2019

NUMÉRO 18 Juin 2019

# AUDIT, RISQUES, &CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Rencontre

**VALÉRIE MOUMDJIAN** REPENSER LE RÔLE **DE L'AUDIT** INTERNE 18

**Actualité** LA NOUVELLE ÉDITION DU GAGSI

JRS ROLEURS, ETHIQUE

Cybersécurité L'ANSSI POINT= CINQ GRAND











# IDEA: Le logiciel d'analyse de données testé et approuvé

Découvrez pourquoi plus de 400 000 professionnels de l'audit ou de la finance ont sélectionné l'outil d'analyse de données IDEA pour analyser leurs données, gagner du temps et améliorer leurs contrôles.

Dès aujourd'hui, commandez gratuitement votre version de démonstration et analysez vos données en profondeur: www.casewareanalytics.fr



# **Sommaire**



# AUDIT, RISQUES &CONTRÔLE

Revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes

NUMÉRO 18 **IUIN** 2019

### **AUDIT. RISQUES & CONTRÔLE**

Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes - N° 18 - Juin 2019 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, Fadi Abou Abdallah, Antoine de Boissieu, Charlotte Gabet, Paul-Henri Mézin.

COMITE DE LECTURE Tommaso Capurso, Charlotte Gabet, Daniel Lebel Virginie Masurel, Blandine de Montlivault

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

# **o6** En bref **08** Actualité

**POURQUOI** L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EST UN SUJET CENTRAL POUR L'AUDIT INTERNE

CYBERSÉCURITÉ: LES CINQ GRANDES MENACES POINTÉES PAR LE RAPPORT ANNUEL DE L'ANSSI

LA NOUVELLE ÉDITION DU GAGSI PREND EN COMPTE LA TRANSFORMATION **DES ENTREPRISES** 

### **10** Tendances

oute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le onsentement 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 les articles 425 et suivants du Code Pénal.

# **18** Rencontre VALÉRIE MOUMDJIAN

# **22** Dossier

### **AUDITEURS** ET CONTRÔLEURS, **GARANTS** DE L'ÉTHIQUE

**21** UN NOUVEAU CODE POUR LES GRANDES **ENTREPRISES** PRIVÉES AU **ROYAUME-UNI** 

**26** LE « DON EN **CONFIANCE** »: LA GARANTIE DÉONTOLOGIQUE **DES ASSOCIATIONS FRANÇAISES** 

**2**§ INCLURE LE SPONSORING **SPORTIF DANS** LA LUTTE CONTRE LA CORUPTION

**30** « LA CULTURE DE L'ÉTHIQUE DÉCOULE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE »

32 Idées & stratégies

**33** Vu & lu sur Workplace

34 Boite à outils

36 La profession vue par...

**BÉATRICE BON-MICHEL** 

37 Point de vue

# **38** Formations







# **14** & **15** NOVEMBRE 20**19** BEFFROI DE MONTROUGE



WWW.CONFERENCE-IFACI.COM











# Édito



**Jean-Marie Pivard** Président de l'IFACI

## **MERCI**

u nom de tous les administrateurs élu(e)s et réélu(e)s à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire 2019, je vous remercie pour la confiance que vous nous avez accordée.

Nous aurons à cœur au cours de notre nouveau mandat de vous représenter au mieux et de faire de l'IFACI LA plateforme incontournable des auditeurs et contrôleurs internes.

C'est pourquoi nous avions notamment lancé fin 2018 un groupe de travail, le Cercle Résilience & Prospective, pour réfléchir à l'avenir de nos professions ; à comment elles doivent évoluer pour accompagner la transformation de nos organisations.

Je laisse le soin à Valérie Moumdjian, administrateur IFACI et VP Internal Audit & Risk Management chez Solvay de vous dévoiler les premiers détails de ce projet dans les pages Rencontres de ce numéro.

Après cette interview passionnante, vous retrouverez dans le magazine un dossier spécial éthique. Quand on parle avenir, on ne peut le faire sans évoquer cet incontournable. Dans un contexte professionnel où les attentes sont croissantes de la part des régulateurs, des investisseurs, et bien sûr des consommateurs, les auditeurs internes sont en première ligne.

Nous tenterons d'apporter des éclairages divers, au travers de rencontres avec des associations et des ONG ainsi que les enrichissements de nos pairs pour y voir plus clair.

Je profite également de ces quelques lignes pour vous rappeler que les inscriptions à la prochaine conférence annuelle de l'IFACI sont désormais ouvertes. Soyez donc nombreux à nous rejoindre pour le grand événement de l'année et explorer ensemble le rôle et les ambitions nouvelles de nos professions.

A tous, je vous souhaite un très bel été!



AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE IN 18

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE IN 18

### En bref

# UN RECRUTEMENT DE PLUS EN PLUS DIFFICILE

Avec son taux de chômage élevé (8,8 % fin 2018), la France connaît une situation paradoxale : selon l'étude annuelle de Pôle emploi réalisée en partenariat avec le Crédoc, 57 % des entreprises qui prévoient d'embaucher estiment qu'elles auront du mal à y parvenir. Le secteur du bâtiment et l'industrie sont particulièrement touchés. Un record depuis 2010. Raison avancée : une pénurie de candidats ou un « profil inadéquat » (« manque d'expérience professionnelle », « manque de motivation », « présentation », « relationnel » des candidats).

## RÉVISION DES TROIS LIGNES DE MAÎTRISE : L'ENQUÊTE EST OUVERTE

L'IIA propose une évolution du modèle des trois lignes de maîtrise.

Praticiens, parties prenantes, vous êtes invités à vous positionner sur cette proposition. L'enquête est ouverte en ligne jusqu'au 19 septembre. Rendez-vous sur <a href="https://bit.ly/2Fp6S5x">https://bit.ly/2Fp6S5x</a> pour y répondre.

Nous prévoyons de soumettre un retour consolidé pour la communauté IFACI. SI vous souhaitez y contribuer, merci de faire parvenir vos contributions au plus tard le 30 août à Charlotte Gabet, Responsable des Affaires Publiques (cgabet@ifaci.com).



### LANCEMENT DU CYCLE DE FORMATION CERTIFIANT IFACI/ALLIANZ

En mai, l'IFACI a participé à la mise en place de ce cycle de formation à destination des contrôleurs internes / permanents du groupe Allianz en France.



### **AGENDA:**

### ► CONFÉRENCE IFACI 2019 : LES INSCRIPTIONS SONT OUVERTES

La Conférence annuelle de l'IFACI se tiendra les 14 et 15 novembre 2019 au Beffroi de Montrouge.

Inscrivez-vous dès maintenant et profitez des tarifs early bird!

Rendez-vous sur http://conference-ifaci.com

### **CONFÉRENCE ECIJA**

La conférence ECHA 2019 aura lieu du 18 au 20 septembre 2019 au Luxembourg.

Au programme, changement et innovation dans l'audit interne!

Inscription sur www.eciia2019.com

# **3ÈME ÉDITION DES GRANDS PRIX DU BUSINESS ET DE LA GOUVERNANCE RESPONSABLES**

Ces Grands Prix ont vocation à récompenser, encourager et valoriser les meilleures pratiques mondiales en matière de business et de gouvernance responsables!

La cérémonie de remise des Prix se tiendra en octobre 2019.

# CORRUPTION: L'INITIATIVE D'UNE VILLE UKRAINIENNE

La corruption est, comme dans de nombreux autres pays, un fléau national en Ukraine. La ville de Drohobytch, à l'ouest du pays, a fait de la lutte contre ce problème sa priorité, en misant sur la transparence. Les autorités locales ont décidé d'ouvrir en ligne l'accès à tous les documents administratifs, y compris la feuille de paie des élus. Une initiative primée en mars par l'organisation anti-corruption Transparency International.

### LES ENTREPRISES NE SONT PAS PRÊTES POUR LA RECHERCHE VOCALE

Les enceintes intelligentes comme Siri, Alexa d'Amazon ou Google Home, devraient bientôt prendre le pas sur nos recherches sur écran, dit-on. Ces assistants vocaux se multiplient en effet à grande vitesse. Les entreprises sont-elles prêtes pour cette nouvelle révolution? Pas encore apparemment. Une étude réalisée sur le marché américain par Uberall auprès de 73 000 entreprises inscrites, montre que 4% seulement d'entre elles donnent des informations correctes et à jour. Uberall a répertorié 978 305 erreurs dans les heures d'ouverture, 510 010 erreurs dans la localisation et de nombreuses autres erreurs. et de la consolidation du groupe Open.



### LES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES ENCORE EN LÉGÈRE HAUSSE

Le premier trimestre 2019 a été marqué par une nouvelle hausse des défaillances d'entreprises :

+0.3%

par rapport au 1er trimestre 2018. Un résultat dû essentiellement à la baisse de la marge enregistrée (31,8%) et une consommation des ménages hors énergie qui a stagné. L'immobilier neuf, l'agroalimentaire, le transport routier et la restauration sont les secteurs les plus touchés.



# GLASSDOOR RÉPERTORIE LES « AVANTAGES SOCIAUX ORIGINAUX »

Le site Internet spécialisé sur le marché du travail a sélectionné des entreprises qui proposent à leurs salariés des avantages sociaux « différents ». Parmi les sociétés citées : BlaBlaCar, qui propose à ses collaborateurs d'aller travailler une semaine par an à l'étranger, Deezer, qui organise des concerts privés dans ses bureaux, OpenClassRooms qui donne des congés illimités à ses collaborateurs (et même une prime de 1 000 euros à tous ceux qui posent plus de 15 jours)... Quant à la société Frichti (start-up de livraison de repas), elle offre le déjeuner et le goûter chaque jour à ses 300 salariés.



# CYBERCRIMINALITÉ : LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES DE PLUS EN PLUS CIBLÉES

Le 5ème baromètre annuel de l'assureur Euler Hermes et de l'association des directeurs financiers (DFCG) est une nouvelle fois inquiétant. Près de 25% des entreprises affirment avoir été victimes de plus de 10 attaques en 2018. Parmi lesquelles Airbus ou le groupe de cinéma Pathé... Plus d'une entreprise attaquée sur dix estime son préjudice à plus de 100 000 € et pour 5% d'entre elles à plus de 500 000 €. «De quoi fragiliser la trésorerie des entreprises et compromettre leur activité », affirme Euler Hermes.

AUDIT. RISQUES & CONTRÔLE | N°1 AUDIT, PISQUES & CONTRÔLE | Nº4

# Actualité

# **POURQUOI L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EST UN SUJET CENTRAL** POUR L'AUDIT INTERNE

Les transformations organisationnelles sont monnaie courante de nos jours. Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, cette tendance se verra amplifiée et les transformations organisationnelles seront plus importantes et coûteuses. Dans un contexte de projets déterminants avec risques de pertes significatives, les auditeurs internes, comme experts en identification des risques et des movens à les gérer, sont parfaitement placés pour jouer un rôle crucial dans cette nouvelle ère.

our être pertinent dans ce nouveau monde. le profil de l'auditeur interne va cependant devoir changer, autant d'un point de vue formation que dans sa capacité d'évaluer les risques des situations émergentes. La fonction d'auditeur interne peut, plus que jamais, être déterminante. L'auditeur interne peut devenir un « facilitateur » de l'l'IA pour son organisation, à condition de lui-même s'adapter, et ce dès maintenant. Il pourra alors continuer à démontrer qu'il est créateur de valeur ajoutée. L'audit

- Pourra assister son organisation dans l'identification des opportunités d'intégration de l'IA dans ses modes opératoires.
- Pourra continuer à jouer le rôle historique d'identification de risques, de moyens de gestion de ces derniers, de spécialiste en processus d'affaires.
- Devra adapter ses processus d'audit.
- Sera composé de ressources ayant des profils différents.

Comme partenaire d'affaires, l'auditeur interne pourra ainsi jouer un rôle clé lors des phases de planification, d'implantation et d'optimisation des processus d'affaires organisationnels. Pour se préparer, il lui faudra d'abord comprendre les bases de l'intelligence artificielle, les rôles que l'audit interne devra jouer ainsi que les risques et les opportunités que représente cette nouvelle technologie. Il devrait tirer profit du Cadre de référence de l'IA (voir schéma), pour fournir des méthodes systématiques et rigoureuses visant à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de gouvernance. de gestion des risques et de contrôle qui y sont liés.



L'auditeur interne devra :

- Savoir comment fonctionne l'IA
- Comprendre les risques et les opportunités que l'IA représente
- Déterminer si les résultats de l'IA correspondent aux attentes
- Être capable de recommander ou de prendre des mesures correctives le cas échéant

De telles compétences seront requises au niveau des trois lignes de maîtrise. La direction générale et le Conseil d'administration devront également connaître le fonctionnement de l'IA et comprendre les risques et opportunités qu'elle représente. L'auditeur interne peut aider une organisation à évaluer et comprendre dans



9

quelle mesure l'intelligence artificielle aura un effet • Donner, comme pour toute autre initiative importante. (négatif ou positif) sur la capacité de cette organisation à créer de la valeur à court, moven, ou à long terme.

### Ainsi, l'auditeur interne :

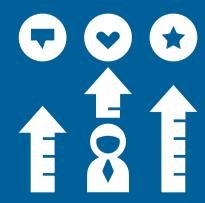
- Comprend les objectifs stratégiques de l'organisation et les processus mis en œuvre pour les atteindre.
- Est en mesure d'évaluer si les activités d'IA contribuent à la réalisation de ces objectifs.
- Peut fournir une assurance interne sur les activités de management des risques de la direction générale. pertinentes au regard des risques de l'IA.
- Est perçu comme un conseiller de confiance pouvant soutenir l'adoption de l'IA pour améliorer les processus de l'organisation ou l'offre de produits et de services.

### Les actions à entreprendre par l'auditeur interne :

- Inclure l'IA dans son évaluation des risques et envisager la possibilité de l'inclure également dans son plan d'audit, fondé sur une approche par les
- Participer activement aux projets d'IA dès leur début. en fournissant des conseils et des points de vue qui contribuent à la réussite de leur mise en œuvre.
- Fournir une assurance sur la gestion des risques liés à la fiabilité des algorithmes sous-jacents et des données sur lesquelles reposent ces algorithmes.
- S'assurer que les questions éthiques et morales qui peuvent entourer l'utilisation de l'IA par l'organisation sont traitées.

une assurance sur les structures de gouvernance.

Évidemment, l'audit interne ne devrait pas être chargé. ni être responsable, de la mise en œuvre des processus, politiques ou procédures d'IA afin d'éviter toute atteinte percue ou réelle à son indépendance et à l'objectivité de l'auditeur interne. Il devrait aborder l'IA comme il traite les autres domaines, c'est-à-dire avec une approche systématique et méthodique afin d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle liés à l'IA.



Source: https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments. GPI-Artificial-Intelligence-Part-II-French.pdf

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°18

# **Publi-Reportage**

# L'AUDIT ET LE CONTRÔLE INTERNES DE SANOFI OPTENT POUR TEAMMATE+ AU NIVEAU MONDIAL

Le géant de la santé Sanofi a adopté TeamMate+ de Wolters Kluwer afin d'intégrer ses processus au sein de son nouveau service de contrôle interne et d'audit interne. Sanofi a rapidement constaté que cela offrait de plus grandes possibilités pour son organisation mondiale. Le groupe a voulu aligner les contrôles pour plus de 100 000 employés de 145 nationalités, dans 76 sites de production et 36 pays.

anofi développe constamment de nouveaux traitements pour les maladies humaines. Une intervention peut avoir de multiples conséquences pour le patient et celles-ci doivent être testées et comprises. Ainsi, lorsque le groupe a entrepris d'identifier et d'établir une nouvelle norme pour les contrôles internes du groupe, la tâche a d'abord semblé, selon Lynette Biddulph, responsable des évaluations, « intimidante ». Sanofi opère dans un secteur fortement réglementé et comprend des sites de R&D et de production, des produits pharmaceutiques et soins de santé, et ses produits sont diffusés auprès de clients dans 170 pays. Lynette Biddulph a été recrutée pour diriger un nouveau service de deuxième ligne de maîtrise, avec comme charge d'établir, créer et intégrer, une méthodologie permettant d'évaluer un nouveau standard de contrôles pour l'ensemble de l'organisation.

En parallèle, l'équipe d'audit interne de Sanofi cherchait à améliorer ses outils et certains de ses processus : une occasion idéale pour trouver une solution que les deux services pourraient utiliser. « Nous avions besoin

de coordonner ceci soigneusement - notre plus grande crainte était que l'audit interne et que les contrôles internes travaillent en parallèle et produisent des conclusions contradictoires, » explique Lynette Biddulph. Sanofi s'est donc tourné vers la solution TeamMate+ et a opté pour un déploiement transverse ambitieux, l'organisation ayant six services distincts faisant un travail similaire et qui pouvait être harmonisé. La solution devait leur permettre de communiquer et partager informations et rapports mais aussi de continuer à suivre leurs méthodologies et de voir les données les plus pertinentes pour chacun.

tard, mais nous nous sommes rendus compte que c'était horriblement complexe, » poursuit-elle. « Nous avions un grand nombre de contrôles et souhaitions les appliquer dans six entreprises au sein de 108 pays. Nous avons tout remis à plat et constaté que TeamMate+ pourrait nous aider à trouver de nouvelles façons de rattacher les contrôles aux services plutôt que de dupliquer le même contrôle dans différentes évaluations, et en réduire ainsi le nombre total tout en conservant les différences superficielles dans la présentation et la mise au point pour les différents groupes d'utilisateurs. » La clé pour parvenir à cette simplifi-

# « Les équipes ont bien vu comment cela pouvait fonctionner pour elles »

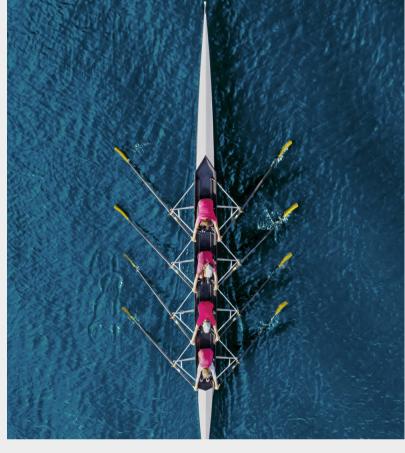
« Nous avons prévu d'introduire l'audit interne et des contrôles internes au nouveau système puis d'ajouter les autres services plus

cation et cette unification était de convenir d'une base de référence commune - une « dimension primaire » de contrôle. Ceci fait, la solution leur a permis d'identifier les doublons et d'intégrer des processus précédemment séparés sous un contrôle unique. La base des contrôles en était ainsi simplifiée et plus cohérente, mais les équipes continuent à voir les processus et les constats comme ils le préfèrent et peuvent générer les rapports pertinents pour eux. « Il y a initialement eu un peu de résistance, mais les équipes ont bientôt vu comment cela pouvait fonctionner pour elles. » Un facteur important envers la création d'un terrain d'entente entre des services qui n'avaient jamais travaillé en étroite collaboration.

# « Rassembler les gens pour les mettre d'accord sur ce qui sera la dimension primaire »

« Maintenant que nous sommes intégrés, nous pouvons avoir une totale confiance en nos constatations d'audit et contrôles, et nous savons que toutes les personnes impliquées ont vu les mêmes informations et pris une décision éclairée et unanime, » dit Lynette Biddulph. « Les auditeurs internes ainsi que d'autres personnes peuvent accéder aux informations au travers du système, mais nous avons un accord mutuel d'informer les autres services avant d'accéder à leurs données. »

« L'avantage principal a été l'intégration de missions distinctes et la possibilité d'y ajouter de multiples entités juridiques, » explique-t-elle encore. « Avant, il m'était souvent demandé si une entreprise pouvait modifier un contrôle et je devais définir ce que cela signifierait



pour l'audit interne et SOX. Maintenant, nous pouvons déployer un seul contrôle et automatiquement tester les variantes sur l'ensemble du système. »

Le premier conseil pour lancer un programme semblable serait de commencer par un programme d'intégration. « Rassembler les gens pour les mettre d'accord sur ce qui sera la dimension primaire. Nous n'avions pas compris cela en lançant le projet. Nous utilisions la structure de gestion de l'organisation au lieu d'utiliser notre structure de contrôles. Il faut travailler sur les objectifs principaux avant d'y ajouter tous les tests et les missions ».

L'un des principaux contrôles de Sanofi est la séparation de tâches et tous les services ont dû collaborer pour identifier que ce contrôle était commun à tous. Une fois identifié, il a pu être décrit et cartographié à travers toutes les business units. « Il faut se demander quel est le contrôle de base qu'on veut obtenir. Si vous identifiez les principes fondamentaux, vous pouvez ajouter et configurer des changements d'apparence et exécuter vos tests sans problème.»

L'adoption de TeamMate+ a déjà conduit à des gains réels. Lynette Biddulph indique que l'an passé les retours utilisateur se sont améliorés « de manière spectaculaire ». « Nous cherchons constamment à nous améliorer », ajoute-t-elle « et TeamMate+ nous a donné les outils dont nous avions besoin pour le faire ».

Source: www.teammatesolutions.com

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE IN 18

# **Actualité**

# CYBERSÉCURITÉ: LES CINQ GRANDES MENACES POINTÉES PAR LE RAPPORT ANNUEL DE L'ANSSI

Chaque année, l'Agence Nationale de Sécurité des Services Informatiques (ANSSI) publie un rapport détaillé des missions effectuées au sein du cyberespace, mais nous avertit également des risques et des mesures à prendre dans le secteur privé. Dans sa dernière édition, son directeur général prévient : les cyberattaques sont de plus en plus ciblées, de mieux en mieux préparées, et reposent sur des moyens logistiques, humains et financiers inédits.

rattachée au secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN). Elle est chargée d'assister le Premier ministre dans ses exercices de responsabilité en matière de défense et de sécurité nationale. Elle apporte son expertise aux administrations et aux entreprises en matière de cybersécurité, qu'il s'agisse de défense, de veille, de protection, de détection, ou d'alerte. En 2018, l'ANSSI a mené de nombreuses opérations qui lui ont permis d'identifier cinq grandes tendances en France et en Europe.

· L'exfiltration de données stratégiques : le premier risque qui pèse aujourd'hui sur les organisations est d'abord l'espionnage. Le directeur général de l'ANSSI, Guillaume Poupard, explique que l'on a désormais affaire à des « groupes très organisés [qui] préparent ce qui ressemble aux conflits de demain, en s'introduisant dans les infrastructures des systèmes les plus critiques ». Premiers secteurs visés en 2018 : la Défense, la santé et la recherche. Des opérations planifiées sur de longues périodes, mobilisant des moyens humains, logistiques et financiers importants.

- réée en 2009, l'ANSSI est rattachée au secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale. Elle est chargée d'as-Premier ministre dans cices de responsabilité en de défense et de sécurité e. Elle apporte son exper
   Les attaques indirectes : l'agence a également constaté une augmentation de ce mode d'atteinte à la sécurité informatique. Les hackers vont alors cibler un ou plusieurs intermédiaires (fournisseur, prestataire, etc.) plutôt que directement leur cible principale, mieux protégée.
  - Les opérations de déstabilisation et d'influence. Moins complexes à réaliser, elles ont toutefois un fort impact, via souvent des rançongiciels ou des opérations de sabotage. Elles sont le plus souvent l'œuvre d'individus isolés ou de petits groupes, français ou étrangers.
  - La génération de cryptomonnaies. Dans ce cas, les attaquants se font très discrets et agissent en réseaux, déjouant les failles de sécurité pour déposer des « mineurs de cryptomonnaie ». Une technique extrêmement complexe, basée sur la puissance de calcul de systèmes qui vise à s'enrichir rapidement.
  - La fraude en ligne : elle est en pleine croissance. Les attaquants se tournent vers des organisations moins exposées mais plus vulnérables, comme des collectivités locales ou des acteurs de la santé.

### L'IMPORTANCE DE L'ANALYSE DE RISQUE

Face aux menaces, l'ANSSI propose plusieurs stratégies de réponse, notamment le management et l'analyse de risque. C'est ainsi qu'est née la méthode EBIOS Risk Manager en 2018. En lien avec le Club Ebios et CLUSIF (Club de la Sécurité de l'Information Français), l'agence a modernisé sa méthode pour fournir une solution innovante et pratique, adaptée aux nouveaux enjeux de sécurité informatique. L'idée est de permettre aux dirigeants de mieux appréhender les risques liés au numérique. « La gestion du risque numérique n'est pas seulement technique. Elle suppose l'implication de tous les échelons de l'organisation. de la direction aux équipes », explique Guillaume Poupard.

### **RENFORCER**

### LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

En 2018, l'ANSSI a également développé des accords sectoriels avec plusieurs autorités nationales sectorielles. Elles se sont ainsi engagées en faveur d'une coopération renforcée pour protéger les systèmes d'information. L'agence et le Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE) ont créé le dispositif SecNumEco et organisent des événements ayant pour but de transmettre les outils indispensables aux décideurs pour faire face aux risques qui pèsent sur les structures publiques et privées de toutes tailles. En 2018, dix rendez-vous SecNumEco se sont ainsi déjà tenus à travers toute la France.

### « COMMENT SÉCURISER LES TECHNOLOGIES DE DEMAIN ? »

Face à la pénurie de talents dans le domaine de la cybersécurité, l'ANSSI a aussi décidé de renforcer et de développer des labels et des partenariats pour former et responsabiliser, comme le dispositif SecNumedu, qui labellise des formations initiales en cybersécurité de l'enseignement supérieur ou le programme de sensibilisation en ligne SecNumacadémie, qui a par ailleurs connu un véritable succès en 2018, obtenant le prix « Coup de cœur des internautes » 2018 lors de la cérémonie MOOC of the year.

Le rapport de l'ANSSI se tourne ainsi résolument vers l'avenir et évoque également en conclusion l'intelligence artificielle, la santé connectée et même l'informatique quantique... Avec toujours le même objectif: « comment sécuriser les technologies de demain? »

### L'ANSSI, SPONSOR DES «6 MOIS DE LA CYBERSÉCURITÉ»

Les différents groupes de travail pourront désormais avoir accès aux experts et aux ressources de l'ANSSI.

Des représentants de l'agence étaient présents lors de l'événement «cyber» organisé par l'IFACI le 4 juillet dernier.

Rejoignez les groupes de travail sur Workplace.



### **LES ACTIONS DE L'ANSSI EN 2018**

1869 signalements d'incidents de sécurité sur un système numérique

incidents hors opérateurs d'importance vitale (OIV)

••••••••••••

incidents majeurs

174

opérations de cyberdéfense

« visas » remis, dont 25 certifications de sécurité de premier niveau (CSPN) de produits, 68 certificats critères communs (CC) de produits, 12 certificats CC de sites, 3 certificats CC de profils de protection...

Le site de l'ANSSI, sur lequel peut être téléchargé le rapport : https://www.ssi.gouv.fr//

\*





AUDIT. RISQUES & CONTRÔLE | N°18 AUDIT, PISQUES & CONTRÔLE I Nº45

## **Actualité**

# LA NOUVELLE ÉDITION DU GAGSI PREND EN COMPTE LA TRANSFORMATION **DES ENTREPRISES**

Le nouveau « Guide d'audit de la gouvernance du SI de l'entreprise numérique » (GAGSI) a été publié récemment. Une collaboration entre l'AFAI-ISACA, le Cigref et l'IFACI qui intègre l'évolution des organisations qui sont en pleine transformation numérique. Un outil véritablement pratique, concu pour permettre à toutes les parties prenantes d'évaluer la gouvernance de leur SI - et si besoin d'en améliorer la performance.

a dernière édition du guide remontait à 2012. Et depuis, le monde a bien évidemment considérablement changé. « Il était temps de prendre en considération un certain nombre d'innovations, » explique Henri d'Agrain, Directeur Général du CIGREF. « la mise en œuvre des nouvelles méthodologies, comme l'agilité, l'importance croissante de la cybersécurité, mais aussi la notion de « marketing du SI », pour promouvoir les services que le SI rend et qui répondent aux attentes de l'organisation... Sans oublier bien sûr la gestion des données et leur protection. Le contexte est devenu vraiment très différent par rapport à la précédente édition ».

### PRÈS D'UN AN **DE TRAVAUX**

Une quarantaine de personnes ont ainsi été impliquées dans les travaux de rédaction du guide : des professionnels des SI, des membres d'associations, des cabinets d'audit... Une œuvre pluridisciplinaire coordonnée par Clara Morlière, chargée de mission du CIGREF. « Véritable « check-list » du DSI, le guide a donné lieu à des échanges très riches, l'engagement du comité de pilotage a été total, » explique encore Henri d'Agrain. « toutes et tous étant conscients qu'aujourd'hui, gouverner un SI, c'est finalement gouverner le système qui fédère l'ensemble des fonctions essentielles de l'entreprise ». Près d'un an de travaux, avec pour résultat un ouvrage extrêmement facile d'accès, conçu comme un parcours explorant les différentes thématiques : stratégie, innovation, risques, données, etc. Et pour chacune d'entre elles les enjeux, menaces, risques et bonnes pratiques. Tous les critères sont pris en compte avec des réponses appropriées.

### **UN OUTIL D'ÉVALUATION** À TÉLÉCHARGER

En fin de guide, un outil d'évaluation peut être téléchargé grâce à un QR-Code et permet de savoir rapidement où se situer en fonction de chaque critère et thématique. Une application avec des codes couleurs très simples qui donne une vision d'ensemble de ses points forts et de ceux qui restent à travailler.

« Avec cette nouvelle édition, tous les types d'organisations sont concernés » poursuit le Directeur Général du CIGREF, « les grandes entreprises évidemment, mais aussi les grosses PME, jusqu'aux ETI... ». Et pour la première fois, le « GAGSI » est aujourd'hui disponible gratuitement, en français et en anglais.

•••••

### **TÉLÉCHARGER** LE GUIDE:

docs.ifaci.com rubrique Systèmes et technologies de l'information

« Aujourd'hui, gouverner un SI, c'est finalement gouverner le système qui fédère l'ensemble des fonctions essentielles de l'entreprise »



### « COMMENT SE FAIRE VIRER **QUAND ON EST DSI?**

« L'audit de la gouvernance du SI est un sujet très important, mais un peu austère, » explique Henri d'Agrain. « lors de la présentation du guide, dans les locaux parisiens de l'EM-Lyon, nous étions face à un public issu de métiers différents, ainsi que des étudiants... Nous avons donc eu l'idée d'une entrée en matière un peu originale : la mise en scène d'un témoignage fictif, écrit par Philippe Rosé, de Best Practices SI, exposant avec humour les principales raisons pour lesquelles un DSI devrait éviter de faire de la gouvernance des systèmes d'information ». Interprété par Henri d'Agrain lui-même, ce faux DSI égrenait ainsi toutes les erreurs qu'il avait pu commettre, et les raisons qui avaient donc poussé son entreprise à le licencier. Un sketch amusant qui a rencontré un beau succès auprès des nombreuses personnes présentes.

Pour voir la vidéo : https://www.cigref.fr/gouvernance-systeme-information-comment-se-faire-virerquand-on-est-dsi

### JEAN-MARIE PIVARD: « LES DONNÉES, CE SONT DES OPPORTUNITÉS »



« Il v a huit ans. je contribuais au développement de la première version. Et si je suis très fier aujourd'hui encore du document que nous avons lancé alors. il était temps de réfléchir à nouveau. En huit ans. beaucoup de choses ont changé, à commencer par l'émergence des données, des données qui constituent maintenant une matière première stratégique.

Stratégiques parce qu'elles entrent pleinement dans le processus de création de valeur de l'organisation. Les données permettent de transformer les services et d'en créer de nouveaux : les données ce sont des opportunités.

Transformer les services et en créer de nouveaux, c'est ce qui permet aux organisations de se différencier, de se positionner sur le marché et de se développer.

En contrepartie, puisqu'elles sont critiques dans le processus de création de valeur, ces données doivent être « assurées ». Tout le monde, au sein autant qu'à l'extérieur de l'entreprise doit pouvoir compter sur ces données, avoir confiance en leur fiabilité et leur disponibilité et les savoir protégées.

Cette nouvelle version du guide sur l'audit de les gouvernance des SI produit par nos trois associations se veut un outil concret pour nos entreprises pour assurer la bonne maîtrise de ces enjeux et la confiance sur laquelle souhaitent se reposer les acteurs de l'entreprise et externes à l'entreprise.



LES MÉCANIQUES DE FRAUDE AUX PARIS SPORTIFS

LE SYSTÈME

**MISE SUR LA VICTOIRE** 

DE L'ÉQUIPE B

50

# **Tendances**

# **ÉTHIQUE** DU S

**ZOOM SUR** 

ON PARIE

RÉSULTAT

**SUR UN** 

**SPORTIF** 

point de vente

ou sur un site

Dans un

Française

Des Jeux

de paris

en ligne.

LA COTE.

CA

**PLUS** 

COMMENT

**MARCHE?** 

la probabilité

**PLUS** la cote

est importante.

**PLUS** les gains

en cas de victoire.

seront élevés

ÉQUIPE

de victoire

est faible.

Instaurer de bonnes pratiques éthiques dans le sport est une préoccupation du Conseil de l'Europe. Diverses actions pour contrer le dopage, sensibiliser les sportifs aux phénomènes de violence, renforcer l'éthique notamment commerciale et l'impact des nouvelles technologies de l'information ont été entreprises. Les États ont été incités à légiférer.

> HISTORIQUE DES ACTIONS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Adoption de la Charte européenne du sport 1992 (révisée en 2001), qui recommande aux

gouvernements des Etats membres de fonder leurs politiques nationales en matière de sport sur la charte européenne du sport, et du Code d'éthique sportive (révisé en 2001), qui rappelle l'importance du fair-play et de la protection des enfants, des jeunes et des femmes de l'exploitation et

des abus sexuels.

1985

Adoption de la Convention européenne de lutte contre le dopage.

Adoption de la Convention européenne sur **la violence** et les débordements de spectateurs

lors de manifestations sportives et notamment de matches de football.

Adoption de la Charte européenne 1984

contre le dopage.

Premier texte sur 1967 le dopage des athlètes adopté par le Comité des ministres du Conseil.

# LES PRINCIPALES **MESURES LÉGALES**

Tricher pour obtenir la victoire

Mauvais

4

S

de l'équipe la moins favorite.

**LES MOYENS** 

Fausse

ÉQUIPE

pour y parvenir

Décision

COTE

**L'ENJEU** 



CE TEXTE ADOPTÉ PAR LE SÉNAT LE 15 FÉVRIER 2017 VISE À PRÉSERVER L'ÉTHIQUE DU SPORT, À RENFORCER LA RÉGULATION ET LA TRANSPARENCE DU SPORT PROFESSIONNEL ET À AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DES CLUBS.

> L'établissement de **chartes d'éthique** par les fédérations sportives délégataires, et de comités chargés de veiller à leur application.





La soumission des présidents de fédérations sportives, des ligues professionnelles, du Comité National olympique et sportif français et Comité paralympique et sportif français aux exigences de la loi relative à la transparence de la vie publique.

L'interdiction pour les acteurs des compétitions sportives, de parier sur les compétitions de leur discipline.





L'extension de la durée de la convention entre l'association sportive et le club professionnel de 5 ans maximum à 10 à 15 ans et droit d'usage du numéro d'affiliation reconnu au club professionnel.

La faculté pour les collectivités territoriales ou leurs groupements d'accorder leur garantie aux emprunts contractés en vue de l'acquisition de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs par des associations ou des sociétés sportives.





La possibilité pour les associations et sociétés sportives de verser **des redevances aux sportifs** ou aux entraineurs professionnels qu'elles emploient, pour l'utilisation commerciale de leur image, de leur nom ou de leur voix.

La création d'une conférence permanente du sport féminin chargée de **promouvoir** le développement et la médiatisation du sport féminin.



RRUPTION

« Je te paye pour que ton équipe 🗛 perde. »

Le renforcement des pouvoirs des directions nationales de contrôle de gestion (DNCG) et l'élargissement de leurs compétences aux agents

La possibilité, pour les acteurs du sport et de la diffusion de contenus audiovisuels

à disposition en ligne, de façon

illicite, de contenus sportifs.

sportifs sur internet,

de conclure des accords en vue de **lutter contre la** promotion, l'accès et la mise



**VICTOIRE DE** volontairement L'ÉQUIPE B perdre. Misez sur B l'équipe adverse. »

> **PARTAGE DU GAIN** AVEC LE JOUEUR

**L'ENTOURAGE DU JOUEUR** TOUCHE **SON GAIN** 

**LA MAFIA** TOUCHE **SON GAIN** 

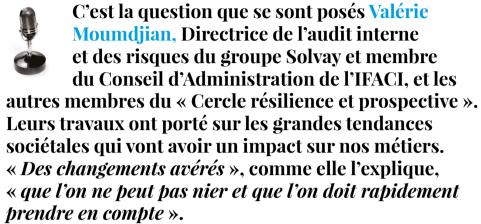


**ACCORD** 

« Nous allons







Pourriez-vous vous présenter pour les adhérents de l'IFACI et nous parler de votre poste actuel ?

Valérie Moumdjian Après mon diplôme d'école de commerce et un MBA, j'ai commencé comme analyste financière dans un groupe qui s'appelait alors Elf-Aquitaine. J'ai ensuite rejoint le cabinet EY en audit où je suis restée 6 ans. Après cela, j'ai travaillé dans une société de conseil auprès des collectivités locales où j'étais en charge de l'audit et de la renégociation des contrats de délégation de services publics. En 2001, j'ai rejoint le groupe Rhodia, où j'ai occupé différentes fonctions, dont la direction du département Corporate finance jusqu'en 2009, date à laquelle j'ai évolué vers la

•••••

direction de l'audit interne. Puis, quand Rhodia été rachetée par Solvay en 2011, j'ai été nommée Directrice de l'audit interne pour l'ensemble du groupe. Et en 2014, j'ai également repris la Direction des risques et du contrôle interne.

En quoi cette double-responsabilité – audit et gestion des risques – vous donne-t-elle une meilleure vision sur l'activité ?

VM J'ai connu les deux organisations, avec et sans la gestion des risques. Il y a bien sûr un certain nombre de garde-fous à respecter, de facon à assurer l'indépendance de l'audit. La première règle est d'avoir deux pôles séparés, aucun collaborateur ne travaille pour les deux activités, la synthèse ne se faisant qu'à mon niveau. Sur la partie risques, notre équipe n'a pas de rôle opérationnel. Nous sommes les garants de la méthodologie et de son application homogène dans toutes les entités du Groupe, mais nous ne prenons pas de décision opérationnelle en matière de gestion des risques. La seconde règle, c'est que l'audit interne ne peut pas auditer le système de gestion des risques. Je fais donc appel à des tiers régulièrement pour auditer la qualité du dispositif. Si l'on respecte ces principes, ce sont des activités qui sont tout à fait compatibles et j'v ai même vu une réelle avancée en termes d'efficacité, car chaque activité nourrit l'autre. La connaissance des risques permet d'orienter les travaux d'audit et d'allouer les ressources là où se situent les enjeux. Réciproquement, l'audit interne appuie la gestion des risques en donnant une assurance raisonnable sur l'efficacité des actions de réduction de risque.

### **SOLVAY**

- Groupe créé en 1863
- 24 500 collaborateurs
- Présent dans 62 pays
- 10,3 milliards de CA
- Présidente du Comité Exécutif et CEO depuis le 1er mars dernier : Ilham KADRI
- Lauréat du Prix 2018 de l'Integrated Thinking Award dans la catégorie Capitalisation > 7 Mds €



## Rencontre

Vous vous êtes également investie dans les travaux de l'IFACI. Cette démarche vous a paru importante face à l'évolution des métiers ?

**VM** l'ai rejoint le Conseil il v a un peu plus d'un an après avoir été sollicitée par Jean-Marie Pivard, Président du Conseil. Je connaissais l'IFACI d'un peu loin pour ses activités de formation et de certification. Ce qui m'a motivée, c'est la volonté que j'ai ressentie de transformation et de modernisation. Une ambition forte de transformation portée par les membres du Conseil, chacun contribuant de facon concrète en apportant son expérience et son réseau. C'est d'autant plus intéressant qu'il v a une bonne diversité en termes de secteurs et de tailles d'entreprise représentées. Et tout le monde est très actif. Le Comité des Affaires Publiques, présidé par Céline Van Hamme, auquel je participe, est l'émanation du Conseil qui a pour mandat de porter la voix de la profession et des adhérents à l'extérieur de la communauté avec le C3D. Par ailleurs, i'anime un module « audit-contrôle interne » certifiante de l'IFA (Institut Français des Administrateurs). Et puis cette année, nous avons travaillé sur un thème qui est né au moment de la réunion annuelle stratégique du Conseil, à laquelle participait une prospectiviste et géopolitologue, Virginie Raisson-Victor. Elle a partagé avec nous les grandes tendances de la société actuelle, ce qui nous a amené à nous poser la question : « faut-il repenser le rôle de l'audit interne, dans un monde aujourd'hui en profonde mutation ? ». Dans le prolongement, nous avons décidé de créer un groupe de travail, le « Cercle résilience et prospective », qui regroupait des membres du Conseil de l'IFACI mais aussi des personnalités externes, comme Virginie Raisson-Victor, Geneviève Férone-Creuzet, Vice-présidente de la Fondation pour la Nature et l'Homme et du Shift Project, ou Philippe Peuch-Lestrade, Directeur général délégué de l'Institut du Capitalisme

s'adapter aux changements de la société et qu'il peut même jouer dans le cadre de la formation un rôle moteur. C'était donc tout à fait le bon timing pour mener cette réflexion sur les défis à venir de notre profession. On ne peut pas nier les grandes tendances sociétales qui vont impacter les modèles d'entreprise et donc nos métiers, et nous sommes là pour protéger les actifs de l'entreprise. C'est le rôle premier de l'audit : alerter l'organisation sur un certain nombre de signaux, de tendances, de risques émergents. Nous avons couvert un grand nombre de sujets de société, comme la transition climatique. nouvelles technologies. les l'accroissement de la pression réglementaire, les questions éthiques ... Des faits avérés, des changements que l'on ne peut pas nier et que l'audit interne doit rapidement prendre en compte pour jouer un rôle moteur dans la résilience de l'organisation et lui permettre de protéger ses actifs dans le temps.

> Quels sont les signes qui montrent déjà que le métier d'auditeur a changé?

VM Auparavant, les natures de risques étaient assez clairement différenciées et résultaient essentiellement de l'activité de l'entreprise et de son secteur : des risques de nature financière, des risques OHSE, l'éthique, etc. Une entreprise pouvait facilement établir les risques auxquels elle était confrontée, généralement liés à son domaine d'activité. Mais on prenait peu en compte les risques externes. Aujourd'hui, les cartographies des risques sont beaucoup plus étendues et complexes. On parle maintenant de « méta-risques », qui ont une ampleur et une vélocité beaucoup plus importantes et qui sont corrélés entre eux. Il v avait déjà des signaux ces dernières années. Il n'v a qu'à voir ce qui s'était passé avec Arthur Andersen, il v a plus de 15 ans : il a suffi d'un scandale financier sur un de leurs clients pour que la société soit démantelée en un an, parce qu'il y a

# « On ne peut pas nier les grandes tendances sociétales »

et d'assurer les relations avec nos parties prenantes externes : les régulateurs, les autres associations professionnelles comme le MEDEF, par exemple, les universités, les écoles...

Quels sont les domaines sur lesquels vous avez particulièrement travaillé?

**VM** Il n'y a pas de rôle prédéfini au sein du Comité des Affaires Publiques. L'an dernier, j'ai travaillé sur l'élaboration du programme de la conférence annuelle et j'ai participé à une matinale sur le devoir de vigilance en partenariat Responsable (ICR). À l'issue de ces travaux, a été rédigé un document de synthèse sur notre vision du rôle de l'audit interne, validé en Conseil d'administration, que nous allons maintenant commencer à partager.

Les conclusions de ces travaux sont-ils à même de faire évoluer la vision du métier d'auditeur

**VM** Pour nous, c'était important de réfléchir à ce qu'allaient être nos équipes dans le futur. Car il va aussi falloir être capables de continuer à attirer des talents dans les années à venir, de montrer que ce métier est en mutation, qu'il va eu rupture de la confiance.

# « L'univers d'audit est infini »

Au sein du Cercle, nous avons évoqué par exemple le cas de cette grande société d'énergie américaine, «Pacific Gas & Electric Company », qui a fait faillite parce qu'il a été considéré qu'elle n'avait pas eu une attitude suffisamment responsable. Un de ses pylônes, entré en contact avec une ligne à haute tension, a provoqué une étincelle à l'origine d'un gigantesque incendie en Californie : 15 000 fovers détruits, 86 morts, 30 milliards de dollars de dommages... L'entreprise respectait la réglementation, mais pour autant elle a été tenue pour seule responsable de ce qui s'était passé car elle n'avait pas mis en œuvre les mesures de précaution nécessaires. Tout peut aller très très vite auiourd'hui.

Un incident qui se produit à l'extérieur de l'entreprise est souvent un accélérateur de notre propre réflexion, qui nous pousse à nous poser des questions : « est-ce que cela pourrait nous arriver ?». Et au final à franchir une étape vers une meilleure protection.

Le plan d'audit lui-même a déjà beaucoup évolué...

VM Quand on regarde les plans d'audit d'il y a quelques années, on constate qu'ils étaient pour l'essentiel élaborés selon un principe de rotation et portaient surtout sur des sites industriels... Aujourd'hui, le plan d'audit a complètement changé. On le construit à partir des différents risques, on réalise un benchmark. on regarde ce que font nos pairs. Il intègre dorénavant une part significative d'audits thématiques et transversaux.

de conformité. On n'audite pas le respect des droits humains ou les risques liés à la transition climatique comme on audite la gestion des immobilisations ou des stocks. Je dis souvent à mes auditeurs que l'univers d'audit est infini. Il faut donc choisir ses batailles, identifier les sujets à forts enjeux sur lesquels on va mettre des ressources. Il faut une grande mobilité intellectuelle pour appréhender des sujets très divers. Mais c'est aussi ce qui rend ce métier attractif et passionnant.

*Fustement, quelles sont les principales* motivations des jeunes générations d'auditeurs?

**VM** La prise en compte des questions RSE est très importante. Après leur diplôme. 20% des étudiants de l'ESSEC intègrent une ONG. C'est du jamais vu. Ils ne cherchent plus à entrer dans des grands groupes qui offrent juste des perspectives de carrière. Ils veulent d'abord donner du sens à ce qu'ils font. Générer des profits financiers ne saurait constituer une raison d'être en soi, c'est au mieux une conséquence. Pouvoir contribuer à quelque chose de positif fait de l'audit un véritable levier d'amélioration, très attractif pour les ieunes générations. Et puis il v a la variété des sujets traités qui les motive aussi beaucoup.

La RSE, mais également l'éthique, sont donc devenus des sujets clés aujourd'hui?

**VM** La responsabilité de l'entreprise n'est plus limitée au respect de la loi et à ses actifs physiques et humains. Selon le principe de « l'entreprise étendue », elle doit agir de facon responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes : ses employés mais aussi ses clients, ses fournisseurs, les collectivités locales, tous ses partenaires en fait.

Une seconde grande tendance, En matière d'éthique, l'audit interne c'est la complexité des missions. a un rôle pédagogique à jouer car On sort des sujets traditionnels il doit contribuer à promouvoir une culture d'éthique. Chez Solvay, notre « code de conduite » traite un grand nombre de questions : l'éthique et l'intégrité sur le lieu de travail, dans la conduite des affaires et dans la société en général en tant

qu'entreprise citovenne. Les cultures et les pratiques pouvant différer d'un pays à l'autre, il est essentiel d'avoir un socle commun. L'exemplarité aussi est très importante, le « tone at the top », et elle commence par le CEO. Par exemple, chaque année nous auditons les notes de frais de tous les membres du COMEX.

Nous avons travaillé sur ces questions, et notamment les droits humains, avec des ONG comme « Amnesty international » pour être sûrs de traiter les « bons sujets ». Une collaboration très constructive de leur point de vue comme du nôtre. Car. comme ils nous l'ont expliqué : « aujourd'hui, ce sont les grands groupes qui doivent montrer l'exemple et peuvent tirer les autres entreprises vers le haut ».

Le comité des affaires publiques (CAP) a été créé en 2015. Il a pour mandat de porter la voix de la profession et des adhérents à l'extérieur de la communauté et d'assurer les relations avec les parties prenantes externes.

Le comité est présidé par Céline Van Hamme, Vice-Présidente de l'IFACI et Directrice de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne d'Hermès International. Il comporte 10 membres administrateurs de l'IFACI et personnalités qualifiées.

Le CAP gère de nombreux projets impliquants les adhérents et les parties prenantes de l'IFACI. Parmi ces derniers, le Cercle Résilience & Prospective a pour objectif d'imaginer les transformations des métiers de l'audit et du contrôle internes.

L'actualité du CAP est disponible sur son groupe Workplace.

•••••



# AUDITEURS ET CONTRÔLEURS, GARANTS DE L'ÉTHIQUE DES ORGANISATIONS





Loin de disparaître, la corruption et les démarches frauduleuses sont toujours présentes dans nos sociétés, et même plus que jamais. Elles revêtent bien des formes, et si l'on n'y prend garde, nous pouvons en être les vecteurs involontaires. Or, les auditeurs et contrôleurs se doivent d'être au cœur même du dispositif pour garantir que nos organisations restent exemptes de tout risque de manquement à l'éthique.

24

UN NOUVEAU CODE POUR LES GRANDES ENTREPRISES PRIVÉES AU ROYAUME-UNI

26

LE « DON EN CONFIANCE » : LA GARANTIE DÉONTOLOGIQUE DES ASSOCIATIONS FRANÇAISES

28

COMMENT INCLURE LE SPONSORING SPORTIF DANS LES NOUVELLES RÈGLES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ?

O LA CI

« LA CULTURE DE L'ÉTHIQUE DÉCOULE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE » Dossier : AUDITEURS ET CONTRÔLEURS, GARANTS DE L'ÉTHIQUE DES ORGANISATIONS AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°18

Dossier

BRENDAN SCOTT

# **UN NOUVEAU CODE POUR LES GRANDES ENTREPRISES PRIVÉES AU ROYAUME-UNI**

La gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni est en passe de changer : ces derniers mois ont vu la publication des « Wates Principles », qui établissent un nouveau code pour les grandes entreprises privées, ainsi que d'une condamnation cinglante du Financial Reporting Council, exprimé par Sir John Kingman. D'autres examens de la profession d'audit sont en cours.

Les faillites récentes du distributeur BHS et du groupe de BTP Carillon ont été considérées comme deux des plus grandes défaillances de gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni. Bien que différents, ces « incidents » présentent des similitudes : de nombreux commentateurs estiment que des signes précurseurs étaient évidents depuis de nombreux mois et que les deux cas sont attribuables soit à une négligence grave, soit à une ignorance délibérée des auditeurs. Il v avait toutefois une distinction majeure. Carillion, une société du FTSE 100, était cotée en bourse et, par conséquent, tenue de se conformer au code britannique de gouvernance d'entreprise. BHS quant à elle, n'avait pas cette obligation. Le traitement des entreprises privées, du point de vue de la gouvernance d'entreprise, commence à changer. Les grandes sociétés, publiques ou privées, doivent maintenant produire dans leurs rapports annuels un « Section 172 Statement » décrivant comment le conseil s'acquitte de son devoir de promouvoir le succès de l'entreprise, tout en respectant un certain nombre d'intérêts plus larges : la prise en compte des conséquences probables de leurs décisions à long terme, les intérêts des employés, la nécessité de favoriser les relations avec les fournisseurs, les clients et d'autres intervenants et l'impact des activités sur la communauté et l'environnement.

En plus de leur obligation légale de produire une déclaration annuelle sur la gouvernance, les grandes entreprises privées sont maintenant encouragées à adopter les nouveaux « Wates Principles ». Il s'agit d'un guide, rédigé par James Wates, CBE, destiné à les aider à améliorer leur gouvernance d'entreprise. Des principes applicables à toutes les sociétés privées remplissant au moins deux des trois critères suivants : un chiffre d'affaires supérieur à 200 millions de livres, un bilan de plus de 2 milliards de livres, plus de 2 000 salariés. On estime qu'au moins 1 700 entreprises privées correspondant à ce profil au Royaume-Uni.

faisaient directement référence à l'audit interne et parlaient de manière plus détaillée de la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle interne pour la gestion des risques », explique Gavin Haves, responsable de la politique et des affaires extérieures de l'IIA. « Bien que les orientations finales mentionnent la nécessité de processus internes solides (...) il aurait été bon que la version finale contienne des orientations plus détaillées, (...) en particulier sur le rôle important des fonctions d'audit interne. Néanmoins, nous pensons que les principes proprement dits constituent un pas en avant

Une des différences les plus notables entre le code existant et les nouveaux « Wates Principles »

# « Se conformer ou s'expliquer »

comptables suivant janvier 2019 par le Financial Reporting Council (FRC), l'organe de surveillance de l'audit et de la comptabilité. Ces principes ont été élaborés à la suite d'une consultation publique à laquelle l'IIA avait été invité à contribuer l'été dernier. « Les orientations initiales (...)

Le principal code britannique est qu'en vertu de ces derniers, de gouvernance d'entreprise a les sociétés sont tenues d'établir été mis à jour pour les périodes un comité d'audit sur la base du principe « se conformer ou s'expliquer ». Les nouvelles règles conservent un caractère facultatif. l'IIA ne croit pas qu'il doive y avoir de mécanisme contraignant strict si une entreprise n'applique pas les nouveaux principes, car cela pourrait la dissuader d'accepter de s'y conformer. Mais cela sou-

lève des questions sur les effets d'un code d'application volontaire dans la pratique. En outre, tout débat sur la manière dont le FRC doit surveiller le respect des dispositions pourrait être sans objet. car il n'est pas certain que l'organe de surveillance gardera sa forme

# « Inefficace et inutile »

actuelle.

En avril 2018, le gouvernement a en effet initié un examen du rôle et des pouvoirs du FRC, après que les membres d'un comité restreint l'eurent qualifié d'« inutile et inefficace » suite à la faillite de Carillion. Dirigé par Sir John Kingman, il s'est achevé en décembre 2018 et a conclu que le FRC est « une maison construite à une autre époque. Une maison plutôt délabrée, réparée avec toutes sortes d'annexes au fil du temps ». Sir John Kingman a recommandé que le FRC soit remplacé par un nouvel organisme de réglementation: l' « Audit, Reporting and Governance Authority », ou ARGA.

Dans sa contribution à la consultation publique, l' IIA a fait un certain nombre de propositions radicales. dont beaucoup ont été adoptées dans les recommandations finales. Comme le fait que le FRC possède de plus grands pouvoirs d'exécution, en sanctionnant s'il le faut les directeurs pour mauvaise conduite. « Il s'agit de prévenir les incidents avant qu'ils ne surviennent », explique Gavin Hayes. « Il y avait chez Carillion un certain nombre de signaux précurseurs qui auraient dû déclencher des sonnettes d'alarme bien avant son effondrement. »

### **CONFLIT D'INTÉRÊTS**

Une autre proposition de Sir John Kingman consiste à confier au FRC l'obligation statutaire de surveiller le marché de l'audit externe. Les Big Four des cabinets d'audit et de conseil - KPMG, Deloitte, EY et PwC auditent 97 % des entreprises du FTSE 350, mais plus de 75 % de leurs revenus proviennent de missions autres que l'audit. Cela conduit inévitablement ces entreprises à démarcher des clients dont elles sont censées inspecter les comptes de manière indépendante. C'est ce conflit d'intérêts, ainsi que le manque de concurrence sur un marché dominé par quatre opérateurs, qui a le plus attiré l'attention des médias et suscité les critiques au Parlement.

Le « Business, Energy and Industrial Strategy (BEIS) Committee Future of Audit Inquiry », lancé en novembre, évaluera maintenant l'incidence probable de l'étude de la CMA (Competition and markets authority) et de l'examen de Sr John Kingman sur l'amélioration de la qualité et de la concurrence sur le marché de l'audit et la réduction des conflits d'intérêts. Dans le cadre de cette enquête, l'IIA a souligné que les propositions de la CMA et de Sir John Kingman reflétaient les propres recommandations de l'Institut. Par ailleurs, le gouvernement a annoncé le lancement du « Projet Flora ». Il s'agit d'un examen des normes d'audit britanniques, dirigé par Donald Brydon, le Président sortant de la Bourse de Londres. Son objectif est de déterminer si l'audit externe doit évoluer.

Ou'il s'agisse de la solidité du reporting financier et de l'audit de ces rapports, de la culture et des valeurs qui animent les entreprises, la gouvernance d'entreprise est bien maintenant l'une des principales priorités du gouvernement.

## **LES «WATES PRINCIPLES»**

James Wates, CBE, auteur des « Wates Corporate **Governance Principles for** Large Private Companies ». explique que le code d'application volontaire devrait être considéré plus comme un guide que comme un diktat : « [Les principes] sont un outil pour les grandes entreprises privées, qui les aide à se regarder dans le miroir, à voir où elles se sont bien comportées et où elles peuvent élever leurs normes de gouvernance d'entreprise à un niveau supérieur ». Les principes sont les suivants : • Objectif et leadership

- Composition du conseil
- Responsabilités du conseil.
- Rémunération
- Relations et engagement avec les parties prenantes.

Les orientations complètes à l'appui de ces principes sont disponibles sur bit.ly/Watesprinciples guidance

Pour en savoir plus :

La mise à jour du Code de gouvernance d'entreprise du Royaume-Uni est disponible sur bit.ly/corporategovernanceupdate.

Le rapport final de Sir John Kingman et l'étude de marché de la CMA sont disponibles sur bit.ly/Kingmanreportfindings et bit.ly/CMAmarketstudy.

•••••••

•••••••••••••••



NATHALIE **BLUM** 

# LE « DON EN CONFIANCE » : LA GARANTIE DÉONTOLO-**GIQUE DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS FRANÇAISES**

Depuis 30 ans, le Don en Confiance s'est donné pour mission de donner un cadre déontologique aux associations et fondations avant vocation à recevoir des dons. Son label, délivré sous conditions très strictes, est destiné à rassurer les donateurs, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. Les organismes qui le sollicitent se soumettent à un contrôle continu du respect des exigences requises, qui ressemble par bien des aspects à une forme d'audit. Depuis 2018, l'IFACI est partenaire du Don en Confiance.

« Le Don en Confiance a été créé en 1989 par de grandes associations et fondations sociales qui voulaient préserver le lien existant avec les donateurs, à une époque où celui-ci s'érodait. » explique Nathalie Blum, Directrice générale. « Les mailings de masse commençaient déjà à se multiplier et certains prestataires de collectes se rémunéraient très généreusement, sans qu'aucune règle ne les contraigne. Puis il y a eu quelques scandales à l'époque qui ont aggravé la situation... ». Une première charte de déontologie a ainsi vu le jour. véritable acte fondateur basé sur quatre principes fondamentaux : le respect des donateurs, la transparence, la recherche d'efficacité, la probité et le désintéressement des dirigeants.

# « Une forme de travail d'audit »

« Il nous est vite apparu que si une charte déontologique était importante, même en adaptant régulièrement les règles, il fallait aussi

en assurer le respect » poursuit Nathalie Blum. « C'est ce qui fait la spécificité du Don en Confiance : nous assurons un contrôle continu des activités des organisations : nous assistons aux conseils d'administration, nous rencontrons régulièrement les dirigeants, vérifions les chiffres... Une forme de travail d'audit ». Travail réalisé par une centaine de contrôleurs très expérimentés. Généralement d'anciens cadres dirigeants à la retraite, qui ont pour mission de s'assurer que les principes de la charte sont bien respectés et que la confiance peut être assurée.

« Notre mission est plus que jamais pertinente, » reprend la Directrice générale du Don en de défiance généralisée ». Le Baavec Kantar-Sofres », révèle que dans les associations et fondations faisant appel aux dons. Une courte majorité qui est finalement un médias (26%), aux syndicats (39%) ou aux partis politiques (11%)... « Ce qui est encourageant, c'est que chez les moins de 35 ans, on

leurs aînés. Non pas qu'ils soient plus naïfs, mais ils ont sans doute moins le souvenir des affaires qui ont entaché certaines organisations par le passé ».

# « Un véritable rôle de prévention des risques »

Chaque année, une centaine d'associations prennent ainsi contact avec le Don en Confiance pour se renseigner sur la charte et la la-Confiance, « à une époque où bellisation. Toutes ne vont pas au notre société traverse une période bout de la démarche, qui reste bien sûr contraignante. Neuf instrucromètre de la confiance, réalisé tions sont actuellement en cours. « Les contrôleurs peuvent accom-55% des Français ont confiance pagner les dirigeants des associations pendant cette période, » explique encore Nathalie Blum, « mais sans pour autant donner bon résultat si on le compare aux des conseils. Plutôt en expliquant ce qui est attendu. Une forme d'accompagnement pour le progrès de tous. D'ailleurs, même quand elles n'obtiennent pas le label au finote 11 points de mieux que chez nal, certaines organisations nous

remercient de les avoir aidées à améliorer leur niveau d'exigence ». Et quand elles sont labellisées, rien n'est ensuite jamais gagné comme on l'a vu. L'an dernier, dans le cadre du contrôle continu, une association s'est vue retirer son label. « En fait, nous considérons que notre mission première est bien le respect de la déontologie, avec un véritable rôle de prévention des risques, » ajoute la Directrice générale, « nous travaillons avec

les acteurs eux-mêmes dans le but que tout le secteur associatif progresse, et afin d'éviter ainsi des incidents qui auraient un impact négatif pour l'ensemble du secteur. C'est la raison pour laquelle beaucoup de nos règles concernent la gouvernance, car les principaux soucis que nous pouvons rencontrer viennent de là ».

### FICHE D'IDENTITÉ

Le Don en Confiance

- Fondé en 1989
- 90 associations labellisées qui collectent 1.5 milliard d'euros collectés par an. soit 1/3 des dons effectués en France

Site: www.donenconfiance.org 



# POURSUIVRE LA PROFESSIONNALISATION DU CONTRÔLE ET DE L'AUDIT INTERNES.

Au travers de son partenariat avec Don en Confiance, l'IFACI facilite le développement de pratiques de contrôle et d'audit internes conformes aux standards internationaux au sein des associations qui ont choisi d'être labellisées.







# COMMENT INCLURE LE SPONSORING SPORTIF DANS LES NOUVELLES RÈGLES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ?

Le sponsoring et le mécénat sportif sont des techniques de communication modernes et efficaces de plus en plus prisées par les entreprises, qu'il s'agisse de grands groupes internationaux, comme de PME. Mais ces techniques ne sont pas sans risque, qu'il s'agisse de l'image de l'entreprise comme du respect des règles anticorruption. Certains fondamentaux sont à respecter et l'auditeur interne peut dès lors jouer un rôle central dans les décisions.

De nombreux grands groupes internationaux et nationaux utilisent le sponsoring sportif pour se construire un territoire de communication exclusif basé sur l'attractivité du sport auprès de ses fans. Les programmes d'hospitalité, qui leur permettent d'inviter partenaires, clients, fournisseurs, apporteurs d'affaires, etc. sur les événements qu'ils parrainent, constituent souvent un des fers de lance de leur politique de sponsoring. Si l'impact d'une opération de sponsoring peut être démultiplié par le transfert d'image qui s'effectue vers la marque, les dirigeants concernés savent bien qu'il convient néanmoins d'anticiper certains risques :

• Risque d'image externe lié aux mauvais comportements d'un

lorsque leur marque a été associée, de près ou de loin, au dopage dans le premiers cas ou aux soucis judiciaires de Cristiano Ronaldo dans le second.

- Risque d'image interne lorsque, par exemple, les salariés d'un grand groupe moquent le goût du patron pour une organisation à la gouvernance prise en défaut par les médias.
- Risque de corruption ou de conflit d'intérêts, lorsque l'obtention d'un important contrat de sponsoring a fait l'objet de relations floues entre l'entreprise et le donneur d'ordre sportif. Ou encore quand des invitations manifestement disproportionnées ont été proposées à des serviteurs de l'État, par exemple.

# Peu d'entreprises ont pris en compte les risques particuliers liés au sponsoring sportif

athlète ou d'une équipe : Festina dans le cyclisme ou Nike, sponsor de la Juventus, ont été contraints de mettre en place une communication de crise Aujourd'hui, en France, la Loi Sapin 2 oblige plus que jamais à une vigilance particulière en la matière. Si l'Agence Française Anticorruption a déjà annoncé

sa volonté de prendre des sanctions en cas de non-conformité des dispositifs, peu d'entreprises ont réellement pris en compte les risques particuliers liés au sponsoring et au mécénat sportif. Pourtant, les outils existent. L'ONU a déterminé il y a plusieurs années une méthodologie de lutte contre la corruption dans le sport et le sponsoring. Certaines entreprises ont déjà leur propre code d'éthique appliqué au sponsoring sportif. Pour les programmes d'hospitalité. quelques procédures claires réduisent fortement la portée des risques de corruption :

- Existence d'une fiche standard permettant d'approuver ou non une opération de relations publiques en fonction de certains critères préétablis (par exemple dans le cadre d'invitations à destination du décideur en charge d'un appel d'offres auquel participe l'entreprise).
- Examen du caractère raisonnable et proportionné de l'invitation,notamment si l'invitation est susceptible de faire l'objet de critiques de tiers. Une dizaine d'éléments peuvent être vérifiés à cet égard.
- Mode opératoire de l'invitation.

• Caractère formel du déroulement de l'ensemble de l'opération, incluant un compte-rendu complet.

Bien entendu, tous ces outils doivent idéalement s'accompagner d'une bonne cartographie des risques, d'une bonne sensibilisation des dirigeants et employés en charge de ces questions et d'une évaluation des actions. Pour les auditeurs, l'enjeu principal consiste à bien comprendre quels sont les dispositifs qui encadrent les relations entre l'entre-

Quelques
procédures
claires réduisent
fortement
la portée
des risques
de corruption
et de conflit
d'intérêt

prise sponsor et les organisations sportives, à informer sur les nouveaux risques encourus et à créer un climat de confiance avec les services en charge des activités de sponsoring et de mécénat qui ont des modes de fonctionnement spécifiques.

# POUR APPROFONDIR...

Isoler les dépenses relatives aux activités de sponsoring et de mécénat sportif, au sein de votre comptabilité, facilite l'audit de ces dépenses par l'auditeur interne.

### LE POINT DE VUE DE C. KALB, FONDATEUR D'ETHISPORT

« Nous avons créé Ethisport en 2015. Elle est le fruit d'une vingtaine d'années d'expérience sur le sujet de l'intégrité du sport : le dopage, la lutte contre la corruption et plus récemment la manipulation des compétitions sportives. Un problème que les États ne savent pas encore gérer. Nous réalisons des missions d'audit auprès des entreprises, des sponsors, des États, des opérateurs de paris... Nous émettons des recommandations et des plans d'action.

Au niveau des entreprises, il faut avant tout définir des règles, comme a pu le faire le secteur pharmaceutique, par exemple. Chaque entreprise doit avoir une logique et réfléchir à la réalité de son marché. Elle doit avoir une véritable stratégie, souvent basée avant tout sur du bon sens. On ne doit pas faire n'importe quoi.

Pour les invitations à des événements sportifs par exemple, pour lesquels il est difficile de déterminer le « caractère raisonnable et proportionné », on ne peut pas raisonner à partir d'un « prix maximal ». Ce serait une erreur de fixer une valeur, ce n'est en fait pas forcément le plus important. Il faut pouvoir se baser sur un code éthique et établir une méthode de prévention des risques. Et enfin bien communiquer au sein de l'entreprise pour que tout le monde comprenne et partage ces règles. Personne ne doit les ignorer.

Toute cette démarche nécessite un travail de réflexion préalable. Il faut commencer par comprendre que le monde du sport est très spécifique, très affectif. Dans une entreprise, ce qui touche au sponsoring sportif ou aux invitations est souvent une chasse gardée d'un dirigeant, d'un directeur de communication. D'une personne souvent passionnée. Créer un code d'éthique autour du sport et de l'entreprise commence par la compréhension de ces deux univers différents ».

> Interview de Christian KALB Fondateur d'Ethisport\*







# « LA CULTURE DE L'ÉTHIQUE DÉCOULE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE »

Ancienne auditrice interne, notamment au sein du groupe SONEPAR, Sabine Drujon est aujourd'hui Présidente de Values & Sense\*, spécialisée dans l'audit culturel et la transformation culturelle des entreprises.

Comment vous êtes-vous intéressée à la culture des organisations ?

Sabine Drujon: Lorsque je travaillais à l'Audit Interne du groupe SONEPAR, j'étais en charge de la région Europe du Sud et amenée à réaliser la cartographie des risques de cette région ainsi que différents types d'audit, notamment des audits de gouvernance. Je suis ensuite passée au risk management. L'idée était de voir comment nous pouvions adresser les risques, et surtout les macrorisques, ceux qui pouvaient « mettre l'entreprise par terre ».

Pour ce poste, j'ai suivi une formation à l'AMRAE au cours de laquelle j'ai réalisé un mémoire qui traitait du thème : « comment la culture du risque peut pénaliser nos capacités d'innovation ». En travaillant sur ce sujet, je me suis rendue compte que l'on parlait de « culture du risque », de « culture de la sécurité », de « culture de la compliance »... Et que finalement il s'agissait ni plus ni moins que de « culture organisationnelle ». J'ai alors pensé qu'il fallait redonner du sens et des priorités aux collaborateurs, qui peuvent parfois se sentir un peu perdus.

Quel est le rôle de la culture et de l'éthique aujourd'hui dans les organisations?

**S.D.**: Il faut bien comprendre que la culture et l'éthique, contrairement à ce que l'on pense souvent, sont deux choses différentes. La culture de l'éthique découle

de la culture organisationnelle. La culture d'entreprise, c'est « comment on se comporte au quotidien dans son organisation » et « ce qui est important pour nous ». C'est à partir de ce socle-là que l'on va pouvoir développer une culture de l'éthique.

Il v a deux éléments qui constituent le socle d'une organisation. Tout d'abord : le « why », pourquoi j'existe, la vision, la mission, la raison d'être... Et ensuite le « How », les valeurs, « comment je dois remplir ma mission » avec quelles attitudes, quels comportements. La culture, redonne du sens à l'organisation, dans sa vision et sa façon de remplir sa mission. Nous sommes donc dans un cadre bien plus large que celui de l'éthique, et dans un certain nombre de cas, on abordera des valeurs qui ne sont pas directement liées à l'éthique.

Nous avons souvent une vision très défensive de la culture d'en-

« La perception du climat de l'entreprise va influencer de façon très importante l'éthique » treprise. Nous en entendons parler lorsqu'il y a un problème, une défaillance du contrôle interne ou de grands scandales. On considère alors que c'est la culture d'entreprise qui a amené une catastrophe. Oui, mais à l'inverse, c'est aussi la culture d'entreprise qui permet de se différencier de ses concurrents, d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'aller plus vite que les autres. Il faut donc être capable de se transformer pour pouvoir s'adapter aux mutations en cours.

Quid de l'éthique dans ce cadre ?

S.D.: C'est la perception du climat de l'entreprise, très lié à la culture organisationnelle, qui va influencer de façon très importante l'éthique. Par exemple, lorsque les collaborateurs pensent à l'éthique, ils vont d'abord penser à eux, au sentiment d'équité qu'ils ressentent dans l'entreprise. Que ce soit en termes de rémunération, de promotion, de respect et de dignité... S'ils ne ressentent pas ce sentiment d'équité, alors ils considéreront que l'entreprise ne respecte pas les règles d'éthique et il deviendra très difficile de leur demander, à eux, d'adopter un comportement éthique. De même, si le comportement des dirigeants n'est pas respectueux d'une certaine éthique – si par exemple ils acceptent eux-mêmes des cadeaux et des invitations en l'interdisant à leurs collaborateurs - alors là encore, il deviendra difficile de leur demander d'accorder une juste place à l'éthique dans leur travail au quotidien.

\*https://values-sense.com/



# ACL devient Galvanize

Nous sommes une nouvelle entreprise mais avec la même vision et la même mission. Galvanize s'oriente vers l'unification des professionnels de la sécurité informatique, de la gestion des risques, de la conformité et de l'audit pour rapprocher les équipes et protéger les organisations grâce à sa plateforme HighBond. HighBond est conçue par des experts de l'industrie pour les experts de l'industrie.

Rendez-vous dès aujourd'hui sur wegalvanize.com







# LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES: OUTILS DE RECRUTEMENT ET DE FIDÉLISATION

Le développement des compétences joue un rôle important dans le recrutement et la fidélisation des talents qui répondront aux besoins actuels et futurs de l'audit interne. Il permettra également à cette dernière de sortir de la pénurie de compétences à laquelle elle fait face.

Le rapport Pulse 2018 de l'IIA Amérique du Nord indique que les fonctions d'audit interne qui prévoient des plans de développement de carrière auront un avantage en matière de recrutement de talents, de leur développement et de leur fidélisation.

Développement des compétences : comment s'y prendre ?

Il est vrai que chaque auditeur doit prendre la responsabilité de son développement professionnel, néanmoins, le Manager dont il dépend peut également jouer un rôle clé en veillant à ce que le département tire le meilleur parti de ces efforts et donne aux collaborateurs les meilleures chances de succès. Les managers peuvent atteindre cet objectif en mettant en place une approche qui coordonne deux aspects qui sont, en premier, une gestion efficace des budgets de formation, et en second, cultiver une culture qui encourage les challenges individuels et qui récompense les efforts consentis.

Le responsable de l'audit interne (RAI) devra par la suite mettre en place un programme de certification et de formation, en s'appuyant sur une évaluation des besoins du département en matière de connaissances et de compétences qui permettront à ce dernier d'atteindre les objectifs assignés, et s'appuiera également sur les compétences existantes et les progrès réalisés par les collaborateurs en matière de développement professionnel. Cet exercice permettra de révéler les zones où il est nécessaire de concentrer les efforts de formation.

Quelques questions peuvent naître de cette étape : Le département a un besoin spécifique, qui serait le meilleur candidat en interne ? Le département a un besoin additionnel d'un auditeur interne certifié, faut-il former en interne ou recruter en externe ? Plusieurs collaborateurs suivent actuellement la même formation, n'est-il pas préférable d'étaler leur participation dans le temps ?

À quel moment identifier les besoins de formation à la carte ?

Les entretiens de recrutement, les périodes d'intégration ainsi que les entretiens d'évaluation représentent d'excellentes opportunités pour identifier les objectifs de carrière des candidats et des collaborateurs, et le type de formations qui leur permettrait de les atteindre. L'engagement des collaborateurs et l'intérêt des candidats est d'autant plus important lorsqu'ils ont conscience que la formation suivie permettra tout autant leur évolution personnelle que l'atteinte des objectifs du département, et non uniquement la réalisation d'une mission d'audit.

Dans un monde ou les contraintes budgétaires sont de plus en plus présentes, les RAI peuvent également solliciter des ressources de formations quasi gratuites, en interne, au sein de leur organisations. Les experts au sein des autres départements peuvent former l'audit interne sur différents sujets d'actualité, ou liés à l'activité de l'entreprise, ce qui permettrait aux auditeurs internes d'améliorer leur compréhension de l'activité auditée, et également leur confiance en soi face aux métiers.

Enfin, l'activité quotidienne d'un auditeur interne pouvant très vite prendre le dessus sur ses objectifs à moyen et long terme, les managers peuvent encourager leurs équipes et les aider à atteindre ces objectifs en planifiant un budget temps dédié au développement professionnel qui soit réaliste.

Le résultat des approches citées ci-dessus devrait se matérialiser en un plan de développement qui permettrait de faire converger les souhaits de formation exprimés par les collaborateurs avec les besoins en compétences identifiés au niveau du département, sous contrainte de ressources budgétaires. Le succès d'une telle démarche est similaire à n'importe quel autre process interne, il nécessite un alignement des missions des collaborateurs avec ceux de l'entreprise, une bonne planification, fournir aux collaborateurs les outils nécessaires, et maintenir leur engagement et leur motivation a un niveau élevé en suivant leur évolution et en célébrant leurs succès.



# Vu & lu sur Workplace

-----

**Bernadette Lother** 

Retrouvez sur Workplace la richesse et la diversité des échanges entre les adhérents. Vous êtes déjà près de 2 500 à avoir rejoint le réseau. Voici quelques-uns des sujets évoqués ces dernières semaines : organisation des espaces de travail, RGPD, contrôle interne et qualité...

# **#FLEX OFFICE**

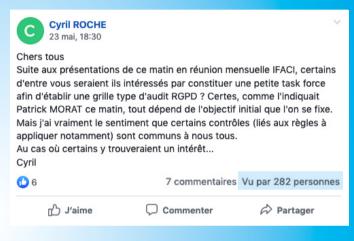
2 avril Flex Office or not Flex Office: votre avis compte Depuis 2 ans, les grandes entreprises misent sur le Flex Office (ou bureau flexible) "Out" la photo du petit dernier, le cactus increvable et bien d'autres objets personnels. Le Flex Office sonne la fin du bureau attitré. La direction de l'Audit Interne qui compte un nombre important de travailleurs nomades va devoir partager ses bureaux, salles de réunion, tout simplement, son environnement de travail avec d'autres services. Mais, le Flex Office est-il compatible avec le métier d'auditeur ? Et comment gérer un des principes de base de l'audit interne, la confidentialité, dans un tel univers? Si vous êtes en Flex Office et partagez votre environnement de travail avec d'autres métiers, il serait intéressant de nous faire profiter de votre expérience et de nous faire savoir comment le sujet de la confidentialité a été pris en charge. Si vous n'êtes pas en Flex Office ou pas encore, nous serons ravis de recueillir vos avis sur la gestion de la confidentialité dans un environnement partagé avec des collègues qui ne sont pas du métier. Merci d'avance à toutes et à tous

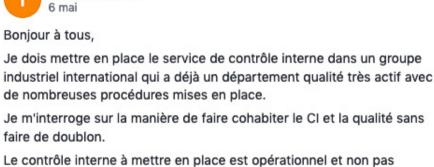


Isabelle Vadon

uniquement financier.

# **#RGPD**





Je vous remercie d'avance pour vos pistes de réflexion

de vous remercie à availée pour	ros pistos de renexion,
<b>(</b> ) 3	11 commentaires Vu par 296 personnes
r J′aime	

# **#CONTRÔLE**INTERNE

Vous aussi prenez part à ces conversations et bien d'autres sur Workplace

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°18

# **Boîte à outils**

# CONNAÎTRE SES PROCESSUS POUR AGIR EFFICACEMENT ET RÉPONDRE À SES OBJECTIFS DE PERFORMANCE

rétendre aujourd'hui que l'approche processus, dont l'origine remonte à plusieurs décennies, offre encore de nos jours un intérêt évident, paraît certainement pour beaucoup ressortir d'une idéologie surannée, alors que des mots comme digital, innovation, agilité, entreprise libérée, etc., sont ceux qui sont sur le devant de la scène. Et pourtant on constate, aussi bien en France que dans le monde, qu'un certain nombre d'organisations se targuent d'identifier et de représenter leurs processus de manière à agir avec efficacité et efficience. Même si les voies et moyens pour atteindre leurs objectifs ne manquent pas, une approche qui s'appuie sur la connaissance des processus présente des atouts indéniables. Elle nécessite de bien maîtriser son fonctionnement (ses processus) de manière à déterminer les bonnes actions à conduire et à situer les investissements aux bons endroits. Le Club des Pilotes de Processus a édité récemment une nouvelle version du Guide de la Gestion par les Processus.

### **ÉTAPE 1: UNE DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE**

Le mot processus vient du latin pro « pour », « dans le sens de » et de cessus, cedere « aller, marcher », ce qui signifie aller vers l'avant, avancer. Il montre, étymologiquement, le mouvement, le flux.

Pour une organisation, qu'elle soit publique ou privée, un processus peut se définir comme l'ensemble des contributions (activités) que les acteurs de l'organisation assurent pour tenir la promesse faite au client. Le processus est donc une œuvre collective.

Au final, lister et décrire ses processus, c'est à dire connaître son fonctionnement, permet d'agir, c'est-à-dire de les optimiser ou de les transformer pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.

### ÉTAPE 2 : COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE DE PILOTAGE PAR LES PROCESSUS

Le Guide de la Gestion par les Processus propose de nombreuses recommandations.

La démarche que nous proposons est la suivante :

### **2.1** Lister les processus

Etablir la liste des processus, c'est comme faire le sommaire d'un livre. Chaque parcours client, chaque évènement concernant un client est un processus que l'on peut qualifier « d'élémentaire ». Il représente une chaîne

d'activités que différentes entités vont exécuter de manière à rendre le service désiré par le client : exemples « souscrire un produit X ». « Renouveler un contrat Y ».

## 2.2 Se définir une méthode de construction des processus

Construire les processus, c'est identifier la liste des différentes activités qui vont du client au client, pour chaque évènement qui le concerne.

Se définir une méthode consiste à préciser la manière dont on va exprimer chaque activité (qui constitue la plus-value de chaque entité). Une manière de faire est d'exprimer l'action (verbe plus complément d'objet direct). Mais on peut souhaiter aussi donner un peu plus de consistance pour chaque activité et l'exprimer à travers les principales tâches la composant.

### **2.3** Construire les processus

Ce travail de construction va consister à se donner une image la plus exacte de la vraie vie, ce qui se passe réellement, avec toutes ses imperfections et non pas imaginer ce qui devrait concrètement se passer en respectant les règles qui ont pu être définies et précisées antérieurement.

Pour cela, sous la conduite d'une personne qui a clairement intégré la méthode de construction préalablement définie, il convient de réunir, pour un ensemble de processus, des « sachants » et avec eux de construire progressivement le cheminement des activités qui sont réellement accomplies pour chaque parcours client.

### **2.4** Valider les processus construits

Ce travail, fait collectivement par des « sachants » et validé par chacun d'eux, peut ensuite être présenté pour validation définitive à un comité ad hoc, créé pour l'occasion.

### 2.5 Cartographier les processus

Cartographier les processus, c'est modéliser les processus, avec un outil du marché, les constructions effectuées préalablement et validées.

A ce niveau, le choix doit être fait entre :

- Des outils qui disposent d'une base de données, permettant ultérieurement de faire des requêtes de qualité (Aris Business Architect de Software – Mega suite/Mega Process de Mega – Corporate Modeler de Casewise –Process Manager de Signavio, par exemple) voire des liens BPMS.
- Des outils de représentation permettant simplement d'effectuer des cartes de processus (Visio Excel).

Les critères de choix de l'outil ressortent du volume de processus et de la plus ou moins grande importance des informations annexes.

Le Référentiel des processus qui regroupe toutes les cartes de processus, sera utilisé par l'ensemble des parties prenantes internes notamment le Contrôle Interne, les Risques et l'Audit ainsi que par les partenaires de l'écosystème.

Comment, partant de cette connaissance, peut-on agir?

### Agir, c'est:

- Se donner des priorités (les processus qui semblent les plus utiles à travailler) :
- Effectuer une analyse en impliquant toutes les parties prenantes concernées ;
- Se donner des objectifs d'amélioration ou de transformation;
- Conduire les actions et les mettre en œuvre ;
- Mesurer les résultats acquis.

### **2.6** Se donner des priorités

Disposant des cartes de processus représentant une image de la vraie vie, la question est de savoir sur lesquels on doit prioritairement faire porter son effort, en l'occurrence, sur quels processus doit-on mettre l'accent pour les améliorer, voire les transformer en cohérence avec les objectifs stratégique de l'organisation.

# **2.7** Effectuer une analyse et déterminer les objectifs à atteindre

Celle-ci doit se faire par un travail collectif de toutes les parties prenantes des processus concernés de manière que chacun apporte sa vision des choses et qu'au final cette analyse soit partagée.

En présence de ce diagnostic partagé, le groupe de travail doit ensuite se fixer des objectifs à atteindre et décider des actions à conduire.

Dans un premier temps il est souvent recommandé de se fixer des objectifs pas trop ambitieux mais à effet de retour rapide de manière à crédibiliser la démarche (conduire des actions d'amélioration, des petites évolutions).

C'est dans un second temps que l'on peut envisager des proiets plus importants.

Bien évidemment un animateur des débats est utile pour réguler le travail. Le choix de cette personne est capital pour la réussite : crédibilité, écoute, synthèse, vision de l'organisation. C'est le rôle attribué à un pilote (responsable) de processus.

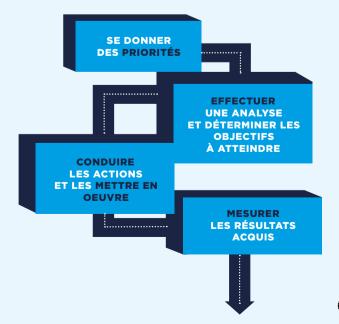
### **2.8** Conduire les actions et les mettre en œuvre

La conduite des actions est confiée aux équipes qui, dans le cadre de l'organisation en place, ont cette mission. Précisons que les méthodes « valeur » pourront avantageusement être utilisées pour rechercher les meilleures solutions.

Comme dans tout projet de changement, bien préparer la mise en place et s'assurer qu'elle s'effectue proprement, font partie des points de vigilance.

### 2.9 Mesurer les résultats acquis

La mise en place effectuée, il convient après une période raisonnable de s'assurer que les objectifs visés sont atteints. Cette mesure s'effectue en vérifiant, à travers les indicateurs mis en place, que le résultat souhaité est atteint.



# Toutes informations concernant le C2P sur www.pilotesdeprocessus.org

### Le Club des Pilotes de Processus:

Association créée en 2005, qui milite pour la mise place au sein des entreprises d'un Pilotage par les Processus et d'un Management Collaboratif. Il réunit 200 membres actifs, une communauté de 750 membres et compte 1400 personnes dans un groupe de LinkedIn..



# La profession vue par...

# « L'auditeur interne est le mieux placé pour jouer un rôle d'arbitre au sein de la gouvernance »

**Béatrice Bon-Michel,** Professeure à l'Université Paris-Dauphine en audit, risques et contrôle interne, formatrice et consultante.

Témoin privilégié de l'évolution du métier d'auditeur interne, en tant qu'enseignante et formatrice, Béatrice Bon-Michel nous livre sa vision des changements de la profession et de la manière dont l'enseignement évolue.

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

Après avoir été Directrice d'audit interne d'une entité bancaire, je suis actuellement consultante, formatrice et professeure associée à l'Université Paris-Dauphine<sup>1</sup>.

Les métiers d'auditeur et de contrôleur internes ont beaucoup évolué au cours de ces dernières années. Quel est votre regard sur cette évolution ?

Le métier d'auditeur a considérablement évolué, porté par le développement d'expertises de nouveaux acteurs. Il y a 15 ans, les auditeurs internes étaient quasiment les seuls à avoir une réelle approche par les risques. Progressivement, la gestion des risques s'est invitée au sein des entreprises (COSO ERM (2004), 8<sup>ème</sup> directive sur le contrôle légal des comptes, prise de conscience de certains risques etc.). Les postes liés à la gestion des risques se sont développés. Chacun parle dorénavant de risque(s), voire de culture du risque. Les dispositifs de contrôle se renforcent. L'auditeur a ainsi dû s'adapter : évolution des plans d'audit, de sa cartographie autour des enjeux stratégiques... Directeur des risques et de « compliance » sont souvent présents au sein des comités d'audit et/ou des risques. L'auditeur apparaît alors comme l'arbitre essentiel pour fournir à la gouvernance une vision consolidée du dispositif de maîtrise en s'appuyant sur ces acteurs devenus de réels experts influents.

L'enseignement de l'audit a-t-il subi des évolutions dans ce contexte ?

L'enseignement a évolué, notamment sur la compréhension des risques. Le véritable enjeu : aider les étudiants à acquérir des raisonnements en termes de risque et de contrôle. Le COSO reste une belle référence! La phase de prise de connaissance prend de l'importance : l'analyse de données est au cœur de cette étape afin d'être efficace sur le terrain. Enfin, il faut des compétences de marketing et de communication pour acquérir un langage percutant, c'est à dire qui associe risque et business.

Les étudiants ont-ils également changé ?

Ils n'ont pas tant changé. Certes, ils veulent du sens, comprendre les enjeux, les processus etc. Ils ont l'avantage d'être jeunes : plus à l'aise avec le numérique, le requêtage des données. Les méthodes pédagogiques doivent être innovantes, tournées vers la pratique et illustrées ; fournir tout ce qu'ils ne vont pas trouver directement sur internet! Ils sont sans doute plus exigeants sur la péda-



gogie même.

Vous êtes membre du jury du prix Olivier Lemant, qui récompense des travaux d'étudiants. Quels sont les principaux critères d'attribution?

Notre évaluation se veut complémentaire de la première évaluation réalisée par les universités. L'objectif de ce prix est de faciliter les passerelles entre monde académique et professionnel : thème dans notre périmètre, problématique présentant un intérêt pour la profession. La réflexion doit s'appuyer sur un raisonnement logique et illustrer la capacité d'analyse et de justification : à ce titre, la soutenance est essentielle. Et très souvent, ces travaux nous incitent. nous professionnels, à prendre du recul et exploiter certaines composantes de ces travaux.

# PRIX OLIVIER LEMANT

Accessible à tout(e) étudiant(e) d'une université ou grande école, le prix Olivier Lemant récompense les travaux universitaires en matière de gouvernance, de gestion des risques, de contrôle et d'audit internes.

Les candidatures sont ouvertes jusqu'au 15 juillet 2019. Plus d'informations sur www.ifaci.com Point de vue

# VIVATECH 2019 VU DE L'AUDIT INTERNE ET DES MÉTIEDS

# ET DES MÉTIERS DU RISQUE

Puisque la transformation digitale est un enjeu pour les organisations en participant à préserver la compétitivité grâce à de nouveaux leviers de performance, il est nécessaire pour les auditeurs et contrôleurs internes d'en comprendre les enjeux et nouveaux risques associés. Le salon **VivaTech** permet d'appréhender les tendances du digital, les innovations et les acteurs qui y contribuent.

L'édition 2019 s'inscrit dans un contexte très chargé en actualité politique numérique (un an après le RGPD, taxe GAFA etc.). Des sujets relatifs à la conformité qui sont souvent des sujets de prédilection pour nos équipes. Nous avons une opportunité de nous inviter à la table des discussions pour accompagner les organisations dans leur transformation digitale, alors ne la ratons pas, sinon les équipes avancerons dans leurs projets sans nous.



Au cours de cette 4ème édition de Vivatech, les auditeurs internes pouvaient découvrir des interventions, tables rondes et des exposants sur les thématiques de la transformation digitale, de la cybersécurité et sur les technologies qui impactent nos organisations et nos métiers comme l'intelligence artificielle, le big data ou la blockchain.

La transformation digitale était abordée sous l'angle du partage d'expérience où des organisations présentaient les méthodes mises en place pour leur transformation et en partageaient les premiers résultats. La technologie et les nouvelles méthodes d'organisation, les deux piliers permettant la transformation digitale, étaient des thématiques équitablement représentées sur le salon. Cela montre bien l'accélération de la prise de conscience et du passage à l'action des organisations.

Un sujet très intéressant pour les auditeurs a été abordé au travers de différentes présentations : celui de l'éthique de l'intelligence artificielle et la data. Il a été davantage mis en avant que l'année précédente et démontre clairement l'enjeu de correctement gérer la manière dont on entraîne les modèles d'intelligence artificielle afin de prévenir et identifier les biais possibles afin de les corriger. Il s'agit de s'assurer que la prise de décision est correctement construite mais aussi prendre en compte la question de l'éthique de ces modèles. Le RGPD favorise cet angle d'analyse en prenant en compte l'impact des décisions automatiques sur les droits des individus. Nous commençons à parler du métier en intelligence artificielle comme le montre l'exemple de SalesForce qui a créé un poste de Chief Ethical Use Officer.

L'intérêt du salon VivaTech est donc réel pour nos métiers de gestion du risque et il est nécessaire de se défaire de l'idée que le digital n'est à la portée que des personnes "tech", car il est partout et il se développe rapidement. Alors ne prenons pas le train de la transformation en retard.

Alice Boisson

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°18

## **Formations**



# « SI VOUS NE RENCONTREZ JAMAIS DE PROBLÈMES ÉTHIQUES, C'EST QUE VOUS NE SAVEZ PAS LES VOIR »

L'IFACI a lancé en 2018 une nouvelle formation sur l'introduction aux fondamentaux de l'éthique au sein des organisations avec l'agence Thaé.

Le but : sensibiliser les auditeurs et contrôleurs internes à cette problématique qui, comme nous l'avons vu tout au long de ce numéro, revêt de plus en plus d'importance dans nos entreprises. Nous avons rencontré Pascal Jourdain, auditeur à la Banque de France, qui a participé à cette formation.



Pouvez-vous nous expliquer les raisons pour lesquelles vous avez participé à cette formation ?

Pascal Jourdain: Je fais partie de l'Inspection Générale, qui a deux missions : une mission d'audit interne de la Banque de France et une autre mission de contrôle des banques. Cela m'intéressait à ce double titre de suivre une formation sur l'éthique. Je passe le concours interne d'Inspecteur et dans ce cadre, je rédige un mémoire sur « le risque de mauvaise conduite dans les banques», que l'on peut définir comme la somme des risques de non-conformité, le non-respect des lois et règlements et le non-respect de l'éthique, des valeurs. C'est un sujet émergent et aujourd'hui la plupart des banques commerciales ont édité ou sont en train d'éditer un code de bonne conduite. L'un de mes sujets est aussi d'évaluer la manière dont les banques peuvent améliorer leur culture d'entreprise et favoriser la bonne conduite. Et d'un point de vue plus interne à la Banque de France, en ce moment nous menons à l'échelle de toute l'Institution une réflexion sur ce que sont nos valeurs de service public. C'est une démarche qui implique toute la Banque, à tous les niveaux. C'est aussi l'une des raisons qui m'ont incité à suivre cette formation, pour bien maîtriser tous les

# « L'éthique, c'est avant tout savoir se poser les bonnes questions »

concepts et tous les enjeux.

Pouvez-vous nous en dire plus sur ce que vous y avez appris et/ou fait?

**PJ**. Les formatrices, qui sont des philosophes de formation, nous ont montré quelles étaient les trois grandes écoles en matière d'éthique. C'était très intéressant et cela permet aussi d'avoir une grille de lecture pour voir qu'il y a des écoles dominantes dans une banque, par exemple. Ce qui était également très intéressant, c'étaient les discussions avec des personnes venant d'entreprises d'autres secteurs, comme des ONG par exemple. Des discussions sur des cas réels. Ce que je retiens aussi, c'est la notion de dilemme éthique : des situations où les valeurs se retrouvent en conflit. C'est-à-dire que l'on a le choix entre faire une bonne chose et une autre chose toute aussi bonne... Ce sont des problématiques que l'on rencontre tous dans notre métier et dont il faut être conscient. Ce que je retiens enfin, c'est que l'éthique, c'est avant tout savoir se poser les bonnes questions. Comme on nous

l'a expliqué au cours de cette formation, si vous ne rencontrez jamais de problèmes éthiques dans votre profession, c'est que vous ne savez pas les voir et c'est justement là tout le problème.

Comment cela se traduit-il de façon concrète aujourd'hui dans votre activité ?

**PJ.** D'un point de vue très concret, dans mon travail de tous les jours, je ne dirais pas que cette formation a changé directement des choses, mais c'est une prise de conscience. Cela permet d'aborder la question avec les collègues, d'« amener le sujet sur la table ». Il y a une vraie demande de la part de la société en général, qui est de plus en plus attentive aux problèmes éthiques, dans les organisations, dans les entreprises, dans le monde politique... C'est le cas également à la Banque de France, où le sujet passionne.

# « C'est une prise de conscience »

# MAINTIEN DE LA CERTIFICATION CIA® AVEC LES HEURES DE FORMATION À L'ÉTHIQUE

Pour maintenir votre certification, vous devez obtenir et déclarer annuellement vos crédits CPE - dont deux crédits portant sur l'éthique.

Le titre d'Auditeur Interne Certifié (CIA® – Certified Internal Auditor) atteste que le candidat dispose des connaissances, d'une méthode de travail, des outils et techniques pour une pratique professionnelle de l'audit interne dans tous types d'organisations ou d'environnements de gestion.

### **POUR EN SAVOIR PLUS:**

https://www.ifaci.com/certifications/tout-savoir-sur-le-cia/







# **TeamMate+**Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Langage. Un Message. Une Vision.



Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en place TeamMate+ pour l'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