métier à un autre dans l'avenir ?

C.D. : Nous sommes dans un monde où l'on a beaucoup plus d'opportunités, mais où l'on est aussi confronté à beaucoup plus de risques. Tout est décuplé. Nos enfants l'ont bien compris : ils vont peut-être avoir dix fois plus de possibilités d'aller travailler à l'étranger, mais ils pourront aussi perdre leur emploi beaucoup plus vite. Être capable de changer de métier va devenir une réalité et une nécessité.

Vous le dites : l'expérimentation est importante, on a le droit à l'erreur. Mais dans les métiers de l'audit, on a la nécessité de « contrôler » au vrai sens du terme, d'avoir des certitudes… Comment le concilier avec cette nécessité d'expérimenter ?

C.D. : On oublie souvent que le droit à l'erreur s'accompagne de deux sous-conditions, la première étant le fameux « fail, but fail fast ». On a le droit de se tromper, mais il faut vite s'apercevoir que l'on s'est trompés pour ne pas que ça coûte trop cher. Et deuxièmement, on a le droit de se tromper mais à condition d'apprendre de ses erreurs pour ne pas les refaire. Donc, oui au droit à l'erreur mais conditionné. En France, se tromper n'est pas dans la culture. Ces deux sous-conditions nécessitent donc une part de contrôle où vos métiers ont un rôle à jouer. Car les enjeux et les conséquences sont importants.

Dans ce nouveau monde, avec de nouveaux acteurs, un nouvel état d'esprit, de nouveaux outils, peut-on encore parler de gouvernance ?

C.D. : C'est essentiel, elle est encore plus importante. Car avec le numérique, sans gouvernance, il y a des dérives. Il suffit de regarder les dernières affaires avec Facebook où, même sans l'avoir nécessairement voulu, des données ont été aspirées. Il va y avoir des défaillances avec les algorithmes. Parce qu'ils vont reproduire ce qu'ils ont appris. Il faudra donc faire attention à trois choses dans la gouvernance : qui est dans la gouvernance et quels sont ses nouveaux acteurs, quel est le niveau de transparence que l'on souhaite (tout n'est pas bon à dire, mais il faut tout de même s'interroger) et quel est le niveau de sécurité. Car il y aura une guerre du hacking. Et il faudra aussi aborder la question des sanctions, car si on détecte des problèmes et que l'on n'a pas de charte pour sanctionner, à quoi ça sert ?

« Réinventer son métier grâce à de nouvelles méthodes de travail »

Par rapport à un modèle actuel où les auditeurs s'inscrivent dans un schéma assez hiérarchique, où l'on rend compte au conseil, est-ce que demain, avec un schéma plus collaboratif, il y aura encore un « pilote dans l'avion » ?

C.D. : Ce sera toujours la même chose de ce point de vue. Il y aura effectivement des systèmes d'intelligence artificielle qu'il faudra méta-contrôler, mais ce sera celui qui apporte l'argent et qui engrange les dividendes qui sera le contrôleur. La seule chose qui va changer, c'est le niveau des taxes : est-ce que l'on va taxer les robots ? C'est une question qui a déjà été posée pendant la campagne présidentielle, mais aussi par Bill Gates. En tous cas, la gouvernance finale, liée au retour d'investissement pour l'actionnaire, sera là.

Comment peut-on associer une démarche créative comme le « design thinking », auquel vous faites souvent référence, et une démarche plus méthodique dans nos métiers ?

C.D. : C'est le cœur du design thinking : développer toutes les méthodes de créativité pour permettre aux gens d'avoir une autre approche. Donner la possibilité d'innover au quotidien. Je pense que les auditeurs ont intérêt à s'initier à ces méthodes car elles leur donneront l'opportunité d'échanger avec d'autres personnes au sein de l'entreprise, confrontées à d'autres situations. Avec au final, la possibilité de réinventer son métier grâce à de nouvelles méthodes de travail. Et percevoir que la principale disruption, celle de l'intelligence artificielle, ne doit plus être vue comme simplement une menace destructrice d'emplois, mais comme l'opportunité de gagner de la valeur, du temps, de la performance, pour faire des choses plus intéressantes et plus productives.

UN MOOC GRATUIT POUR APPRENDRE À « MANAGER AVEC L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE »

Déjà à l'origine du premier MOOC français au sein du Cnam (en collaboration avec France Université Numérique), « **Du Manager au Leader agile** », avec plus de 176 000 inscrits dans 148 pays, Cécile Dejoux a mis en ligne le 9 avril dernier une nouvelle formation gratuite : « **Manager augmenté avec l'IA ?** », qui développe de nombreuses pistes évoquées dans cette interview.

Publications :
- **« Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle »**, avec Emmanuelle Léon, Pearson éducation, 2018.
- **« Du manager agile au leader designer »**, Dunod, 2017

Site Internet : **https://www.ceciledejoux.com/**

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°13

LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA FORMATION CONTINUE

Nouvelles technologies, nouvelles réglementations, développement des « soft skills » et des capacités relationnelles… L'audit et le contrôle internes ont un rôle central à jouer face à tous ces changements et la formation continue est un capital indispensable qu'il faut savoir nourrir, encourager, développer… Notre dossier vous propose quelques pistes au travers de méthodes qui ont fait leurs preuves et de retours d'expériences réussies.

24
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA FORMATION

25
CADRE LÉGAL DE LA FORMATION : L'HEURE DU GRAND CHAMBARDEMENT ?

26
INTERNAL AUDIT ACADEMY : LE PROGRAMME FORMATION D'ENGIE

27
UNE EMPLOYABILITÉ DOPÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS RELATIONNELLES

28
LE CHAIE VERS UNE PROFESSIONNALISATION DE LA FILIÈRE DE L'AUDIT INTERNE DE L'ÉTAT

30
L'AUDITEUR INTERNE À L'HEURE DE WATSON

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA FORMATION

140 inspecteurs, 900 auditeurs. En comptant les fonctions support, l'audit et le contrôle qualité rassemblent plus 1 200 personnes au sein de la Société Générale. Les nouveaux enjeux (data, évolution des mentalités…) et les nouvelles habitudes (mobilité, usage du digital…) y redéfinissent le cadre de la formation. Focus.

Selon les services, la formation des auditeurs et inspecteurs de la Société Générale représente en moyenne 5 à 8 jours homme par an (hors intégration). Il s'agit de l'un des ratios les plus élevés du Groupe. « *Le besoin de formation est très important dans nos métiers,* » signale François Pousse, INSPECTEUR PRINCIPAL. « *Tout d'abord, parce que ces métiers représentent l'un des principaux points de recrutement pour les jeunes : nous avons vocation à former ces nouveaux collaborateurs pour les inclure dans le Groupe sur le long terme. Ensuite, le développement des compétences est une obligation dans un milieu qui évolue très vite* ». Spécificité de la Société Générale : une grande tradition d'auto-formation, de transfert des connaissances des plus expérimentés vers les plus jeunes à travers des supports élaborés en interne. «*Le lien entre formation et retour d'expérience sur le terrain est fondamental pour incarner concrètement la formation,*» ajoute Frédérique Roy, Responsable de l'audit interne du réseau France et DROM-COM.

DES BESOINS ET DES MENTALITÉS QUI ÉVOLUENT

Les formations s'organisent autour de trois grandes thématiques : l'acquisition et le renforcement des techniques des métiers de l'audit et du conseil (conduire un entretien, élaborer une stratégie…), l'amélioration des connaissances autour du risque bancaire et de la conformité et, enfin, le développement des « *softs skills* », les compétences comportementales (manager une équipe, s'exprimer clairement…). « *Les collaborateurs et notamment les jeunes générations accordent de plus en plus d'importance au développement personnel,* » constate François Pousse. « *Pour eux, c'est même un devoir pour l'entreprise de prendre en compte ce type de besoin*». Mathilde Claudon, Directeur de Cabinet de l'Inspecteur général, confirme : «*Pour rester motivé et se stimuler intellectuellement, les jeunes collaborateurs veulent des formations qui viennent enrichir leur employabilité. D'où l'importance des formations externes qualifiantes qui valorisent les profils au sein de la Société Générale comme à l'extérieur* ». Les formations certifiantes gagnent en importance, à l'image du CIA (**Certified** Internal Auditor, voir encadré) et du CISA (**Certified** Information System Auditor), deux références mondialement reconnues. « *Il y a un vrai tournant actuellement,* » rappelle Frédérique Roy. « *Les jeunes montrent une réelle appétence pour ces formations certifiantes qui donnent une valeur objectivée à ce qu'ils ont acquis* ».

> ***« La Data est une lame de fond et nos auditeurs doivent être confortables au quotidien avec ce type d'expertise »***

DES CHANTIERS D'AVENIR

Dans un monde bancaire en pleine transformation tant sur le plan technologique que sur les méthodes de travail, la Société Générale doit aujourd'hui répondre à de nombreux défis.
Premier de ces grands enjeux : permettre aux auditeurs d'acquérir des compétences dans le domaine de la data, dont l'importance ne cesse de croître. Si chaque auditeur n'a pas vocation a être spécialiste, il doit être en mesure de parler avec les datas scientists et les comprendre. «*C'est un aspect essentiel sur lequel nous travaillons pour nos prochains plans de formations,* » insiste Frédérique Roy.

Autre enjeu : détecter les compétences nécessaires aux managers de demain pour mieux les former dès aujourd'hui. Un véritable challenge dans un monde en pleine mutation ! «*On voit des idées émerger qui nous permettent quand même d'anticiper,*» rassure François Pousse. «*Posséder des bases informatiques ou comprendre comment fonctionne le déploiement d'un grand projet IT transverse compliqué, font probablement partie d'un bagage indispensable. Il va falloir être agile sur nos propositions de formations car les besoins de compétences vont se révéler petit à petit* ».
François Pousse compte sur la technologie : « Nous élaborons des formations sur des formats MOOC, des vidéos et des quiz en ligne ». Ces nouveaux vecteurs présentent plusieurs avantages : la souplesse (les formations peuvent être suivies en mobilité), l'efficacité (l'implication des participants est plus grande) et un meilleur suivi grâce à des outils de pilotage précis. «*Le digital va accroître la liberté de formation des collaborateurs en facilitant l'accès aux différents programmes. Et il va permettre, grâce à l'analyse des données, de piloter l'offre de formation de manière plus fine et plus en accord avec les attentes des collaborateurs.*»

LE CIA

Le titre d'Auditeur interne certifié (CIA® – Certified Internal Auditor) est la seule certification reconnue à l'échelle internationale. Au terme du programme, les candidats possèdent informations et outils leur permettant de pratiquer l'audit interne de façon professionnelle dans tous types d'organisations ou d'environnements de gestion.

Pour en savoir plus : **https://www.ifaci.com/certifications/tout-savoir-sur-le-cia/**

CADRE LÉGAL DE LA FORMATION : L'HEURE DU GRAND CHAMBARDEMENT ?

Le 5 mars 2018, la ministre du Travail Muriel Pénicaud annonçait les grandes lignes de son projet de loi concernant la réforme de la formation professionnelle. Un véritable « big bang » pour simplifier et individualiser l'accès à la formation. Aurélie Maurize, Juriste consultant à Centre Inffo*, nous explique les grandes lignes et les enjeux.

Cinquante ans après la loi Delors de 1971, le système régissant la formation professionnelle est en passe de subir une réforme de grande envergure. Il s'agit, pour le ministère du Travail qui en est le promoteur, d'adapter la formation professionnelle aux exigences du marché du travail en France. Cette initiative s'inscrit dans la grande réforme sociale engagée par Emmanuel Macron et englobe la refonte de l'assurance chômage et de l'apprentissage. L'objectif : lutter contre le chômage et donner aux salariés une plus grande liberté pour renforcer ou acquérir des compétences.
«*Les notions de compétences et d'employabilité sont centrales dans ce projet de réforme,* » analyse Aurélie Maurize, Juriste consultant au Centre Inffo. « *Selon le gouvernement, chaque actif doit avoir la capacité d'évoluer de manière autonome dans le marché du travail. Pour cela, il doit pouvoir accéder facilement aux offres de formation. La réforme se présente donc comme une opération visant à simplifier le système et à créer de l'autonomie.*»

UN CPF MONÉTISÉ

Pour atteindre cet objectif, Muriel Pénicaud a présenté différentes mesures. Le premier grand volet de ce projet de réforme concerne le Compte Personnel de Formation (CPF). Jusqu'ici alimenté en heures, il le sera désormais en euros : 500 euros de crédit chaque année avec un plafonnement à 5 000 euros. Chacun pourra utiliser individuellement son CPF en accédant à son compte via une appli digitale sur laquelle il pourra choisir sa formation et son organisme.
«*Avec cette proposition, on change complètement de système car, aujourd'hui, l'enveloppe CPF est gérée par les Opca (Organismes paritaires collecteurs agréés), auprès de qui il faut établir une demande. Demain, tout devrait se passer par l'appli sans validation administrative préalable.* » Les Opca sont les organismes centraux de collecte et de redistribution des fonds de la formation professionnelle. Or, la réforme prévoit la fusion de la contribution 1% formation professionnelle et de la taxe d'apprentissage en une seule cotisation, collectée par les Urssaf. Privés de leurs prérogatives financières, les Opca devraient devenir des « opérateurs de compétences», un rôle qui reste à définir…

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Une nouvelle agence, France compétences, devrait voir le jour pour remplacer les trois instances nationales chargées de la coordination des politiques emploi et formation (Copanef, Cnefop et FPSPP). Cette agence aura aussi une mission de régulation du prix et de la qualité des formations. « *Ce dernier point soulève de nombreuses questions. Qui va accréditer les certificateurs ? Qui va certifier les organismes de formation ? Comment va être construit le référentiel et la procédure d'audit nécessaires pour accorder la certification unique ?* » Tous ces aspects de la réforme devraient être explicités et discutés durant le premier semestre. Le vote définitif de la loi par le parlement est prévu pour septembre prochain.

** Association créée en 1976 pour informer et former sur le sujet de la formation professionnelle continue. Plus d'information sur www.centre-inffo.fr*

INTERNAL AUDIT ACADEMY : LE PROGRAMME FORMATION D'ENGIE

Présent dans 66 pays, le groupe ENGIE compte une centaine d'auditeurs internes répartis entre une équipe corporate à Paris et les différentes Business Units du Groupe (Amérique du Nord, Brésil, Amérique latine, Moyen-Orient, Asie-Pacifique). En 2011, une démarche de professionnalisation a été lancée. Nom de code : Internal Audit Academy.

La première « version » de l'Internal Audit Academy a duré cinq ans, de 2011 à 2016. Durant cette période, près de 150 auditeurs* ont suivi le programme spécifique de formation, élaboré pour Engie. Le but ? Renforcer les compétences et harmoniser le travail des différents auditeurs. Danielle Audap, Responsable de l'Audit Interne Corporate chez ENGIE, détaille les objectifs de l'Academy : « *Il s'agissait d'abord de compléter les parcours de formation interne et externe des auditeurs qui venaient d'univers différents : certains issus des Big Four, d'autres des activités d'ENGIE… Ensuite, nous souhaitions renforcer les échanges d'informations entre les équipes des différents pays dans un but d'homogénéisation et d'une meilleure connaissance des différents contextes. Enfin, nous voulions travailler sur les partages d'expériences sur les missions d'audit autour d'une démarche de type de contrôle qualité.* »

Pour atteindre ces objectifs, trois modules ont été mis en place. Le premier, en collaboration avec l'IFACI, s'articulait autour de la méthodologie de l'audit interne destinée à ENGIE (normes et recommandations). Un second module consistait à une approche de type compétences interpersonnelles et techniques de communication. Enfin, le troisième volet s'intéressait à la prise en main de la boîte à outils (digitaux et méthodologiques) de l'auditeur interne. « *Nous avons programmé une cinquantaine de sessions de formation sur les trois modules de l'Internal Audit Academy. Avec des résultats très positifs sur l'ensemble des objectifs, que ce soit en matière d'assurance qualité de nos activités ou sur l'amélioration de la compréhension entre les différents membres de la communauté des auditeurs internes* ».

UN PROGRAMME QUI ÉVOLUE

Depuis 2017, ENGIE réfléchit et travaille à une nouvelle forme de son Academy adaptée au nouveau contexte du Groupe, qui s'oriente vers une démarche de décentralisation. « *Une session baptisée Internal Audit Academy 4 interviendra en juin 2018 et concernera les nouveaux entrants dans la fonction d'auditeur. Parallèlement, nous réfléchissons aux différentes composantes d'un plan de formation pour les auditeurs du Groupe avec toujours un souci d'homogénéité, d'assurance qualité et de bonnes pratiques* ».

Au-delà de l'Internal Audit Academy, ENGIE a identifié des formations spécifiques essentiellement autour du management des risques, de l'éthique et du domaine digital, un point sensible en terme d'audit que ce soit à travers les approches de cyber risques ou la digitalisation des activités. Enfin, l'importance de « l'interculturalité » a été confirmée. Elle est au cœur du programme de formation spécifique dispensée au sein de la ENGIE University, l'autre structure originale du Groupe qui favorise l'intégration et l'homogénéisation des pratiques.

** Ce nombre, supérieur aux effectifs réels, tient compte des différents départs et arrivées au sein des équipes.*

DAVID **KRIST**

UNE EMPLOYABILITÉ DOPÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS RELATIONNELLES

Chez Allianz, la formation, notamment dans le domaine de l'audit et du contrôle, est basée sur une double volonté : développer les compétences techniques métiers mais aussi les capacités relationnelles. Un «*Savoir-être* », comme l'appelle David Krist, Directeur Conformité, Contrôle Permanent et Juridique, qu'il juge tout aussi important et qui peut constituer un véritable tremplin en termes d'employabilité.

Allianz s'est donné pour mission, via la formation professionnelle, d'assurer les performances individuelles et collectives de ses collaborateurs. En ce qui concerne l'audit et le contrôle internes, cette mission vise autant à assurer l'amélioration continue des compétences techniques que la capacité à s'adapter à ses interlocuteurs, à savoir gérer les rapports humains. « *Pour nous,* » explique David Krist, Directeur Conformité, Contrôle Permanent et Juridique, « il y a d'une part le « savoir-faire », qui recouvre la maîtrise des techniques des domaines que l'on contrôle (RH, comptabilité, etc.), et le « *savoir-être* », qui est tout aussi important, car il permet d'avoir la bonne approche avec un opérationnel que l'on va contrôler ». Si les professionnels de l'audit et du contrôle internes sont de plus en plus experts techniquement, il est en effet plus que jamais nécessaire d'expliquer ce que l'on fait, de savoir présenter et gérer un contrôle. « *Il faut pouvoir s'adapter aux différentes personnalités que l'on va rencontrer si l'on veut être en mesure de proposer dans les meilleurs conditions des pistes d'amélioration,* » poursuit David Krist, « *nous sommes là pour accompagner, pour aider à établir la cartographie des risques, prévenir avant de guérir…* ».

Cette dimension relationnelle est prise en compte dès le recrutement de nouveaux talents. « *Nous ne recherchons d'ailleurs pas forcément des collaborateurs avec un long historique dans le domaine du contrôle,* » reprend-t-il, « *la technique s'apprend, alors que c'est plus difficile de changer la personnalité de quelqu'un. Et développer cette notion de « savoir-être » en formation est un formidable atout pour améliorer son employabilité.*

> ***« Une carrière qui peut désormais se poursuivre dans d'autres domaines »***

Jusqu'à il y a une dizaine d'années, exercer une fonction dans le contrôle ne permettait pas facilement d'imaginer un changement de filière, c'est de moins en moins vrai ». L'organisation de l'entreprise ne se veut déjà plus « *en silos* » et la transversalité est au cœur même de la politique interne d'Allianz, afin de favoriser le travail collaboratif et les échanges, le partage d'expérience et de compétences.

MAÎTRISE DES OUTILS DE PLUS EN PLUS SOUVENT UTILISÉS

Restent évidemment tout de même les dimensions plus techniques de la formation continue, et notamment celles qui concernent les nouvelles technologies, aujourd'hui déjà très présentes. Là, deux cas de figures se présentent : les domaines dans lesquels les collaborateurs travaillent déjà (process digitalisés du parcours client, dématérialisation, sécurité des données…), et ceux qui relèvent d'une vision plus futuriste. Dans le premier cas, des formations sont mises en place pour maîtriser et améliorer techniques et méthodes, aussi bien en interne qu'avec des partenaires comme l'IFACI. Pour le second, qui fait notamment appel à des notions d'intelligence artificielle, il s'agit déjà de favoriser l'acculturation, afin d'être en mesure à moyen terme de maîtriser des outils qui seront de plus en plus utilisés.

BERTRAND **BRASSENS**

LE CHAIE

VERS UNE PROFESSIONNALISATION DE LA FILIÈRE DE L'AUDIT INTERNE DE L'ÉTAT

Bertrand Brassens, Inspecteur général des finances, est le Vice-président du Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE) auprès des Ministères de l'économie et des finances, de l'action et des comptes publics. Il évoque avec nous la place de plus en plus importante des missions du Comité dans la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques et les formations mises en place qui s'adressent à tous les acteurs de l'État.

Pouvez-vous nous rappeler ce qu'est le CHAIE, quand il a été mis en place et dans quel but?

Le Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE), présidé par le ministre chargé de la réforme de l'État, actuellement M. Gérald Darmanin, est composé de 17 membres : 12 responsables des missions ministérielles d'audit interne, un représentant de la Direction générale des finances publiques, un de la Direction du budget et 3 personnalités qualifiées nommées par le Premier ministre. Installé en avril 2012, le CHAIE est, par sa composition et son positionnement, un acteur légitime et incontournable pour tout ce qui concerne l'audit interne de l'État en France.
Ses attributions, fixées par le décret du Premier ministre du 28 juin 2011, lui confient une triple mission :

1

l'élaboration du cadre de référence de l'audit interne de l'État (CRAIE) et sa mise en application, via la généralisation à tous les ministères d'une démarche d'assurance et d'amélioration de la qualité sous l'égide du CHAIE ;

2

le renforcement de la professionnalisation de l'ensemble des acteurs de l'audit interne dans l'État et la production de toutes méthodologies ou bonnes pratiques transverses utiles aux missions ministérielles d'audit interne ou aux services d'audit interne des organismes publics de l'État dans l'exercice de leur responsabilité ;

3

l'examen des « politiques d'audit interne des départements ministériels et la formulation de recommandations ».

Le chemin parcouru en six années est considérable, même si certains chantiers ont avancé plus rapidement que d'autres. Ainsi, la nouvelle version du CRAIE prenant en compte les dernières évolutions des normes internationales de l'audit interne (le CRIPP) est désormais sur le point d'être adoptée définitivement.

Et en ce qui concerne la formation ?

L'accent est mis en ce moment sur la professionnalisation de la filière de l'audit interne de l'État. À ce titre, nous développons, en partenariat avec l'IGPDE et l'IFACI, une offre structurée, cohérente et labellisée par le CHAIE de formations en matière d'audit interne, qui a vocation à s'adresser à tous les acteurs de l'État. En parallèle, le CHAIE travaille étroitement avec la DGAFP sur une meilleure prise en compte de cette fonction dans le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME).

> ***« Une offre structurée, cohérente de formations en matière d'audit interne »***

En complément de l'offre de formation, le CHAIE développe le Cercle de l'audit interne de l'État, une plateforme d'information, d'échange et de partage, avec le triple objectif de fédérer l'ensemble des acteurs de l'audit interne de l'État, y compris les organismes publics de l'État, d'en accroître la professionnalisation et d'en faciliter le portage politique.
Enfin, le CHAIE met en œuvre la mission centrale qui lui a été confiée en matière d'examen des politiques d'audit interne ministérielles, selon un principe d'accompagnement stratégique des ministères. Un référentiel d'examen est actuellement en cours de définition.

Quelles sont les principales caractéristiques de l'audit interne et du contrôle liées plus particulièrement au secteur public ? Les différences majeures avec le secteur privé?

Le développement de l'audit interne dans l'État repose sur la conviction récente et croissante qu'il existe des risques ministériels liés à la gestion des politiques publiques – et pas uniquement comptables et financiers – dont il convient d'assurer la maîtrise, sous la responsabilité directe des ministres.
Une entreprise sait qu'elle est en permanence confrontée à des risques dont les conséquences peuvent être mortelles. C'était moins évident pour un État, au surplus servi par une administration de grande qualité. Tout l'enjeu, le défi, est de passer de la prise en compte de risques opérationnels gérés par les directions et services, à des risques stratégiques relevant d'un portage politique à haut niveau.

Y-a-t-il eu des freins, de obstacles à surmonter?

Le décret du 28 juin 2011 a permis de systématiser la démarche d'audit interne à l'ensemble des services et métiers de l'État, en créant des instances de gouvernance relevant de chacun des ministres : ainsi ont été créés, dans chaque ministère, un comité ministériel d'audit interne (CMAI) et une mission ministérielle d'audit interne (MMAI). Le CMAI, présidé par le ministre ou le cas échéant son directeur de cabinet, est composé d'un nombre restreint de membres majoritairement choisis parmi des personnalités extérieures au ministère ou n'y exerçant pas de responsabilités opérationnelles. Sa principale fonction est d'une part d'assurer l'indépendance de l'audit interne et d'autre part de définir la politique d'audit interne du ministère que la MMAI est chargée de mettre en œuvre.
Certains ministères ont souhaité, à juste titre, compléter ce dispositif en se dotant d'un Comité ministériel des risques (CMR) qui réunit l'ensemble des directeurs d'administration et qui est en charge la définition de la politique ministérielle du risque, en s'appuyant notamment sur la cartographie des risques majeurs.
C'est le dialogue et la complémentarité de ces instances qui permettent aux ministères de disposer d'une gouvernance adaptée pour apprécier de la manière la plus objective le niveau de maîtrise et de contrôle de ces risques.

> ***« Des progrès remarquables ont été accomplis »***

Aujourd'hui, après plusieurs années, quel bilan peut-on tirer de la mise en place du CHAIE ?

La réforme de 2011 a nécessité une phase de structuration et d'acculturation importante, pour les ministères et à l'échelle interministérielle. En effet, cette nouvelle pratique managériale dans l'administration publique passe par de nouveaux métiers, souvent régis par des standards internationalement reconnus (OCDE, Commission Européenne, organismes professionnels…).
Le premier investissement fut d'une part de mettre en place les structures d'audit interne et de contrôle interne au niveau ministériel aussi bien qu'au niveau interministériel et d'autre part de définir un cadre de référence partagé (le CRAIE) pour la pratique et le déploiement technique de l'audit interne dans les administrations publiques autant que dans les organismes publics de l'État. Aujourd'hui des progrès remarquables ont été accomplis et la maturité des acteurs de l'audit et du contrôle internes a considérablement évolué : le CHAIE est la structure, connue et reconnue, de référence à l'interministériel et tous les ministères sont impliqués dans la mise en œuvre et l'amélioration continue de leur système de contrôle interne, sous l'autorité de chaque ministre. C'est pourquoi, le besoin et la priorité consistent à placer les acteurs notamment de l'audit interne de l'État dans les meilleures conditions pour garantir aux ministres une exécution effective et efficace de leurs actions et par-là même sécuriser au mieux la survenance d'un événement obérant leur capacité à piloter leur ministère et les politiques publiques dont ils ont la responsabilité.

YOHAN **VERMEREN**

L'AUDITEUR INTERNE À L'HEURE DE WATSON

Machine learning, deep learning, robotisation associée à une dimension cognitive… Maîtriser la transformation technologique est un enjeu majeur à intégrer dès maintenant dans la formation continue, comme l'explique Yohann Vermeren, KPMG advisory.

Quel est le rôle des nouvelles technologies, comme Watson par exemple, dans l'approche de l'audit et comment l'intégrer dans la formation ?

Yohann Vermeren : Watson n'est pas la seule technologie de pointe dans ce domaine mais il est vrai que c'est aujourd'hui l'une des plus pointues en matière cognitive, avec un très fort potentiel. Elle a cependant un coût, de licence et d'apprentissage.
Aujourd'hui, on peut dénombrer quatre « briques » de nouvelles technologies : le deep learning, le machine learning, les systèmes experts et les réseaux de neurones. Mais toutes ces briques-là seront-elles utilisées en audit interne ? Ce n'est pas certain.

Comment l'Intelligence artificielle va-t-elle transformer l'audit interne ?

Y.V. : La première étape va être pour l'auditeur de repenser sa démarche, la façon d'appréhender ses missions et intégrer cette nouvelle dimension dans les risques. Il va devoir développer sa capacité d'apprentissage, maîtriser les liens entre les risques pour définir un nouveau type de plan d'audit. Aujourd'hui, les plans sont le plus souvent bloqués pour une année. Ils vont devenir beaucoup plus dynamiques.

À quelles nouvelles situations va-t-il être confronté, qui pourront nécessiter des formations spécifiques ?

Y.V. : Tout dépend du processus de transformation dans lequel va s'engager l'entreprise.
Il peut s'agir d'une robotisation de type RPA (Robotic Process Automation) sans I.A. Ensuite, il peut y avoir une robotisation associée à du machine learning, dans le cadre de laquelle les robots vont « apprendre ». Enfin, il peut s'agir d'une robotisation avec du cognitif. Là, non seulement les machines vont être capables d'apprendre, mais ensuite aussi de prendre des décisions. Ce dernier cas n'est pas une vision du futur, il y a déjà des tests en cours. En fait, l'auditeur va de plus en plus auditer des process, basés sur trois axes liés aux trois options dont nous parlions : faire, apprendre, raisonner. Ce qui va générer pas mal de questions …

Lesquelles, par exemple ?

Y.V. : D'abord, les auditeurs vont devoir apprendre à gérer l'impact social. Car il y en aura un. Ensuite, les questions autour des contraintes techniques. Ces nouvelles technologies vont être plus complexes. La sécurité va être aussi une question très importante.
Enfin, comment vais-je auditer un robot intelligent ? Il faut développer des solutions.

La gouvernance pose aussi question ?

Y.V. : La gouvernance des robots est une question, oui. Certaines entreprises testent par exemple des MVP (minimum viable products), dans un processus sur une partie d'un service financier, associé à une haute technologie développée par ailleurs. Qui décide ? Sur quel budget ? L'impact fiscal va également être une donnée non négligeable : devra-t-on comme certains le proposent, instaurer une taxe sur les robots ? Y-aura-t-il des fermes de robots ? Qu'en sera-t-il des flux de TVA, des transferts financiers ? Contrôleurs internes et auditeurs internes vont être impliqués.

Quels sont les principales connaissances à acquérir ?

Y.V. : L'IA ne va pas remplacer l'audit interne, mais le bouleverser oui. Il va falloir être capable d'en tirer parti, via la formation, avec comme objectif l'acquisition de connaissances : l'architecture des données, le management de l'innovation, la compréhension du fonctionnement du cognitif et notamment du langage naturel (le NLP, ou Natural language processing), et le machine learning. Les auditeurs ont déjà réalisé une partie du chemin, via le Big Data. Le risque informatique est déjà intégré. La culture de l'innovation est en route. Via la formation, l'auditeur va pouvoir accroître son influence au sein de l'entreprise, faire de nouvelles recommandations avec une vraie valeur ajoutée. L'IA va lui apporter une « libération de la qualité », en lui donnant plus de temps pour réaliser des activités pertinentes. Comme le disait récemment dans un tweet Richard Chambers, « L'auditeur interne ne sera pas remplacé par une intelligence artificielle, mais par un autre auditeur interne qui maîtrisera l'intelligence artificielle… »

> ***« L'auditeur interne ne sera pas remplacé par une intelligence artificielle, mais par un autre auditeur interne qui maîtrisera l'intelligence artificielle… »***
>
> Richard **CHAMBERS,** président et CEO, IIA global

– 15 ET 16 NOVEMBRE 2018 –
BEFFROI DE MONTROUGE

AGILES
DANS UN ENVIRONNEMENT EN MOUVEMENT

+ DE NETWORKING, D'INTERACTIVITÉ, D'INNOVATION, DE RECHERCHES.

CONFÉRENCE ANNUELLE GRC

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

ACFE
Association of Certified Fraud Examiners
Chapitre français

LE CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES
ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES

afai
Pour des systèmes d'information de confiance et créateurs de valeur

idées &stratégies

FRANÇOISE **BERGÉ**
ASSOCIÉE PWC

QUE RETENIR DU COSO ERM 2017 ?

En septembre 2017, le COSO[1] publiait la mise à jour du référentiel ERM[2] paru en 2004[3]. Il s'agissait pour le COSO de prendre en compte les évolutions importantes survenues en plus d'une décade (pratiques de management des risques établies, accroissement de l'incertitude de l'environnement, transformation des modèles d'affaires et des modèles opérationnels des entreprises avec la digitalisation…).

Le COSO a aussi souhaité avec cette mise à jour adopter un point de vue business et fournir aux professionnels de la maîtrise des risques un cadre facilitant le dialogue avec le management, les dirigeants et les administrateurs des entreprises. Le choix de la représentation graphique par exemple participe de cette volonté. Ainsi, les composantes du management des risques sont positionnées tout au long du cycle de management et de pilotage de l'entreprise depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la réalisation des activités au jour le jour.

Une portée internationale CONFIRMÉE

Le projet de référentiel a été soumis pour commentaires en 2016. 46% des téléchargements l'ont été en dehors des US.

Un BON accueil

Les commentaires positifs ont été 4 fois plus nombreux que les commentaires négatifs

Avec cette même logique, la définition du management des risques a été simplifiée en mettant en exergue la culture et l'intégration cycle de management et de pilotage de l'entreprise. Le nombre de principes structurants est aussi limité à 20.

Au-delà de la structure, le contenu de chacun des 20 principes a été profondément revu en profondeur et de nombreux exemples sont fournis dans le référentiel. Certains principes sont particulièrement intéressants dans la mesure où ils apportent des analyses et des pistes de réflexion sur quelques-uns des thèmes sur lesquels travaillent aujourd'hui de nombreuses entreprises :

- **l'articulation entre stratégie et risques** (principes 6, 8 et 9),
- **le « risk appetite »** (principe 7),
- **les impacts de la transformation numérique / digitale** sur les pratiques de management des risques.

L'articulation entre stratégie et risques est abordée selon 3 axes :

1. Le risque que fait porter à l'entreprise un **mauvais alignement de la stratégie avec sa mission,** sa vision et ses valeurs,

2. **L'analyse (qualitative et quantitative** lorsque cela s'y prête) du profil de risque de la stratégie arrêtée et son acceptation par les dirigeants et administrateurs,

3. L'identification des marges de manœuvre en cas d'évolution de l'environnement ou de non-réalisation d'un des éléments clés de la feuille de route.

S'agissant du « risk appetite » le référentiel fournit une synthèse des orientations prises par certaines entreprises avec des expressions parfois très générales et qualitatives (« *nous ne prendrons pas de décision qui pourraient avoir un impact négatif sur notre marque* ») et d'autres fois quantifiées (niveau de risque acceptable dérivé de l'évaluation du niveau de risques que l'entreprise est en capacité d'absorber). Il est intéressant de noter que lorsque le « risk appetite » est exprimé qualitativement, différentes approches existent : certaines entreprises se basent sur la stratégie et les objectifs en faisant le lien avec les valeurs comme dans l'exemple précédent et d'autres sur les catégories de risques.
Enfin, concernant l'impact de la transformation digitale, il est abordé sous 2 angles dans les principes 15 et 18. Le principe 15 est centré sur l'agilité et la capacité d'adaptation des pratiques de management des risques mises en œuvre par l'entreprise pour faire face à la rapidité des changements du marché, des produits et des modèles opérationnels. Le principe 18 traite des nouvelles capacités de « risk analytics » que l'entreprise peut développer.

A l'instar des exemples qui viennent d'être fournis, les entreprises trouveront dans les 20 principes des pistes de réflexion en fonction de la maturité de leur dispositif de management des risques et des axes de travail qu'elles se sont fixées.

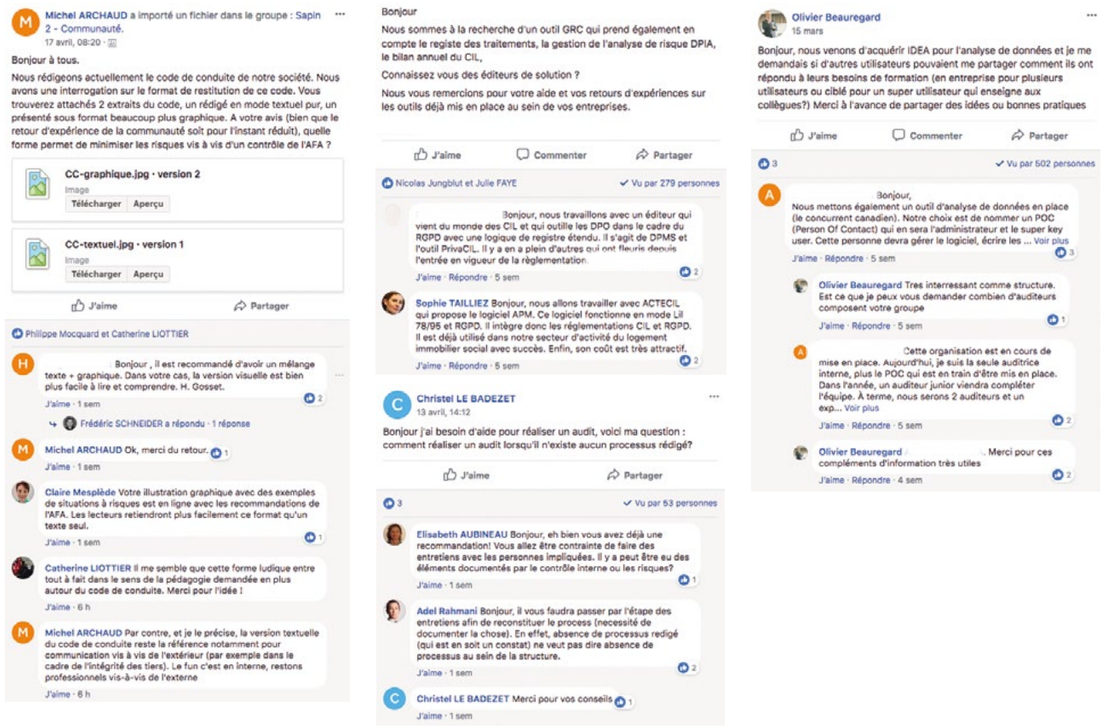
Une définition du management des risques SIMPLIFIÉE

La culture, les capacités et les pratiques liées à la définition et l'exécution de la stratégie, sur lesquelles une organisation s'appuie pour gérer des risques dans l'objectif de créer et de préserver la valeur.

[1] *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, USA*
[2] *Enterprise Risk Management—Integrated Framework*
[3] *Auteur du référentiel de 2004, PwC a été mandaté en 2014 pour rédiger la mise à jour de 2017.*

Vu & lu sur Workplace

Nous vous proposons dans chaque numéro de votre magazine un florilège des publications sur « *Workplace* » suscitant le plus de réactions et de commentaires. Venez rejoindre les membres de l'IFACI déjà présents sur ce réseau d'échange et d'information dédié à la profession, où vous trouverez les dernières actualités, des conseils, des Webinars et des conférences vidéo en direct… : https://ifaci.facebook.com/



#RECOMMANDATIONS

#WORKPLACE **#SAPIN2**

#PROCESS

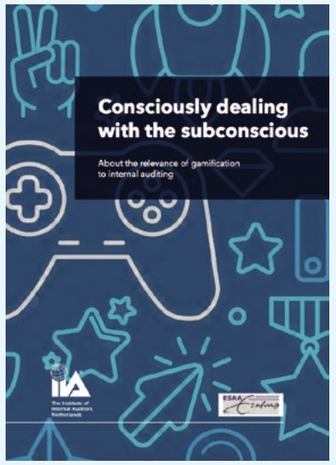
#DATA ANALYTICS **#GRC** **#RGPD**

Nouveaux outils

DE LA PERTINENCE DE LA GAMIFICATION POUR L'AUDIT INTERNE

Consciously dealing with the subconscious
About the relevance of gamification to internal auditing

Publication IIA Netherland
Arno Nuijten & Mark van Twist



Cette publication de soixante pages initiée par l'équipe de l'IIA des Pays-Bas s'intéresse aux nouvelles tendances, aux nouveaux outils, et particulièrement à l'émergence des techniques de gamification. Sont-elles réellement compatibles avec la pratique de l'audit interne, « *profession hautement sérieuse* », en charge de l'évaluation des risques et où le « *jeu* » ne semble à priori pas trop avoir sa place ? Les auteurs, les experts Arno Nuijten et Mark van Twist, ont étudié les opportunités et les limites qu'offre ce nouveau phénomène dans la pratique quotidienne de l'audit interne. Non seulement d'un point de vue général mais en s'intéressant plus en détail au recours à cette technique dans un secteur particulièrement sensible, celui de la Santé.

L'origine du mot gamification remonterait à 2002, date à laquelle Nick Pelling, un programmeur de jeux vidéo britannique, a lancé un cabinet de consulting proposant d'allier mécanismes de jeu et stratégie d'entreprise. La gamification consiste à appliquer ces mécanismes du jeu dans le contexte professionnel, afin de résoudre un problème ou de susciter l'intérêt et l'engagement.

Les auteurs citent quant à eux l'exemple de l'assureur néerlandais Interpolis et de la création de son application pour mobile AutoModus. Comment lutter contre l'addiction des automobilistes à leur Smartphone, génératrice de nombreux accidents de la route ? En utilisant leur Smartphone autrement… Si celui-ci enregistre que vous circulez à plus de 10 kilomètres/heure et que vous n'êtes pas en train de l'utiliser, vous gagnez des points. Dans le cas contraire, vous êtes pénalisé. Vous pouvez vous confronter à vos amis pour savoir lequel d'entre vous est le conducteur le plus prudent, mais aussi obtenir une réduction – sans doute plus motivante - de votre prime d'assurance.

Autre exemple : au Royaume-Uni, une application permet de comparer sa consommation d'électricité à celle de ses voisins. Une forme de challenge local qui inciterait à consommer moins…

Il ne faut pas pour autant confondre la gamification et le jeu

« Tenter de créer un lien productif »

« *Bien sûr, en réalité,* » reconnaissent les auteurs, « *les auditeurs internes ne vont pas se retrouver soudain à régler les problèmes de sécurité routière des Pays-Bas, mais des questions finalement assez similaires peuvent se poser au niveau des entreprises (…) : problèmes de sécurisation de données dans une organisation par exemple, ou d'hygiène dans un hôpital…* ».

Il ne faut pas pour autant confondre la gamification et le jeu. La gamification est une réponse ludique à des situations de vie réelle. Nous ne sommes pas dans un monde virtuel. Si la gamification traduit une réalité sous forme de jeu, elle incite surtout les gens (clients, collaborateurs) à se joindre à une situation où chacun – au-delà de jouer un rôle – prend de véritables décisions qui ont des conséquences réelles.

Mais en dépit de cette différence, certes importante, gamification et « *simple jeu* » utilisent les mêmes techniques et les mêmes stratégies.

Pour les auteurs, « ce que la gamification apporte sur la table, et qui pourrait potentiellement enrichir la méthode de travail de la profession d'audit interne, est qu'il s'agit de tenter de créer un lien productif entre motivation intrinsèque et extrinsèque (…) mêlant « feedback » et « fun » Ces deux éléments sont habituellement peu souvent mis au premier plan dans l'audit interne ».

La gamification peut selon eux être appliquée, en matière d'audit interne, de plusieurs façons, et notamment pour les applications suivantes :

- **Collecter des données**
- **Exercer un jugement faire preuve de discernement**
- **Mettre en œuvre des pistes d'amélioration**
- **Développer des normes,** notamment des normes de contrôle.

S'en suivent plusieurs exemples, détaillés par Arno Nuijten et Mark van Twist, qui peuvent être adaptés au travail des auditeurs internes. Une gamification qui inviterait alors « *à introduire une perspective plus personnelle dans leur travail, laissant la place à un peu plus d'humour et d'interaction ludique* ».

Retrouvez la publication dans la base documentaire IFACI
docs.ifaci.com

La profession vue par...

« L'audit interne m'est apparu comme une évidence »,

Mouna MESSAOUDI, en alternance en audit interne dans le secteur bancaire.

Mariée et mère d'un petit garçon de trois ans, Mouna est aussi une brillante étudiante en Audit. Coup d'œil sur son profil très singulier.

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

J'ai un itinéraire assez atypique pour une étudiante, puisque j'ai 37 ans. Je viens de Tunisie. J'ai d'abord enseigné à Paris et en Tunisie, avant de commencer mon alternance. Beaucoup de théorie donc avant de passer à la pratique...

Quel a été votre parcours scolaire et universitaire ?

J'ai passé un baccalauréat scientifique, puis de 2000 à 2004, j'étais à l'ISCAE de Tunis pour suivre une maîtrise en Sciences de gestion, spécialité : Techniques Comptables et Financières. Je suis ensuite venue à Aix-en-Provence pour y obtenir un Master 2 Recherche Ingénierie et Instruments Financiers, jusqu'à fin 2005. Mais mon objectif était encore de monter sur Paris, où j'ai pu bénéficier d'une bourse pour entrer à l'ESSEC Business School, au sein d'un programme de recherche doctorale en Finances. Suite à cela, j'ai moi-même enseigné à Paris Descartes, au CNAM et en Tunisie.

« Je sais maintenant que je préfère l'audit interne à l'audit externe»

Qu'est-ce qui vous a poussé à vous intéresser à cette profession, à envisager de vous diriger vers ce parcours professionnel ?

Dans l'enseignement, je proposais déjà des études de cas sur des entreprises du CAC 40, des reportings, de l'audit sur les rapports financiers annuels... J'étais spécialisée dans la gouvernance, et je rédige d'ailleurs une thèse en rapport avec la gouvernance dans la banque. Comme je maîtrisais bien la théorie, j'avais envie d'acquérir des expériences de terrain. J'ai donc entamé une alternance en Audit Conformité et Gestion de risques en octobre 2017. Je travaille dans une banque tout en suivant des cours. Cette profession m'est apparue comme une évidence au vu de mon parcours, de mes travaux de recherche et de mes compétences.

Qu'est-ce que cette nouvelle expérience vous apporte ?

Je sais maintenant que je préfère l'audit interne à l'audit externe. En effet, le fait non seulement de cibler les risques, mais aussi de chercher les solutions m'intéresse plus globalement. De plus, j'aime bien pouvoir échanger avec les autres auditeurs internes, et le fait de toucher plusieurs domaines, d'être sans arrêt en apprentissage : pas de risque de s'ennuyer ! En revanche, j'ai tendance à trop partir dans les détails et on me dit d'aller à l'essentiel. J'ai parfois un peu peur de perdre mes interlocuteurs.

Comment envisagez-vous votre carrière à l'avenir ? Y a-t-il des secteurs d'activité qui vous intéressent plus que d'autres ?

Je m'intéresse vraiment au domaine de la banque. Et, par ce biais, j'aimerais à l'avenir me diriger vers des organismes de régulation.

En France ? Ou une expérience internationale vous tenterait-elle ?

L'expérience internationale, oui, beaucoup ! Et travailler en banque m'a permis de vivre ça, via les filiales à l'étranger. Si j'en ai l'opportunité, j'aimerais beaucoup travailler dans un pays anglophone, où je pourrais parfaire mon anglais. Grâce à mes travaux de recherche, je le maîtrise à l'écrit et je le comprends bien, mais il me manque une petite expérience pour le parler parfaitement.

MINI CV

FORMATIONS :

2000-2004 : ISCAE, Tunis : Maîtrise en Sciences de gestion, spécialité : Techniques Comptables et Financières
2004-2005 : IAE, Aix-en-Provence : Master 2 Recherche Ingénierie et Instruments Financiers, Université Paris-Dauphine
2006-2010 : ESSEC Business School

EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES :

2009-2010 : Enseignement au CNAM
2010-2017 : Enseignement à l'Université Paris Descartes
Depuis 2017 : Etudiante alternante en MBA RCC

LOISIRS : Lecture (Stefan Zweig est un de ses auteurs préférés), natation, randonnées, voyages.

Point de vue

LE CONTRÔLE INTERNE OBLIGATOIRE, UNE BONNE IDÉE ?

Les réglementations successives rendent toujours plus de contrôle interne obligatoire. La dernière salve avec Sapin 2, RGPD et devoir de vigilance confirme la tendance. D'où la question : le contrôle interne obligatoire est-il une bonne idée ? Et si oui, pourquoi ne pas obliger toutes les sociétés au-dessus d'un certain seuil à couvrir tous leurs risques, comme c'est déjà le cas dans la réglementation bancaire ?

HAUSSE DU NIVEAU DE CONTRÔLE

Il y a deux façons de voir la question. La première consiste à voir les progrès suscités par les réglementations de contrôle interne. Qu'il s'agisse de SOX ou de Sapin 2, elles ont obligé les directions générales à s'emparer des sujets et à faire déployer des dispositifs de contrôle. Des standards ont peu à peu émergé, et incontestablement amélioré le niveau de contrôle. Sapin 2 permettra ainsi d'améliorer l'efficacité des dispositifs anti-corruption.

PEUR DU GENDARME OU VERTU DU CONTRÔLE INTERNE ?

L'autre façon de voir est de considérer que ce n'est pas l'obligation de contrôle interne qui fait bouger les choses, mais la peur du gendarme, ou la prise de conscience que certains risques ont augmenté et appellent donc plus de contrôle. L'exemple de Sapin 2 est parlant. Le risque de corruption est récent : il n'était quasiment pas sanctionné avant 2007 et l'application du FCPA par les États-Unis. Il a considérablement augmenté depuis, avec des amendes dépassant régulièrement les 100 MUSD. La probabilité d'être mis en cause a aussi augmenté : la liste des pays « sûrs », c'est-à-dire sans risque que les montages de corruption ne remontent à la surface, s'est considérablement réduite : la Libye, l'Arabie Saoudite, le Brésil, la Chine, viennent ainsi d'envoyer des messages très clairs à ce sujet. C'est surtout cette évolution qui a poussé les directions à mettre en place des dispositifs anti-corruption, le rapport Risque/Opportunité ayant complètement changé ces dernières années.

RISQUE DE DÉRESPONSABILISATION

Imposer réglementairement le contrôle interne fait courir le risque de mauvais ciblage et de rejet du dispositif. Est-on sûr que l'on n'a pas déployé le contrôle interne sur des zones de risque faible, voire inexistant ? Reprenons l'exemple de Sapin 2 : les milliers de sociétés soumises à la loi vont toutes faire une cartographie des risques et toutes mettre en place des contrôles sur les tiers. Lesquelles présentent objectivement un risque ? Quel est le pourcentage des contrôles qui va effectivement porter sur les zones de risque ? Le danger est que les cas à risque se retrouvent noyés dans la masse, et que le dispositif ne soit vu que comme le énième dispositif de conformité, délégué à une direction Conformité chargée de s'en occuper sans trop déranger ses collègues. Loin de promouvoir le sujet, la réglementation risque donc de le reléguer, alors que le point clef est justement que le message soit porté par la DG.
En une phrase : le contrôle interne est efficace parce qu'on veut le faire, pas parce qu'on doit le faire.

Antoine de Boissieu
Associé, Finaction

Formations

LA CERTIFICATION COSO POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS D'AUJOURD'HUI

Près de trente ans après qu'aient été jetées les premières bases du COSO, la nécessité de développer une réelle expertise dans la conception, le déploiement et l'animation d'un référentiel de contrôle interne, n'a sans doute jamais été autant d'actualité. Un véritable challenge auquel la certification COSO permet de répondre.

Ouverte aux auditeurs internes, aux contrôleurs internes et aux risk managers, la certification délivrée par le COSO mêle e-learning et formation présentielle. La phase d''e-learning se compose de deux modules qu'il faut suivre avant la session de formation par elle-même. Celle-ci se déroule à Paris et regroupe au maximum 16 participants. Elle permet d'acquérir toutes les principales notions liées au référentiel COSO, dans sa version la plus récente (2013), et tient compte de l'évolution de l'environnement économique et réglementaire dans lequel évoluent les organisations : nouveaux risques, attentes accrues en matière de gouvernance, rôle toujours plus important de la technologie, recours intensifié à l'externalisation, exigences de reporting au-delà de la communication financière…

DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES PRÉCIS ET DE HAUT NIVEAU

Les participants pourront acquérir et développer des compétences dans les domaines de l'environnement de contrôle, de l'évaluation des risques, des activités de maîtrise, de l'information et de la communication et du pilotage.

Aucun prérequis n'est exigé pour suivre la formation, d'une durée de deux jours et demi et dispensée par un expert certifié COSO. Au cours de cette session, les candidats devront avoir atteint des objectifs pédagogiques précis et de haut niveau leur permettant de se présenter à la certification : comprendre l'approche fondée sur les principes, identifier et analyser les risques, développer la confiance dans le système de contrôle interne, apprendre des experts et partager leur expérience avec leurs pairs. L'examen se déroule 90 jours après la fin de la formation.

Pour en savoir plus

Voir la fiche formationsur le site de l'IFACI

Durée : 2 jours et demi

Bulletins d'inscriptions et dates des prochaines sessions de formation sur le site de l'IFACI : https://www.ifaci.com/formation-certification/formation/

LES FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE

Qu'il s'agisse d'un premier parcours professionnel ou d'une reconversion, ce parcours de formation en trois volets permet d'acquérir les bases afin de posséder toutes les clés pour comprendre son futur rôle, connaître la méthodologie et maîtriser les techniques de l'audit interne.

Véritable parcours complet ouvert aux débutants ou aux contrôleurs internes et leurs responsables, ce parcours de formation des fondamentaux de l'audit interne se découpe en trois parties. **La première sur deux jours, intitulée tout simplement « s'initier à l'audit interne »**, permet de comprendre le métier d'auditeur interne, de définir ses enjeux mais aussi ses limites. Planification du programme d'audit, conduite de la mission, communication des résultats, suivi des actions de progrès… autant de points abordés durant ce volet du parcours.

Les participants apprennent également à s'organiser entre les missions d'assurance et de conseil, tout en respectant les normes, la déontologie et l'objectivité indispensables à la profession. Et ce sans oublier les qualités relationnelles nécessaires à l'auditeur interne.

COMPRENDRE LE MÉTIER D'AUDITEUR INTERNE

Enfin, toute une partie de cette formation traite de la contribution de l'audit interne à l'organisation et son rôle au sein du dispositif de contrôle interne.

Deuxième volet du parcours, la méthodologie destinée à conduire une mission d'audit interne. D'une durée de trois jours, cette formation s'adresse aux auditeurs internes débutants ou confirmés qui ont déjà suivi la première partie du parcours ou qui ont déjà réalisé eux-mêmes quelques missions. L'objectif est pour eux d'acquérir une méthode complète pour mener des audits facilement utilisable et transposable dans leur environnement, fondée sur l'analyse des risques et conforme aux meilleures pratiques internationales.

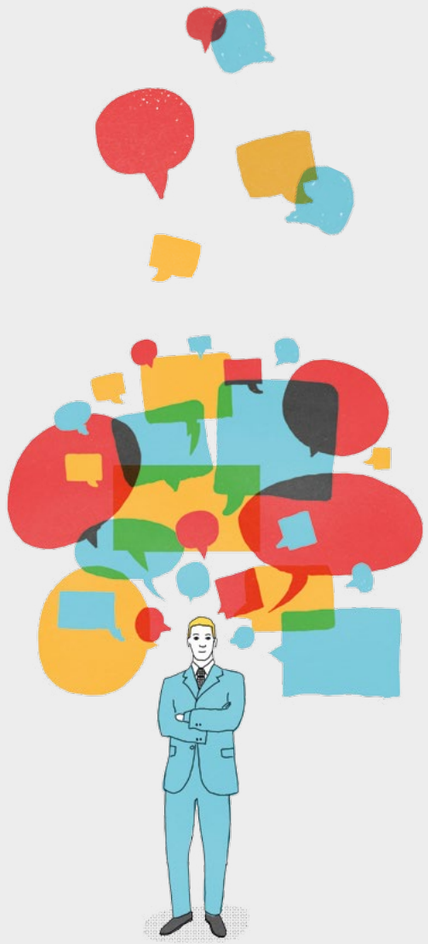
ACQUÉRIR UNE MÉTHODE COMPLÈTE POUR MENER DES AUDITS

Les participants apprendront à s'approprier les différentes étapes d'une mission d'audit, à identifier les objectifs de la mission en fonction des risques de l'activité auditée, à collecter les informations nécessaires et à élaborer des recommandations.

SAVOIR CHOISIR LES BONS OUTILS ET LES BONNES TECHNIQUES

Troisième et dernier volet : « *Maîtriser les outils et les techniques de l'audit* ». Cette formation s'adresse, sur trois jours, aux auditeurs internes débutants ou confirmés ayant notamment suivi la formation précédente, et qui maîtrisent les bases du logiciel Excel.

Cette fois, les auditeurs apprennent d'abord à s'approprier et à utiliser une série d'outils et de techniques : test de cheminement et piste d'audit, circularisation, analyse de données, etc. Puis il leur faudra savoir choisir les outils et techniques à bon escient et au bon moment, tout en construisant ceux qui leur permettront de synthétiser l'information. C'est là que l'utilisation d'Excel sera primordiale pour importer, analyser et présenter les données. Enfin, cette formation permet de maîtriser les modalités d'utilisation des statistiques et d'interpréter leurs résultats.



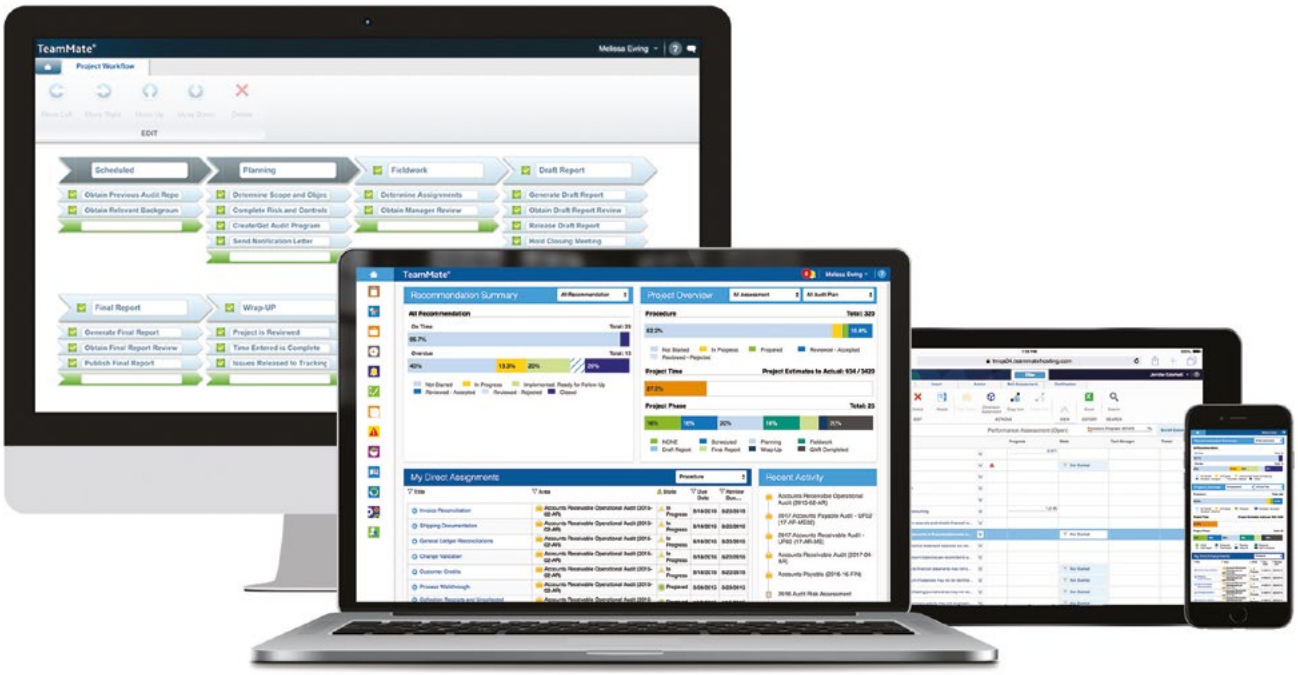
Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Language. Un Message. Une Vision.



Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en œuvre TeamMate+ pour vos travaux d'audit et de contrôle interne.

Pour plus d'information ou pour une démonstration,
contactez Alexandre Letac, +33 6 72 39 20 42, alexandre.letac@wolterskluwer.com
ou visitez www.TeamMateSolutions.com/fr

Copyright © 2017 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 10136