2019
NUMÉRO 19

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Rencontre

ALEXANDRA HERBAS & FLORENT PRIME « EN ETI, NOS DISPOSITIFS DOIVENT ÊTRE PRAGMATIQUES »

18

Nouveaux outils

BENCHMARK PLACE, L'AUTO-ÉVALUATION EN LIGNE DE VOTRE SERVICE D'AUDIT

34

Actualité

RISK IN FOCUS 2020

11

Dossier

L'AUDIT EN ETI ALLIER GRANDES AMBITIONS ET RESSOURCES LIMITÉES

22

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

IDEA

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

CASEWARE

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes

NUMÉRO 19
2019

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 19 – 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
RÉDACTRICE EN CHEF Joanna Henni
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 Shutterstock.

05 Édito
VOUS DONNER LA PAROLE

06 En bref

08 Actualité
RISK IN FOCUS 2020 « CYBERCRIMINALITÉ » ET « POIDS CROISSANT DES RÈGLEMENTATIONS » EN TÊTE DES MENACES

LES 6 MOIS DE LA CYBERSÉCURITÉ À L'IFACI

BOOSTEZ VOTRE « CAPITAL CONFIANCE » PENDANT LA CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'IFACI

16 Tendances
LES ETI FRANÇAISES : ACTEURS INCONTOURNABLES DE L'ÉCONOMIE

18 Rencontre
ALEXANDRA HERBAS & FLORENT PRIME

22 Dossier
L'AUDIT EN ETI : ALLIER GRANDES AMBITIONS ET RESSOURCES LIMITÉES

24 ETI ET BONNES PRATIQUES D'AUDIT

26 COMMENT ADAPTER LES LIGNES DE MAÎTRISE DANS UNE ETI

28 DÉPARTEMENT D'AUDIT : COMMENT NE PLUS ÊTRE LE GRAND INVISIBLE DES ETI

30 LES FONCTIONS FINANCIÈRES : PARTIES PRENANTES DE L'AUDIT

32 Idées & stratégies

33 Vu & lu sur Workplace

34 Nouveaux outils

36 Le trac vu par...
ANGELO ARANCIO

37 Point de vue

38 Formations

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

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

14 & 15 NOVEMBRE 2019
BEFFROI DE MONTROUGE

CAPITAL
CONFÉRENCE ANNUELLE GRC
CONFIANCE

WWW.CONFERENCE-IFACI.COM

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

ACFE Association of Certified Fraud Examiners Chapitre français
LE CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES
afai Pour des systèmes d'information de confiance et créateurs de valeur
AFCDP Association Française des Correspondants à la protection des Données à caractère Personnel

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

VOUS DONNER LA PAROLE

Plus de 6 000 entreprises de tailles intermédiaires étaient recensées en France en 2019, représentant près de 25% des emplois sur le territoire national.
L'appellation ETI a été déterminée en 2008 grâce à la loi de modernisation de l'économie qui a précisé les critères d'appartenance pour une entreprise à la catégorie ETI : « l'ETI est une catégorie d'entreprise intermédiaire entre les petites et les moyennes entreprises, elles comptent entre 250 et 4 999 salariés, et ont un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros. »

Un moteur fort de l'économie française qui mérite que l'on y consacre un dossier.
Ce trimestre, notre magazine donne la parole et leur place aux auditeurs et contrôleurs internes de ces entreprises, afin de partager leur quotidien et leur fonctionnement. L'occasion aussi de connaître les contraintes et les opportunités de nos métiers, dans ce contexte particulier, que ce soit dans la structuration des services d'audit, ses outils, leur fonctionnement : de l'application des 3 lignes de maîtrise à celles des risques inhérents aux ETI, les différences avec les TPE/PME ou les grandes entreprises dans le quotidien. Nous avons tenté, par une série d'entretiens avec des professionnels d'horizons multiples, d'éclairer chacun de ces points.

Chaque fois que possible, l'IFACI donne la parole à ses adhérents afin que tous puissent bénéficier de l'expertise des autres. Susciter les échanges en ligne, sur la plateforme Workplace, l'outil « Benchmark Place », (cf. article page 34) ou bien en face à face, au sein des groupes de travail, des réunions mensuelles et de toutes les rencontres organisées, un engagement au cœur de la mission de notre association.

À ce propos, n'oubliez pas de vous inscrire à la conférence qui réunira le 14 et 15 novembre au Beffroi de Montrouge, plus de 700 professionnels autour du thème de la confiance : un rendez-vous au cœur de l'actualité, qui promet d'être riche et instructif pour tous les acteurs du risque !

Bonne lecture.

En bref

GRANDS PRIX DU BUSINESS ET DE LA GOUVERNANCE RESPONSABLES

Pour la 2ème année, l'IFACI est partenaire de l'Institut du Capitalisme Responsable et participait au jury du « prix de la pensée intégrée », récompensant les entreprises respectant un équilibre entre qualité et transparence du rapport intégré d'une part, et niveau de maturité de l'approche et incarnation par la Gouvernance d'autre part. La cérémonie s'est tenue au siège du MEDEF, le 8 novembre. La Société Générale a remporté la catégorie capitalisation supérieure à 7 milliards, Valéo, la catégorie capitalisation inférieure à 7 milliards et Vodacom le prix de la catégorie internationale. L'entreprise espagnole Ferrovial à reçu le prix coup de cœur du jury.

INÉGALITÉS FEMMES-HOMMES : LES ETI DOIVENT AUSSI PUBLIER LEUR « INDEX »

Depuis le 1er septembre, les ETI (de 250 à 5000 salariés) sont également tenues de publier leur index de l'égalité femmes-hommes. 7 300 sociétés sont donc désormais concernées par cet outil destiné à mesurer les écarts de rémunération, d'augmentations et de promotions entre les salariés des deux sexes. Les grands groupes étaient quant à eux déjà concernés depuis le 1er mars.

FOCUS SUR LE CIA

Depuis le 1er septembre 2019, les candidats qui s'inscriront pour présenter le CIA disposeront de trois ans pour réussir les trois examens, au lieu de quatre actuellement. Les candidats engagés dans le programme du CIA avant le 31 août 2018 disposeront donc de quatre années pour obtenir leur certification (l'inscription au programme de certification devant être effective et réglée).

LES PLACES DE MARCHÉ EN TÊTE DE L'E-COMMERCE MONDIAL

Le dernier rapport annuel d'Internet Retailer établit que les ventes en ligne réalisées sur des places de marché ont représenté 52% du chiffre d'affaires de l'e-commerce mondial en 2018. Soit une augmentation du chiffre d'affaires global de 23% par rapport à l'année précédente. Les 5 premières (en volume d'affaires) sont Taobao (marketplace CtoC du chinois Alibaba), Tmall (marketplace BtoC d'Alibaba), devant l'américain Amazon, le chinois JD.com, et enfin eBay.

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE I.N°19

LE SALAIRE MOYEN DES CADRES ATTEINT 50 000 EUROS ANNUELS

L'an dernier, le salaire brut annuel moyen des cadres du secteur privé était de 50 K€. Soit une hausse de 4 % depuis 2016, alors qu'il était resté stable depuis 2011. Ce sont les jeunes cadres de moins de 30 ans qui ont vu leur rémunération augmenter le plus rapidement : +6% entre 2014 et 2018.

HAUSSE DE 10% DES ARRÊTS DE TRAVAIL DE LONGUE DURÉE

Le baromètre de l'absentéisme et de l'engagement réalisé par Ayming indique qu'en 2018, les arrêts de longue durée (plus de 90 jours) ont connu une très forte progression : + 10 % par rapport à l'année précédente.

10%

Parmi les principales causes évoquées, le vieillissement de la population active. Mais les arrêts sont aussi plus nombreux chez les moins de 40 ans, qui évoquent maladie professionnelle, conditions de travail dégradées et épuisement professionnel. Un risque de plus en plus élevé dans tous les secteurs d'activité.

MICHAEL JOYCE, NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'IIA

Élu pour la période 2019-2020, Michael Joyce exerce en tant que professionnel de l'audit depuis 36 ans et est actif au sein de l'IIA depuis 1989. Il a été vice-président du Conseil d'Administration en 2018-2019 et a pris la tête d'un nouveau Board de l'Institut.

FORMATIONS : LE CATALOGUE 2020 DE L'IFACI EST ARRIVÉ

Des parcours RGPD et compliance renforcés par des formations complémentaires adaptées, la data analytics à l'honneur avec un parcours dédié aux données, le blended learning, une formation en anglais à la méthodologie de l'audit interne… Découvrez le calendrier 2020 sur notre site **www.ifaci.com**.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : LE CLASSEMENT GLASSDOOR 2019

Le site d'évaluation des entreprises par ses salariés a publié les résultats de sa dernière étude sur les sociétés permettant le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En tête de ce classement 2019, Ledger, une start-up de 200 personnes spécialisée dans les cryptomonnaies. En seconde place, le commissariat à l'énergie atomique (CEA) dont les collaborateurs mettent en avant les facilités d'aménagement du temps de travail. Troisième, la société de transformation numérique One Point, notamment pour ses mesures en faveur du télétravail.

101 ENTREPRISES FRANÇAISES S'ENGAGENT POUR LE CLIMAT

En août dernier, 101 entreprises françaises se sont engagées, lors de la rencontre des entrepreneurs de France du Medef, à investir au total 73 milliards d'euros dans les énergies renouvelables, les technologies bas carbone et les pratiques agricoles durables d'ici à 2023. Des entreprises qui ont réaffirmé « *la nécessité de changer collectivement de cap, en accélérant l'innovation et la recherche-développement* ».

RISK IN FOCUS 2020 : « CYBERCRIMINALITÉ » ET « POIDS CROISSANT DES RÉGLEMENTATIONS » EN TÊTE DES MENACES

La quatrième édition du rapport annuel « *Risk in focus* », étude réalisée en partenariat par 8 instituts européens, avec la participation de plus de 500 directeurs d'audit interne, met une nouvelle fois en lumière le top 10 des risques en entreprise pour l'année à venir. Si la cybersécurité et la protection des données arrivent sans surprise une nouvelle fois en tête des préoccupations, le respect de nouvelles règles de conformité, de plus en plus nombreuses, représenterait également désormais un risque majeur.

Réalisée chaque année, l'étude « *Risk in focus* » permet de mesurer l'évolution de la perception des risques encourus par les entreprises d'une année sur l'autre. Pour 2018, les directeurs d'audit interne européens étaient clairement préoccupés par l'arrivée de la réglementation RGPD, dont il était encore difficile, il est vrai, de mesurer les impacts. L'an dernier, la cybersécurité était apparue très nettement en tête du classement, suivie en seconde position par la protection des données. « *La digitalisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle* » était venue compléter le podium.

L'ÉTUDE : 528 PARTICIPANTS RÉPARTIS DANS 8 PAYS

***Risk in focus 2020* (RiF20) est le résultat d'une étude menée dans 8 pays : Belgique, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Suède, Royaume-Uni et Irlande. Une étude quantitative qui a reçu cette année 528 réponses, soit 70% de plus que l'an dernier, démontrant ainsi l'intérêt croissante des professionnels de l'audit, du contrôle et du risque pour cette enquête.**

Pour l'année à venir[1], 78% des répondants ont maintenu leur inquiétude concernant la cybercriminalité et la protection des données, réunies assez logiquement en un seul risque majeur. Un sentiment entretenu par de nouveaux incidents enregistrés au cours des derniers mois, comme les failles de sécurité dont ont été victimes 50 millions d'utilisateurs de Facebook ou les 500 millions de clients de la chaîne d'hôtels Marriott, dont les données personnelles ont pu être exposées.

La deuxième menace pour 2020 serait « *le poids croissant de la réglementation* ». Pour 59% des personnes interrogées, la nécessité de rester en conformité avec les lois antitrust, anti-corruption, avec celles concernant la lutte contre le blanchiment d'argent, représentent un stress croissant. Comme l'explique le directeur d'audit interne d'une banque suédoise : « *si nous regardons le nombre d'heures allouées aux audits de conformité et aux réglementations, elles représentent environ 20% de notre charge de travail. Un chiffre en constante augmentation. Mais nos ressources n'augmentent pas dans les mêmes proportions, ce qui représente un véritable défi* ».

« Les entreprises qui adoptent des politiques rigoureuses en matière de climat et d'énergie (...) attireront des investissements accrus. »

LE TOP 10 DE « RISK IN FOCUS 2020 »

1. **Cybersécurité et protection des données**
2. **Le poids croissant des réglementations**
3. **La digitalisation et la disruption des business models**
4. **Risques liés aux tiers**
5. **Résilience des entreprises, valeur et réputation de la marque**
6. **Risques financiers : faibles rendements et hausse de la dette**
7. **Instabilités géopolitique et macroéconomique**
8. **Capital humain : l'organisation du futur**
9. **Gouvernance, éthique et culture : une organisation exemplaire**
10. **Changements climatiques : risques et opportunités**

UN « *RISQUE DE DISRUPTION DES BUSINESS MODELS* »

Le troisième risque identifié pour 2020 est lié comme l'an dernier à la « *digitalisation* ». Il est cette fois plutôt rapproché du « *risque de disruption des business models* » (58% des répondants). L'arrivée désormais régulière de nouveaux entrants, pure-players sur des marchés pourtant parfois réputés extrêmement difficiles à pénétrer, a fait naître le sentiment qu'aucune entreprise n'était à l'abri. Sentiment renforcé par les chiffres. En France, par exemple, parmi les 10 marques les mieux valorisées en 2008, seules 3 étaient toujours dans ce même « top 10 » en 2018. De même, sur les 30 entreprises mondiales ayant le chiffre d'affaires le plus élevé en 1988, seules 25% étaient toujours dans ce top 30 en 2018.

Les risques liés aux tiers, à l'externalisation, à la logistique, apparaissent en quatrième position du classement. Rapatrier un certain nombre d'activités « *à l'intérieur des frontières de l'entreprise* » est d'ailleurs déjà une tendance forte, comme on peut le constater notamment avec tout ce qui concerne la relation clients.

« *La valeur et la réputation de la marque* » sont également des sujets d'inquiétude, placés en cinquième position des risques identifiés par les directeurs d'audit interne. Là encore, des événements récents ont sans doute accru ce sentiment de fragilité, comme par exemple la crise qu'a connu Boeing, avec la mise en cause de son appareil 737 Max, impliqué dans des accidents. L'avionneur n'a pas su communiquer rapidement et efficacement pour enrayer les critiques qui se sont multipliées dans les médias et sur les réseaux sociaux, avec des conséquences boursières et financières assez terribles sur l'image de sa marque.

LE RISQUE CLIMATIQUE ÉGALEMENT VU COMME UNE OPPORTUNITÉ

Suivent dans le classement de ce top 10, dans l'ordre : les risques financiers, les instabilités géopolitiques et macroéconomiques, les risques liés au capital humain (lié à l'organisation du futur dans les entreprises), la gouvernance et enfin les changements climatiques. Une dernière place qui peut sembler étonnante, mais qui représente tout de même en valeur absolue des réponses une progression de 75%. Les directeurs d'audit interne en font un enjeu majeur à l'horizon 2025. Un constat qui s'appuie là encore sur des chiffres : l'an dernier, les catastrophes liées au climat ont causé 160 milliards de dollars de dégâts supplémentaires par rapport à l'année précédente, et la moitié n'étaient pas couverts par des assurances, et n'ont donc pas été remboursés. Mais ce risque est également vu par beaucoup comme une opportunité, car comme l'expliquait il y a quelques mois l'« *Institutional Investors Group on Climate Change*[2] », un consortium de plus de 400 investisseurs : « *Les entreprises qui adoptent des politiques rigoureuses en matière de climat et d'énergie à faibles émissions de carbone auront d'importants avantages économiques et attireront des investissements accrus qui créeront des emplois dans les industries de l'avenir* »

1 Les résultats complets de l'étude peuvent être téléchargés sur Workplace : https://ifaci.workplace.com/
2 https://www.iigcc.org/

Actualités

LES 6 MOIS DE LA CYBER-SÉCURITÉ À L'IFACI

Un groupe de travail composé d'auditeurs et contrôleurs internes de l'IFACI s'est penché sur cette menace, placée une nouvelle fois au premier rang des préoccupations selon la dernière enquête « *Risk in focus* » (*voir pages précédentes*), et notamment sur l'aspect « *managérial* » du risque cyber. Avec à la clé les résultats d'une enquête mettant en lumière les attentes des professionnels, leurs réponses permettent d'enrichir le prochain guide de l'IFACI à paraître sur le sujet.

Par Guy-Philippe Goldstein, Strategic Advisor, Expon Capital

La cybersécurité est devenue en quelques années l'un des risques majeurs de l'entreprise. L'European Confédération of Institutes of Internal Auditing's (ECIIA) en fait le tout premier risque pour les organisations dans son rapport « *Risk in Focus* » pour l'année 2019 (*voir pages précédentes*). Il n'est pas le seul[1]. Pour les cadres supérieurs de la City de Londres, interrogés semestriellement par la Banque d'Angleterre, ce risque est identifié par 66% d'entre eux comme faisant désormais partie des grands risques systémiques de la place de Londres (juste derrière le risque « politique » – à savoir le Brexit) – alors qu'il n'avait jamais dépassé la barre des 5% de répondants avant 2015[1]. Pour les grands dirigeants économiques interrogés par le World Economic Forum de Davos, dans le cadre du Global Risk Survey, cette menace n'était jamais apparue parmi les 5 plus grands risques en termes de fréquence jusqu'en 2014. L'année dernière, il se classait au 3e rang des risques les plus importants – et il était identifié comme premier risque, devant le risque climatique, en Amérique du Nord, en Europe et dans la zone Pacifique[2].

Les raisons de cette explosion des cyber-risques sont connues : il s'agit tout simplement de la progression croissante de notre usage des systèmes d'information numérique, ce que l'on appellerait la « *surface d'attaque* » d'un point de vue de cybersécurité.

Cette « explosion » est liée aux gains de valeurs que rend possible l'économie numérique : l'obtention de systèmes d'information à faible coût permet d'amplifier nos capacités de gestion, de prédiction et donc d'optimisation tout en rendant les organisations plus intelligentes en libérant l'information là où elle peut se trouver. Ces avancées vont être amplifiées dans la décennie à venir grâce à au moins trois développements : celui des objets connectés, communiquant avec les temps de latence extrêmement réduit de la 5G, et permettant de collecter l'information sur n'importe quel processus industriel ; celui de la robotisation de masse qui va révolutionner les chaînes de production ainsi que les systèmes logistiques ; celui enfin de l'intelligence artificielle – ou tout simplement de l'apprentissage statistique – qui accélère notre compréhension et notre exploitation de la masse de données collectées.

LE GROUPE DE TRAVAIL A IDENTIFIÉ UNE LONGUE SUITE DE QUESTIONS

Or, ces transformations radicales du système d'information, de production et *in fine* de cognition de l'entreprise ne se sont pas ou ont été mal accompagnées de mesures de sécurité. Celles-ci sont à la fois d'ordre technique, mais aussi humain (en particulier sur une certaine culture de la cybersécurité d'entreprise) et de l'ordre des procédures, de l'organisation et de la gestion de la cybersécurité, y compris dans ses liens avec la gouvernance générale de l'entreprise. Ces dimensions « *managériales* » de la cybersécurité sont tout aussi importantes que les mesures strictement techniques. Pourtant, elles sont encore mal mise en œuvre ou même identifiées et réfléchies. Le rôle de l'auditeur et du contrôleur interne est en ce sens tout à fait fondamental.

Un groupe de volontaires d'auditeurs et de contrôleurs internes de l'IFACI se sont donc penchés sur cet aspect « *managérial* » du risque cyber, et du point de vue qui leur importait le plus : le leur. Quelles étaient les questions qui constituaient les enjeux les plus importants pour l'auditeur et l'auditeur interne dans ce nouvel univers désormais critique que constituent les cyber-risques ? Le groupe de travail a identifié une longue suite de questions, qui ont été proposées en sondage aux auditeurs et contrôleurs internes en ligne de l'IFACI. 51 réponses ont été obtenues en retour, représentant pour l'essentiel des auditeurs (2/3) venant de sociétés de plus de 1 000 employés (71%), mais comprenant également des contrôleurs internes, des consultants et de nombreuses PME.

QUELS QUE SOIENT LES RISQUES, IL Y AURA TOUJOURS BESOIN D'UNE TROISIÈME LIGNE DE DÉFENSE

Les résultats ont mis en lumière à la fois la demande d'une précision des éléments et des contrôles de base : le « *minima du minima* » à savoir pour pouvoir engager certaines conversations (73% « *très intéressés* ») ; mais aussi et surtout les manières d'arriver à communiquer avec le top management sur ces questions cyber et de traduire le risque cyber en effets opérationnels concrets (68% et 65% de « *très intéressés* »). C'est-à-dire traduire en langage « *business* » pour les correspondants des auditeurs. D'autres questions clés pour l'auditeur et le contrôleur interne ont été mis en avant, telles que : la capacité à évaluer la maturité de l'organisation ; la sensibilisation des collaborateurs au risque cyber ; l'évaluation des capacités de gestion de crise & de résilience ; se tenir au courant de l'évolution des risques cyber (y compris dans leur composant géopolitique)… Mais aussi le rôle particulier de l'auditeur et du contrôleur interne face aux autres experts internes en matière de cybersécurité.

Quels que soient les risques auxquels est exposée l'entreprise, il y aura toujours besoin d'une troisième ligne de défense qui « *audite* » les contrôleurs. Leur rôle sera d'autant plus précieux qu'il devient vital aux instances de gouvernance de l'entreprise de bien comprendre et anticiper ce nouveau risque. Les auditeurs et contrôleurs internes qui se sont saisis des questions clés obtenues par le questionnaire l'ont bien compris. Depuis le printemps 2019, ils se sont mis à identifier les toutes premières réponses à ces questions clés. Les réponses seront par nature non exhaustives, mais elles marqueront un premier jalon. Elles s'inscriront dans l'édition par l'IFACI d'un guide des Cyber Risques 2.0, lui-même dans le prolongement d'une première édition parue en 2018. Cette fois-ci, ce guide sera co-écrit par et pour les membres auditeurs et contrôleurs du risque de l'IFACI. Il marquera un premier pas, probablement suivi par d'autres, vers un meilleur approfondissement de ce sujet désormais critique pour les auditeurs et les contrôleurs internes.

1 Voir https://www.bankofengland.co.uk/systemic-risk-survey/2018/2018-h2
2 Voir http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf
À noter : en 2019, le risque de cyber-attaques « perd » un rang mais demeure au 4e rang, devant le risque climatique.

Publi-Reportage

L'ANALYSE DE DONNÉES, UN ATOUT POUR AIR LIQUIDE

Entretien avec Florian Lampson, Directeur de Missions audit interne groupe.

Pouvez-vous nous présenter Air Liquide ?

Fondé en 1902, Air Liquide est un leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé. Présent dans 80 pays avec environ 66 000 collaborateurs, le groupe sert plus de 3,6 millions de clients et de patients. Oxygène, azote et hydrogène sont des petites molécules essentielles à la vie, la matière et l'énergie. Air Liquide accompagne la quasi-totalité des secteurs de l'économie et déploie une stratégie d'innovation autour de trois grands enjeux : transition énergétique et environnement, santé et transformation numérique. Air Liquide est coté à la Bourse Euronext Paris et appartient notamment à l'indice CAC 40.

Plus spécifiquement, le département d'audit interne est composé d'une quarantaine de personnes (une quinzaine à Paris et le reste est réparti sur 4 pôles géographiques) et utilise les mêmes outils, dont le logiciel d'analyse de données IDEA.

Pouvez-vous nous décrire votre rôle et responsabilités au sein d'Air Liquide ?

Depuis 3 ans et demi, je suis Directeur de Missions audit interne groupe et ma principale responsabilité consiste à superviser des missions d'audit pour le département, sur 4 axes principaux :

A. Préparation du plan d'audit interne du groupe

B. Supervision de missions d'audit

C. Communication des résultats d'audit aux membres du Comité Exécutif du groupe

D. Gestion et développement des équipes d'audit interne

En termes de background, je suis auditeur financier et commissaire aux comptes. J'ai débuté ma carrière au sein d'un "Big Four" et cumule une expérience de plus de 16 ans en audit.

Comment votre rôle s'inscrit dans la stratégie d'Air Liquide ?

L'audit interne a pour mandat d'apporter une assurance indépendante et objective sur le degré de maîtrise des opérations et des organisations du groupe, en évaluant par une approche systématique et méthodique la qualité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, de maîtrise des risques et de gouvernement d'entreprise dans les entités. Nous évaluons également la qualité de déploiement des orientations stratégiques du groupe, qui peuvent faire évoluer nos modèles organisationnels ou transformer nos processus. Dans un environnement dynamique, l'audit interne est amené à vérifier que nos activités sont en conformité avec un nombre important de lois et de réglementations qui sont en constante croissance.

L'audit interne doit s'assurer de fournir des informations pertinentes en établissant ses constats, afin d'émettre des recommandations actionnables contribuant à améliorer l'efficacité des opérations et donc à créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes. Nous encourageons également le partage des bonnes pratiques entre les différentes zones géographiques ou activités.

Pourquoi avez-vous décidé de vous lancer dans la Data Analytics ?

Dès 2015, Air Liquide a souhaité renforcer son approche d'analyse de données au sein de l'audit interne afin de réaliser des audits pertinents face à des volumes de données de plus en plus importants. Cette démarche s'inscrit également dans le programme d'entreprise NEOS (2016-2020), dont l'un des piliers est l'excellence opérationnelle. Celle-ci repose, entre autres, sur l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

De façon à apporter une vision plus impactante et plus concrète à nos constats, nous souhaitions faire évoluer notre approche qui reposait sur des échantillons vers des analyses de données sur une base exhaustive.

Initialement, nous avons fait le choix de ne pas avoir de spécialiste(s) dédié(s) à l'analyse de données au sein du département d'audit interne, comme des "Data Scientists", mais de mettre cet outil à disposition de l'ensemble de nos auditeurs. Ce sont eux qui ont une bonne compréhension des processus et qui peuvent ainsi choisir les analyses les plus pertinentes à réaliser pour les besoins de chaque mission et interpréter les données. Cette démarche s'inscrivait aussi parfaitement dans la volonté de développer les compétences des Auditeurs Internes aux nouveaux enjeux numériques.

Comme point de départ, nous avons formé une équipe de « champions » sur l'outil IDEA, qui ont utilisé l'outil sur des missions "pilote". Ils ont ainsi ensuite été très moteurs pour professionnaliser cette démarche et entraîner l'ensemble des auditeurs internes, notamment à l'aide d'exemples « métiers » et de partages d'expérience. Nous avons dès le départ considéré qu'il était important de procéder étape par étape afin de gérer le changement.

Comment utilisez-vous l'analyse de données dans vos audits ?

Actuellement, nous utilisons l'analyse de données essentiellement dans la phase terrain pour réaliser nos tests. L'objectif est d'anticiper cette analyse dès la phase de préparation pour mieux identifier les problématiques en amont, et être plus efficace lors de la phase terrain. Ceci repose sur un prérequis de disponibilité des données, ce qui est plus ou moins complexe selon les cas, car nous avons plusieurs systèmes d'informations différents au sein du groupe.

Ainsi, pour les ERP les plus répandus dans notre groupe, nous avons développé différents moyens (logiciel de connexion Smart Exporter avec SAP ou utilisation de tables de données Oracle) pour récupérer les données par nous-mêmes en nous affranchissant des opérationnels ou des services informatiques.

Pourquoi avez-vous sélectionné IDEA ?

Nous avons opté pour IDEA car l'outil est très intuitif. Nos auditeurs sont généralistes. Nous avions donc besoin d'un outil simple à utiliser et disponible pour l'ensemble de nos auditeurs.

Nous avons également été agréablement surpris par la rapidité d'exécution pour nos différents tests/contrôles.

Nous avons enfin été séduits par IDEA car il permet facilement de rapprocher des données issues de systèmes différents (par exemple fichier ressources humaines et fichier note de frais). En outre, l'outil permet en "quelques clics" de nettoyer des données.

En quoi IDEA a impacté votre département / vos équipes ?

IDEA a permis d'améliorer l'efficacité sur les audits en chiffrant des informations pertinentes pour le management. Cette approche change donc complètement le regard du management sur les auditeurs qui sont en mesure de détecter rapidement des déviations et de comprendre les causes racines tout en fixant des priorités.

Autrement dit, IDEA permet de réaliser des analyses de données avec plus de valeur ajoutée.

Quelles sont les fonctions que vous utilisez le plus à travers IDEA ?

Nous avons apprécié principalement 3 fonctions :

A. La jointure qui permet de rapprocher des bases de données provenant d'environnements différents

B. La fonction de stratification, notamment par rapport à des seuils d'approbation

C. La balance âgée (aging) qui permet par exemple de regrouper très rapidement les créances clients en fonction de leur échéance.

En conclusion, IDEA a permis de développer nos compétences en matière d'analyse de données, dans le cadre de la transformation numérique de notre approche. Nos équipes d'audit sont aujourd'hui devenues plus autonomes sur ce sujet.

IDEA est devenu un standard pour tous nos auditeurs et fait partie du parcours d'intégration d'un nouvel auditeur recruté.

Par ailleurs, IDEA permet à nos auditeurs d'établir des analyses plus pertinentes et nous encourageons fortement nos auditeurs à utiliser IDEA dès la phase de préparation.

Notre devise, anticiper et rester agile ! Il ne faut pas utiliser IDEA simplement pour le plaisir de l'utiliser mais définir une démarche pertinente permettant de quantifier les enjeux et identifier les causes des déviations.

Pour plus d'informations concernant IDEA : www.caseware-idea.com
Contact : François Liénart – francois.lienart@caseware.com

Actualités

BOOSTEZ VOTRE « CAPITAL CONFIANCE » PENDANT LA CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'IFACI

Comme l'an dernier, la conférence annuelle se déroulera au Beffroi de Montrouge. Les 14 et 15 novembre prochains, vous pourrez ainsi explorer les évolutions, les ambitions, les questionnements que posent les transformations majeures dans nos métiers. Et surtout, vous rencontrer. Un événement professionnel unique placé cette année sous le signe de « la confiance ».

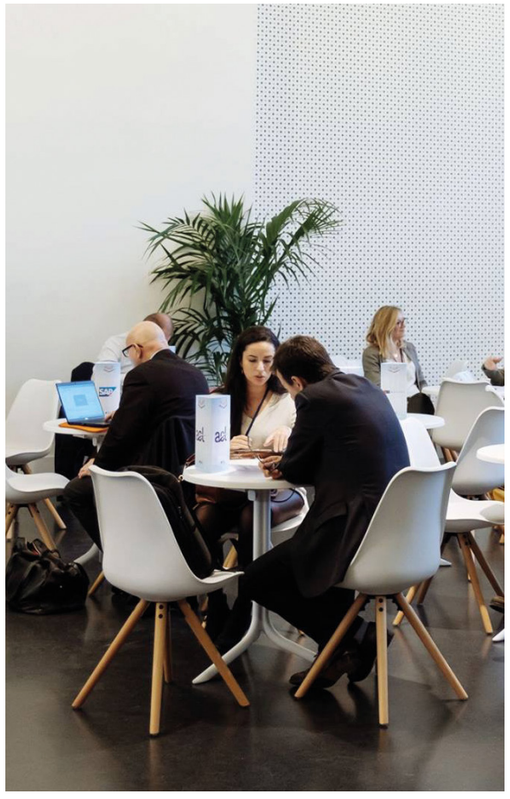
« *La confiance est aujourd'hui un véritable sujet d'actualité pour nos métiers,* » explique Virginie Masurel, Directrice de l'audit et du contrôle internes du groupe Korian, et membre du comité des programmes de la conférence : « *La confiance du public envers les grands acteurs, à un moment où de nouvelles obligations se posent aux entreprises, notamment en termes de transparence. Notre rôle est d'animer tous les métiers qui contribuent à apporter de la confiance entre les organisations et leur environnement : auditeurs internes, contrôleurs internes, compliance, gestion des risques…* ».

« *L'audit interne et le management des risques doivent en effet d'abord être des acteurs de confiance,* » confirme Corinne Colloc'h, Directrice de l'Audit du management des Risques et des Opportunités de Naval Group et également membre du comité des programmes de la conférence. « *Nous apportons un autre regard aussi objectif que possible à l'opérationnel, ce qui lui permet d'avoir confiance, et donne aussi de l'assurance au top management et au conseil d'administration. L'entreprise du 20ème siècle était celle du contrôle, celle du 21ème siècle est clairement celle de la confiance. On ne peut donc plus auditer de la même manière* ». Pour Corinne Colloc'h, « *S'il n'y a pas de confiance, il ne peut pas y avoir d'engagement et donc pas de performance. Mettre l'accent sur le management des risques émergents ou sur le management des opportunités c'est favoriser l'anticipation, se donner du temps pour mieux répondre aux enjeux de demain* »… Elle animera d'ailleurs avec Régis de Montardy un atelier consacré au sujet pendant la conférence, intitulé « *De l'identification des risques émergents au management des opportunités : comment développer les capacités d'anticipation de son organisation*».

Comme l'an dernier, la conférence donnera en effet lieu à des interventions, des ateliers, des études de cas, tout en vous donnant l'occasion de vous rencontrer et d'échanger tout au long de ces deux journées.

DES CONFÉRENCIERS INFLUENTS ET AUDACIEUX

Chaque année, l'IFACI convie de nouveaux intervenants de talent, appartenant au monde de l'audit et du contrôle, mais pas seulement. Cette année ne déroge pas à la règle avec des conférences qui s'annoncent passionnantes, sur des sujets variés. La confiance bien sûr, comme avec Yann Algan, Professeur d'économie



à l'École d'affaires publiques de Sciences Po, avec une intervention au titre évocateur : « *Et la confiance bordel ?* ». La philosophe Julia de Funès s'intéressera quant à elle aux « *Absurdités en entreprise : dans quel sens allons-nous ?* ». Tandis que le journaliste et écrivain Sébastien Bohler, spécialisé dans les questions de vulgarisation scientifique pour les domaines des neurosciences et de la psychologie, nous expliquera pourquoi « *notre cerveau a buggé (… mais une mise à jour est disponible)* ».

DES ATELIERS TECHNIQUES ET COLLABORATIFS

Le succès des ateliers est chaque année tel que mieux vaut s'y inscrire le plus tôt possible. Cette année encore les sujets sont variés, depuis l'éthique et les valeurs jusqu'à la culture de l'audit et du contrôle, en passant par des thèmes précis, comme « *l'audit du plan de transformation digitale* ». « *Si les ateliers sont un peu plus techniques que les conférences, chacun doit pouvoir y trouver un intérêt* » explique Virginie Masurel, « *aussi bien une personne qui vient de prendre son poste qu'un professionnel très aguerri* ».

LES CASE STUDY POUR BÉNÉFICIER DE RETOURS D'EXPÉRIENCE

Tout au long de ces deux journées, les études de cas de la conférence seront également l'occasion d'aborder de grands sujets intéressant nos métiers, sous forme le plus souvent de retours d'expérience ou de bilans. Comme par exemple « *RGPD : on fait le bilan* », avec Sophie Nerbonne, Directrice chargée de co-régulation économique à la CNIL. Ou « *Le Data Analytics, l'allié de l'audit interne ? La Société Générale nous dit tout !* », animé par Jean-Marc Giraud, Inspecteur Général du Groupe Société Générale.

LES SOFT SKILLS TOUJOURS À L'HONNEUR

Chaque intervention sur ces sujets a fait salle comble l'an dernier, démontrant votre intérêt pour cette thématique. Nul doute que vous serez encore nombreux à assister aux présentations, très variées : « *Développer son sens politique* », « *Les compétences pour se gérer soi-même au 21ème siècle* », « *Gestion du trac* » ou « *Développer votre agilité relationnelle* », … « *Des sujets qui restent tout de même cette année assez majoritairement tournés vers l'opérationnel* » comme le confie Virginie Masurel, « *ou axés sur les compétences, avec une variété qui permettra une nouvelle fois à chacun de trouver des sources d'inspiration* ».

INFORMATIONS PRATIQUES

DATES : 14 et 15 novembre 2019

LIEU : Beffroi de Montrouge, 2, place Émile Cresp, 92120 Montrouge

EN VOITURE : Situé à deux pas du périphérique (sorties Porte d'Orléans ou Porte de Châtillon)

MÉTRO : Ligne 4 – Station Mairie de Montrouge

TRAM : Ligne 3 - Arrêt Porte d'Orléans

BUS : Lignes 66, 126, 128 - Arrêt Mairie de Montrouge

Pour plus d'informations : *https://conference-ifaci.com*

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°19

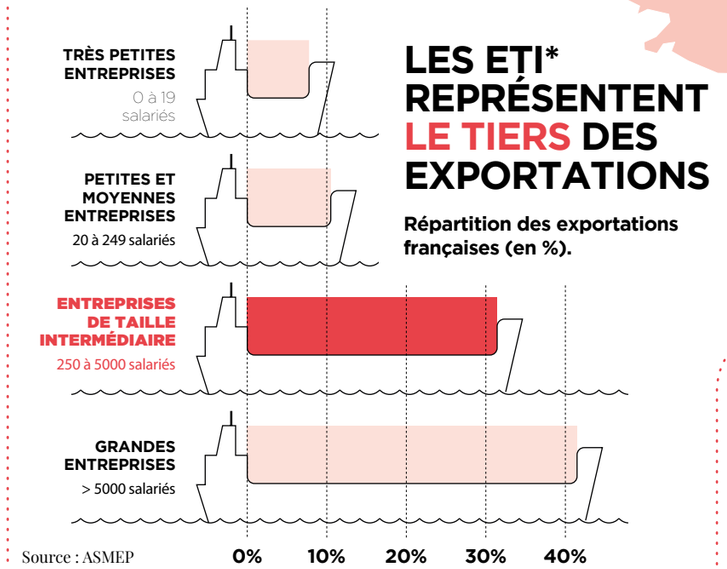
Tendances

LES ETI FRANÇAISES

ACTEURS INCONTOUR-NABLES DE L'ÉCONOMIE

UNE DÉFINITION RÉGIE PAR LA LOI

Les ETI appartiennent à une catégorie d'entreprises définie par le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie. Est ainsi considérée comme une « entreprise de taille intermédiaire », une société regroupant entre 250 et 4 999 salariés, avec soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.
Une entreprise ayant moins de 250 collaborateurs, mais affichant plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

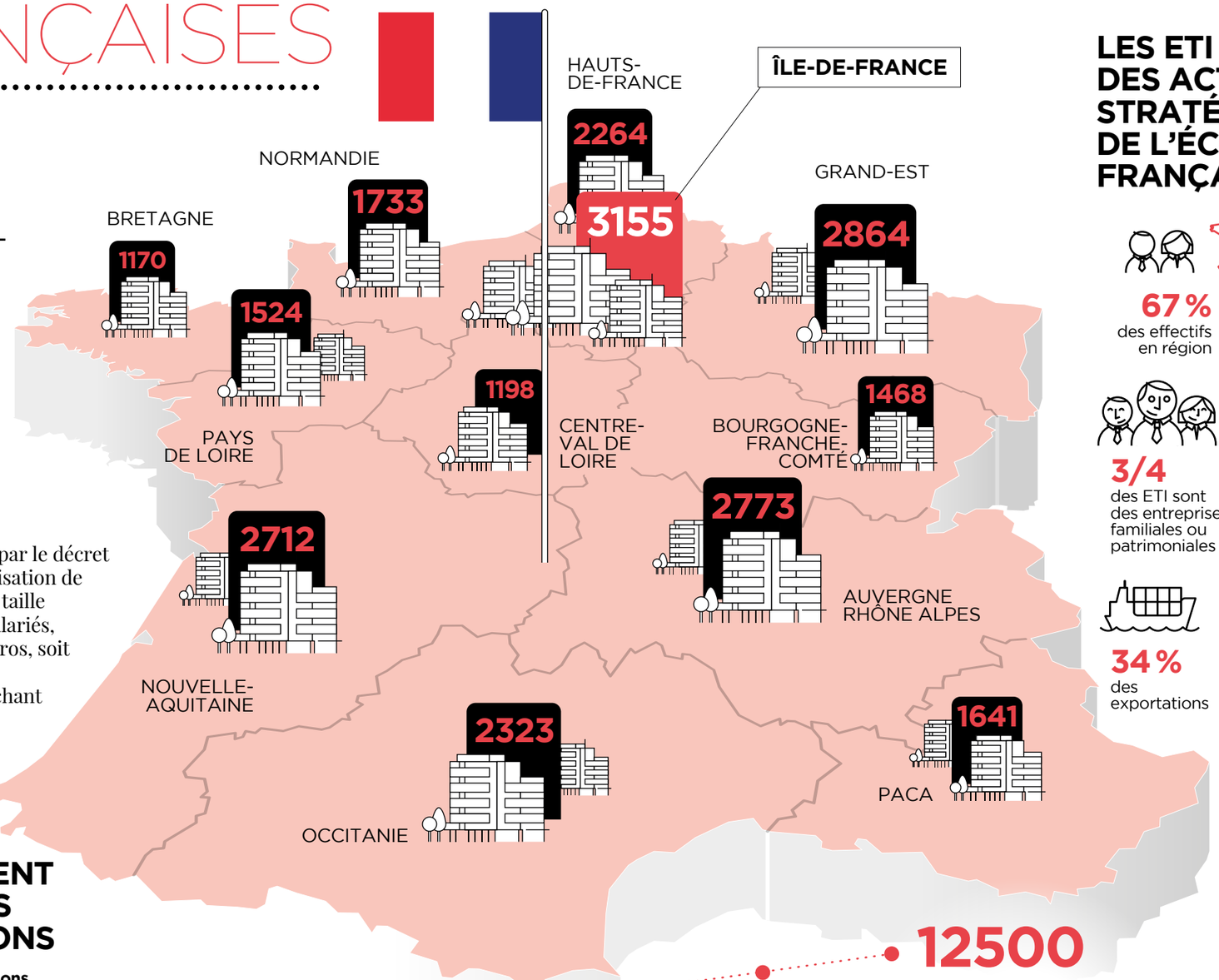


LES ETI* REPRÉSENTENT LE TIERS DES EXPORTATIONS

Répartition des exportations françaises (en %).

Source : ASMEP

* Entreprises de taille intermédiaire.



LES ETI DES ACTEURS STRATÉGIQUES DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

67 % des effectifs en région

78 % des sites de production des ETI sont en région

3/4 des ETI sont des entreprises familiales ou patrimoniales

35 % du chiffre d'affaires total des entreprises françaises

3 MILLIONS d'emplois

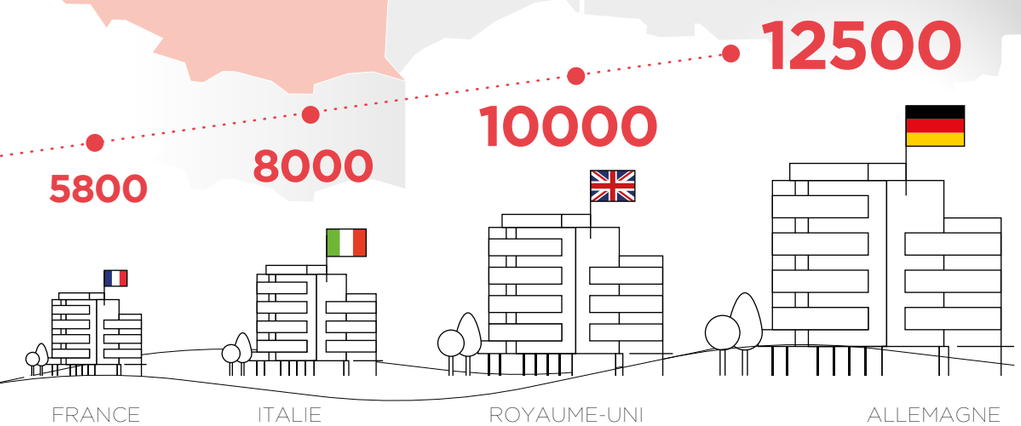
34 % des exportations

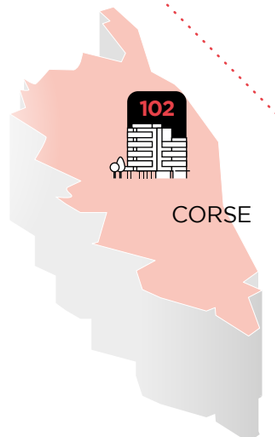
1 MILLION d'emplois industriels

600 championnes internationales

1/4 des dépenses de recherche (R&D, brevets, innovation, etc.) 2014

NOMBRE D'ETI PAR PAYS EUROPÉEN





Sources : M - ETI, Institut Montaigne

« EN ETI, NOS DISPOSITIFS DOIVENT ÊTRE PRAGMATIQUES, EFFICACES ET DIRECTEMENT CONNECTÉS AU BUSINESS »

Alexandra Herbas, Responsable Audit et Contrôle Interne du Groupe B&B Hotels, et Florent Prime, Directeur Audit et Contrôle Interne de Fives, ont accepté d'évoquer leur rôle et l'organisation de leurs fonctions et départements dans leurs groupes respectifs.

Propos recueillis par Jean-François Moruzzi

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Alexandra Herbas : Je suis diplômée de l'école de commerce de Dijon. Après un premier poste d'audit externe chez Salustro Reydel pendant 4 ans, j'ai intégré la direction de l'audit interne du groupe SFR où je suis restée 13 ans. Tout d'abord en tant qu'auditeur interne, en charge de structurer la démarche qualité de la direction et structurer le dispositif de gestion des risques, avant de devenir responsable du pôle d'audit opérationnel, la structure ayant fortement grossi après le rachat par Altice. J'ai quitté le groupe il y a deux ans pour rejoindre en tant que Responsable du Contrôle Interne B&B Hotels, en création de poste.

Florent Prime : De mon côté, j'ai également un passé en cabinet, mais après un parcours différent. D'abord dans l'informatique puisque je suis ingénieur télécom de formation. J'ai même fait du marketing avant d'intégrer EY, où j'ai passé 7 ans. Je suis ensuite entré chez Fives en 2011, comme directeur financier d'une filiale en Inde, à Calcutta, pendant 3 ans. Puis j'ai pris pendant 2 ans la direction financière d'un petit groupe que Fives venait de racheter en Italie. Il fallait tout structurer : contrôle de gestion, trésorerie… Depuis 2016, je suis présent au siège, qui compte une centaine de collaborateurs. J'ai tout d'abord été nommé sur un poste en fonction finances. Puis en avril 2018, le Président m'a demandé de créer la fonction d'audit interne, contrôle interne et risques.

Comment êtes-vous organisés ?

A.H. : L'organisation de mon département, elle est très simple : je suis rattachée à la CFO du groupe, et interagis avec l'ensemble des filiales du groupe. Ma fonction principale est de mettre en place tous les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein de ces filiales. Et comme nous sommes une petite structure, j'adresse aussi des périmètres un peu plus larges, comme la coordination RSE, je suis référente éthique et compliance/Sapin 2…

F.P. : Fives est un groupe d'ingénierie qui a plus de 200 ans d'existence et qui est un des grands artisans de la révolution industrielle. On lui doit le pont Alexandre III, la verrière du musée d'Orsay, le pont de Tancarville, les ascenseurs de la Tour Eiffel… Nous fabriquons aujourd'hui des cimenteries, des lignes de traitement thermique, des équipements industriels dédiés à l'automobile, l'énergie, la logistique… Notre groupe, structuré autour d'une centaine de PME aux activités diversifiées, a pour philosophie d'accorder une grande autonomie à ses filiales mais a vocation à être harmonisé par le siège et ses divisions. Nous avons depuis 2008 une politique sécurité, depuis 2004 des directives… Mais avec la croissance du groupe, nous ne pouvions plus nous contenter de donner à nos filiales une liste de règles en leur demandant de les appliquer.

A.H. : Il y a un vrai parallèle avec notre organisation. Notre siège groupe est très « lean », reposant sur une organisation décentralisée dans laquelle chaque filiale est autonome, avec un DG Pays qui coordonne l'ensemble des fonctions sur son marché. La fonction de la structure centralisée est d'apporter de l'harmonisation, du process, et d'accompagner la croissance de chaque filiale.

Rencontre

F.P. : C'est cela. Et puis nous avons des entrepreneurs en face de nous, qui portent leur business. L'idée n'est donc pas d'aller créer de la bureaucratie, de rajouter de l'administratif. On est dans l'industrie, avec des marges réduites. Il faut rester très efficace, très agile. Chez nous, les contrôleurs internes seront très souvent les directeurs financiers, ou bien les directeurs qualité. Il y a peu de postes dédiés, ils doivent prendre sur leur temps. Pour faire avancer ces sujets, nous avons créé un poste de responsable audit interne et deux postes d'auditeurs internes juniors et c'est déjà un gros investissement pour un groupe comme le nôtre.

> **« L'idée n'est pas d'aller créer de la bureaucratie, de rajouter de l'administratif »**

Diriez-vous qu'être auditeur ou contrôleur interne dans une ETI vous contraint à être encore plus agile que dans un grand groupe ?

F.P. : Nous comptons 8 700 salariés et un chiffre d'affaires de près de 2 milliards d'euros, mais nous ne sommes pas non plus structurés comme un grand groupe, nous sommes encore en phase de construction. Il faut donc rester souple. On rajoute petit à petit des sujets : la sécurité, la performance opérationnelle, l'audit interne… Mais dans un mode très agile.

A.H. : C'est également vrai chez nous. B&B est un groupe qui se développe extrêmement vite. On ouvre un hôtel par semaine. Aujourd'hui, surtout pour des ETI comme la nôtre, très décentralisées, où la fonction groupe est très lean, on est obligés d'avoir des dispositifs, mais on doit les mettre en place en accompagnant le business. Dans chaque pays, chaque entité est dirigée par un expert, qui a une vraie notion du risque et du contrôle. Après, ils n'ont pas tous le même degré de formalisation que l'on peut attendre en termes de reporting. On est surtout là pour les accompagner, leur donner les outils.

En termes d'outils justement, réalisez-vous un plan d'audit ?

A.H. : Pas pour le moment. Je me suis surtout concentrée sur la partie contrôle interne et compliance pour m'attacher aux fondamentaux. Je peux être amenée à lancer des audits externes sur des sujets spécifiques. Au niveau des filiales, je ne suis pas là pour leur imposer des choses qui n'ont pas de sens. Il faut les faire adhérer, tant au niveau du top management que des opérationnels. En revanche, j'ai défini un plan de contrôle interne avec des priorisations sur des process clés concernant les objectifs de l'entreprise, ce que l'on doit sécuriser.

F.P. : De notre côté, nous avons commencé par mettre en place une cartographie des risques formelle. À partir de là, nous avons réalisé une première construction du plan d'audit cette année. Mais vraiment dans l'esprit d'aider les filiales à progresser, pas de faire la police. Et puis maintenant, on essaye d'avoir une vision un peu plus long terme, à 3 ans, avec les sujets que l'on aimerait voir traités pour 2020-2022, afin d'aller chercher les arbitrages budgétaires.

Comme Alexandra, vous ressentez ce besoin de ne pas être trop « intrusif » par rapport aux filiales ?

F.P. : Bien sûr. Quand on vient faire un audit, les filiales ont un « vrai » travail à effectuer à côté, elles ne peuvent dédier que peu de ressources pour nous. Et il ne faut pas perturber l'activité.

Il faut aussi faire preuve de beaucoup de diplomatie ?

A.H. : Tout à fait !

F.P. : Oui, je passe beaucoup de temps à expliquer. J'utilise souvent l'image du contrôle interne comme un détecteur de fumée : ça coûte un peu d'argent mais il faut le maintenir pour éviter de gros dégâts. Une des grandes peurs, c'est que ça puisse déresponsabiliser. C'est vrai que trop de contrôle peut donner ce sentiment. Mais le bon contrôle, au bon endroit, bien fait, pas trop intrusif, ça marche.

A.H. : Expliquer ce que l'on fait, pourquoi on le fait, c'est un travail en continu. Il faut arriver à convaincre que la formalisation, le reporting, c'est une vraie valeur ajoutée…

La RSE et l'éthique, les enjeux sociétaux, environnementaux voire technologiques, peuvent-ils occuper une place aussi déterminante dans une structure d'ETI ?

A.H. : J'aurais envie de dire que nous intervenons peut-être mieux sur ces sujets. En ce qui concerne B&B, les enjeux RSE sont très importants et donnent lieu à un monitoring sur la consommation d'eau, d'électricité, etc. Ils sont complètement intégrés à notre ADN. Et nous développons l'activité tellement rapidement que nous devons absolument maîtriser les questions d'éthique parce que c'est un vrai enjeu de performance.

F.P. : Chez Fives, nous avons créé le département RSE il y a plus de 10 ans, avec au départ un fort enjeu sur la sécurité. Un domaine où l'on a énormément progressé. Et puis c'est un vrai driver de business : quand les Chinois viennent nous voir parce qu'ils ont des usines qui polluent trop, nous concevons des brûleurs ou les broyeurs qui respectent les normes. C'est un vrai argument de vente.

A.H. : Il faut aussi être capable d'anticiper sur les réglementations…

F.P. : Sur la partie compliance, c'est un petit peu différent parce que c'est plus récent. Avant Sapin 2, c'était surtout pris en charge par les directions juridiques. Depuis le début de l'année, nous avons nommé aussi un compliance officer et un directeur de la sécurité des systèmes d'information, ce qui est un investissement important.

Quels outils numériques utilisez-vous ?

F.P. : Les seuls outils que nous utilisons sont ArengiBox pour la cartographie des risques et BFC pour le reporting et la consolidation financière. On utilise également BFC pour faire remonter la RSE, les reportings sécurité. Tout est greffé sur le même outil et ça marche plutôt pas mal. Avec les filiales, on ne va pas s'en sortir avec Excel. Il faut un outil. Nous utilisons également Teams (pour collaborer avec les audités) et SharePoint de Microsoft dans le cadre des audits. Et pour le contrôle interne, nous avions historiquement des directives papier que nous sommes en train de réécrire. Nous avons mis en place un outil en ligne, développé en interne, qui sera accessible à certains collaborateurs.

A.H. : De notre côté, nous n'avons pas la même volumétrie de filiales. Mon principal outil reste mes jambes et mon ordinateur pour aller travailler directement avec les opérations et le management. Mais je suis assez d'accord que dans un avenir proche, avec une multiplicité de localisations, le traitement manuel deviendra impossible.

F.P. : Là où je vous rejoins, c'est qu'effectivement, le danger de l'outil c'est que les gens assimilent le contrôle interne à l'outil. Et ce n'est surtout pas un outil. Je confirme qu'il faut se déplacer, aller à la rencontre des opérationnels.

Comment définiriez-vous la relation avec la gouvernance ?

A.H. : Si je compare mes deux expériences – grand groupe et ETI – une des grandes différences, c'est que si en ETI les contrôles et dispositifs sont bien acceptés par les dirigeants, ils doivent être encore plus pragmatiques que dans les grands groupes et directement connectés au business.

F.P. : Oui, je suis d'accord. Nous avons des dirigeants qui aiment aller chercher des marchés, qui ne sont pas dans les process. Mais ils se rendent compte aujourd'hui de la valeur que cela peut avoir.

A.H. : Après, dans la relation au quotidien, j'ai un accès assez direct au DG, au DAF, aux différents managers. S'il y a quelque chose à valider, on peut avoir une réponse directe, tout de suite. En fait, dès qu'il y a une relation de confiance, ces organisations resserrées permettent d'aller encore plus vite. Il y a tout de même un revers : c'est que les dirigeants attendent aussi du résultat immédiatement.

F.P. : De mon côté également, la relation est très fluide. Je peux appeler directement un patron de division, mais je pense que l'un de mes enjeux, c'est aussi d'arriver à instaurer un temps long. Je voudrais que l'audit interne soit un moment pour les filiales de prendre un peu de recul sur leurs activités. Nous venons également de créer un comité d'audit, qui a remplacé un « comité des comptes » qui existait auparavant.

Pour vous, quelles sont les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans une ETI ?

A.H. : Il faut vraiment être dans le pragmatisme, il faut être concret. Il faut aussi montrer que l'on est une activité totalement intégrée au business, que nous ne sommes pas en dehors de leur quotidien, que l'on comprend leur organisation. Et puis il faut faire les choses petit à petit, tout en montrant de manière tangible la valeur ajoutée de ce qui est proposé.

F.P. : Il faut aussi faire preuve de pédagogie, autour des trois lignes de maîtrise notamment, ou même simplement insister sur les risques. Si on parle à un DG d'audit, de contrôle, ça ne remonte pas sur la pile de ses priorités. Quand on parle de risques, ce qui pourrait porter atteinte à leurs objectifs, ça remonte alors nettement en haut de la pile !

B&B HÔTELS

Groupe hôtelier né en 1991 en Bretagne.
Plus de 500 hôtels
Présent dans 12 pays
Plus de 600 millions d'euros de CA
Actionnaire principal : Goldman Sachs
CEO : Fabrice Collet

FIVES

Groupe créé en 1812
Ingénierie industrielle
8 700 collaborateurs
Présent dans 35 pays
1,9 milliard de CA en 2018
Président du Groupe : Frédéric Sanchez

Dossier

L'AUDIT EN ETI : ALLIER GRANDES AMBITIONS ET RESSOURCES LIMITÉES

La direction de l'audit dans les ETI manque souvent cruellement de moyens, mais se voit pourtant confier des missions toujours plus vastes, supervisant parfois contrôle interne, management des risques, conformité… Nous avons demandé à des responsables de départements d'audit dans des ETI de nous faire part de leur expérience et de leurs conseils en termes de bonnes pratiques.

24
ETI ET BONNES PRATIQUES D'AUDIT

26
COMMENT ADAPTER LES LIGNES DE MAÎTRISE DANS UNE ETI

28
DÉPARTEMENT D'AUDIT : COMMENT NE PLUS ÊTRE LE GRAND INVISIBLE DES ETI

30
LES FONCTIONS FINANCIÈRES PARTIES PRENANTES DE L'AUDIT

Dossier

ARNAULT BRUNET
DIRECTEUR AUDIT, COMPLIANCE ET ASSURANCE CHEZ RÉMY-COINTREAU

ETI ET BONNES PRATIQUES D'AUDIT

Au service de l'efficacité de l'entreprise, la direction de l'audit dans les ETI doit souvent composer avec des moyens limités pour des missions vastes, incluant le contrôle interne, le contrôle des risques, la conformité… Quelle organisation et quels process mettre en place ? Éléments de réponses avec Arnault Brunet, Directeur Audit, Compliance et Assurance chez Rémy-Cointreau.

Sur le marché mondial des spiritueux de luxe, Rémy-Cointreau occupe une position de leader grâce à des marques prestigieuses comme les cognacs Rémy Martin et Louis XIII, la liqueur Cointreau, les whiskies single malt Bruichladdich, Port Charlotte… Une multinationale qui réalise 90% de son milliard de chiffre d'affaires annuel à l'export autour d'une quarantaine de filiales dans plus de cent pays. Particularités de cette ETI française : des effectifs restreints (1 900 salariés seulement dispersés sur les quatre continents) et une structure traditionnelle autour d'un actionnariat majoritairement familial (Heriard-Dubreuil). « *Nous devons composer avec toutes les problématiques et contraintes posées à un groupe international mais dans une organisation d'ETI* » constate Arnault Brunet, Directeur Audit, Compliance et Assurance chez Rémy-Cointreau. Une organisation d'ETI, cela signifie une équipe d'auditeurs restreinte (7 personnes réparties sur trois continents sous la direction d'Arnault Brunet) pour adresser les cinq piliers : audit, contrôle interne, risques, assurances et conformité. Pour mener ses missions, ce département « Risk management » au sens large s'appuie sur une étroite collaboration avec les autres directions du groupe ainsi que sur une approche et des pratiques adaptées aux spécificités de cette ETI.

1- UNE DIRECTION DIRECTEMENT RATTACHÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AU COMITÉ D'AUDIT

Classiquement, dans une ETI, l'audit est un sous-département de la direction financière, avec un responsable d'audit rattaché au directeur financier qui rapporte à la direction générale ou au comité d'audit. Chez Rémy-Cointreau, un parti-pris différent a été adopté. La fonction est directement rattachée au président du conseil d'administration et au comité d'audit.

« *Rémy-Cointreau est une société familiale où l'aspect patrimonial et la notion de transmission aux générations futures sont très présents. Cette inscription dans le temps long est d'autant plus forte dans le secteur des spiritueux où le vieillissement des alcools oblige à se projeter dans le futur. L'actionnaire a donc besoin d'avoir une vision à 10, 15, 50 ans. Or, le meilleur moyen de savoir ce qui se passe, c'est d'avoir la direction de l'audit directement rattachée à lui.* » Cette organisation garantit l'indépendance complète de l'audit et donne à l'actionnaire une vue centrée sur les risques au niveau groupe et sur chaque filiale.

Elle possède un autre avantage. Les rendez-vous trimestriels avec le président sont autant d'occasion de faire un état des lieux des avancées (modification de process…) permettant de réduire les risques mais aussi des points de blocage constatés par la direction de l'audit. Chaque filiale ou chaque direction doit alors expliquer les raisons de ces retards, non pas auprès de la direction de l'audit, mais devant le comité de direction. « *C'est une approche qui peut paraitre un peu directe a priori. Mais c'est très efficace !* »

2- UN EFFORT DE PÉDAGOGIE POUR DIFFUSER LA CULTURE DE L'AUDIT EN INTERNE

Les services d'audit des ETI doivent faire face à deux grandes difficultés qui peuvent être autant de facteurs d'échecs : une utilité des missions d'audit qui n'est pas forcément perçue par les équipes et des processus informels très forts. Un effort de pédagogie doit donc être mené pour expliquer la pertinence des contrôles et la maîtrise des risques dans une logique de préservation des actifs. « *Dans nos conclusions d'audit, nous identifions, bien sûr, les bonnes pratiques que nous mettons en avant. Nous identifions également les faiblesses en expliquant, systématiquement, en quoi elles peuvent générer un risque. Puis, nous réfléchissons, avec l'audité, aux mesures à mettre en place en fonction des possibilités de la filiale ou de la direction.* » Pour renforcer le message, chaque contrôle est documenté. Une démarche favorable à la formalisation des process. « *Il faut se positionner comme partenaire des opérationnels, des filiales et définir une culture du risque pour la partager avec eux.* »

3- UN DÉPARTEMENT ORIENTÉ SUR LA CRÉATION DE VALEUR

Un département d'audit ne représente pas qu'un centre de coût. Au contraire, il peut et il doit être porteur de création de valeur. C'est l'objectif qui fut d'ailleurs assigné à Arnault Brunet quand il a intégré le groupe en 2013 : concevoir un *audit business partner*.

Pour cela, la direction de l'audit considère qu'elle adresse « deux clients » : l'audité et la présidence du groupe avec le comité d'audit. « *Quand nous rendons nos conclusions, nous avons les deux clients en tête. Nous apportons tout d'abord une aide à la filiale pour améliorer le contrôle et l'efficacité des opérations. Et nous prenons en compte également la vision stratégique qui est celle du comité d'audit et du conseil d'administration en mettant en valeur les grandes thématiques qui, potentiellement, pourraient être facteurs de risques : problème de gouvernance dans une filiale, choix des partenaires commerciaux et des fournisseurs, stratégie…* » Cela permet d'établir une cartographie des risques qui donne cette vision globale et à long terme attendue par le comité d'audit.

Logiquement, la direction des assurances groupe a été rattachée à Arnault Brunet : « *Il y a une relation évidente entre les faiblesses identifiées, les risques stratégiques induits et la possibilité d'assurer, ou pas, ces risques.* » Et dans le cas d'une impossibilité d'assurer le risque, c'est à Arnault Brunet de proposer la ou les voies à suivre : externaliser l'activité, mettre en place des process internes pour maitriser au maximum le risque et ses impacts.

La vraie problématique pour un service d'audit d'ETI, c'est de convaincre la direction et les opérationnels de la pertinence de la fonction : plus il délivre du « concret », de la protection d'actifs et de la création de valeur, plus les partenaires seront convaincus de la nécessité d'appuyer l'action du département.

Dossier

MARION GUILLAUME
INTERNAL AUDIT, RISK DIRECTOR & GROUP COMPLIANCE OFFICER

COMMENT ADAPTER LES LIGNES DE MAÎTRISE DANS UNE ETI

Marion Guillaume a intégré le groupe Bourbon il y a 16 ans. D'abord chargée de la consolidation financière, elle a ensuite dirigé le département des comptabilités corporate avant de prendre en 2017 le poste de Internal audit, Risk Director & Group Compliance Officer. Elle a ainsi pu participer à toutes les évolutions non seulement de son entreprise, mais aussi des métiers de l'audit et du contrôle.

Pourriez-vous nous parler de votre organisation ?

Marion Guillaume : Bourbon est un groupe qui a su se réinventer à plusieurs reprises, même dans des situations compliquées, et qui constitue une belle réussite entrepreneuriale. Avec un virage spectaculaire qui nous a fait devenir un pure player dans le monde maritime (voir encadré), et aujourd'hui des implantations dans les pays les plus divers.

Nous sommes aujourd'hui une ETI de taille relativement importante, mais sans pour autant être structurés comme peut l'être un grand groupe. Pour ce qui concerne l'audit interne et le risque, j'ai deux auditeurs qui travaillent avec moi. Pour la conformité, deux personnes travaillent au siège et nous nous appuyons sur un réseau de 26 correspondants compliance dans nos principales zones d'opération.

LE GROUPE BOURBON

Création en 1948 à La Réunion

À l'origine spécialisé dans la production sucrière, et après une période de diversification dans les années 1980, le groupe se spécialise dans les services maritimes entre 2000 et 2005 pour devenir un « pure player » des services maritimes à l'offshore pétrolier en 2010.

Président Directeur Général : Jacques de Chateauvieux

8 200 collaborateurs

690 M.€ de CA ajusté

31 filiales opérationnelles

Flotte de 483 navires

Présent dans 47 pays

Coté sur Euronext Paris

Comment est structuré le contrôle interne ?

M.G. : Déjà, avec mon parcours dans l'entreprise, j'ai pu connaître tous les aspects du contrôle interne – être des « deux côtés de la barrière » – et cela m'aide beaucoup dans mon travail. Cela donne une vision extrêmement pragmatique et incite à développer cette culture du contrôle interne dans l'entreprise.

Nous avons mis en place un contrôle continu, exercé en second niveau par le management, et un contrôle périodique, opéré par des instances indépendantes des opérationnels, rapportant au comité d'audit et à la gouvernance du groupe. Une indépendance très importante.

Le contrôle interne s'appuie par ailleurs chez nous sur un manuel de 91 contrôles clés, basés sur les standards internationaux. Et depuis 2018, nous avons mis en place un processus d'auto-évaluation interne à réaliser au sein de chaque entité opérationnelle, challengée de façon périodique par l'audit interne du groupe.

> *« Développer la digitalisation pour dégager du temps et gagner en efficacité »*

Quelles sont les évolutions que vous imaginez dans les années qui viennent ?

M.G. : D'abord, il faut que nous essayions de développer la digitalisation pour certains types de contrôle. Cela nous permettra de dégager du temps et de gagner en efficacité en automatisant un certain nombre de traitements.

> *« En ETI, une équipe resserrée a la capacité de réagir très rapidement quelle que soit la situation qui se présente »*

Ensuite, nous devons adapter nos outils de reporting interne, face notamment aux nouvelles exigences de communication externe, comme tout ce qui concerne les performances extra-financières.

Mais tout cela implique de travailler très en amont pour concevoir les outils les plus adaptés.

La digitalisation est-elle un bon moyen de compenser les différences de ressources avec un grand groupe ?

M.G. : Oui, bien sûr. Travailler avec des équipes réduites nous oblige déjà à être inventif, à trouver des solutions innovantes. Digitaliser permet de réaliser des contrôles de masse, d'être plus efficace, avec moins de perte de temps sur les formes de contrôle représentant finalement une faible valeur ajoutée. Cela dit, travailler en équipe plus réduite comme c'est le cas de la plupart des ETI a aussi finalement des avantages.

Lesquels, par exemple ?

M.G. : Par exemple, en travaillant en même temps sur l'audit et les risques. C'est un facteur clé d'être en permanence aligné avec la cartographie de nos risques. Je trouve que c'est très profitable pour une organisation de taille moyenne.

Par ailleurs, si le contrôle interne se doit d'être très structuré, il doit en même temps rester très agile pour pouvoir s'adapter à un monde en évolution extrêmement rapide. Sinon, le risque est d'être à terme vraiment déconnecté de son environnement.

En ETI, une équipe resserrée travaille sur beaucoup plus de sujets que dans les grands groupes. Elle a donc la capacité de réagir très rapidement quelle que soit la situation qui se présente. Certains risques majeurs, comme ceux liés à la réputation, nécessitent d'intervenir le plus vite possible. Notre rôle est principalement d'être là en prévention, mais comme je le dis souvent à mes collaborateurs, nous pouvons être amenés à réagir très rapidement face à une situation d'urgence.

Dossier

HÉLÈNE NORMAND
RESPONSABLE AUDIT INTERNE À LA MUTUELLE DES ARCHITECTES FRANÇAIS

DÉPARTEMENTS D'AUDIT : COMMENT NE PLUS ÊTRE LE GRAND INVISIBLE DES ETI ?

Avec des effectifs restreints, les services d'audit interne peuvent souffrir d'un manque de visibilité et de reconnaissance au sein des ETI. Comment donner à l'audit une place de partenaire dans l'entreprise ? Éléments de réponse avec Hélène Normand, Responsable Audit interne à la Mutuelle des Architectes Français.

Comment est organisé le service d'audit interne au sein de la Mutuelle des Architectes Français ?

Hélène Normand : L'Audit Interne est une des fonctions clés distinguées par la Directive européenne Solvabilité II relative à la solvabilité des entreprises d'assurances, au même titre que l'Actuariat, la Conformité et la Gestion des risques. Je suis porteuse de la fonction clé Audit Interne et directement rattachée au Directeur Général, bénéficiant ainsi d'un large champ d'investigation afin d'accomplir de façon efficace mes missions. Celles-ci consistent à construire le plan d'audit pluri-annuel à 5 ans, à le décliner chaque année, à mener à bien les audits ainsi programmés, et d'autres qui peuvent venir s'y ajouter de façon ponctuelle, à en effectuer le reporting auprès de la Direction Générale, du Comité des risques et du Comité d'audit, et à effectuer le suivi des recommandations émises lors de ces audits.

Je coordonne l'action d'une équipe d'auditeurs et suis en charge à ce titre de la revue et de la validation de l'ensemble des livrables produits par l'audit Interne (rapports d'audit entre autres).

Compte tenu de sa taille (300 salariés), la MAF, plutôt que de devoir constituer une équipe interne, a choisi de faire appel à des tiers externes pour réaliser les missions d'audit interne prévues par le plan d'audit annuel. Cela nous permet de disposer de spécialistes dans les différents domaines audités : systèmes d'informations, prestations d'assurances, succursales étrangères…

Ces tiers externes interviennent sous ma supervision et sont soumis aux principes définis dans la Charte d'audit interne de la MAF validée par notre Comité d'audit.

Comment les différents services de l'entreprise perçoivent-ils le service d'audit ?

H.N. : Depuis que j'ai pris la fonction de responsable du service, il y a un an et demi, l'audit est plus visible et sans doute mieux perçu. Auparavant, il arrivait que les directions auditées perçoivent les audits comme des vérifications et une remise en cause de leur travail par un cabinet externe. La création du poste de Responsable d'audit interne a changé ces conditions. Je partage le plan d'audit annuel avec les membres du comité de direction avant de le présenter au Comité d'audit. Aussi les différentes directions de la MAF sont impliquées dès la définition des missions d'audit, qui sont calibrées et planifiées de manière à prendre en compte leur calendrier et contraintes opérationnelles.

Par ailleurs un suivi des recommandations d'audit est maintenant effectué 2 fois par an et est partagé avec les directions opérationnelles en Comité des risques et avec les différents services concernés lors d'échanges réguliers.

Rapprocher l'audit des équipes opérationnelles tout en préservant son indépendance est l'une des conditions de la bonne intégration de la fonction dans l'entreprise.

> *« Le service n'apparaît plus alors comme une source de contraintes mais comme une ressource. »*

Les auditeurs, eux mêmes, sont-ils mieux perçus ?

H.N. : Ma fonction a permis de modifier les rapports entre l'audité et l'auditeur. A chaque mission, je conduis les réunions d'ouverture et de clôture, je suis présente lors des ateliers, je signe tous les livrables que je présente moi-même en réunion. De fait, les missions d'audit sont réellement perçues comme des missions internes dans lesquelles les auditeurs sont parfaitement intégrés, même s'ils n'appartiennent pas à notre entreprise. Le regard a changé.

Nous avons aussi amélioré la qualité des livrables. Auparavant, les auditeurs établissaient des constats, indiquaient dans leurs rapports les améliorations à apporter et fixaient une échéance. Désormais, nous impliquons les audités : après chaque mission, je leur demande de traduire avec leurs propres mots les recommandations en plans d'action, de choisir les personnes qui vont les mettre en œuvre et de se fixer une échéance. Ceci a permis d'améliorer la portée des audits : les recommandations sont réellement comprises, acceptées et mises en pratique. Ce qui n'était pas toujours le cas avant.

L'audit est donc devenu un partenaire…

H.N. : Exactement. Pour cela, il est impératif de communiquer avec les autres départements en dehors des missions d'audit. Le service n'apparaît plus alors comme une source de contraintes mais comme une ressource, dont le but est d'apporter de la valeur ajoutée à l'organisation. Il est également très important de rester pragmatique dans nos recommandations tout en respectant, bien sûr, les contraintes légales, les standards et les normes d'audit interne. Il faut que ces recommandations soient utiles, qu'elles répondent à un besoin et qu'elles apportent une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.

> *« Il est impératif de communiquer avec les autres départements en dehors des missions d'audit. »*

Cette relation ne peut avoir lieu que si un sentiment de confiance se crée entre le responsable d'audit interne et ses parties prenantes, au sein de l'entreprise. Comment y êtes-vous parvenue ?

H.N. : J'occupe le poste de responsable de l'audit interne depuis un an et demi, mais je travaillais déjà au sein de la MAF depuis neuf ans comme responsable comptable. Je connais donc très bien l'entreprise, ses rouages, son organisation et un très grand nombre de collaborateurs. Ce type d'évolution n'est pas un cas isolé : dans de nombreuses ETI, les responsables d'audit sont issus de l'entreprise. Des qualités de bon communiquant et la maîtrise parfaite de l'environnement apportent plus de garanties que le recrutement d'un auditeur expert qui aura du mal, peut-être, à s'intégrer et à rendre la fonction visible.

En tant que contributeur à la gestion des risques dans l'entreprise, l'audit interne doit communiquer et faire preuve de beaucoup de pédagogie. Un bon relationnel est essentiel.

LA MAF ASSURE DEPUIS 1931

La Mutuelle des Architectes Français assure près de 90% des architectes en France et, par le biais de sa filiale EUROMAF, un nombre important d'acteurs de l'ingénierie de la construction. EUROMAF assure également des architectes et des ingénieurs dans plusieurs pays européens et principalement en Allemagne où elle détient une part de marché significative. Cette ETI de 350 personnes réalise un chiffre d'affaires consolidé d'environ 270 millions d'euros par an, et son total de bilan est de 4 milliards d'euros.

Dossier

ASMA LEBERT
DIRECTRICE DE L'AUDIT INTERNE DU GROUPE NEHS

ETI : LES FONCTIONS FINANCIÈRES PARTIES PRENANTES DE L'AUDIT

Asma Lebert a connu un parcours professionnel déjà riche (ENGIE, Société Générale, Price) principalement dans des fonctions financières avant de devenir Directrice de l'audit interne du groupe NEHS, en mai 2018. Pour elle, si dans les ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire) le premier prisme de l'audit est effectivement l'expertise financière, il faut aller au-delà et apporter une réelle valeur ajoutée.

Le groupe NEHS intervient dans 5 domaines clés autour des besoins des professionnels de santé : 2 qui sont réglementés (La Banque Française Mutualiste et La Mutuelle Nationale des Hospitaliers) et 3 autres relevant de services industriels (blanchisserie, collecte de déchets infectieux, produits de désinfection). S'y ajoutent des services digitaux, qu'il s'agisse de radiologie connectée ou de la mise en place de téléviseurs dans les chambres d'hôpitaux, et une division médias/événementiel spécialisée dans les conseils aux professionnels de santé.

L'AUDIT N'EST PAS LÀ POUR SANCTIONNER

« *A mon arrivée dans le groupe en 2018 j'ai constaté que les audits étaient pour la plupart externalisés , l'expertise ne restant finalement pas dans l'entreprise,* » explique Asma Lebert. « *J'ai souhaité mettre en place une organisation semblable à celle des grands groupes et surtout, internaliser l'expertise. Aujourd'hui nous avons un département Audit Interne avec un fonctionnement très proche de ce que l'on rencontre dans les entreprises du CAC 40 et qui se concentre sur l'évaluation des risques financiers et opérationnels, la conduite d'audits réglementaires, prudentiels, opérationnels et structurants pour l'organisation* ». Un plan d'audit annuel et pluriannuel est réalisé chaque année et validé par le Comité d'audit. La Directrice du département reporte à la Direction Générale, à la Présidence du groupe et au Comité d'audit, constitué d'élus du milieu hospitalier, des Directeurs d'hôpitaux notamment. « *L'audit est une fonction clé, au sens où dans notre secteur, elle doit être validée par l'ACPR** », poursuit Asma Lebert, « *et nous réalisons des audits très opérationnels, sur des sujets souvent d'actualité à technicité forte qui nécessitent alors de suivre une formation à l'IFACI* ».

Comme c'est encore plus souvent le cas pour la plupart des ETI, toutes les fonctions financières sont très impliquées dans le travail des départements d'audit, de contrôle et de gestion des risques. « *Nous travaillons évidemment beaucoup avec les DAF, les sujets financiers que nous traitons étant très nombreux* » reprend Asma Lebert. « *L'actuariat, la trésorerie, le contrôle de gestion, la consolidation, la comptabilité et les investissements financiers, sont également sollicités. Des fonctions essentielles, mais pour moi, qui ai pourtant un parcours exclusivement financier dans ma carrière jusqu'en 2016, l'audit doit être avant tout centré sur le risque. Il est très important de se souvenir que si le premier prisme est effectivement l'expertise financière, il faut aller au-delà et apporter une réelle valeur ajoutée. Nous structurons en amont de chaque mission des programmes de travail d'audit calés au plus près du terrain, et ce qui est construit par l'audit interne est souvent repris, ensuite, par les directions financières et opérationnelles* ».

Dans une ETI, l'une des principales missions est d'abord le plus souvent de faire comprendre que l'audit n'est pas là pour sanctionner, mais avant tout pour aider, pour accompagner les audités. « *Il y a forcément encore une forme d'évangélisation au départ, pour que la fonction soit reconnue et comprise* » reconnaît encore Asma Lebert. « *Nous devons être agiles, le plus possible sur le terrain, avec des programmes très opérationnels pour qu'ils puissent ensuite être repris par les audités. Mais l'audit doit aussi se doter de courage face au risque, surtout dans des structures comme les ETI, pour être capable d'exposer clairement aux parties prenantes quelles sont les menaces que nous estimons peser sur le groupe, même si elles ne sont pas toujours faciles à entendre* ».

* Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution.

LE GROUPE NEHS
Créé en 2012 dans sa configuration actuelle, il est une émanation de la Mutuelle Nationale des Hospitaliers, qui existe depuis plus de 50 ans.

CA de 1,3 milliards d'€ en 2018

6 000 collaborateurs

@workplace

La 1ère plateforme des professionnels de l'audit et du contrôle internes

Rejoignez dès maintenant les 3 000 membres
RDV sur www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Idées & stratégies

FLORENCE **POBEAU**
RESPONSABLE DE COORDINATION CONTRÔLE INTERNE - LFB GROUP

MIEUX EXPLOITER LES COMPLÉMENTARITÉS DE MOYENS ET D'EXPERTISES

Dans les entreprises industrielles coexistent fréquemment deux dispositifs : le Système de Management de la Qualité (SMQ), démarche « produit » orientée vers la satisfaction clients, et le Contrôle Interne (CI), orientée vers la finance et la gestion. Voici quelques pistes pour mieux coordonner ces démarches.

MÉTHODOLOGIES ET OUTILS COMMUNS

- **Processus** : L'approche commune de l'activité de l'entreprise par les processus peut amener à utiliser une cartographie commune, mais aussi un mode de description et d'analyse identique.
- **Gestion des données** : Un outil applicatif peut constituer un projet commun de centralisation des données (processus, risques, procédures…). Il est alors important de déterminer les zones de confidentialité et le mode d'administration.
- **Procédures croisées** : À défaut d'un outil commun de gestion documentaire, on peut choisir d'utiliser un formalisme commun et des références croisées.
- **Veille réglementaire** : On peut s'entendre sur une détermination du périmètre de veille (pays, marché, produits…) et une communication coordonnée.
- **Gestion de risques** : Une même méthode d'analyse des processus, ou la plus proche possible, peut être envisagée. L'objectif est d'être cohérent vis-à-vis des opérationnels mais aussi en termes de consolidation et de reporting des risques.

RESSOURCES ET COMPÉTENCES

- **Expertise** : Le support méthodologique nécessite des intervenants pertinents et compétents. Le SMQ et le CI font souvent appel à des profils différents et donc complémentaires sur les sujets.
- **Priorités communes** : Certains sujets, comme les Achats / sous-traitance, la continuité d'activité ou le système d'information peuvent bénéficier de deux référentiels sur les contrôles à mettre en œuvre et donc de ressources et d'une communication plus importantes.
- **Financement du traitement des risques** : Les sujets communs permettent de mutualiser les plans d'action et donc d'être plus pertinents dans les demandes de financement.
- **Partie assurantielle** : Le dispositif de Gestion des Risques élargi permet d'introduire la notion d'assurabilité des risques qui n'est pas présente dans un Système de Management de la Qualité.
- **Gestion de crise** : Les structures Qualité autour de la sécurité, de la vigilance et du rappel de produits répondent à une partie de l'organisation globale de gestion de crise.

COMMUNICATION ET REPORTING

- **Reporting** : Les reporting CI et Qualité ont des objectifs et des clients différents. Ils partagent cependant des données. L'organisation commune de revues de processus peut servir de base aux différents reportings.
- **Consolidation des informations** : Il peut arriver qu'un Groupe centralise certains services transverses comme les SI, la comptabilité, la paye… Cela pose, de fait, la question du niveau (Groupe ou Entité) de suivi des processus et de la redescente d'information.
- **Concertation sur les audits de filiales** : Les groupes organisent souvent des audits récurrents de filiales. Il est possible de coordonner les Audits Internes et Qualité (dates et sujets, avec gestion de la confidentialité éventuelle) afin de ne pas surcharger les entités.
- **Réunions d'échange** : A organiser pour comparer les résultats des différents sites. Ce type de réunion peut même inclure d'autres services supports : une vision globale qui peut intéresser la Direction.

EN ROUTE VERS LE FUTUR…

Les dernières versions des référentiels Qualité et CI insistent sur la prise en compte des enjeux de l'entreprise et de l'ensemble des « parties prenantes ». Elles reposent également sur la proportionnalité des dispositifs en fonction du contexte de l'entreprise. D'où l'importance de bien connaître toutes les composantes des processus et les risques/opportunités afférents.
Cela va dans le sens de la coordination des différents dispositifs concourant à l'atteinte des résultats de l'entreprise… y compris avec d'autres systèmes transverses comme la Conformité et la RSE.

Vu & lu sur Workplace

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 : Audit interne, Logiciel, QVT…

#CONFIANCE

Sylvie LAFARGUE-TERRISSE
15 juillet · Ajouter des sujets

Bonjour,

Afin de nous améliorer sur le plan de la communication, nous recherchons le moyen de faire évoluer les rapports d'audit que nous produisons, notamment sur leur pertinence en fonction de leurs destinataires (communicable, destiné aux opérationnels audités, destiné à la gouvernance, etc…).

Par exemple, faites-vous différentes versions en fonction des destinataires ?

Auriez-vous quelques bonnes pratiques à partager sur ce sujet ?

Merci d'avance

7 commentaires Vu par 492 personnes

J'aime · Commenter · Partager

Isabelle Vadon Bonjour, pour ma part je ne fais qu'une version de rapport mais il y a différentes parties qui permettent aux différents destinataires (audités et directoire) d'avoir une lecture complète ou simplifiée : détail de l'audit et partie Conclusions - recommandations
J'aime · Répondre · 9 sem

Sylvie LAFARGUE-TERRISSE Merci Isabelle pour votre retour.
J'aime · Répondre · 8 sem

Thibault BULABOIS Bonjour Sylvie,
Peut-être quelques pistes à creuser dans un ouvrage cité dans Les Échos cette semaine : « Guide de l'audit interne : défis et enjeux, théorie et pratique » de Guillaume Litvak et Sébastien Allaire
https://business.lesechos.fr/.../0601477845173-3-bonnes...

BUSINESS.LESECHOS.FR
3 bonnes pratiques pour transformer son audit interne
J'aime · Répondre · 9 sem

Sylvie LAFARGUE-TERRISSE Merci Thibault, je vais regarder cet article.
J'aime · Répondre · 8 sem

Eric Vansteenkiste Pour ma part dans le passe (je ne suis plus auditeur interne, mais à nouveau "externe"), le rapport était unique mais commençait, en guise de page de couverture par un "one page memo". Cette page devait sur un seul "A4" reprendre 1) les données de l'en… Voir plus
J'aime · Répondre · 7 sem

MATHEY Philippe Bonjour,
Je partage les deux opinions ci-dessus : une synthèse qui donne l'essentiel aux tops managers, un rapport détaillé qui intéresse le management opérationnel… et un fil conducteur et des constats et recommandations totalement similaires
J'aime · Répondre · 7 sem

Khalid ELMCHACHTI Bonjour, Au niveau de l'Inspection générale de notre banque qui est certifiée IFACI, nous avons un rapport unique avec une synthèse de 3 à 5 pages que nous appelons Fiche de mission et qui est destinée au top management. Pour certaines missions "sensibles" il nous arrive de faire une diffusion partielle du rapport pour les différents opérationnels concernés.
J'aime · Répondre · 7 sem

#CONFIFACI

Marie Laure Fernandez Vega a importé un fichier.
19 juillet · Ajouter des sujets

L'AFA ouvre une consultation publique sur un projet de guide Politique cadeaux jusqu'au 30 septembre 2019.
https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/.../lafa-...

Guide pratique
Politique cadeaux et invitations dans les entreprises, les associations et fondations
AFA

2019-06-21-Guide pratique Cadeaux-VCS.PDF
PDF sur Workplace

17 7 commentaires 1 partage Vu par 338 personnes

J'aime · Commenter · Partager

Yvon Zadi Merci pour le partage. Très intéressant.
J'aime · Répondre · 8 sem

Charlotte GABET Merci Marie Laure. N'hésitez-pas à relayer vos commentaires sur WP !
Nous avons prévu de répondre à la consultation, et nous pourrons donc nous appuyer sur vos contributions.
A ce jour, nous avons noté un besoin de précision concernant les attentes de l'AFA sur les autres formes d'avantages notés en page 6. Les avantages donnés à une organisation étant bien différents des avantages individuels que sont les cadeaux et invitations.
Concernant la formation (page 17), nous préférons un focus sur les personnes les plus exposées, plutôt qu'une formation de « l'ensemble des collaborateurs ».
Qu'en pensez-vous ?
J'aime · Répondre · 8 sem

Sanaa CHQUIRY Très intéressant..Merci
J'aime · Répondre · 8 sem · Modifié

Pierre-Yves DAVID Merci. Cela dit, pourquoi ce filigrane projet dans le document ?
J'aime · Répondre · 7 sem

#AFA

#CYBERSÉCURITÉ

Julie Faye
12 juillet · Ajouter des sujets

Etes-vous prêt à tester vos compétences d'une manière unique grâce à SARA ?

SARA est un Tamagotchi qui vous mettra au défi sur tout ce que vous devez savoir sur les Normes internationales et la manière dont vous devez les appliquer !

N'attendez plus, demandez votre accès en cliquant ici !

10 7 commentaires 3 partages Vu par 703 personnes

J'aime · Commenter · Partager

Alain GOURET Pressé de "jouer". Vive la gamification.
J'aime · Répondre · 9 sem

Delphine ANDRESS-FINCK Excellente initiative, Sara est un outil extrêmement ludique et efficace !!
J'aime · Répondre · 6 sem

#RGPD

#DATA

#AUDIT INTERNE

Vous aussi prenez part à cette conversation et bien d'autres sur **Workplace**

Nouveaux outils

APRÈS WORKPLACE, L'IFACI PRÉSENTE BENCHMARK PLACE POUR ÉVALUER ET COMPARER SON SERVICE D'AUDIT INTERNE EN LIGNE

Lancé cet été pour faciliter l'innovation et la diffusion des bonnes pratiques de la profession, le projet *Benchmark Place* constitue une réelle première mondiale en matière d'auto-évaluation des départements d'audit interne. Plus de 250 entreprises européennes l'utilisent déjà, et de nouveaux modules seront disponibles dans les semaines qui viennent.

« *Depuis longtemps, les adhérents souhaitent pouvoir se benchmarker, comparer et partager les bonnes pratiques, trouver de nouvelles idées,* » explique Benoît Harel, Gérant d'IFACI certification, « *Benchmark Place répond à cette attente. C'est une plateforme collaborative, destinée à faciliter les échanges entre adhérents de manière sécurisée et fiable* ». Présenté en juin par l'IFACI et au niveau international en juillet lors de la conférence internationale de l'IIA en Californie, le « *projet Benchmark Place* » offrira à terme une palette complète de services aux professionnels de l'audit interne, organisés autour de dimensions communautaires, quantitatives et qualitatives.

CONSTRUIRE SON AMBITION

Le 1er service disponible est l'outil « ***Ambition*** ». « Ambition » permet de positionner un département d'audit interne sur une échelle de maturité. Pour chacune des questions du benchmark, il s'agit d'indiquer le niveau actuel de votre département et l'ambition visée. À la fin du parcours, un résumé instantané synthétise le niveau de maturité du département.
Découle ensuite de ce questionnaire une feuille de route qui permettra d'atteindre l'ambition du service… « « *Benchmark Place* » *ne dicte en aucun cas une façon de travailler,* » précise Benoît Harel, « *mais facilite les échanges, chacun y trouvant des éclairages, des idées, des inspirations. On peut y trouver des pistes en fonction de son niveau d'ambition, des indicateurs… C'est une application qui a été conçue par la communauté des adhérents pour la communauté des adhérents* ».

Sara, votre nouvelle collègue !

Testez vos compétences en audit interne chaque jour sur votre smartphone, grâce à Sara.

Ce nouvel outil vous permettra de mettre en pratique les compétences qui qualifient un « bon auditeur interne ». À la manière d'un tamagotchi, Sara sera votre nouvelle collègue virtuelle. Elle vivra dans votre téléphone et vous mettra au défi avec les situations quotidiennes que tout auditeur peut affronter dans son travail. Communication, connaissances spécifiques à l'industrie, réflexion analytique, perspicacité, …

Découvrez dès maintenant tout ce que vous devez savoir sur les normes internationales et sur la manière de les appliquer. Donnez une nouvelle dimension à vos compétences en téléchargeant Sara sur le site de l'IFACI : https://www.ifaci.com/sara-votre-nouvelle-collegue/

LE SELFIE DE LA PROFESSION

Le deuxième module d'enquêtes instantanées baptisé « ***Selfie*** », permet de comparer une série d'indicateurs regroupés en 80 questions couvrant les différents thèmes caractéristiques du fonctionnement du service d'audit interne (recrutement, formation, évaluation…). Et ce, en toute confidentialité.

Réservé aux chefs de file des membres actifs, l'accès à la Benchmark place est aisé depuis le site internet de l'IFACI. Pas d'inscription particulière, pas de nouvel identifiant requis. Il suffit de répondre à l'un des courts questionnaires, pour avoir immédiatement accès à l'ensemble des réponses. Des questions très variées, comme par exemple : « *Quelle est la durée de votre plan pluriannuel d'audit (3, 4, 5 ans…) ? Comment est organisée votre équipe d'audit ? Quelle est la fréquence d'évaluation de vos équipes ? Le nombre de jours de formation par an et par personne, etc.* » Les réponses donneront un accès immédiat à ce que font les départements comparables. Un système de filtres permet de comparer son département d'audit à d'autres services, au plan géographique, en fonction de la taille de l'équipe ou encore du secteur d'activité, par exemple. Bien entendu, toute l'information disponible est totalement anonyme.
Ce deuxième module sera lancé dans la Benchmark Place avant la fin de l'année 2019.

> ***« Benchmark Place» n'est pas là pour dicter une façon de travailler, mais pour faciliter les échanges, chacun y trouvant des éclairages, des idées, des inspirations… »***
>
> **Benoît Harel,**
> **Directeur IIA-IFACI certification**

Plus de 250 départements d'audit européens se sont déjà inscrits sur la plateforme et nous prévoyons que se service dépassera rapidement 1 000 pour devenir une référence en matière de benchmark.

Pour s'inscrire et commencer à utiliser « Benchmark Place » : www.ifaci.com

Le trac vu par...

« Parvenir au juste trac... »

Angelo Arancio, fondateur de l'« Art de dire » et formateur en art oratoire

Parler en public ne va pas toujours de soi. Certains sont plus à l'aise, d'autres moins. Mais chacune et chacun connaît à un moment ou un autre ce trac qui fait perdre ses moyens et nuit au message que l'on veut faire passer. Angelo Arancio, comédien et formateur, nous livre quelques clés pour, à défaut de le faire disparaître, au moins l'apprivoiser.

Le trac est un état inévitable, tant pour le débutant que pour l'acteur le plus aguerri. Chaque soir avant d'entrer en scène, les comédiens l'ont. Certains, peu nombreux, ont tant de mal à le gérer qu'ils peuvent commettre les pires excès, compromettant la représentation.

À 20 ans, pour mon premier engagement professionnel, j'ai eu la chance de partager la scène avec des grands noms du théâtre comme du petit écran. Parmi la distribution figurait un comédien, vedette notamment d'une série télé. Malgré toutes ses années d'expérience et de pratique, chaque soir avant d'entrer en scène, pour vaincre le trac, il buvait. Malheureusement, certains soirs il dépassait la limite et jouait en état d'ébriété, ce qui n'était pas sans conséquences tant sur le spectacle qu'au niveau relationnel avec certains de ses partenaires, sans compter les répercussions auprès du public.

UN ÉTAT NORMAL

La plupart du temps, les comédiens gèrent leur trac de plusieurs manières différentes, chacun ayant ses petits rituels. Untel dispose chaque soir ses effets sur sa table avec la plus grande maniaquerie, tel autre se costume en suivant un ordre précis, celui-ci arpente la scène...

Cette année-là, pour le spectacle que je joue au festival d'Avignon, je partage ma loge avec Thierry. Quand le trac me prend, je peux boire un litre d'eau avant d'entrer en scène. D'habitude, j'ai toujours ma bouteille à proximité, mais pas ce soir.

Il y en a une sur la table de Thierry, spontanément je tends le bras pour la prendre. Thierry pousse aussitôt un hurlement, m'intimant de ne surtout pas toucher cette bouteille. Il m'explique alors que tous les accessoires sur sa table ont une place précise depuis que, quelques années auparavant, il a découvert le bien-être sur scène qu'il attribue à sa préparation. À l'issue de la représentation, il a photographié mentalement la composition sur la table de sa loge, qu'il reproduit depuis au centimètre près pour conjurer son trac.

Le trac est un état normal, tant et si bien qu'à une jeune comédienne qui lui disait « moi je n'ai jamais eu le trac », Sarah Bernhardt répondit : « Vous verrez, ça viendra avec le talent. » Nous sommes tous confrontés au trac.

UN STRESS PONCTUEL

Qui ne l'a éprouvé avant son premier rendez-vous amoureux ? Avant son exposé devant toute la classe ? Avant son entretien d'embauche ? Le trac est un stress ponctuel, durant lequel nous produisons de l'adrénaline provoquant des symptômes physiques variés tels que : gorge sèche, boule au ventre, jambes en guimauve, mains moites, rougeurs, etc. et des symptômes mentaux non moins divers : peur de bafouiller, peur du trou de mémoire, peur de ne pas être à la hauteur... Ce trac est très handicapant.

LE TRAC MOTEUR

Mais le trac peut être moteur, dopant, comme le disait Sarah Bernhardt, il y a un « juste trac ». La première chose consiste à savoir repérer ces différents symptômes pour ne pas céder à la panique quand ils surviennent.

Surtout ne tentez pas de vous débarrasser de votre trac : vous ne le pourrez pas. Même si certains préconisent le recours aux bêtabloquants, mieux vaut éviter. D'abord parce que l'effet est ponctuel, ensuite à cause du risque de dépendance.

Avant d'entrer en scène, Éric s'isole et ne parle à personne. Il s'allonge ou s'installe confortablement dans un fauteuil non pas pour dormir, mais pour se mettre, comme il dit, en état de « chiffe molle ». En quelques secondes seulement, il semble catatonique, incapable de produire le moindre effort. Pourtant, quand le moment vient d'entrer en scène, son énergie revient comme sous l'effet d'une décharge électrique.

Difficile d'avoir la main sur la fabrication de l'adrénaline. Comme Éric, apprenez à le gérer pour parvenir au « juste trac ».

Point de vue

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DOIT FAIRE PARTIE DES PRÉOCCUPATIONS DE L'AUDIT INTERNE

Deux développements importants dans le monde des affaires, qui auront sans doute des répercussions profondes et durables sur le fonctionnement des organisations, ont eu lieu fin août. En premier lieu, Business Roundtable, une association qui regroupe des dirigeants de grandes entreprises américaines, a annoncé la reformulation fondamentale de sa déclaration concernant les objectifs d'une entreprise, le « Statement on the Purpose of a Corporation ». Cette déclaration, qui fait l'objet de mises à jour régulières et qui définit les grands axes de la politique commerciale aux États-Unis est, depuis 20 ans, restée plutôt succincte : Servir l'actionnaire.
Le deuxième développement concerne les actions en justice suite à l'épidémie d'opioïdes qui sévit actuellement aux États-Unis. Selon l'Institut National Américain de lutte contre l'Abus des Drogues (NIDA), plus de 47 000 Américains sont décédés des suites d'une surdose d'opioïdes, notamment des opioïdes sur ordonnance.
(...) Quel est donc le lien entre ces deux développements ? La réponse est simple : la responsabilité sociale. Le mois dernier, un juge de l'Oklahoma a condamné Johnson & Johnson, société multinationale pharmaceutique, à verser la somme de 572 millions de dollars pour avoir contribué à la crise de dépendance aux opioïdes dans cet État. Les dommages et intérêts et règlements à l'amiable potentiels que risquent de devoir supporter les grandes entreprises pharmaceutiques se chiffrent à des milliards de dollars.
Tenir les entreprises responsables n'est toutefois pas un phénomène nouveau. Un nouvel élément important est dorénavant pris en compte : le bien public. C'est à ce niveau qu'intervient la nouvelle déclaration de la "Business Roundtable" sur ce qui doivent constituer les objectifs d'une entreprise. (...) Cette déclaration comporte de nombreux mots et phrases clés qui prennent en compte et favorisent la responsabilité sociale, tels que : « investir dans nos employés », « traiter de manière juste et éthique avec nos fournisseurs », « respecter les habitants de nos territoires », « protéger l'environnement », et « adopter des pratiques durables ». Le fait que les 181 signataires de la déclaration fassent partie de dirigeants d'entreprises mondiales les plus importantes et influentes est de nature à lui conférer légitimité, crédibilité et sérieux.
En ce qui concerne l'audit interne, des implications éthiques, culturelles et stratégiques doivent orienter la manière dont les responsables traitent cette nouvelle approche des affaires. La première étape consistera à déterminer comment votre organisation réagit à la nouvelle déclaration. La direction et le conseil d'administration sont-ils bien engagés à gérer l'organisation de manière socialement responsable ? La responsabilité sociale fait-elle partie intégrale de la culture de votre organisation ?
(...) Le plus gros défi consistera à déterminer si d'autres aspects, tels que la rémunération des dirigeants, les chaînes d'approvisionnement, l'utilisation des ressources naturelles et les programmes destinés aux employés, respectent les normes de responsabilité sociale.
Comme toujours, j'attends vos commentaires avec impatience.

Extrait de l'article de Richard Chambers à retrouver sur le blog

Formations

LA FORMATION À L'IFACI C'EST PLUS DE 4 400 STAGIAIRES PAR AN !

Une offre clarifiée, des formations actualisées, de nouvelles thématiques : le catalogue des formations 2020 vous propose une offre enrichie en réponse à l'évolution de nos organisations et de nos métiers. Data Analytics, RGPD, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, lutte contre la fraude font partie des nouvelles thématiques émergentes.
En présentiel, à distance, en blended learning : il est désormais possible de se former sous différentes modalités.

QUELQUES NOUVEAUTÉS :

Formez-vous en anglais à la méthodologie de l'audit interne, à l'amélioration de vos écrits ou de votre expression orale

Formations en Anglais

Qu'est-ce-que la Data Analytics ? Comment l'exploiter dans nos métiers ?

Data Analytics

Risk Management : concepts et applications...

Conformité, Assurance

RGPD : ses concepts clés
Quelle place pour l'audit et le contrôle internes ? Comment déployer un dispositif de protection des données ?

Audit interne et contrôle interne du RGPD

Appréhendez une nouvelle façon de vous former à la méthodologie de l'audit interne : le blended learning

Réaliser la mission d'audit interne : e-learning et mise en pratique - BMET

QUELQUES EXEMPLES DE FORMATIONS RÉVISÉES :

- S'initier à la maîtrise des risques et au contrôle interne
- Élaborer le dispositif de contrôle interne
- Faire vivre le dispositif de contrôle interne
- Le contrôle interne des systèmes d'information
- Piloter la fonction contrôle interne
- Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie
- Comprendre la transformation digitale pour l'accompagner ou l'auditer

Catalogue complet disponible sur : https://www.ifaci.com/formation-certification/formation/ ou via formation@ifaci.com

Toutes nos formations sont déclinables en intra, dans votre entreprise : intra@ifaci.com

INSPECTEUR POUR LE GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, LOÏC BRIN
INSPECTEUR POUR LE GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, FRANÇOIS POUSSE

DEVENEZ UN AUDITEUR 2.0 AVEC LA FORMATION DATA ANALYTICS

Une formation développée et animée par des inspecteurs de la Société Générale

Comment est né ce parcours de formation ?

François Pousse : Il existe au sein de l'Inspection générale du groupe Société Générale une longue tradition de « knowledge management » : les inspecteurs seniors créent le contenu pédagogique et dispensent des formations aux plus juniors.

En 2017, nous avons souhaité monter en compétence sur l'analyse de données : recrutement de data scientists, déploiement d'outils de data visualisation, etc. Il s'est donc avéré nécessaire de créer un parcours de formation dédié à ce sujet pour les inspecteurs. C'est aujourd'hui une fierté puisque nous sommes le seul corps d'audit en France à avoir créé une telle formation spécifiquement adaptée à notre métier.

Pourquoi avoir choisi l'IFACI?

F.P. : En feuilletant le catalogue de formation, nous nous sommes aperçus que le programme que nous avions préparé pouvait être diffusé plus largement. L'IFACI, en animant une large communauté de professionnels de l'audit, est un leader de la formation pour nos métiers ; en tant que membre, nous contribuons à travers ce partenariat au développement des techniques applicables à nos métiers dans un domaine appelé à se développer fortement.

Est-ce que cette formation est accessible à tous ? Et qui l'a bâtie ?

Loïc Brin : J'ai créé la formation en collaboration avec un docteur en data science. Étant moi-même un ancien data scientist devenu inspecteur, j'avais la chance de connaître les besoins. La formation est tout à fait adaptée à un auditeur junior ou senior et ne demande pas de prérequis particulier.

3 MODULES DE FORMATION

Le module 1 introduit les notions liées à l'écosystème de données et les met en parallèle avec les enjeux des métiers de l'audit, dans ses bonnes pratiques et ses limites. Le but est de démystifier les « buzzwords » (big data, OCR, machine learning, etc.) et de les remplacer par des définitions plus tangibles en les rapprochant de nos métiers.

Un module 2, plus appliqué, est orienté vers la prise en main des données et l'utilisation d'outils de data visualisation (tels que Tableau ou Spotfire). Les outils de data visualisation permettent aux auditeurs de détecter plus rapidement des risques et les signaux faibles, y compris dans des bases de données volumineuses.

Le module 3 est plus technique. Il forme directement à l'utilisation de langages de programmation tels que SQL et Python qui permettent de faire soi-même des modifications, calculs et transformations de données complexes, utiles à la mission d'un auditeur.

Loïc Brin : Inspecteur depuis quatre ans au sein de la Société Générale, il est ingénieur, diplômé de l'ENSAE ParisTech et d'HEC Paris. Il enseigne à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

François Pousse : Entré à l'Inspection en 2011, il est nommé Inspecteur principal en 2017. Au sein du management de l'Inspection, il a la responsabilité des programmes de formation et du risk assessment. Ingénieur, il est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de la London School of Economics.

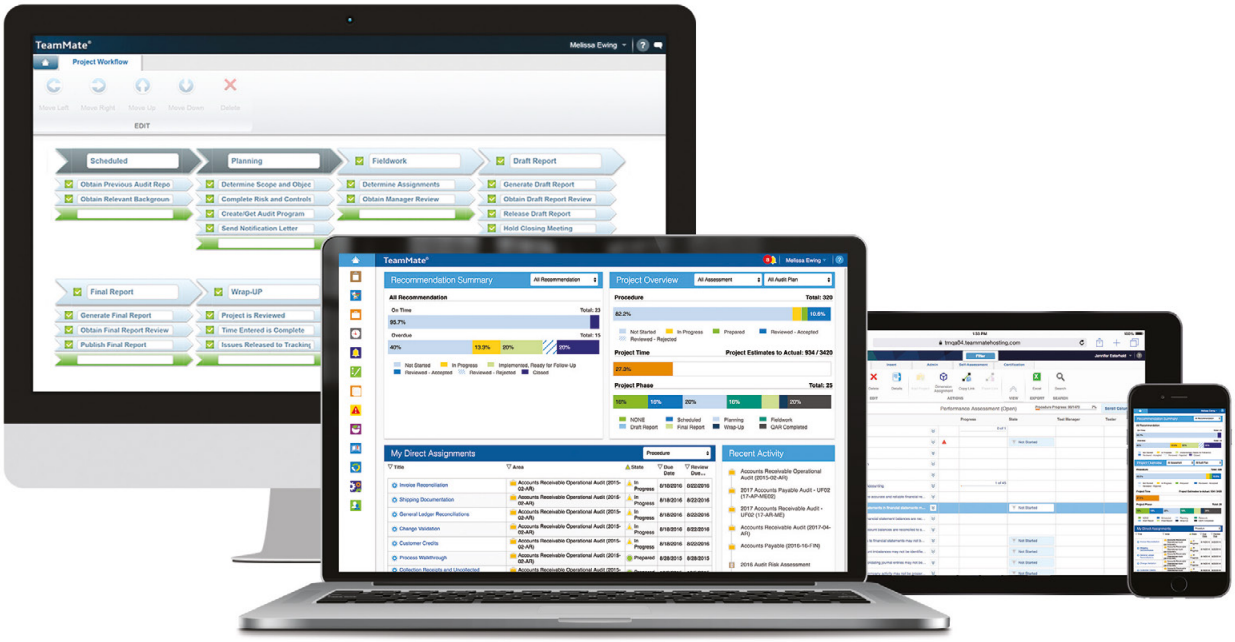
Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Language. Un Message. Une Vision.



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

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

Copyright © 2017 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 10136