NUMÉRO 15
SEPTEMBRE 2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Conférence annuelle de IFACI
15 & 16 novembre
Avez-vous réservé votre place ?

Dossier
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE NOS MÉTIERS
22

LES NOUVELLES FORMATIONS À L'HEURE DES « SOFT SKILLS »
38

Rencontre
FABRICE BONNIFET, DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DURABLE & QSE DU GROUPE BOUYGUES
18

Actualité
EXCLUSIF ! ENQUÊTE GPAE : VOUS AVEZ DIT... MAÎTRISE DES ACTIVITÉS ?
08

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

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes
NUMÉRO 15
SEPTEMBRE 2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 15 – Sept. 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

08 Actualité
ENQUÊTE GPAE SUR LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS
LA CONSTRUCTION DU PLAN D'AUDIT
LA CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'IFACI
CYBER RISQUES : LE NOUVEAU GUIDE IFACI

16 Tendances

18 Rencontre
FABRICE BONNIFET
« IL EST INDISPENSABLE DE CONSIDÉRER LES RISQUES RSE COMME MAJEURS »

22 Dossier
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE NOS MÉTIERS
24 CAPITALISME RESPONSABLE
26 L'AUDIT AU SECOURS DU LAC TCHAD
28 L'AFRIQUE DU SUD, PIONNIÈRE MONDIALE
30 AU JAPON, UNE PRISE EN COMPTE RÉCENTE MAIS UNE VOLONTÉ FORTE

32 Idées & stratégies
AUDIT IT : 5 TESTS CLÉS POUR NON-SPÉCIALISTES

33 Vu & lu sur Workplace

34 Nouveaux outils
LES ANALYSES DE DONNÉES POUR L'AUDITEUR DU 21e SIÈCLE

36 La profession vue par…
UN ÉTUDIANT

37 Point de vue
DÉVELOPPER UNE PENSÉE CRITIQUE QUAND ON EST UN PROFESSIONNEL DU RISQUE

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

acl

ÊTES-VOUS PRÊT À TIRER PARTI DE LA TECHNOLOGIE ?

Dans un monde où l'on doit faire plus avec moins, où la technologie et les données sont de plus en plus complexes, plus que jamais les équipes d'audit interne et de contrôle interne doivent être agiles et tirer avantage de la technologie.

Grâce à sa plateforme GRC, ACL vous aide à résoudre vos challenges et vous apporte bien plus chaque jour. Découvrez comment nous contribuons au quotidien de nos clients.

77% indiquent que leur département bénéficie d'une meilleure image auprès de l'équipe de direction.

76% ont développé leur mission vers des projets à forte valeur ajoutée grâce à l'utilisation de la plateforme d'ACL.

88% fournissent davantage de valeur aux actionnaires.

41% ont découvert des cas de fraude, de gaspillage et d'abus de +100K $ à l'aide d'ACL Analytics.

Contactez-nous dès aujourd'hui.

01 85 64 26 78 | Moctar_diaby@acl.com | fr.acl.com

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

NOTRE RÔLE FACE AUX ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Le 3 décembre prochain : c'est la date de la COP24 qui se tiendra en Pologne, à Katowice. Années après années, ce rendez-vous sur le climat s'impose dans les calendriers nationaux et internationaux.
Poussés tant par la communauté scientifique que par une part toujours croissante de l'opinion publique, gouvernements et entreprises s'emparent des sujets RSE.
Et ce ne sont pas les orientations du PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) qui nous feront dire le contraire : une des mesures phares consiste à *« repenser la place de l'entreprise dans la société (…) afin de renforcer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie et l'activité des entreprises »*.

Face à ces changements lourds de sens quant au paysage socio-économique qui se dessinent, qu'avons-nous, professionnels de la maîtrise des risques, à proposer ?
Des éléments de réponses sont là, notamment avec la multiplication des démarches de reporting intégré. Les initiatives aussi, comme vous pourrez le découvrir au détour d'un article passionnant sur l'audit au secours de l'assèchement du lac Tchad.
Mais Fabrice Bonnifet, que la rédaction du magazine a rencontré pour ce numéro, prévient : pour que les auditeurs et contrôleurs internes prennent part à ces transformations, ils doivent eux-mêmes se réinventer… À ce propos, jetez un coup d'œil aux nouvelles formations que l'IFACI propose en la matière. Pour cela, rendez-vous dans les dernières pages du magazine. Participez aussi aux échanges conduits sur Workplace dans les groupes « Gestion Intégrée & Reporting Intégré ».

Profitez également de cette période de rentrée pour vous replonger dans la construction de vos plans d'audit avec une enquête menée par le groupe professionnel Industrie, Commerce & Services et découvrez les cinq tests clés pour un audit IT dans les colonnes d'idées & stratégies.

Je n'en dis pas plus et vous laisse le soin de découvrir les autres contenus du magazine.

Excellente lecture et bonne rentrée à tous.

En bref

L'AGENCE FRANÇAISE ANTICORRUPTION RÉPOND AUX QUESTIONS DES AUDITEURS ET CONTRÔLEURS INTERNES

Lundi 10 septembre dernier, l'Agence Française Anticorruption (AFA) était en live sur Workplace pour répondre aux questions de la communauté Sapin 2 sur la cartographie des risques. Retrouvez les réponses en vidéo sur **Workplace.**

LE NOUVEAU CATALOGUE DES FORMATIONS IFACI EST ARRIVÉ

Soft-skills, transformation numérique, nouvelles réglementations, ... : le catalogue 2019 s'enrichit et s'adapte aux nouveaux enjeux des professionnels de la maîtrise des risques. Les thématiques métiers ont également été revus, notamment en matière de format, pour répondre aux attentes des participants. Retrouvez le nouveau catalogue sur le site internet de l'IFACI et en page 38 du magazine l'interview de Benoit Fouillet, Chef de projet formation, sur les nouveautés du catalogue.

LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE INQUIETS DE LA GESTION DES CYBERMENACES

Seul 13 % des dirigeants d'entreprises dans le monde estiment que leurs organisations sont réellement performantes en matière de prévention des cyber risques. Ils estiment notamment que, même si les réponses aux cyber-attaques seraient plutôt efficaces, l'on ne tirerait pas assez de leçons des incidents passés. C'est ce qui ressort d'une étude réalisée par The Economist Intelligence Unit (EIU) pour le groupe Willis Towers Watson (WTW). L'absence de consensus entre dirigeants et administrateurs sur les réponses à apporter est pointée du doigt, tout comme la faiblesse des moyens alloués à cette question : un budget actuel moyen de tout de même 1,7 % du chiffre d'affaires selon l'étude (2 À 3% en Amérique du Nord et 1 à 2% en Europe ou en Asie).

LA CALIFORNIE VOTE UNE LOI INSPIRÉE DU RGPD

Le CCPA (California Consumer Privacy Act) est une nouvelle loi très stricte sur la protection des données personnelles. Largement inspirée du Règlement européen sur la protection des données (RGPD), elle entrera en vigueur au 1er janvier 2020 et pourrait avoir des répercussions importantes sur les grandes entreprises du Net. Votée par le Sénat et la Chambre des représentants de Californie, et déjà ratifiée par le gouverneur Jerry Brown, elle exige que les entreprises rendent publics les types de données qu'elles collectent, et qu'elles permettent aux clients de refuser de voir leurs données utilisées à des fins commerciales.

LE PROGRAMME DU CIA ÉVOLUE EN 2019

Le programme de l'examen du CIA (Certified Internal Auditor) évoluera dans le courant de l'année prochaine. L'examen est et restera un examen en trois parties visant à tester les connaissances des candidats, leurs compétences et leurs aptitudes, associées aux pratiques actuelles de l'audit interne. Les examens CIA mis à jour seront effectifs en janvier 2019 pour les examens en anglais, et en juin 2019 pour les examens en français et en espagnol.

Pour plus de précisions, vous pouvez consulter la page dédiée du site de l'IIA : **https://global.theiia.org/certification/CIA-Certification**

AGENDA / ÉVÉNEMENTS

PLUS QUE QUELQUES JOURS POUR VOUS INSCRIRE À LA CONFÉRENCE IFACI 2018

Vous aussi, venez vous informer et contribuer aux réflexions sur l'évolution de nos métiers et de nos pratiques professionnelles à la Conférence IFACI les 15 et 16 novembre prochains. Inscription sur **https://conference-ifaci-2018.com/**

INTEGRATED THINKING AWARDS, LE 17 OCTOBRE

Ces Grands Prix visent à encourager le plus grand nombre d'entreprises européennes, quel que soit leur secteur ou leur taille, à s'engager dans cette démarche stratégique et prospective ! Inscription sur **http://www.capitalisme-responsable.com**

SYMPOSIUM DE L'AFAI LE 23 OCTOBRE 2018

L'AFAI, chapitre français de l'ISACA, consacre son Symposium annuel 2018 au thème des données de l'entreprise. Inscription sur **http://www.isaca.org/chapters6/paris**

FINANCE : LONDRES AURAIT PEUR DE PARIS ?

Le Chancelier de l'Échiquier, Philip Hammond, a mis en garde cet été les représentants de la City contre ce qu'il pense être une tentative de l'Union européenne, la France en tête, d'affaiblir Londres. Le ministre des finances britannique a demandé aux dirigeants d'établissements bancaires et aux acteurs financiers de travailler avec la Banque d'Angleterre pour trouver *« des leviers alternatifs de croissance »* afin de compenser toute perte d'activité. Une position intervenue notamment suite à la décision du géant bancaire HSBC de choisir la France pour continuer à opérer en Europe.

HIGH-TECH : DRH ET SALARIÉS EUROPÉENS VEULENT SE FORMER

Face aux nouveaux défis de la high-tech, les salariés et DRH veulent se préparer et mieux se former. C'est ce qui ressort du baromètre international 2018 de Cegos *"Transformation, Compétences & Learning"*, publié cet été. 2 227 salariés et 316 responsables des ressources humaines du secteur privé ont répondu dans 5 pays européens dont la France. Pour les DRH, les mutations technologiques vont : créer de nouveaux métiers (53 %), créer des emplois (45 %) mais aussi en faire disparaître (28 %). Un bouleversement qui a déjà incité 87 % d'entre eux à entamer une réflexion sur l'organisation de leur entreprise. La formation est perçue comme un levier stratégique pour 93 % des DRH. Quant aux salariés, ils sont prêts à se former par eux-mêmes (95 %), mais aussi hors de leur temps de travail (79 %).

RISK IN FOCUS : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SONT DISPONIBLES

Basée sur les réponses de plus de 300 professionnels de l'audit interne travaillant dans des organisations à travers l'Europe, l'enquête cartographie les 10 principaux risques auxquels les entreprises des secteurs privé et public devraient être confrontées en 2019. La cybersécurité arrive nettement en tête du classement pour 66% des répondants. Découvrez les autres risques dans le document sur Workplace.

VOUS AVEZ DIT… MAÎTRISE DES ACTIVITÉS ?

Pas de solution clé en main s'agissant de la maîtrise des activités que chaque organisation doit traiter avec la pleine conscience de ses motivations, des perspectives qu'elle veut et peut s'ouvrir, de ses priorités et de sa stratégie. C'est ce que semblent indiquer les résultats de l'enquête effectuée sur 18 mois en 2017/2018 par le groupe professionnel "Administrations de l'État" (GPAE) de l'IFACI auprès d'une quinzaine d'acteurs mettant en œuvre avec pragmatisme des dispositifs de sécurisation de leurs résultats fondés sur des référentiels mouvants, parfois concurrents et inégalement compris des opérationnels.

Les organismes privés et publics dont le GPAE a rencontré les responsables de l'audit, du contrôle interne et de la qualité, ont tous une indéniable maturité d'au moins 10 à 15 ans dans le domaine de la maîtrise des risques. Ils ont appris à intégrer de nombreux référentiels en les traduisant en termes pratiques au profit des opérationnels de la 1re ligne de maîtrise.

Afin d'établir s'il est raisonnablement possible d'identifier des convergences, des décloisonnements et des mises en commun, le GPAE s'est intéressé :

- aux possibles synergies entre les acteurs de la 2e ligne ;
- à la réalité des différences entre les démarches de maîtrise et de contrôle, et à la valeur ajoutée de tout ou partie des unes par rapport aux autres.

Les témoignages recueillis, par la variété même des visions et postures adoptées, sont révélateurs de pratiques marquées par l'histoire de chaque organisation, les règlementations et la nécessité d'arbitrages économiques et sociaux. Les choix stratégiques effectués par les organes de gouvernance structurent la 2e ligne de maîtrise, bien que certaines porosités existent tant au sein même de cette 2e ligne qu'entre elle et la 3e ligne, voire une 4e ligne via l'utilisation des résultats de l'audit interne par l'audit externe.

CINQ CONSTATS MAJEURS RÉSULTENT DE L'ENQUÊTE

1 **Des opérationnels exaspérés**, qui évoquent avec insistance l'envahissement de leurs activités par des évaluations, des contrôles, des inspections ou des audits qu'ils perçoivent souvent comme redondants et chronophages. Ce sentiment est amplifié par la réduction des ressources.

2 **Une pluralité, voire une prolifération de référentiels** – fondée surtout sur la domination sans conteste de l'ISO et du COSO – qui complexifie les dispositifs de sécurisation. Seuls les spécialistes sont à même de la maîtriser, exacerbant là encore l'irritation non dissimulée des opérationnels confrontés à des injonctions souvent paradoxales :

- une plus grande maîtrise des risques face à une diminution des ressources et des moyens ;
- une plus grande adaptabilité aux besoins des clients ou des usagers face au renforcement des procédures et des dispositions normatives.

Ce constat est devenu encore plus prégnant avec la publication non coordonnée des révisions 2013 du COSO I, 2015 de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001, 2017 du COSO II, 2018 de l'ISO 31000 ou encore la publication de l'ISO 45001 en 2018…

3 **Une tendance bénéfique à l'appropriation des référentiels actuels :** de manière générale, plus pragmatiques que par le passé, ils sont mieux adaptés au contexte de l'organisation et à son modèle économique. Si une souplesse d'adaptation est reconnue aux cadres de référence et aux lignes directrices du contrôle interne et de la maîtrise des risques, les normes à vocation de certification des systèmes de management, d'audience plus large, sont souvent ressenties comme plus contraignantes. La mise en œuvre de l'ensemble contribue à forger l'identité de l'organisation.

4 **Des schémas organisationnels qui se cherchent, sans courant dominant :** le fonctionnement du contrôle interne s'impose de plus en plus en réseau ; l'audit interne tend à se coordonner avec les différents acteurs de la maîtrise des activités et, enfin, le positionnement relatif du contrôle interne, de la maîtrise des risques et de l'audit interne, varie selon les organisations.

5 **Une valeur ajoutée encore indéterminée mais prometteuse :** alors que la culture de l'organisation est déterminante en matière de contrôle et d'audit internes, son histoire et ses dominantes managériales influent les principes qui la structurent et la mise en œuvre des dispositifs plus que les référentiels externes imposés. Pour autant, les modèles traditionnels pyramidaux sont remis en cause. Les organisations futures mettront probablement en œuvre des dispositifs de sécurisation sous une forme différente de ceux d'aujourd'hui.

Poursuivez la réflexion sur Workplace
Découvrez les résultats détaillés de l'enquête dans l'article complet sur Workplace et échangez avec les membres du groupe professionnel Administration de l'État.

Actualité

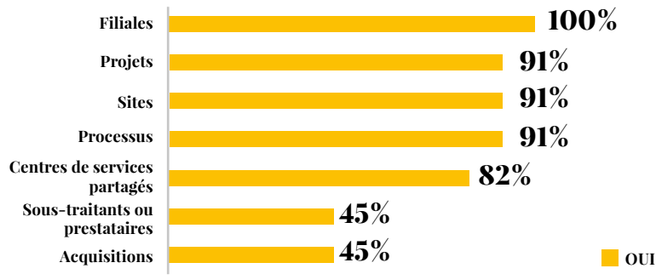
LA CONSTRUCTION DU PLAN D'AUDIT

Une enquête sur la construction du plan d'audit a été menée au sein du groupe professionnel « Industrie, Commerce & Services » de l'IFACI en février 2018. Ce groupe, composé de 11 sociétés, couvre différents secteurs dont l'aéronautique, l'énergie, l'industrie chimique, ferroviaire, métallurgique, ou encore le « retail ». Le Chiffre d'affaires moyen du groupe est de 12 milliards d'euros, avec un effectif moyen d'environ 36 600 employés. Ces 11 sociétés ont répondu à une étude, composée de 27 questions, dont voici les résultats.

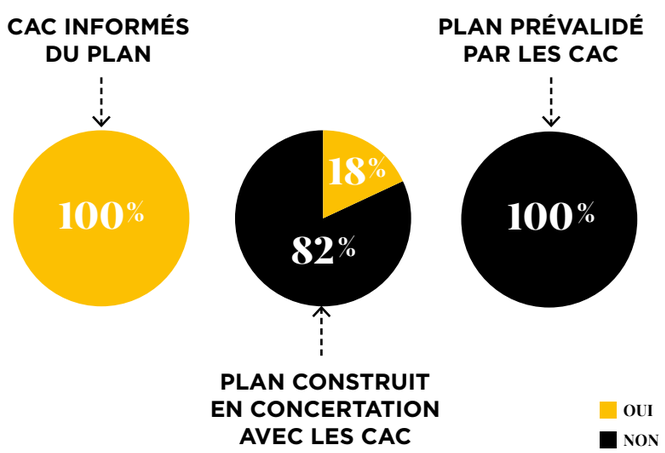
1 GOUVERNANCE ET PROCESSUS

Même s'il n'existe pas toujours une procédure formelle décrivant le processus de construction du plan d'audit, dans la majorité des cas il est validé par le Comité Exécutif et le Comité d'Audit.
Lorsqu'il s'agit d'effectuer un arbitrage ou une modification, les pratiques sont partagées par divers intervenants et une validation du Comité Exécutif ou du Comité d'Audit n'est pas systématique.
Le plan d'audit n'est généralement pas construit en concertation avec les Commissaires aux Comptes, en revanche, ces derniers en sont systématiquement informés.

L'UNIVERS D'AUDIT EST-IL BIEN DÉFINI ?



L'élaboration du plan d'audit est généralement coordonnée avec la gestion des risques, mais pas systématiquement avec le contrôle interne. Néanmoins, les évaluations de contrôle interne sont bien prises en compte, ainsi que les résultats de l'évaluation des risques. La construction du plan d'audit s'appuie autant que possible sur les travaux des directions fonctionnelles ayant un rôle de 2e voire de 3e ligne de maitrise (directions sûreté, sécurité industrielle, qualité, sécurité informatique), ainsi que sur les résultats d'audits spécialisés, tant internes qu'externes.
La lettre de mission est majoritairement signée uniquement par le directeur de l'audit interne.

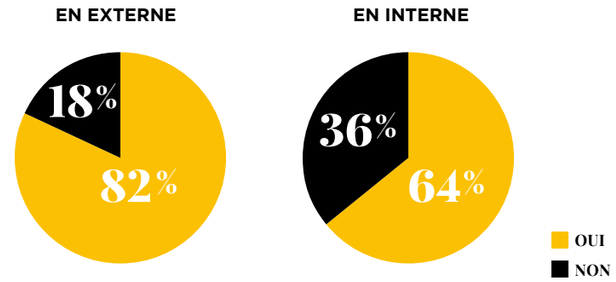


2 CARACTÉRISTIQUES, UNIVERS, PÉRIMÈTRE

L'univers d'audit est large et couvre presque toujours les filiales, les processus, les sites, les centres de services partagés et les projets. Les fonctions acquisitions/cessions ne font pas systématiquement partie de l'univers d'audit. Il en est de même pour les sous-traitants ou prestataires.

Les restrictions sont rares. En particulier, il n'y a pas de notion de seuil de matérialité. En revanche, les joint-ventures ou sociétés en participation ne sont pas toujours incluses dans l'univers d'audit.
Ce dernier est généralement revu tous les ans par l'audit interne, mais pas toujours en collaboration avec la gestion des risques.
La construction du plan peut réserver de la place aux audits flash ou à des imprévus, mais ce n'est pas systématique.
Le commanditaire d'une mission d'audit est presque toujours bien identifié. L'objectif de la mission est défini à l'avance et figure dans la lettre de mission. En revanche, l'origine de la demande n'est pas systématiquement formalisée et tracée.
Le dispositif de contrôle interne est un incontournable de la mission d'audit. En revanche, si l'audit du dispositif de gestion des risques, ou l'audit des systèmes d'information sont fréquents, ils ne sont pas répandus partout.

EN CAS DE MANQUE DE RESSOURCE (EN NOMBRE, OU EN DOMAINE D'EXPERTISE), FAIT-ON APPEL À DES RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES :



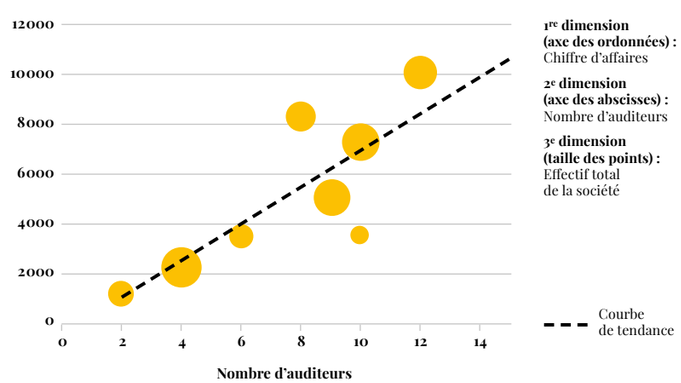
3 MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION

Le plan d'audit est systématiquement construit en lien avec le recensement et la cartographie des risques, ainsi qu'avec la stratégie d'entreprise. Dans 90 % des sociétés interrogées, la construction du plan est toujours précédée par des rencontres annuelles avec les principaux dirigeants de l'entreprise.

4 ADÉQUATION PLAN / RESSOURCE

Les ressources en auditeurs sont périodiquement ajustées en fonction du plan d'audit. En cas de manque de ressources, les pratiques varient : 82 % des sociétés interrogées font appel à des ressources en externe, alors que 64 % d'entre elles font appel à des ressources en interne.

CORRÉLATION ENTRE LE CHIFFRE D'AFFAIRES, L'EFFECTIF TOTAL ET LE NOMBRE D'AUDITEURS PAR SOCIÉTÉ INTERROGÉE



5 ÉLÉMENTS DE VOLUMÉTRIE

En moyenne, ces entreprises mènent dans l'année 2,9 missions d'audit par auditeur. Cela varie de 1,9 à 4. (N.B. : nombre de missions réalisées rapporté au nombre total d'auditeurs).
Les missions se font généralement en binôme, ou à trois : la moyenne est de 2,3.
Le temps passé en mission « sur place » est compris entre 2 et 4 semaines, la moyenne étant située à 2,8 semaines.
La durée totale moyenne d'un audit, en incluant les phases actives de préparation et de restitution, est de 7,2 semaines. Cela va de 4 à 10 semaines.
Enfin, on observe qu'en moyenne, pour les entreprises participantes, un auditeur représente environ 650 millions d'euros de Chiffre d'Affaires et 3 100 employés.

Actualité

CÉLINE **VAN HAMME,**
VICE-PRÉSIDENTE DE L'IFACI

UNE CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'IFACI PLACÉE SOUS LE SIGNE DE L'AGILITÉ ET DE LA MODERNITÉ

La conférence annuelle de l'IFACI se déroulera les 15 et 16 novembre prochains au Beffroi de Montrouge. Un événement professionnel placé cette année sous le signe de « l'agilité », mais qui marque surtout un tournant en intégrant de nouveaux contenus, de nouveaux formats, des conférences et des ateliers animés par les acteurs clés de la transformation et de l'innovation.

Cette année plus encore que l'an dernier, la conférence annuelle de l'IFACI va être l'occasion de démontrer que les métiers des « lignes de protection » (audit interne, contrôle interne, conformité, protection des données…) sont non seulement au cœur des changements mais également en mesure d'attirer les talents. Dans un lieu unique, mélangeant atmosphère des années 30 et parfaite modernité, inondé de lumière, l'événement va accueillir plus de 600 participants, professionnels et sponsors. Le comité de pilotage et le comité des programmes ont voulu pour cette nouvelle édition un ton beaucoup plus moderne, avec de nouveaux types de contenus et de nouveaux formats.

DES THÉMATIQUES VARIÉES, TECHNIQUES OU PARFOIS AUDACIEUSES

Si « l'agilité » est le thème général retenu, ce sont des intervenants de tout premier plan, acteurs de la transformation et accompagnant le changement dans les entreprises, qui seront chargés de faire partager leur expérience. Chaque participant pourra choisir à la carte les sujets qui l'intéressent, au travers de plus de 50 sessions, ateliers et conférences. Avec des thématiques extrêmement variées, parfois très techniques voire parfois même audacieuses : transformation digitale, intelligence artificielle, nouvelles dispositions légales du contrôle, Sapin 2, rôle du Data Protection officer, soft skills, développement de la créativité ou même méditation… Cynthia Fleury, par exemple, philosophe et psychanalyste, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers et titulaire de la Chaire "Humanités et Santé", nous rappellera qu'il faut de la bienveillance pour faire changer les pratiques et évoluer avec la société.

PLUS DE 50 SESSIONS INNOVANTES

Séances plénières sous forme d'ateliers conférences animés par des intervenants « vedettes », ateliers, rencontres avec des sponsors, « Camp Fire », « case study » ou « speed-meetings » : les formats sont cette année variés et innovants. L'idée étant de faire réellement participer les visiteurs le plus souvent possible, afin que chacun en tire de vrais bénéfices.

ATELIER CONFÉRENCE

Un intervenant délivre un discours, un point de vue sur un sujet. Des problématiques précises exposant des cas d'actualité, permettant d'alimenter la réflexion.

Un des ateliers dédié au soft-skills.

Durée : 45 minutes - 30 mn d'intervention suivies de 15 mn de questions-réponses.

ATELIER TECHNIQUE

De type formation, découverte ou approfondissement de sujets techniques GRC, pour une meilleure compréhension des problématiques métiers et des outils.
Durée : 30 minutes

ATELIER DE TRAVAIL COLLABORATIF

Fait appel aux compétences et à la réflexion de chacun : les participants sont invités à travailler en sous-groupe sur les bonnes pratiques ou autour d'une réflexion prospective sur les évolutions des métiers GRC.
Durée : 1H30 - 15 minutes de présentation du sujet, une heure de travail en groupe et 15 minutes de présentation des résultats.

CASE STUDY

Interview en simultanée de plusieurs experts et/ou témoins par un animateur puis débat, pour plonger au cœur des problématiques vécues.
Durée : 45 minutes - 30 minutes d'intervention suivies de 15 mn de questions réponses.

CAMP-FIRE

Atelier de présentation des offres des sponsors, en format de conférence classique.

SPEED-MEETING

Rencontre en One To One des équipes des sponsors de la conférence afin de répondre à toutes vos questions et de vous aider au mieux à trouver les solutions qui vous conviennent.
Durée : 15 minutes

Pour accueillir tous ces rendez-vous, l'espace de la conférence a cette année été agrandi, le nombre de participants et de sponsors étant encore plus important. Et rien n'a été laissé au hasard, puisque même la restauration proposée – la qualité de la nourriture faisant finalement aussi partie des « soft skills » dont il faut tenir compte – sera saine et équilibrée.

Enfin, il est proposé aux participants de réserver leur soirée du 15 novembre pour une soirée spéciale, avec cocktail et spectacle surprise.

INFORMATIONS PRATIQUES

DATES : 15 et 16 novembre 2018
LIEU : Beffroi de Montrouge, 2, place Émile Cresp, 92120 Montrouge
EN VOITURE : Situé à deux pas du périphérique (sorties Porte d'Orléans ou Porte de Châtillon)
MÉTRO : Ligne 4 – Station Mairie de Montrouge
TRAM : Ligne 3 - Arrêt Porte d'Orléans
BUS : Lignes 66 126 128 - Arrêt Mairie de Montrouge
Pour plus d'informations : https://conference-ifaci-2018.com

Actualité

NOUVEAU GUIDE IFACI POUR LA GOUVERNANCE DES CYBER RISQUES

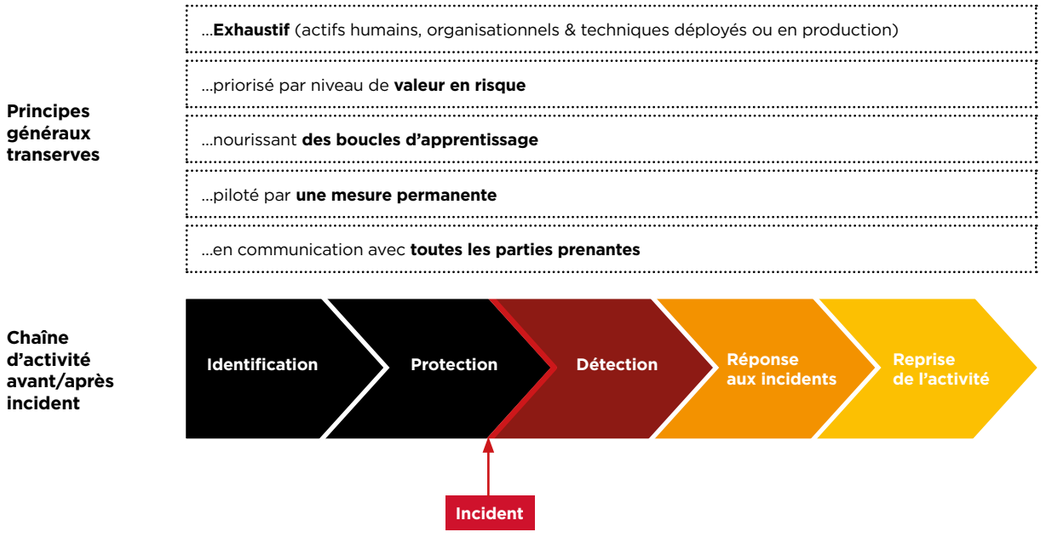
Face à une menace désormais bien présente, l'IFACI publie un document destiné à aider les organisations à se prémunir contre ces nouveaux risques. Un guide en 10 points réalisé par un groupe de travail animé par Guy-Philippe Goldstein, Enseignant-chercheur à l'École de Guerre Économique et expert en cybersécurité.

Si le cyber risque figure dans le top 3 de la dernière réunion du World Economic Forum de Davos ainsi que dans Risk in Focus 2019, les sujets incontournables de l'audit interne (à retrouver sur www.ifaci.com), ce n'est pas sans raison. 2017 l'a encore montré avec les attaques Wannacry et NotPetya qui ont frappé coup sur coup et paralysé de nombreuses organisations. Ces attaques ont grandement contribué à faire connaître l'impact des cyber risques. Mais tout d'abord, quand parle-t-on de cyber risques ?
On parle de cyber risque quand un risque « classique » de l'entreprise (risque de réputation, de continuité opérationnelle, de poursuite légale…) se matérialise à la suite d'une action malveillante utilisant les moyens digitaux, et pouvant exploiter une négligence humaine et/ou une vulnérabilité du logiciel ou du matériel.

« Ce guide invite (…) les professionnels de la maîtrise des risques à réagir et approfondir les pistes soulevées »

UN DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Le développement de ce risque est causé par la mutation de nos sociétés et des organisations avec notamment : la digitalisation des activités et une complexité technique et humaine accrue.
Le cyber risque reste mal maîtrisé, sinon mal appréhendé aujourd'hui dans beaucoup d'organisations.



Dans ce contexte, et pour les aider à faire face à cette nouvelle menace, l'IFACI a publié un document de référence sur la gouvernance des cyber risques.
Guy-Philippe Goldstein, Enseignant-chercheur à l'École de Guerre Economique et expert en cybersécurité a été sollicité pour rédiger ce guide. Les travaux ont été dirigés par un groupe de travail IFACI constitué pour l'occasion. Ils ont été revus gracieusement par trois personnalités : Alain Bouillé, Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information du Groupe Caisse des Dépôts, Président du CESIN ; Danny Bren, Ancien Brigadier Général de l'Armée de Défense d'Israël, Commandant des Divisions de Cyber-Défense et Philippe Trouchaud, Partner PwC France Technology, Cyber Security & Infrastructure Leader.

LE POINT DE DÉPART D'UNE RÉFLEXION COLLECTIVE

En proposant 10 principes généraux pour gérer les cyber risques, l'objectif de ce document est d'aider les acteurs de la maîtrise des risques à doter leurs organisations d'un premier niveau de protection efficace.
La gouvernance des risques, dont l'adaptation à cette nouvelle menace peut, en fonction des contextes, se révéler nécessaire, est également traitée dans la seconde partie de la publication. Un comité d'adaptation aux Cyber Risques pourra, par exemple, être créé pour accélérer l'intégration des Cyber Risques dans le processus de maîtrise des risques de l'organisation. Le guide invite auditeurs et contrôleurs internes, risks managers et plus largement l'ensemble des professionnels de la maîtrise des risques à réagir et approfondir les pistes soulevées.
C'est la raison pour laquelle le document propose une suite d'éléments clés afin que chaque entreprise puisse s'en saisir et l'adapter à son contexte.
Ce document constitue également le point de départ d'une réflexion collective que l'IFACI souhaite conduire sur les enjeux de la Cybersécurité.

Retrouvez la publication « Cyber risques : Enjeux, approches et gouvernance » dans la base documentaire IFACI sur Workplace.

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

- Yann Boucraut, Directeur Central Contrôle Interne et Audit, Groupe Bouygues
- Sylvie Sadones, Directeur Audit Interne Informatique, Groupe Renault
- David Metivier, Head of Group Internal Audit, Benefit and Reward Services, Service Operations (incl. ICT), Sodexo
- Vincent Maret, Partner, Cyber Security Services, KPMG Advisory.

Réagissez et poursuivez les échanges sur le guide dans le groupe de travail cybersécurité sur **Workplace**

Tendances

VERS UNE CROISSANCE MONDIALE EN AUGMENTATION DE 3,1% EN 2018

Comme l'an dernier, ce sont les pays émergents et en développement qui devraient tirer la croissance mondiale en 2018, grâce notamment aux exportations des produits de base, selon les derniers chiffres de la Banque mondiale*.

1

+2.2%

POUR LES « ÉCONOMIES AVANCÉES »

L'activité devrait progresser de 2,2 % dans les économies avancées cette année d'après la Banque mondiale, avant de retomber à 2 % l'année prochaine. Une perspective liée entre autres à la suppression progressive des mesures de relance monétaire par les banques centrales.

2

L'ÉDUCATION FACTEUR CLÉ DE CROISSANCE

Selon la Banque mondiale, « l'amélioration des connaissances de base en lecture, écriture et calcul pourrait avoir des effets très bénéfiques sur le développement, et des accords commerciaux complets peuvent renforcer les perspectives de croissance ».

3

+4.5%

POUR LES PAYS ÉMERGENTS ET EN DÉVELOPPEMENT

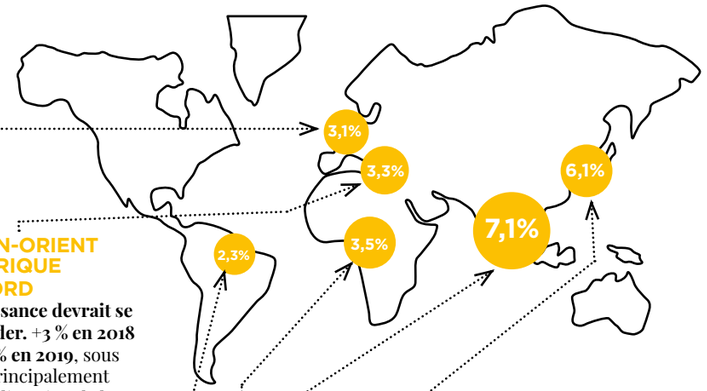
Dans l'ensemble des pays émergents et en développement, la croissance devrait atteindre 4,5 % en 2018, puis 4,7 % en 2019. Des résultats liés à l'exportation de produits de base (métaux et énergie, notamment) ainsi qu'à la stabilisation du prix des matières premières.

ÉTATS-UNIS : +2,7% EN 2018, +2,5% EN 2019

ZONE EURO : +2,1% EN 2018, +1,7% EN 2019

JAPON : +1% EN 2018, +0,8% EN 2019

LA CROISSANCE, RÉGION PAR RÉGION :



EUROPE ET ASIE CENTRALE

La croissance devrait atteindre 3,2 % en 2018, puis redescendre à 3,1 % en 2019. En Turquie, la croissance devrait ralentir à 4,5 % en 2018 et à 4,0 % en 2019, suite à un retard pris dans l'assainissement des comptes publics. En Russie, la croissance devrait se maintenir à 1,5 % cette année et s'accélérer à 1,8 % l'an prochain.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

La croissance devrait se consolider. +3 % en 2018 et à 3,3 % en 2019, sous l'effet principalement de l'amélioration de la situation économique pour les pays exportateurs de pétrole.

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

La croissance devrait s'accélérer dans cette région pour y atteindre 1,7 % en 2018 et 2,3 % en 2019. Elle sera tirée par la consommation privée et par l'investissement (Brésil : +2% cette année et en 2019 ; Mexique : +2,3 % en 2018 puis 2,5 % en 2019…).

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

La croissance régionale devrait se consolider pour atteindre 3,1 % en 2018 et 3,5 % en 2019 (Nigéria : +2,1 % cette année, 2,2 % l'année prochaine ; Angola : +1,7 % en 2018 et +2,2 % l'année prochaine ; Afrique du Sud : +1,4 % en 2018 et +1,8 % en 2019). L'expansion de la production minière et la stabilité des prix des métaux devraient stimuler l'activité des pays exportateurs.

ASIE DE L'EST ET PACIFIQUE

Légère baisse attendue en 2019, avec une croissance de 6,1% contre 6,3 % en 2018, due principalement à une baisse de l'activité en Chine, compensée par une hausse dans les autres pays de la région, notamment en Indonésie et en Thaïlande.

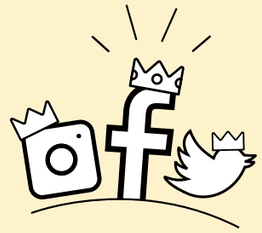
ASIE DU SUD

L'activité économique devrait se renforcer avec une croissance de +6,9 % en 2018 et à 7,1 % en 2019, principalement tirée par les perspectives en Inde (+7,3 % cette année, puis +7,5 % sur l'exercice suivant), grâce à une consommation privée solide et un essor de l'investissement.

* Le rapport complet : https://openknowledge.worldbank.org

LES RÉSEAUX SOCIAUX RÈGNENT SUR LE MONDE EN 2018

Ce sont désormais 4 milliards d'habitants de la planète qui utilisent Internet. Soit plus de la moitié de la population mondiale, estimée aujourd'hui à 7,55 milliards d'individus. Un chiffre vertigineux qui marque surtout le succès des réseaux sociaux, utilisés par 3,2 milliards d'utilisateurs actifs à travers le monde*. Des outils devenus incontournables pour les entreprises, que ce soit pour leurs ventes, leur communication externe ou même interne.



+7% D'INTERNAUTES EN UN AN

Le nombre d'internautes en 2018 s'élève à plus de **4 milliards**, en croissance de 7 % sur un an **(+250 millions de nouveaux utilisateurs en 2017).**

FACEBOOK TOUJOURS EN TÊTE

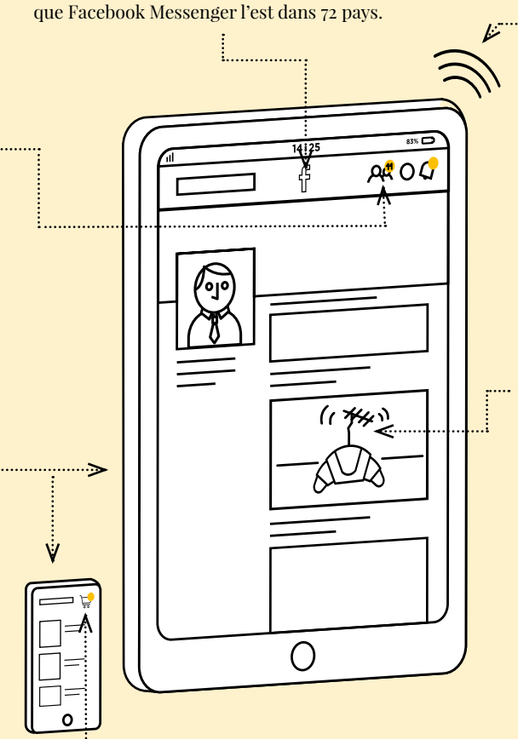
La plateforme leader a encore progressé de +15% en 1 an, soit près de **2,17 milliards d'utilisateurs** début 2018. Ses filiales WhatsApp et Facebook Messenger ont progressé deux fois plus vite, avec une croissance de 30% sur un an. WhatsApp est même désormais l'application de messagerie n°1 dans 128 pays à travers le monde, tandis que Facebook Messenger l'est dans 72 pays.

6 HEURES PAR JOUR

Un internaute passe en moyenne environ 6 heures par jour à utiliser des appareils et des services connectés à internet, ce qui représente environ un tiers de son temps en dehors de ses heures de sommeil.

11 NOUVEAUX UTILISATEURS DE RÉSEAUX SOCIAUX CHAQUE SECONDE

3,2 milliards de personnes à travers le monde utilisent désormais les réseaux sociaux **(+13% sur un an)**. Soit 11 nouveaux utilisateurs de réseaux sociaux chaque seconde.



UN INTERNET DE PLUS EN PLUS RAPIDE

60% des connexions mobiles se font maintenant en haut débit. La Norvège bénéficie d'un des réseaux les plus rapides, avec une vitesse moyenne de téléchargement de plus de **60 Mbps**, alors qu'en Inde par exemple, elle est de moins de 10 Mbps.

D'ABORD SUR TÉLÉPHONE ET TABLETTE

Plus de 90% des utilisateurs de Réseaux sociaux y accèdent via des appareils mobiles. Plus de **5 milliards** de personnes possèdent maintenant un téléphone portable **(+218 millions en un an, soit +4 %)**. Et la moitié des téléphones utilisés sont des smartphones, support désormais préféré dans le monde pour se connecter à internet, avec une part du trafic web supérieure à celle de tous les autres devices réunis.

UNE FRANCE DE PLUS EN PLUS CONNECTÉE

- **88** % des Français utilisent internet.
- **500 000 personnes** se sont connectées pour la première fois en 2017.
- Près de **60** % des Français se connectent aux réseaux sociaux chaque mois (+2 millions par rapport à 2017)
- L'internaute français passe en moyenne chaque jour plus d'une heure sur les réseaux sociaux

L'EXPLOSION DU E-COMMERCE

Les consommateurs ont dépensé près de **1 300 milliards d'euros** sur les plateformes e-commerce en 2017 **(+16% par rapport à 2016)**, hors voyages et contenus numériques. Le secteur de la mode est en tête des dépenses. Les Anglais sont ceux qui dépensent le plus avec une moyenne annuelle supérieure à 1700 euros par utilisateur.

* Chiffres du Rapport Digital Annuel 2018, publié par Hootsuite et l'agence We Are Social. La 7e édition d'une enquête qui couvre 239 pays.

Rencontre

« IL EST INDISPENSABLE AUJOURD'HUI DE CONSIDÉRER LES RISQUES RSE COMME MAJEURS »

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

Retrouvez la version intégrale de cette interview sur la version en ligne du magazine : **https://mag.ifaci.com/**

Fabrice Bonnifet, Directeur développement durable & Qualité, Sécurité et Environnement du groupe Bouygues et Président du Collège des Directeurs du développement durable (C3D), est l'une des grandes voix qui nous alertent aujourd'hui sur la nécessité de « changer de modèle » pour éviter une véritable catastrophe environnementale. Seule voie possible selon lui, l'entreprise contributive, au sein de laquelle auditeurs et contrôleurs internes auraient une vraie mission… à condition de se réinventer.

Vous êtes Directeur développement durable & QSE du groupe Bouygues, Président du Collège des Directeurs du développement durable (C3D)[1] et administrateur du « Shift project »[2]…

Fabrice Bonnifet : Comme dit Nicolas Hulot, « le développement durable, on y vient par opportunité, on y reste par conviction ». À l'origine les missions étaient essentiellement centrées sur la « conformité » dans la foulée du Grenelle de l'environnement. Et puis ça a rapidement basculé vers l'évolution des modèles économiques. Une démarche de développement durable, c'est avant tout chercher à faire du business autrement, d'une manière plus responsable.

Quels sont aujourd'hui les principaux défis environnementaux, sociaux, sociétaux auxquels sont confrontées les entreprises ?

F.B. : Osons dire que l'on est aujourd'hui dans le défi ultime : se sauver soi-même, parce que la planète pour sa part saura très bien digérer l'épisode homo sapiens ! Je fais confiance aux scientifiques, et notamment au constat terriblement alarmant qu'ils nous renvoient depuis des décennies et que nous commençons tout juste à écouter aujourd'hui : érosion de la biodiversité, accélération des dérèglements climatiques, sans oublier évidemment les enjeux sociétaux partout dans le monde. Résultat, si l'on fait ce que l'on a toujours fait, même en l'améliorant, on obtiendra les mêmes résultats, car les effets rebonds et la démographie ont vite fait d'annuler nos progrès.
Le vrai sujet, c'est comment changer de modèle économique et la métrique globale de l'évaluation de la performance qui va avec. Pourrons-nous continuer longtemps à jouer avec la résilience de la planète sans monétiser les services rendus par la nature, qui du fait de leur « gratuité » ne sont ni intégrés au passif, ni préservés ?
Et dans les entreprises, comment changer la façon de nous développer de manière à nous resynchroniser avec la nature, afin de considérer les enjeux de long terme comme vitaux dans une société de l'ultra court terme. C'est le challenge de toutes les entreprises, mais aussi des villes, des États. Le petit avantage que l'on a dans les entreprises, c'est que l'on a peut-être plus conscience de notre vulnérabilité. Les entreprises, contrairement aux États, peuvent disparaître.

(1) http://www.cddd.fr/
(2) https://theshiftproject.org/

Rencontre

Justement, dans les entreprises, comment se manifeste cette prise de conscience ?

F.B. : Elle est réelle et sincère pour la majorité des grandes entreprises, du moins en France. Les signaux d'alerte sont devenus forts, la pression commence à se ressentir, on entre clairement dans la recherche et le déploiement de solutions concrètes. Dans le monde également cela commence à bouger, il suffit d'aller en Chine pour voir ce qu'il se passe en matière de transition écologique. Ne perdons pas de vue que ce que nous appelons « business », ce n'est que des matières premières transformées avec de l'énergie (pas chère), des moteurs, de la chimie et de l'intelligence humaine… En conséquence, les modèles d'affaires dans lesquels on imagine une croissance infinie dans un monde fini en ressources sont juste des inepties.

Au sein du C3D, quels sont les sujets que vous abordez ?

F.B. : En fait il n'y a qu'un seul sujet de fond : l'accélération de la transformation des modèles économiques qui doivent intégrer l'adoption de nouveaux comportements de consommation. Il n'y a pas de limite technologique dans l'ensemble des secteurs d'activités amenés à se transformer, que ce soit l'agriculture, une partie des transports (excepté le transport aérien où il y a un vrai blocage technologique), la construction, le tourisme et même l'IT… Les solutions pour faire « autrement » existent déjà. Le véritable problème réside dans l'incapacité des systèmes de management, financier, de gouvernance, d'innovation….à inverser une tendance suicidaire. Nous avons attrapé la pire des maladies : la certitude que la technologie pourra seule nous permettre d'éviter l'effondrement de notre civilisation. Mais cela ne suffira pas si les modèles économiques restent les mêmes et si les modes de conception des produits et de consommation n'évoluent pas vers plus de sobriété !

L'audit interne se positionne comme acteur de la gouvernance des entreprises. Vous dites que la gouvernance doit évoluer. Mais dans quel sens ?

F.B. : C'est tout le sens des débats sur la loi PACTE : l'intégration des enjeux de long terme doit-elle faire partie des objectifs ultimes des entreprises ? Ce que je pousse aujourd'hui, c'est le concept d'entreprise contributive. Parce qu'il n'y a tout simplement pas de « Plan(ète) B ». Comment imaginer des entreprises profitables dans un environnement dévasté ? Une entreprise contributive, c'est une entreprise qui produit plus d'externalités positives qu'elle ne produit d'externalités négatives. C'est une entreprise qui a conscience qu'il y a une contrainte d'antériorité au business qui s'appelle la préservation des ressources naturelles et des écosystèmes. Le problème n'est pas d'exploiter des ressources, mais de ne pas prélever plus que ce que nous pouvons contribuer à renouveler (ex : les poissons dans la mer !) ou, si cela n'est pas possible, comme les métaux, entrer dans une logique purement circulaire pour recycler à l'infini. On est encore loin de ça. Nous sommes dans un système linéaire qui est prédateur pour la nature et qui n'est pas soutenable. Les entreprises doivent migrer progressivement vers un modèle contributif et cela devrait même être la finalité de la loi PACTE en préparation. Et cela devrait être la première mission de l'audit interne de vérifier que l'entreprise est bien dans cette trajectoire. Reconnaissons que cela donnerait encore plus de sens à cette mission.

> **« Les solutions pour faire « autrement » existent déjà »**

On voit justement une série de réglementations qui émergent et qui peuvent avoir tendance à figer les business models…

F.B. : Ce n'est pas la régulation qui fige les business models, c'est l'absence de vision. Il y a trois façons de changer. Faire peur en expliquant ce qui va se passer, que l'on est au début du chaos ou de l'effondrement. Et ça, ça ne marche pas, nous ne sommes pas configurés pour réagir à la peur d'une manière positive. Une seconde façon est la régulation, qui est un très bon moyen de changer, notamment quand on a la chance d'évoluer dans un état de droit. Mais il faut qu'elle s'applique à tous. Et se mettre d'accord dans une « copropriété » de 195 pays, ce n'est pas évident. On le voit bien avec la succession des COP depuis 25 ans qui n'aboutissent à presque rien. Des régulations très fortes dans un pays et peu contraignantes dans un autre créent de fait des distorsions de concurrence.
Reste la troisième voie : celle de l'enthousiasme ! C'est celle qui permet de fédérer les parties prenantes autour d'une vision partagée. L'émotion est le seul moteur véritablement efficace des transformations.

Il semble que les solutions vont prendre du temps et que justement du temps, nous n'en avons pas beaucoup. On vous sent malgré tout optimiste…

F.B. : Yann Artus-Bertrand dit qu'« il est trop tard pour être pessimiste ». Ça va être très compliqué, c'est sûr. Mais je garde l'espoir que cette prise de conscience finisse par arriver… les femmes et les hommes de tous les pays finiront bien par comprendre que nous sommes tous dans le même bateau. Les frontières ne sont que des conventions humaines qui participent plus à nous diviser qu'à nous inciter à collaborer. L'écologie est souvent présentée comme punitive, le green business et le développement durable apparaissent pour certains comme des concepts sympathiques mais irréalistes d'un point de vue économique. Il convient de sortir de ces stéréotypes, le sujet n'est pas seulement de faire plus avec moins, mais de faire différemment en respectant à la fois les lois physiques et celles des écosystèmes. Ces derniers sont le fruit de dizaines de millions d'années d'évolution, elles ont fait leurs preuves, on peut leur faire confiance en cherchant à les imiter un peu plus !
Nous le savons, la nouvelle économie du durable sera basée sur plus de partage, de collaboration, sur la mutualisation pour remplir les « vides » et combattre ainsi la sous-utilisation chronique de la majorité des infrastructures et des objets du quotidien. Nous tenons tous à la liberté, mais nous ne la préserverons que si nous l'associons à la responsabilité. Érigeons rapidement la statue de la responsabilité pour bien s'en souvenir.

> **« L'émotion est le seul moteur efficace »**

> **« Ce n'est pas en perfectionnant le fonctionnement de la chandelle qu'on a inventé l'électricité »**

Les auditeurs sont souvent là pour être garants du bon fonctionnement des entreprises, leur voyez-vous un rôle dans ce processus de transformation ?

F.B. : L'audit consiste à comparer des pratiques de terrain avec des référentiels conçus pour éviter des risques. Le problème c'est que les entreprises savent très bien identifier les risques potentiels immédiats et très mal les risques de long terme. Nous savons pourquoi. Selon moi le risque systémique n'est plus exclusivement financier, il est aussi et avant tout climatique. Et les deux sont intimement liés.

Ce qui change de l'analyse classique des risques…

F.B. : Complètement. La cindynique a depuis longtemps démontré l'interdépendance des risques. Les risques environnementaux et sociaux sont souvent minorés parce que leurs impacts négatifs handicapent rarement les entreprises à court terme ! En quoi la disparition des éléphants peut-elle impacter la vente de mes produits l'année prochaine ? Tant que les entreprises considéreront cette question comme non pertinente, elles ne verront pas leur véritable capital (naturel) se dilapider et continueront de filer à grande vitesse vers le mur ! Pour que naissent des opportunités « écolonomiques », il est indispensable de considérer les risques RSE comme (ultra) majeurs, c'est ainsi qu'ils pourront devenir une source d'opportunités et de profits partagés pour l'entreprise.

Vous dites qu'il faut un peu moins de réflexion et un peu plus d'action. Multiplier les expériences, quitte à se tromper ?

F.B. : Je répète souvent que « ce n'est pas en perfectionnant le fonctionnement de la chandelle qu'on a inventé l'électricité ». Il nous faut innover dans notre façon d'innover. Les solutions pour faire autrement existent déjà ou sont dans la tête des collaborateurs, le challenge c'est de les améliorer et surtout d'accélérer leur déploiement. Et donc il convient de faire plus confiance aux startups et aux salariés des entreprises, afin qu'ils puissent plus facilement expérimenter, tester, innover et éradiquer une autre maladie mortelle qui se nomme la « riscophobie ».

Comment appliquer ce discours à des entreprises qui n'ont pas forcément des externalités négatives tangibles, comme celles qui se concentrent sur la data, ou comme les banques… ?

F.B. : Il est erroné de penser que les secteurs du service, de l'IT ou de la finance, parce qu'ils sont dématérialisés, ne génèrent pas d'externalités négatives tangibles. Une banque, si elle continue d'investir de l'argent dans des centrales à charbon, des systèmes de productions agricoles intensifs… Elle contribue indirectement à alimenter le problème. Si elle investit dans des industries plus éco-responsables, elle contribue à la solution.
Le numérique est le meilleur allié des nouveaux modèles économiques car il facilite l'échange d'informations entre les acteurs. Or nous savons que la collaboration sera une des clés du succès de la transformation. Pour cela, l'Intelligence Artificielle et la blockchain vont, je l'espère, constituer une aide précieuse pour réduire les redondances et les gaspillages. Cependant, le numérique a un impact notamment environnemental lié au stockage toujours plus important d'un nombre croissant d'informations. Le numérique sans vision écologique ne fera qu'accélérer le dépôt de bilan de la planète. Si on regarde la nature, elle passe son temps à s'échanger des « données », avec un niveau de frugalité et de sophistication que nous sommes encore très loin d'atteindre.

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°15

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE NOS MÉTIERS

Les enjeux environnementaux sont loin d'être un défi simple à intégrer dans nos organisations, qu'elles soient privées ou publiques. La démission du ministre de l'écologie Nicolas Hulot a encore récemment jeté le trouble sur la prise en compte du développement durable dans notre société. Nous sommes confrontés à un ensemble d'engagements en matière d'éthique, de prévention des risques, à de nouvelles réglementations… désormais intégrés dans les missions d'audit. Ce dossier vous propose des éclairages et retours d'expérience, en France et à l'international.

24
L'AUDITEUR, ROUAGE CENTRAL D'UNE DYNAMIQUE VERTUEUSE

26
L'AUDIT AU SECOURS DU LAC TCHAD

28
L'AFRIQUE DU SUD, PIONNIÈRE MONDIALE

30
AU JAPON, UNE PRISE EN COMPTE RÉCENTE MAIS UNE VOLONTÉ FORTE

NATHALIE **VOISINE,**
DIRECTRICE OPÉRATIONNELLE DE CAPITALCOM

CAPITALISME RESPONSABLE : L'AUDITEUR, ROUAGE CENTRAL D'UNE DYNAMIQUE VERTUEUSE

Longtemps vécu comme une contrainte, le développement durable représente aujourd'hui un nouveau gisement de création de valeur pour tous les acteurs de l'économie. Cela impose une transformation en profondeur de l'entreprise, à chaque niveau de son organisation et dans sa communication. Historique, enjeux et perspectives avec Nathalie Voisine, Directrice opérationnelle de Capitalcom.

Il serait anachronique d'opposer progrès de l'entreprise et développement durable dans l'histoire du capitalisme. Car désormais, l'un ne se construit pas sans l'autre. Conscient de la finitude du monde et de ses richesses, lucide sur sa responsabilité sociale et environnementale, soumis à la pression d'une opinion publique de plus en plus engagée (et toujours mieux informée !), le monde de l'entreprise est entré sur la voie d'une transformation radicale de ses modèles économiques. Un état de fait que confirme Nathalie Voisine, Directrice opérationnelle de Capitalcom, qui observe et accompagne depuis dix ans les entreprises dans leur adaptation aux nouvelles conditions de business : *« La capacité à pouvoir conduire sa transformation constitue l'enjeu majeur de l'entreprise actuellement. Nous allons assister à une vraie modification du paysage économique dans les années à venir. »*

RÔLE DES ENTREPRISES : VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Si l'idée de développement durable et celle de protection de l'environnement remontent bien avant les années 1990, une date et un événement s'imposent pour marquer les débuts d'une prise de conscience qui n'a cessé de s'affirmer et de s'amplifier par la suite : juin 1992 et la Conférence de Rio (ou Sommet de la Terre) où 178 pays adoptent le texte fondateur *« Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement »* qui précise autour de 27 principes, la notion de développement durable. *« Durant dix ans, l'approche va rester essentiellement défensive : l'entreprise répare les dommages qu'elle commet ou compense son impact environnemental par des actions ponctuelles et ciblées. À partir des années 2000, on passe à une démarche pro-active voire stratégique. Des théoriciens comme Michael Porter* montrent que la RSE ouvre un nouveau champ économique que l'entreprise doit investir. Elle crée des opportunités pour les activités. Elle devient source de création de valeur. »* D'une approche par les risques, l'entreprise évolue alors vers une approche plus équilibrée : on passe de la contrainte (respect des normes, mise en conformité des process) à l'intégration des enjeux de la performance environnementale dans la culture de l'entreprise et dans sa stratégie. *« Aujourd'hui on va encore plus loin avec l'idée de RSE politique. C'est-à-dire la réinvention du modèle même de l'entreprise, de ses statuts jusqu'à sa raison d'être. Le projet de loi Pacte prévoit d'inscrire une disposition selon laquelle l'objet social de l'entreprise ne se limite pas à la recherche du profit, mais qu'elle a aussi un rôle social et environnemental à jouer. »* Si nous assistons à un changement de paradigme du rôle de l'entreprise et si celui-ci est formalisé par la loi, c'est sous la pression de l'opinion publique qu'il se réalise. Selon un sondage** réalisé par l'Observatoire de la Matérialité en janvier 2018, 81% des personnes interrogées estiment que la finalité d'une entreprise, en dehors de son rôle économique, est de générer des retombées positives pour l'ensemble de ses parties prenantes. L'entreprise doit donc se réformer pour générer de la croissance tout en épousant les changements des mentalités et, par là même, devenir actrice de la mutation de la société.

LES AUDITEURS AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

L'attente est forte. Notamment du côté des millenials qui accordent une grande importance aux valeurs portées par les entreprises et à l'image qu'elles renvoient. *« Le développement durable créé aussi de la valeur immatérielle. Elle forge l'image de marque, elle assoit la réputation, elle assure la cohésion en interne des collaborateurs. Et une entreprise responsable a une réelle capacité d'attraction des jeunes talents. »* L'entreprise doit non seulement informer sur sa démarche et ses engagements, mais aussi prouver la réalité de ses actions en communiquant des résultats. Cet impératif se conjugue avec les obligations croissantes de reporting, imposées par le législateur. *« Avec la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) en 2001, puis les lois Grenelle I et II (2009 - 2010), les auditeurs ont déjà connu une évolution de leurs activités avec le traitement de données qui ne possèdent ni le même historique, ni la même solidité méthodologique que les indicateurs financiers. Et les nouvelles lois renforcent encore les obligations et les besoins de reporting. »* L'article 173 de la loi Transition énergétique (2015) demande, ainsi, aux investisseurs institutionnels de communiquer sur l'empreinte environnementale de leur portefeuille. Un véritable bouleversement : pour pouvoir rendre compte, les investisseurs doivent connaître en profondeur les performances des entreprises qui composent leur portefeuille et les inciter à adopter des comportements vertueux.
Adoptée en août 2017 et applicable à compter du 1er septembre 2017, une nouvelle directive introduit la déclaration de performance extra-financière en remplacement du rapport RSE. Désormais, l'approche se fait par la « matérialité » : chaque grande entreprise concernée*** devra définir les risques les plus significatifs pour elle, expliquer les politiques mises en place et présenter les résultats avec des indicateurs clés. *« Les auditeurs vont avoir un rôle à jouer dans le rapprochement des filières de reporting financier et extra-financier pour réaliser un reporting plus intégré. Au final, cela donnera une vision plus équilibrée de la performance. »* Cette disposition va donc permettre aux auditeurs d'étendre le champ de leurs interlocuteurs, de décloisonner l'audit financier et extra-financier. En accompagnant la mise en place de ce reporting intégré, l'auditeur apparaît comme un vecteur de transformation essentiel au sein de l'entreprise.

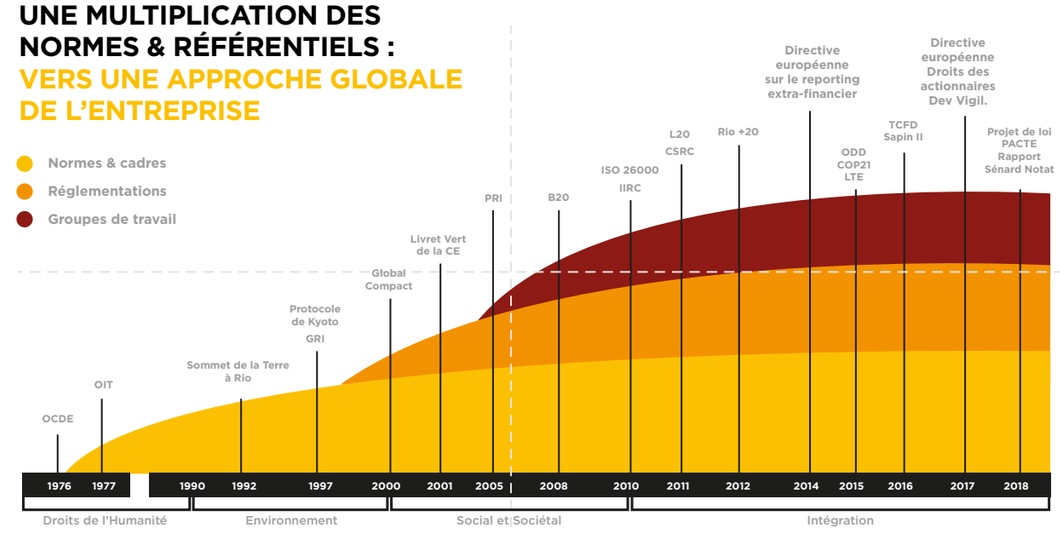
* Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsability, par Michael Porter et Mark R. Kraemer, Harvard Business Review, décembre 2006.
** Résultats disponibles sur le site www.capitalisme-responsable.com
*** Entités cotées et assimilées de plus de 500 salariés et 40 M€ de chiffre d'affaires ou 20 M€ de total bilan et certaines entités non cotées de plus de 500 salariés et 100 M€ de chiffre d'affaires ou 100 M€ de total bilan.

CAPITALCOM ET LA PERFORMANCE RESPONSABLE

Créée en 2005 par Caroline de La Marnierre, Capitalcom conseille et accompagne les entreprises dans leur démarche d'intégration et de communication responsable : financier (relations avec les actionnaires et gouvernance), extra-financier (RSE et Mixité) et corporate. Son objectif : placer la performance responsable au cœur des préoccupations de l'entreprise, en impliquant l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, experts, associations, société civile). Capitalcom accompagne de grands groupes comme Air Liquide, ENGIE, LVMH, Groupe PSA, Sanofi, Solvay, SUEZ,...

La cérémonie de remise de Prix « Integrated Thinking Awards » organisée par Capitalcom, l'Institut du Capitalisme Responsable, l'IFACI et le MEDEF, aura lieu **le 17 octobre 2018.**

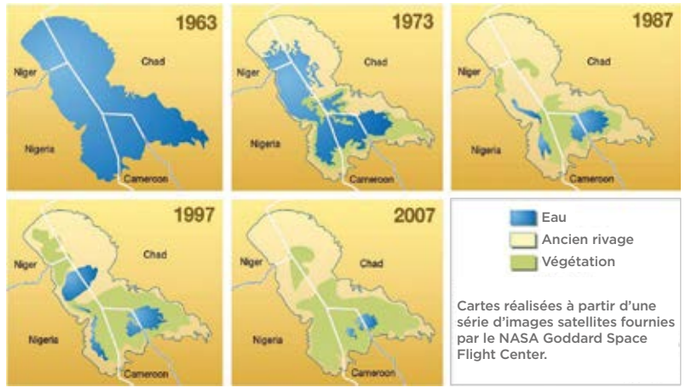
UNE MULTIPLICATION DES NORMES & RÉFÉRENTIELS : VERS UNE APPROCHE GLOBALE DE L'ENTREPRISE



L'AUDIT AU SECOURS DU LAC TCHAD

L'audit peut jouer un rôle essentiel dans la sauvegarde de l'environnement : retour sur le rapport d'audit conjoint mené par quatre pays africains sur l'assèchement du lac Tchad, dont dépend la survie de 35 millions de personnes. Un exemple unique de coopération internationale.

Situé dans la région du Sahel, le lac Tchad fut jadis l'un des plus grands lacs d'Afrique, sa superficie atteignant jusqu'à 25 000 km² dans les années 60. Il touche quatre pays : le Tchad à l'est, le Niger au nord-ouest, le Nigéria à l'ouest et le Cameroun au sud. Son bassin géographique représente à lui seul 8 % de la superficie du continent africain. Plus de 35 millions de personnes dépendent aujourd'hui de ses eaux, la majorité vivant de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.
Or, depuis 50 ans, le lac Tchad s'assèche. Les causes sont naturelles (sécheresse, avancée du désert, changements climatiques…), mais aussi humaines (déboisement sauvage, activités agricoles, pastorales…). En 2001, la superficie moyenne du lac n'était plus que de 1 350 km², soit une réduction de 95 %. Ce qui a bien sûr un impact considérable sur l'économie, l'environnement et les populations locales, qui n'ont plus accès qu'à moins de 550 m³ d'eau par année (1875 m³ sont consommés par habitant en moyenne en France).



Cartes réalisées à partir d'une série d'images satellites fournies par le NASA Goddard Space Flight Center.

QUATRE RAPPORTS D'AUDIT NATIONAUX SUIVIS D'UN RAPPORT CONJOINT : UNE PREMIÈRE

En juillet 2012, lors de la deuxième réunion annuelle de l'AFROSAI[1] et de la WGEA[2] à Yaoundé (Cameroun), les Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques (ISC) des pays riverains décident d'effectuer un audit environnemental conjoint. Ils sollicitent alors la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT), créée en 1964 par les quatre pays riverains et qui a pour mission la gestion durable et équitable du lac et de ses ressources en eau et la préservation de ses écosystèmes. Il est alors convenu que seront menés quatre audits nationaux, suivis d'un rapport conjoint. L'équipe d'auditeurs rassemble douze personnes venant des Services du Contrôle Supérieur de l'Etat du Cameroun, de la Cour des Comptes du Tchad, de la Cour des Comptes du Niger et du Bureau du Vérificateur Général de la Fédération du Nigéria. Un projet mené sous l'égide de l'AFROSAI et financé par la GIZ, agence allemande de coopération internationale pour le développement. C'est à N'Djamena qu'est établie la convention.

DES DÉFIS MAJEURS

Il faut toutefois tenir compte de plusieurs problèmes : un manque de moyens humains et financiers, des difficultés de coordination et de communication entre les différents intervenants, des analyses de données complexes, une pluralité de langues et des attentes ou des objectifs nationaux souvent divergents… Sans parler de l'insécurité qui règne, liée notamment à la présence de Boko Haram, et des routes et accès aux sites souvent impraticables.
L'équipe d'audit se rend d'abord compte qu'il n'y a pas de texte d'application ou que la réglementation reste insuffisante. Il y a aussi trop peu de ressources pour la mise en place des programmes de surveillance. Enfin, il n'y a pas de coordination entre les ministères et les organismes et une faible coopération avec la CBLT – dont la trésorerie est quasi inexistante - pour le partage de données. Le plan d'action stratégique présenté en 2008 pour une période de 15 ans n'a alors pas été mis à jour. Il n'y a en fait même pas de système de collecte de mesures des niveaux d'eau. Plusieurs instruments d'orientation et de planification stratégique fondés sur la GIRE (Gestion Intégrée des Ressources en Eau) ont été mis en place, mais ils n'ont pas de réel impact.

LES RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT CONJOINT

Il faut donc impérativement harmoniser les législations et réglementations nationales des pays membres de la CBLT. Des stratégies nouvelles sont préconisées, comme la mise en place de politiques d'attribution de quotas et la coordination des actions et des interventions. L'équipe d'audit recommande également une allocation des ressources pour la mise en place des programmes de surveillance de la quantité d'eau. Les états doivent aussi réviser et clarifier la nature et le mandat de la CBLT, son plan stratégique, afin de lui permettre d'assurer pleinement la gestion durable et équitable des eaux. Un renforcement de ses équipes est préconisé.
Enfin, pour mobiliser les populations et intéresser les organes décideurs nationaux et internationaux, il apparaît essentiel de communiquer sur la situation du lac. Il faut donc identifier les bons interlocuteurs, le meilleur message et les moyens les plus pertinents.
Le rapport d'audit conjoint est présenté en juin 2015 lors de la conférence internationale à N'Djamena sous la supervision de l'AFROSAI. Reste à mettre en place un suivi des recommandations du rapport avec un plan national élaboré dans chaque pays riverain. Au niveau régional, le même plan doit être appliqué par la CBLT et l'équipe conjointe d'audit. Une évaluation régulière de la mise en œuvre est prévue. Plus récemment, le 28 février dernier, l'UNESCO a organisé une réunion avec la CBLT et la Banque Africaine de développement pour le lancement du projet BIOPALT (Biosphère et Patrimoine du lac Tchad), visant à renforcer les capacités des états membres de la CBLT à sauvegarder et à enfin gérer durablement les ressources en eau.

Le rapport conjoint complet :
https://www.giz.de/en/downloads/giz2015-fr-audit-environnemental-conjoint-lac-tchad.pdf

(1) AFROSAI : Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques.
(2) WGEA : Working Group of Environmental Auditing.

PHILIP **MARISCAL,**
PREMIER AUDITEUR- RÉVISEUR À LA COUR DES COMPTES DE BELGIQUE, EXPERT OCDE

« UN ÉNORME TRAVAIL PÉDAGOGIQUE »

Philip Mariscal : *L'Audit environnemental conjoint sur l'assèchement du lac Tchad est un exemple assez unique de coopération internationale. Pouvez-vous nous parler de cette expérience ?*

C'est le Tchad qui a décidé d'ouvrir ce débat avec les pays concernés en 2012. Et au niveau européen, ce sont les Allemands qui ont pris les choses en main pour constituer un groupe de travail capable d'analyser les conséquences de l'activité humaine sur la superficie du lac. Ce qui a donné lieu à un accord de coopération. Je suis moi-même intervenu sur ce dossier en tant que mentor à partir de 2014.

P. M. : *Quelles ont été les principales difficultés ?*

En dehors des questions de sécurité sur le terrain, il y avait les relations tendues entre certaines des parties concernées. La première réunion de 2014, à Abuja, a donné lieu à des tensions. Mais le plus difficile a finalement été de mettre en place les processus d'audit. Chaque pays avait désigné trois personnes pour y participer, mais il s'agissait pour la plupart de magistrats, qui avaient tendance à se perdre dans les détails juridiques, en oubliant même l'essentiel : « pourquoi n'y a-t-il plus d'eau dans le lac ? ».

P. M. : *Comment a-t-il été finalement possible d'harmoniser le travail entre les audits nationaux ?*

Nous avons dû réaliser un énorme travail pédagogique, lors de réunions à Niamey, à Yaoundé… Une forme de mentorat-coaching inédit, au cours d'ateliers réunissant les 12 représentants des 4 pays concernés pour un travail et une relecture en commun. Au final, chaque pays a rédigé un rapport d'audit avec sa propre vision nationale. Mais un rapport conjoint a également été signé par les quatre Cours des comptes, ce qui est très rare, et même sans doute unique.

P. M. : *Que peut-on dire aujourd'hui de l'impact de ces travaux sur la situation du lac Tchad ?*

C'est évidemment toute la difficulté. Le risque d'essoufflement existe. Certains souhaiteraient qu'un comité d'experts se réunisse tous les 6 mois. La décision pourrait être prise prochainement.

Services du Contrôle Supérieur de l'Etat du Cameroun | Cour des Comptes du Tchad | Cour des Comptes du Niger | Bureau du Vérificateur Général de la Fédération du Nigéria

DIRK **STRYDOM,**
TECHNICAL DEPARTMENT HEAD, THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS SOUTH AFRICA

L'AFRIQUE DU SUD, PIONNIÈRE MONDIALE EN MATIÈRE DE REPORTING INTÉGRÉ

Les entreprises sud-africaines ont été parmi les premières au monde à devoir prendre en compte le développement durable dans leur rapport. Une exigence de la Bourse de Johannesburg pour pouvoir être cotées. Pour l'Institute of Internal Auditors South Africa (IIASA), les auditeurs internes ont un rôle central à jouer, car les rapports intégrés peuvent être améliorés et les entreprises doivent désormais percevoir cette nécessité comme éthique et non plus seulement comme une obligation réglementaire.

Quel est le paysage existant (réglementaire et commercial) en ce qui concerne le développement durable dans votre pays ? Et comment s'établit le lien avec l'émergence du reporting intégré ?

Dans l'économie sud-africaine, les entreprises ont compris l'importance du reporting sur les questions de développement durable (en particulier du point de vue des investisseurs à moyen et long terme par rapport à la performance organisationnelle), ainsi que l'importance du reporting intégré. Il faut noter que la Bourse de Johannesburg (JSE) a été la première au monde à intégrer le passage au reporting intégré en tant qu'exigence de cotation pour les sociétés sud-africaines, ce qui a fait que celles-ci ont été parmi les premières à adopter ces pratiques. La question de savoir si le concept de développement durable et de reporting intégré a été adopté par la plupart des entreprises d'un point de vue éthique ou simplement d'un point de vue de conformité/compliance reste cependant globalement sans réponse.

En outre, le rapport King sur la gouvernance d'entreprise est une référence depuis un certain nombre d'années (le premier rapport King sur la gouvernance d'entreprise – « King I » – ayant été publié en 1994 en Afrique du Sud), et s'y conformer a également été une obligation de la JSE pour les sociétés cotées sur le tableau principal depuis son introduction. Le rapport a également fait l'objet d'une révision approfondie au fil des ans : en 2002 (King II) et 2009 (King III) afin de rester pertinent. King IV, la dernière version, est entrée en vigueur le 1er avril 2017.

D'autres facteurs qui, dans une moindre mesure que les facteurs mentionnés ci-dessus, influencent le paysage du développement durable, sont les initiatives du GRI et les normes ISO, que certaines des entités multinationales en Afrique du Sud ont également adoptées. Avec la nécessaire conformité au rapport King, on peut dire que la préparation de rapports intégrés par les sociétés sud-africaines, l'appréciation de l'importance des principes de gouvernance d'entreprise et l'approche intégrée se référant aux parties prenantes organisationnelles sont, dans une certaine mesure, plus matures que dans d'autres pays, où les pratiques de développement durable et de reporting intégré n'ont été adoptées que récemment.

> **« Le fait d'être un adopteur précoce a permis aux entreprises sud-africaines d'améliorer d'année en année leurs pratiques »**

Comme on pouvait s'y attendre, les entreprises sud-africaines ont dû faire face à un certain nombre de problèmes initiaux en relation avec le reporting intégré parce qu'elles ont été les premières à adopter le concept. Cela comprenait un certain nombre de questions, telles que : comprendre l'importance relative dans le contexte des informations quantitatives et qualitatives ; concision versus exhaustivité du reporting (longueur du rapport) ; et comprendre ce qu'on entend par rapport équilibré (reporting des questions organisationnelles positives et négatives). Le fait d'être un adopteur précoce a permis aux entreprises sud-africaines d'améliorer d'année en année leurs pratiques de reporting intégré. Et, bien que le cadre de l'IIRC traite maintenant ces questions, ce statut d'adopteur précoce a conduit les entreprises sud-africaines à expérimenter directement les implications pratiques du reporting intégré.

En Afrique du Sud, il existe également un certain nombre de prix du reporting intégré qui récompensent l'excellence en la matière. Par exemple le prix "EY's Excellence in Integrated Reporting" et les prix de reporting intégré de Chartered Secretaries Southern Africa (CCSA).

> **« Il est essentiel que les auditeurs internes s'impliquent davantage »**

Comment votre Institut contribue-t-il à la diffusion des bonnes pratiques (publications, événements, partenariats avec les principales parties prenantes...) ?

L'IIASA est impliqué dans des questions de reporting intégré et de développement durable liées aussi bien à la sensibilisation qu'à la technique. Du point de vue de la sensibilisation, l'IIASA est membre de l'Integrated Reporting Committee of South Africa et est également représenté au sein du groupe de travail de l'Integrated Reporting Committee of South Africa responsable de l'élaboration de documents d'orientation pour le reporting intégré.

En outre, l'IIASA s'engage avec ses membres sur le thème du reporting intégré et du développement durable. Les interactions de l'IIASA avec les auditeurs internes sur le sujet se font par le biais de sessions de partage des connaissances lors de la conférence nationale de l'IIASA et d'autres événements où des experts en la matière sont présents et s'engagent avec nos membres sur le sujet. L'IIASA instaure également des groupes d'intérêts spéciaux (composés de membres de l'IIASA) qui développent des documents d'orientation spécifiques sur des questions liées au développement durable et au reporting intégré.

Comment les praticiens peuvent-ils concrètement prendre en charge les thèmes du développement durable et du RI (chiffres, pratiques, témoignages...) ?

Du point de vue d'un praticien de l'audit interne, nous avons constaté que la plupart de nos membres ne participent que peu à la fourniture d'une assurance sur les informations et/ou processus de reporting intégré. Leur participation se limite actuellement principalement à des activités de consultance et à fournir au management des éclairages sur le reporting intégré et de développement durable.

L'IIASA estime qu'il est essentiel que les auditeurs internes s'impliquent davantage dans la fourniture d'assurance, ainsi que dans la consultation et l'apport d'éclairages sur les questions de reporting intégré et de développement durable.

Quelle est votre vision concernant l'avenir de ces sujets ? Une plus grande attention de la part du conseil d'administration, du marché ? Une augmentation du rôle de l'audit interne ?

L'importance de l'assurance en ce qui concerne le reporting intégré reste d'actualité et l'IIASA est fermement convaincu que les auditeurs internes ont un rôle central à jouer dans le succès futur du reporting intégré. Bien que les entreprises sud-africaines puissent être considérées comme des pionniers dans ce domaine, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la qualité des rapports intégrés.

LES CRITIQUES FORMULÉES À L'ÉGARD DES PROCESSUS ACTUELS :

- Manque d'assurance sur les informations contenues dans le rapport (en particulier informations qualitatives/non financières).
- Certains rapports manquent d'équilibre (trop d'informations positives incluses dans les rapports par opposition aux défis/risques réalistes rencontrés par les organisations).
- Il est difficile d'évaluer le caractère raisonnable des informations axées sur le futur incluses dans les rapports en termes de bien-fondé des prévisions de l'organisation.
- Coût potentiel de la fourniture d'une assurance complète sur le rapport intégré.
- Détermination de l'importance relative pour l'inclusion ou l'exclusion d'informations dans le rapport intégré.

Nous sommes d'avis qu'en dépit de tous ces défis, les entreprises et organisations doivent adopter des pratiques de reporting intégré et de développement durable sur la base d'une position éthique, par opposition à une simple position de conformité/compliance. Ces entreprises doivent avoir des comités d'audit dotés de ressources et compétences appropriées, chargés de superviser la mise en œuvre effective et l'exécution de l'assurance combinée des entreprises et organisations. Et nous pensons que l'assurance concernant les informations financières et non financières incluses dans le reporting intégré et les rapports de développement durable doit être possible. Cela nécessitera toutefois une équipe dédiée de prestataires d'assurance externes et internes (c'est-à-dire auditeurs internes, auditeurs externes, etc.) qui travaillent ensemble de manière cohérente et communiquent efficacement pour mener à bien le plan d'assurance combiné.

AU JAPON, UNE PRISE EN COMPTE RÉCENTE MAIS UNE VOLONTÉ FORTE

Pour le département de recherche de l'IIA Japon (Institute of Internal Auditors-Japan), si la plupart des entreprises du pays n'en sont qu'au premier stade de l'intégration de la dimension Développement Durable dans leurs stratégies, une véritable prise de conscience a eu lieu, qui touche déjà les fonctions de l'audit et du contrôle interne.

Quel est le paysage (réglementaire et commercial) existant en matière de développement durable dans votre pays ?

Depuis l'adoption des « objectifs de développement durable » (ODD) par l'ONU en 2015, le gouvernement du Japon a fait preuve de leadership pour promouvoir la question auprès des sociétés. Des organisations économiques telles que la Japan Business Federation (KEIDANREN) ont lancé en juillet dernier des opérations de sensibilisation pour inciter à rejoindre ce mouvement, ce qui constitue une première étape.
Selon un rapport d'enquête concernant l'état d'avancement actuel des cinq étapes établies par le World Business Council For Sustainable Development (WBCSD), 70% des entreprises en sont encore au stade de l'étape 1 (Compréhension des ODD) ou de l'étape 2 (Définition des ODD).
Du côté de l'État, le Premier ministre Shinzo Abe a dirigé la 1re réunion concernant la promotion des objectifs de développement durable (ODD) en mai 2016, et initié la compilation de directives de mise en œuvre pour le gouvernement du Japon[1]. Le développement durable fait l'objet d'un ensemble d'objectifs internationaux s'étalant de 2016 à 2030 (« l'Agenda 2030 »).
En décembre 2017 a été publié le « Plan d'action ODD 2018 », qui inclut le développement du "Japan SDGs Award" décerné aux initiatives pionnières mises en œuvre par des entreprises ou des organisations.

Comment s'établit le lien avec l'émergence du Reporting intégré dans votre pays ?

Selon le rapport d'enquête réalisé par Disclosure & IR Research Institute Ltd, sur les 441 entreprises qui ont émis des RI en 2017, 154 (soit 35%) ont répondu avoir mentionné des actions de Développement Durable dans leur Reporting intégré. Sur ces 154 entreprises, 91 (soit 59%) ont clarifié leurs propres objectifs spécifiques dans le cadre des ODD. La majorité des organisations sont encore en cours de développement pour définir leurs objectifs et seul un petit nombre d'entre elles font état de leurs réels progrès en ce qui concerne les ODD.

L'IIA JAPON VOUDRAIT IDENTIFIER UNE STRATÉGIE EFFICACE

Comment votre Institut contribue-t-il à la diffusion de bonnes pratiques ?

L'IIA Japon a publié un article dans notre revue mensuelle sur la fiabilité des informations non financières en termes de RI. C'est une première étape. L'IIA Japon voudrait identifier une stratégie efficace nous permettant de contribuer à la promotion des ODD.
Nous observons plusieurs pratiques sur la base desquelles des entreprises ont engagé des activités traditionnelles pertinentes en termes de conformité et de RSE dans le cadre de la reconnaissance liée aux 17 objectifs des ODD. Sur cette base, nous avons développé une formation dans ces domaines ainsi que des articles dans la revue mensuelle.

Quelle est votre vision sur la prospective de ces sujets (développement durable et RI) ?

Les organisations japonaises viennent tout juste de commencer à s'engager dans les ODD, depuis un an ou deux. Mais étant donné que cette question est un véritable projet engagé conjointement par des organisations publiques et privées, nous nous attendons à ce que la partie concernée par l'examen des Objectifs de Développement Durable soit renforcée.
En conséquence, les organisations sont encouragées à s'engager en faveur des ODD et à recourir à leur pratique par l'intermédiaire du Reporting Intégré.
De plus, les conseils d'administration et les directions attendent de l'audit interne qu'il veille à ce que les activités ODD au sein de l'organisation soient convenablement engagées, tandis que les parties prenantes attendent de l'audit interne qu'il assure la fiabilité des documents et rapports pertinents qui sont divulgués au public.

(1) https://japan.kantei.go.jp

idées &stratégies

CHRISTOPHE **CHABARD,**
IT AUDITOR - SWISS FEDERAL DEPARTMENT OF FINANCE

AUDIT IT : 5 TESTS CLÉS POUR NON-SPÉCIALISTES

L'audit IT se complexifie au fur et à mesure que les entreprises adoptent de nouvelles technologies. Cette progression nécessite de la part des auditeurs internes de continuellement se mettre à jour et de renforcer leurs connaissances dans des domaines techniques tels que l'intelligence artificielle, le big data, le blockchain ou encore l'Internet des objets. Oui, mais... Dans cette mouvance, on aurait tendance à oublier que toutes les entreprises ne bénéficient malheureusement pas des prestations d'un service d'audit interne doté de spécialistes IT. L'enquête 2015 du CBOK relève que seuls 10% des professionnels de l'audit interne se déclarent experts en SI. Le nombre réduit d'auditeurs SI compétents est un problème persistant pour l'audit interne.

L'idée est donc de proposer aux auditeurs internes non spécialistes IT, mais désireux d'intégrer une telle approche dans leur audit de gestion, de commencer par les bases. La méthode présentée ci-après est simple et ne nécessite pas de connaissances techniques poussées. Elle consiste en la réalisation de 5 tests, valables entre autres dans des organisations où le système de contrôle IT (entendez SMSI) a un faible degré de maturité.
En premier lieu, il s'agit d'identifier les systèmes informatiques supportant le(s) processus d'affaire pour votre révision. Obtenez une cartographie des systèmes et des flux de données, ceci vous aidera.
Puis, une fois votre programme d'audit établi, faites vos tests.

1 Obtenez auprès des RH la liste des mutations du personnel sur une période (y compris les employés temporaires) puis comparez-la à la liste des comptes utilisateurs enregistrés dans les systèmes IT. Identifiez et reportez les exceptions.

2 Comparez la liste des comptes utilisateurs et leurs privilèges à la liste présentant les rôles endossés par chaque collaborateur. Il peut être utile de se procurer l'organigramme détaillé de l'entreprise pour ce test. Assurez-vous que les droits d'accès sont accordés aux collaborateurs en respectant les principes **du moindre privilège** et/ou du ***need to know.***

3 Obtenez la liste des incidents IT pour la période sous revue et identifiez ceux ayant eu un impact sur le processus d'affaire audité. Analysez-en la cause et cherchez à connaître les conséquences. Par exemple, les pertes financières, la perte de clients ou des retards de production.

4 Procurez-vous la liste des changements sur les systèmes informatiques révisés. Puis, assurez-vous auprès des métiers (responsables) qu'ils aient connaissance desdits changements et qu'ils aient été testés avant leur mise en production.

5 Assurez-vous auprès du service informatique que les données, programmes, environnements informatiques sont sauvegardés selon une politique et des procédures définies. Ces sauvegardes doivent pouvoir être restaurées à tout moment, en cas de besoin.

Bien souvent, la revue des incidents IT (point 4 ci-dessus) permet d'identifier des incidents de sécurité ayant nécessité la restauration d'un environnement informatique depuis une sauvegarde. Ce test vous permet d'avoir un premier retour sur l'efficacité des contrôles de sauvegarde et de restauration.

90%

des entreprises ont été victimes de vol ou de perte de données confidentielles au cours des 12 derniers mois (Étude Forrester, PwC et Iron Mountain).

57%

seulement des organisations disposent d'une sauvegarde de leurs données. (http://www.archimag.com)]

Vu & lu sur workplace

LOI SAPIN 2 ET ÉVALUATION DES TIERS : LE POINT AVEC L'AFA

Retrouvez sur Workplace dans la communauté Sapin 2, les échanges et informations autour de la lutte anti-corruption et de ses incidences sur les métiers d'auditeur et de contrôleur internes.

#SAPIN2 #EVALUATION DES TIERS

Antoine de Boissieu
26 juillet

Bonjour à tous,

Nous avons organisé en juillet 2 réunions de travail avec l'AFA, sur l'évaluation des tiers. Environ 25 entreprises ou organismes y ont participé. En voici les points saillants :

Points divers :

1. L'AFA prépare des guides pratiques sur différents sujets : organisation de la fonction conformité, alerte éthique, politique cadeaux et mécénat, conflits d'intérêt… Ils seront publiés avant la fin de l'année.

2. Plusieurs entreprises contrôlées ont été ou pourraient être sanctionnées.

3. Les entreprises peuvent poser toute question directement de l'AFA à l'adresse afa.gouv.fr. L'AFA peut aussi proposer un accompagnement à certaines entreprises pour les aider à mettre en œuvre le dispositif.

4. L'AFA confirme l'importance de l'engagement de l'instance dirigeante (pas dans les 8 points de l'article 17), et sa recommandation de commencer par la cartographie des risques.

Points concernant l'évaluation des tiers :

1. Il faut formaliser la démarche suivie.

2 Il faut bien recenser l'ensemble des tiers, et expliquer comment est réalisé le ciblage des tiers à risques.

3. Il est possible d'étaler dans le temps la mise en place du dispositif

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DU COMPTE-RENDU ET RÉAGISSEZ SUR WORKPLACE/SAPIN2

Nouveaux outils

LES ANALYSES DE DONNÉES POUR L'AUDITEUR DU 21e SIÈCLE

L'innovation, notamment dans la création logicielle, permet aujourd'hui de rendre plus rapide l'analyse de données et de fournir ainsi des avis pertinents, appuyés par des preuves pour régler les risques organisationnels. Une véritable évolution technologique qui entraîne un gain de temps et d'efficacité pour les fonctions d'audit et de contrôle internes.

« Effectuer des analyses rapidement afin d'améliorer les audits »

Parmi les nouveaux outils développés par les éditeurs de logiciels d'analyse de données, certains ont déjà convaincu de nombreuses grandes entreprises. S'il s'agit d'un investissement non négligeable pour de petites ou moyennes structures, le gain en temps et en performance est rapidement évident. Plusieurs solutions sont ainsi apparues depuis quelques années et ont su s'imposer sur le marché. C'est le cas par exemple d'IDEA®, créé par la société CaseWare, qui équipe désormais notamment FM Logistic, un groupe qui réunit 26 000 collaborateurs dans 14 pays. IDEA® (ou Interactive Data Extraction and Analysis) permet selon CaseWare aux auditeurs internes « d'effectuer des analyses de données rapidement afin d'améliorer les audits et de détecter les lacunes des contrôles ». Le logiciel « analyse la totalité des données, garantit leur intégrité et produit des analyses simples au moyen de plus de 100 tâches idéales pour les audits internes ». Une technologie facile à utiliser d'après ses créateurs, ne demandant aucune connaissance en programmation. IDEA® a été développé en 1980 par la Cour des Comptes du Canada et est commercialisé depuis 2000 par Caseware. Fondée en 1988 à Toronto, cette société canadienne est leader en ce qui concerne les solutions pour les métiers de la finance, de la comptabilité, du risque et l'audit notamment. Plus de 400 000 professionnels appartenant à plus de 500 entreprises à travers le monde utilisent ses logiciels dans 150 pays et en 16 langues différentes.

ANALYSER, PROTÉGER, PARTAGER EN TEMPS RÉEL...

Selon ses créateurs, IDEA® permet :
- d'analyser l'intégralité des données, quels que soient leur type, leur volume ou leur emplacement ;
- d'accéder à plus de 100 tâches d'audit d'un seul clic ;
- d'améliorer les opérations, les projets de mise en conformité ;
- de protéger l'intégrité des données ;
- de partager en temps réel des renseignements sur les analyses de données avec toute une équipe ;
- de partager des constatations dans l'entreprise pour que les recommandations en matière d'audit soient intégrées aux opérations ;
- de réaliser des analyses spécialisées ne demandant aucune connaissance en programmation.

UNE VÉRITABLE PLATEFORME COLLABORATIVE

Particulièrement adapté aux fonctions liées à l'audit interne, IDEA® Server peut traiter des volumes très importants de données, avec une impressionnante rapidité, et effectuer des analyses tout aussi rapidement. Il s'agit d'une plateforme collaborative capable de regrouper des données provenant de multiples systèmes différents. Une équipe d'audit peut ainsi prendre des mesures synchronisées en se basant sur des informations précises, les traiter en temps réel, sans perte de temps, et en tirer tous les enseignements possibles pour proposer des solutions adaptées.

Cet article fait partie d'une série d'articles, nous ouvrons nos pages aux éditeurs afin de donner aux professionnels de la maîtrise des risques un panorama des solutions existantes.

Pour plus d'informations concernant IDEA® :
www.casewareanalytics.com

« DÉTECTER FACILEMENT DES ERREURS, DES ANOMALIES, VOIRE DES INDICES DE FRAUDE »

Fondée en 1967, FM Logistic, dont le siège est situé en France, à Phalsbourg, compte plus de 26 000 employés, est présente dans 14 pays, sur 3 continents, et réalise plus d'un milliard de chiffre d'affaires chaque année. Depuis plus de 50 ans, l'entreprise et ses collaborateurs « s'attachent à développer leur ouverture pour inventer la logistique de demain ». Ce groupe indépendant et familial est rapidement devenu l'un des acteurs internationaux de référence dans les métiers de l'entreposage, du transport et du conditionnement. Une activité qui nécessite des outils performants. FM Logistic s'est ainsi tournée vers la solution IDEA® 10.3 de Caseware. *« À l'heure où la supply chain connaît une mutation sans précédent, où les structures organisationnelles et les méthodes de travail ne cessent d'évoluer, FM Logistic a décidé d'acquérir un outil d'analyse des données, »* rapportent ses dirigeants. *« La présence internationale de FM Logistic impose un outil fiable, puissant et flexible. Le choix de l'entreprise s'est ainsi porté sur IDEA® 10.3 de Caseware, et ses modules Smart Analyzer, Smart Exporter et la Macro du Fichier des écritures Comptables pour leur simplicité d'utilisation ».*

« Les structures organisationnelles et les méthodes de travail ne cessent d'évoluer »

OPTIMISATION DES COÛTS ET GAIN DE TEMPS

Et le retour d'expérience de FM Logistic semble plus que positif : *« En ciblant rapidement les éventuelles incohérences, il optimise les coûts (baisse de la durée des audits, questions mieux ciblées, gain de temps dans la formalisation des rapports). Un rapport des contrôles pré-paramétrés et des tests spécifiques mis en place par le service financier se génère en quelques clics. Grâce à sa performance, il est capable de traiter une volumétrie de données toujours croissante. IDEA® est un outil unique qui permet d'aider les professionnels de l'audit à détecter facilement des erreurs, des anomalies, voire des indices de fraude ».*

La profession vue par...

« L'audit ouvre un large champ de possibilités d'évolution »

GAËL BOUKOSSOU, étudiant en alternance du MBA Conformité & Gestion des Risques.

Marié et père de trois enfants, Gaël Boukossou a fait plusieurs allers et retours entre le Gabon et la France pour étudier le marketing, puis l'audit. Passionné par la gestion de risques, il est actuellement assistant-manager en alternance dans une banque.

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

J'ai 38 ans et j'ai grandi au Gabon. Je suis venu faire mes études en France, avant de repartir travailler dans mon pays natal, puis de revenir étudier sur Paris.

Quel a été votre parcours scolaire et universitaire ?

J'ai passé un baccalauréat économique et social et je suis venu à Toulouse pour passer un master en Marketing à l'ISEG, en 2008. Ensuite, je suis retourné vivre au Gabon où j'ai travaillé pour le Groupe BNP en tant que chargé d'affaires pendant cinq ans. En 2015, je me suis mis à mon compte en tant que consultant indépendant. Puis en 2016, j'ai eu envie de reprendre des études, cette fois à l'INSEEC de Lyon, en master d'Ingénierie financière. Et je suis à présent étudiant en alternance à l'ESAM, formation à travers laquelle j'ai découvert la fonction de Risk Manager.

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

Quand je travaillais pour la BNP, j'avais déjà eu affaire à des auditeurs internes. J'avais beaucoup apprécié leur méthodologie et surtout la notion du risque. Ce que j'aime vraiment, c'est le lien entre l'audit et la gestion de risque.

MINI CV

Formations :
Baccalauréat Économique & Social (Gabon)
2008 : Master Marketing ESSEC à Toulouse
2016 : Master Ingénierie financière à l'INSEEC de Lyon

Expériences professionnelles :
2009-2014 : Chargé d'affaires à la BNP (Gabon)
2015-2016 : Consultant indépendant
Depuis 2017 : étudiant alternant en MBA Conformité & Gestion des Risques

Loisirs : Basket (il fait partie de l'équipe du Crédit Agricole), musique, politique (législatif).

« On peut apporter des recommandations et une vision stratégique »

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

Je suis aujourd'hui l'assistant du Manager Risque Opérationnel au sein du Crédit Agricole Titres (Teneur de compte conservateur), où j'occupe la fonction de Gestionnaire risque opérationnel. J'interviens sur la partie Risques Opérationnel. On s'occupe des métiers-titres, notamment du back-office des banques, des caisses régionales du groupe Crédit Agricole (actions, obligations, épargne salariale ...). Ce qui me plaît, c'est que l'audit ouvre un large champ de possibilités d'évolution. En travaillant avec la direction générale, on a la primauté de l'information. On peut apporter des recommandations et une vision stratégique, une vraie valeur ajoutée.

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

Je suis plus tourné vers le domaine bancaire. C'est vraiment l'audit interne qui m'intéresse à court terme, avec l'idée d'évoluer à plus long terme vers un poste de manager, soit au niveau des centres de profits ou de la direction des risques.

En France ou au Gabon ? Ou une expérience dans d'autres pays encore vous tenterait-elle ?

Je veux d'abord être sûr de mes assises. Mais oui, pourquoi pas l'international. Dans ma fonction actuelle, il m'arrive de travailler en anglais, donc je le pratique déjà régulièrement !

Point de vue

COMMENT DÉVELOPPER UNE PENSÉE CRITIQUE QUAND ON EST UN PROFESSIONNEL DU RISQUE ?

L'auditeur et le gestionnaire des risques sont confrontés dans leurs missions à un grand nombre de difficultés et contraintes, parmi lesquelles : réaliser des travaux objectifs, communiquer autour de notions complexes (gouvernance, risque et contrôle...), convaincre de la pertinence de recommandations...
Pour les aider, l'IIA, dans son référentiel des compétences de l'auditeur interne, recommande de développer des compétences que l'on dit être celles d'un penseur critique.
Jacques Boisvert et Robert Ennis considèrent que ces compétences sont notamment :
• La tendance à adopter une position (et à la modifier) quand les faits le justifient ou qu'on a des raisons suffisantes de le faire
• Apprécier la qualité d'un argument
• Définir les termes en fonction du contexte...

Tout cela à l'air génial me direz-vous, mais comment acquérir ou renforcer ces compétences critiques ? Et bien justement en adoptant une posture de philosophe, comme le proposait Luc de Brabandere dans le dernier numéro du magazine. La philosophie permet d'articuler trois modes de pensée (argumenter, conceptualiser, problématiser) et à ce titre aide à développer les compétences citées plus haut. Je vous propose ici quelques lectures pour être plus efficaces dans vos travaux.

« L'éthique managériale » du philosophe Ghislain Deslandes permet de mieux comprendre les principes du code de déontologie de l'audit.

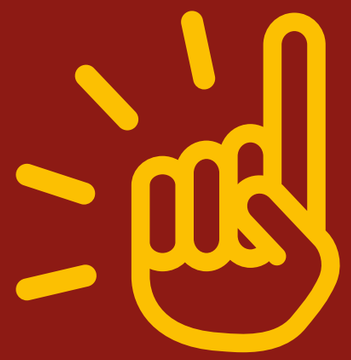
Schopenhauer, dans son ouvrage « l'art d'avoir toujours raison », propose des procédés pour prendre en défaut le discours d'autrui pour le disqualifier. Un auditeur ou un gestionnaire des risques tireraient un grand profit à s'inspirer de ces procédés dans les situations professionnelles qu'ils rencontrent.

La philosophe Céline Kermisch clarifie le concept de risque au regard de ceux d'incertitude et de danger. Cette clarification permet à un professionnel du risque de mieux communiquer sur ce sujet.

Développer une pensée critique, adopter une posture de philosophe, c'est aussi renforcer ses connaissances académiques dans le domaine de la gestion. Comment mieux comprendre la portée respective des modèles utilisés en audit interne ou en gestion des risques sans connaître les travaux académiques des chercheurs en « management control » (H.Bouquin, R.N. Anthony...) ? Comment apprécier la portée du modèle des trois lignes de maîtrise sans connaître la théorie des configurations organisationnelles de Henry Mintzberg ?

Sans esprit critique, un auditeur interne pourrait finalement voir sa crédibilité remise en cause surtout si la mission qu'il conduit à une forte dimension stratégique ou managériale.
Autrement dit, pour terminer sur une tonalité encore estivale, l'auditeur ou le gestionnaire de risques doit-il uniquement se préoccuper de l'écume déposée sur le sable par les vagues ou ne doit-il pas aussi déplacer son regard vers les courants qui traversent en profondeur les océans ?

Hervé Cavey
Expert en audit interne CIA
Gérant de la SARL Kamae audit et conseil



Formations

BENOÎT **FOUILLET,**
CHEF DE PROJET FORMATION

LES NOUVELLES FORMATIONS DE L'IFACI À L'HEURE DES « SOFT SKILLS »

L'IFACI propose pour 2019 de nouvelles formations, notamment en matière de *« soft skills »*, répondant à une demande croissante sur ces thématiques. Communication et éthique sont notamment au programme. Des formations réellement pratiques, permettant d'intégrer ces nouvelles dimensions au sein des missions des auditeurs et contrôleurs internes mais aussi de celles des directeurs d'audit interne.

Quelles nouvelles formations sont lancées cette année par l'IFACI ?

Notre catalogue, qui vient de paraître, compte 90 formations cette année, contre 70 l'an dernier. Il y a effectivement de nouvelles formations, mais aussi des thématiques que nous avons souhaité revoir, notamment en simplifiant le format pour l'adapter à des professionnels qui n'ont pas toujours beaucoup de temps entre deux missions.
Cette année, ce sont surtout les soft skills qui font l'objet de nouvelles formations. La communication et l'éthique notamment, le bien-être également.

Pourquoi avoir lancé ces formations soft skills ?

Elles correspondent à un double besoin. Nous ressentions d'abord la nécessité de diversifier notre offre pour répondre aux attentes de nouveaux métiers, de nouveaux services, auxquels les auditeurs et contrôleurs internes sont de plus en plus souvent confrontés. Par ailleurs, c'est aussi une réponse au renouvellement des certifications et à la nécessité pour les auditeurs et contrôleurs internes d'acquérir leurs crédits CPE pour élargir leur horizon professionnel à travers un panel plus diversifié de formations.

« Faire passer les bons messages auprès des équipes »

Était-ce également une demande poussée par les organisations avec lesquelles vous travaillez ?

Incontestablement, les métiers d'auditeur et contrôleur internes ont changé. Il ne s'agit plus seulement de métiers de technicien. Posséder une bonne méthode, réaliser de bons rapports et les préconisations adéquates, ce n'est plus suffisant aujourd'hui. Il faut être capable de faire passer les bons messages auprès des équipes que l'on doit auditer ou contrôler. Savoir gérer les réunions d'ouverture, celles de clôture… Savoir créer une dynamique prend de plus en plus de place dans la mission des auditeurs et contrôleurs internes et l'aspect communication est de plus en plus important. Il faut savoir mettre en confiance ses interlocuteurs si l'on veut que le travail porte ses fruits.

Comment cette nécessité se traduit-elle dans les formations de l'IFACI ?

Nous proposons par exemple une session *« Communiquer efficacement en tant que DAI »* destinée comme son nom l'indique aux directeurs de l'audit interne. Elle permet de découvrir les meilleurs outils pour mieux communiquer et est co-animée par une formatrice en communication et un acteur. C'est une formation très pratique.
« L'éthique au sein des organisations : introduction aux fondamentaux » permet en une journée d'appréhender cette dimension qui est de plus en plus à prendre en compte dans les entreprises. Là aussi, il s'agit d'une co-animation, avec une philosophe de formation et une experte de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO). Cette formation permet de valoriser et de démystifier cette notion d'éthique, de comprendre ce qu'elle recouvre, et de permettre aux auditeurs d'apporter cette dimension dans leurs missions et leurs préconisations.
Mais nous n'oublions pas non plus les autres sujets d'actualité, comme le digital avec *« la transformation numérique du point de vue de l'audit et du contrôle internes »* ou *« la prévention des risques digitaux »* sur 2 jours.

On entre alors un peu plus dans la technique, mais toujours en lien avec nos métiers.

Quels sont les apports de ces nouvelles formations pour les professionnels de la maîtrise des risques ?

Ce sont des apports aussi bien théoriques que pratiques, axés sur la professionnalisation, qui permettent de renouveler les compétences des participants, de les développer. Mais nous n'oublions pas pour autant les fondamentaux, avec les formations *« Transformer les données de l'entreprise en preuve d'audit »* ou *« Utiliser les statistiques pour faciliter l'analyse de données »*.

« Renouveler les compétences, les développer »

Tous les métiers des risques sont-ils concernés par ces formations ?

90% des formations de l'IFACI s'adressent au public le plus large possible. Les techniques de communication, la communication orale, sont des formations destinées aussi bien aux gestionnaires de risques qu'aux auditeurs et contrôleurs internes. Certaines, plus spécifiques, comme *« Communiquer efficacement en tant que DAI »* sont évidemment destinées… aux DAI.

Avez-vous développé des modalités particulières de formation ? Avec une place pour le e-learning par exemple ?

La plupart de nos formations sont aujourd'hui dispensées en présentiel. La formation *« Méthodologie de l'audit interne »* est dispensée en e-learning et dure 5 heures. Et la formation de préparation à la certification COSO fait l'objet de deux modules en e-learning et un en présentiel. Ce sont des techniques que nous maîtrisons déjà. Nous comptons donc bien développer de nouvelles formations à distance à moyen terme.

Pour en savoir plus :
https://www.ifaci.com/formation-certification/

ÉTHIQUE ET COMMUNICATION : FOCUS SUR DEUX FORMATIONS

Communiquer efficacement en tant que Directeur d'Audit Interne

Participants : Directeurs d'Audit Interne (16 maximum)

Prérequis : aucun

Objectifs :
- faciliter la communication à tous niveaux
- comprendre les enjeux selon ses interlocuteurs
- échanger sur les difficultés rencontrées
- développer une posture adaptée à chaque situation
- développer une posture gagnant/gagnant

Durée : 1 jour

L'éthique au sein des organisations : introduction aux fondamentaux

Participants : auditeurs et contrôleurs internes, risk managers (12 maximum)

Prérequis : aucun

Objectifs :
- permettre d'embarquer l'éthique dans ses missions
- clarifier sa conception de l'éthique comme mission d'entreprise
- fournir des clés de lecture
- apprendre à identifier et analyser une situation de dilemme

Durée : 1 jour

EN « AVANT-PREMIÈRE »

Dès cet automne, vous pouvez participer aux deux premières sessions des formations suivantes :
- **L'éthique au sein des organisations :** le 6 novembre
- **La transformation numérique :** le 20 novembre

Vous pourrez participer au cours de la Conférence IFACI 2018 à plusieurs ateliers consacrés aux soft skills. **Rendez-vous sur conference-ifaci-2018.com pour plus d'information.**

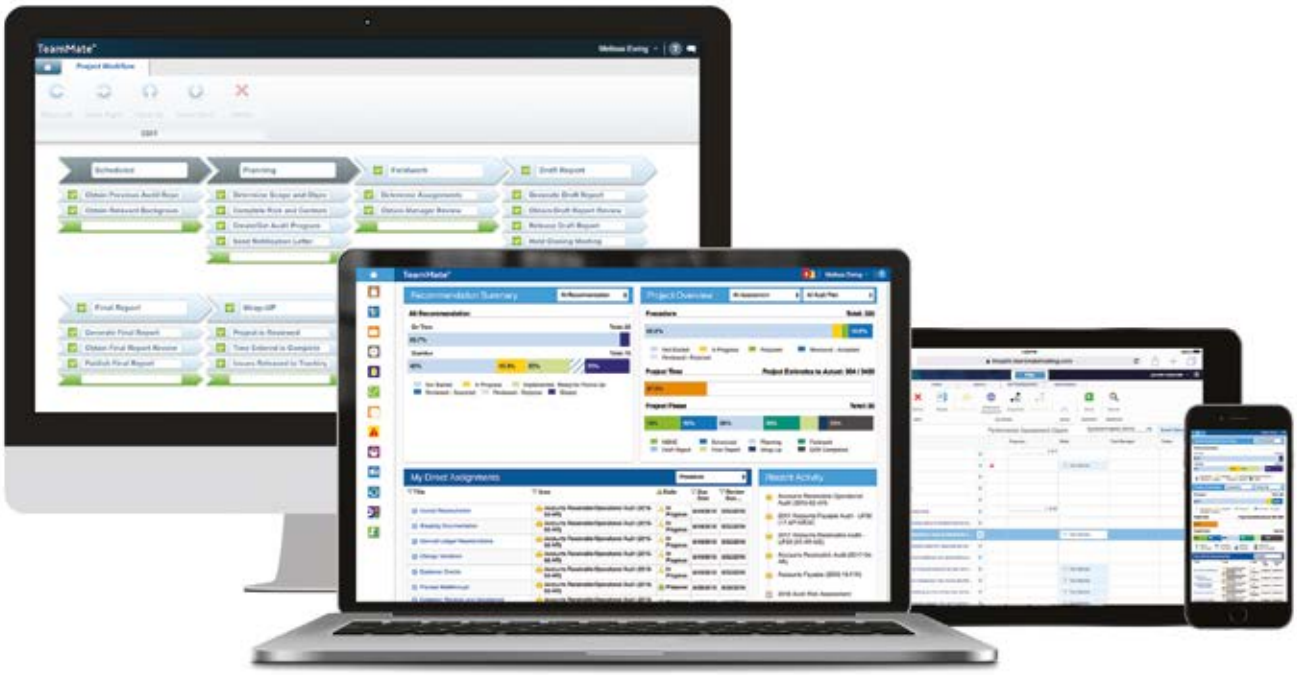
Wolters Kluwer

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