NUMÉRO 21 2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Actualités

LES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ À L'ÉPREUVE DU COVID-19

08

Rencontre

RYM MADIOUNI, DIRECTRICE DU CONTRÔLE INTERNE DE LA GESTION DES RISQUES ET DE L'AUDIT INTERNE DU GROUPE REXEL

18

Dossier

COMMENT MARKETER ET VALORISER L'AUDIT INTERNE

22

Formations

DE L'IMPORTANCE DE BIEN MAÎTRISER SA COMMUNICATION POUR LES AUDITEURS

38

ifaci
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 21
PRINTEMPS 2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N°21 – deuxième trimestre
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, Charlotte Gabet, Paul-Henri Mézin, Maeva Foret et Florent Laureillard-Deléglise
COMITÉ DE LECTURE Tommaso Capurso, Charlotte Gabet, Daniel Lebel, Virginie Masurel, David Dreger et Stéphane Béas
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 Marie-Amélie Turquais et Sarah Abdoul-Azid - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : adhesion@ifaci.com - Revue trimestrielle (4 numéros par an) – ISSN : 2427-3260 - Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Couverture et pages « Rencontre » : Samuel Kirszenbaum

05 Édito
06 En bref
08 Actualités
LES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ À L'ÉPREUVE DU COVID-19
L'AUDIT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE EST-IL POSSIBLE EN FRANCE ?
NOUVEAUTÉS ET BONNES PRATIQUES AU PROGRAMME DU « CLUB » IFACI
COMMENT AUDITER LES TIERS
16 Tendances
LES OUTILS NUMÉRIQUES DE L'IFACI : RÉSEAU & PARTAGE, FORMATION, BENCHMARK
18 Rencontre
RYM MADIOUNI, DIRECTRICE DU CONTRÔLE INTERNE, DE LA GESTION DES RISQUES ET DE L'AUDIT INTERNE DU GROUPE REXEL
22 Dossier
COMMENT MARKETER ET VALORISER L'AUDIT INTERNE
24 SEINE-SAINT-DENIS : L'AUDIT INTERNE AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION
26 MESURER SES KPI'S AVEC BENCHMARK PLACE
28 MARKETING DU RECRUTEMENT : L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA BANQUE POSTALE PASSE AU 2.0
30 COMMENT MARKETER SON SERVICE D'AUDIT
32 Nouveaux outils
33 Vu & lu sur Workplace
34 Idées & stratégies
36 La profession vue par...
MARIE DEGENNE
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 10-31-2001 Certifié PEFC Pefc-france.org

NOUVEAU !

Les classes virtuelles de l'IFACI

Montez en compétence sans vous déplacer

Réaliser une mission d'audit interne — 2 JOURS

S'initier à la maitrise des risques et au contrôle interne — 1.5 JOUR

Les PCA à l'épreuve du Covid-19 — 2 JOURS

La place de l'audit et du contrôle internes vis-à-vis du RPDG et au contrôle interne — 1 JOUR

COSO ERM Certificate Distant Learning Program — 2.5 JOURS

Scannez et découvrez !

Pour scanner, téléchargez l'app Unitag gratuite sur unitag.io/app

De nombreuses formations à destination de nos métiers disponibles à distance grâce aux classes virtuelles.

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

CHERS ADHÉRENTS,

Avant-propos :

Ce nouveau numéro de votre revue a été rédigé en mars aux prémices de la crise pandémique actuelle. Nous sommes actuellement en rédaction du numéro 22, dont le dossier portera sur la crise et ses impacts dans nos entreprises.

Dans les entreprises, le métier d'auditeur et de contrôleur peut sembler un peu flou. Un collègue, oui, mais dont la place ne ressemble à aucune autre dans l'organisation. Un métier sous le sceau du secret et de la confidentialité, en lien direct avec la gouvernance. Cela suscite des interrogations auprès de nos collègues et même aussi parfois auprès de la direction. Comment être plus visible et lisible, comment communiquer mieux sur nos rôles, notre place et notre champ d'action ?

Certains choisissent d'étoffer leur process avec plus de communication dans les missions; d'autres communiquent en externe sur les réseaux sociaux, sur leur équipe, pour booster le recrutement. Comment les interviewés gèrent-ils la communication de l'auditeur ? C'est la problématique sur laquelle nous nous sommes penchés dans ce nouveau numéro de votre revue.

Le plan de continuité d'activité et sa gestion sont, en ces temps de crise, des sujets au coeur de l'actualité, qui préoccupent chacune des ressources de nos métiers. Comment être de meilleur conseil pour sa gouvernance ? Comment gérer les ressources humaines et les fournisseurs ? Nous avons tenté de vous donner quelques clefs au travers de l'interview éclairante de l'experte, Véronique Demachy.

L'IFACI a, comme toutes les organisations, dû revoir son plan de continuité d'activité et répondra présent ! Boîte à outils pour nos adhérents, il n'est pas envisageable de réduire le nombre de nos services. Nous passons au 100% digital en vous proposant du contenu exclusif lié à l'actualité afin de vous aider au mieux. Plus que jamais la plateforme Workplace est un réseau d'information continu qui vous permet de consulter de la documentation professionnelle, de suivre des webinars, de vous former grâce au e-learning et enfin de lire des publications dédiées à nos métiers, comme votre revue. Quoi de mieux que de s'informer sans prendre de risques ?

Je vous souhaite une très bonne lecture !

En bref

NÉO-BANQUES : LE GRAND BOOM

Coup de pression sur les banques traditionnelles. Selon une étude du cabinet KPMG publiée en janvier 2020, les 26 néo-banques présentes sur le territoire français enregistraient 3,5 millions de comptes à la fin de l'année 2019 contre 2,6 millions en juillet de la même année. Sur un an, la hausse a été de 75 %. Effet millenials ? Pas du tout. Toujours selon la même enquête, 70 % des clients ont plus de trente ans (42 % entre 31 et 45 ans et 31 % de plus de 45 ans). Les motivations principales du passage vers ces nouveaux types d'établissements 100 % (ou presque) online sont essentiellement tarifaires (frais de tenue de compte, frais bancaires à l'étranger…), accentuées par une politique commerciale agressive (primes de bienvenue et de parrainage). Le marché des pros et des entreprises devient, lui aussi, porteur.

ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES : LES CONSOMMATEURS VEULENT DES PREUVES !

70 % des Français déclarent être en mesure de choisir, changer, éviter ou boycotter une marque selon ses prises de positions sociétales. Ils étaient 65 % en 2018 et 50 % en 2017, selon l'étude « In Brands We Trust » de l'agence Elan Edelman. « *La communication sociétale est sans conteste un levier business dans le recrutement de nouvelles cibles, plus informées et plus engagées. Pour autant, son effet ne sera qu'éphémère si elle s'arrête au stade de la communication. Les preuves de l'action – et de l'impact ! - sont indispensables pour nourrir la confiance* », souligne Amélie Aubry, Managing Director Brand Marketing chez Elan Edelman.

TPE : LA « PRIME MACRON » NE FAIT (PRESQUE) PLUS RECETTE

54 % des TPE avaient versé à leurs salariés la prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat (« prime Macron »). Début 2020, seulement 16 % des chefs d'entreprise déclaraient réitérer leur action. La cause ? L'obligation de mettre en place un accord d'intéressement qui semble avoir refroidi un certain nombre de dirigeants de petites structures. En 2019, 4,8 millions de salariés avaient bénéficié de ce bonus.

COMPTE PERSONNEL DE FORMATION : CE GRAND INCONNU…

Surprenants résultats à l'issue d'un sondage mené par BVA pour l'organisme de formation Visiplus : un salarié sur deux ignore le fait que son travail permet d'alimenter son compte formation. Et plus d'un sur deux affirment ne pas recevoir d'information sur l'utilisation de ce CPF. Encore plus étonnant et symptomatique d'une carence en communication : 2 % des actifs interrogés seulement ont réservé une formation via l'application. Paradoxalement, 44 % des actifs déclarent avoir besoin de se former.

Si vous souhaitez en savoir plus sur votre compte personnel de formation, rendez-vous sur le site : https://www.moncompteformation.gouv.fr/espace-prive/html/#/

MARQUES FRANÇAISES LES PLUS PUISSANTES : LE LUXE MÈNE LA DANSE

Louis Vuitton, Chanel, Hermès. C'est le podium des marques françaises les plus puissantes en 2020 selon le palmarès « BrandZ Top 50 France » établi par le cabinet Kantar. Dans le détail, Louis Vuitton a enregistré une progression de 15 % de sa valeur de marque (53,4 milliards de dollars soit 48,5 milliards d'euros). Chanel et Hermès suivent le fleuron de LVMH avec respectivement 43 milliards de dollars (39 milliards d'euros) et 34,6 milliards de dollars (32,4 milliards d'euros). Neuf marques de luxe apparaissent dans ce Top 50, réalisé en combinant les données financières des sociétés et les opinions de plus de 100 000 consommateurs dans le monde.

TOUS EN SELLE : QUAND LA GRÈVE DOPE LA VENTE DE VÉLOS

Le long mouvement de grève lié à la réforme des retraites a poussé nombre de franciliens à investir dans un vélo. Les distributeurs de cycles ont même été débordés par la demande (chiffre d'affaires en hausse de plus de 80 % chez certains revendeurs en Île-de-France) et Decathlon a annoncé un doublement des ventes de vélos électriques en décembre. Selon les spécialistes des nouvelles mobilités, ce basculement vers un usage du vélo pourrait bien se pérenniser en raison des montants élevés des investissements consentis par les nouveaux propriétaires de deux-roues.

80 %

de hausse du CA chez certains revendeurs en Île-de-France pendant les grèves

LANCEMENT DU CODE DU TRAVAIL NUMÉRIQUE

Le ministère du Travail lance un nouveau site internet code.travail.gouv.fr destiné aux employeurs et salariés pour répondre à toutes les questions ayant trait au code du travail. Il permet d'effectuer des recherches par mots-clés et propose des contenus thématiques (temps de travail, emploi et formation professionnelle…). Une boîte à outils met à disposition des simulateurs (estimations d'indemnités, fin de CDD…), un accès aux conventions collectives et des modèles de documents (affichage obligatoire relatif au harcèlement sexuel…).

CCPA : LE RGPD À LA MODE CALIFORNIENNE

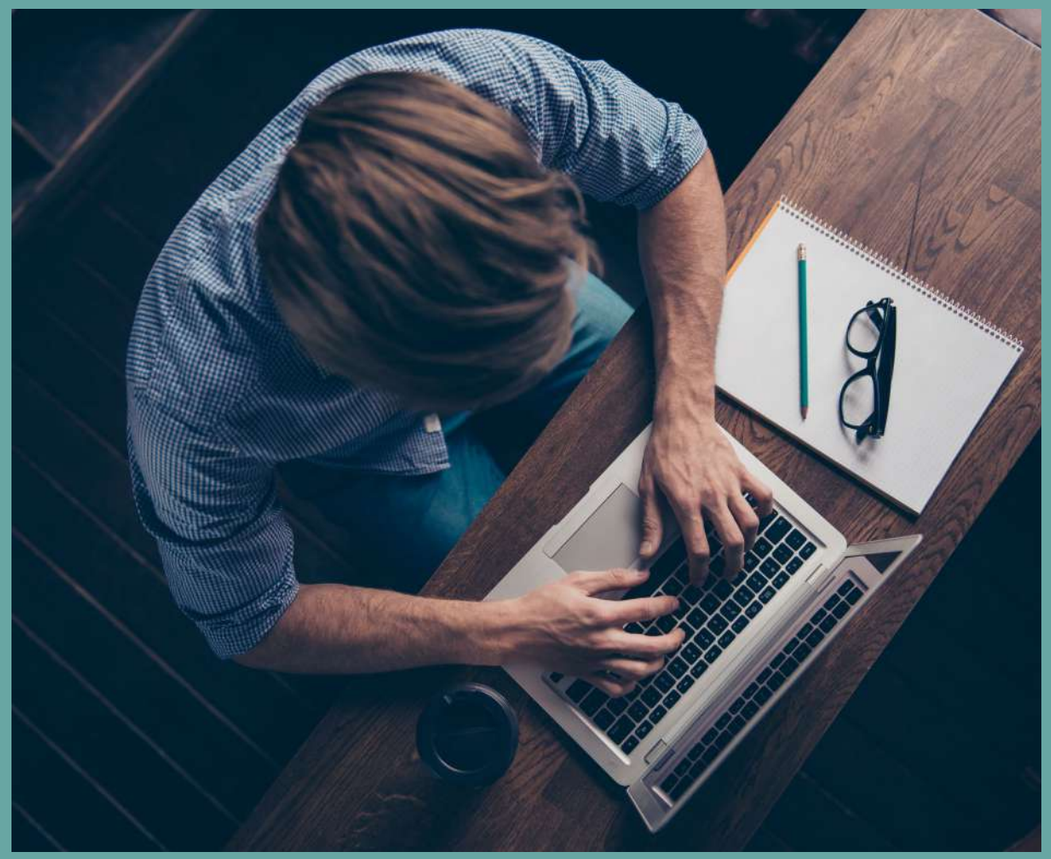
Entré en vigueur le 1er janvier 2020 et largement inspiré du RGPD européen, le California Consumer Privacy Act (CCPA) vise à renforcer la protection des données au sein du très puissant État américain. Il concerne les entreprises dont le chiffre d'affaires est de plus de 25 millions de dollars par an et qui traitent les données de consommateurs californiens.

Actualités

VÉRONIQUE NALY DEMACHY
DIRECTRICE DU CABINET MICA

LES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ À L'ÉPREUVE DU CORONAVIRUS

Confinement des salariés, limitation des déplacements, dérèglement des chaines logistiques… À l'heure où nous écrivons ces lignes, la crise du coronavirus bouleverse l'ensemble de la société et, par conséquent, le fonctionnement de nombreuses entreprises. En quoi un Plan de Continuité d'Activité peut-il permettre à une entreprise de faire face ? Réponses avec Véronique Naly Demachy, Directrice du cabinet Mica.



Un tiers des entreprises françaises disposeraient d'un Plan de Continuité d'Activité. Une estimation qui ne permet cependant pas de conclure que la majorité de ces entreprises sont réellement parées pour affronter toutes les crises et en particulier celle, inédite par son ampleur, de l'épidémie de Covid-19. « *Entre le document qui donne quelques recettes et un véritable Plan de Continuité d'Activité, il y a un monde,* » constate Véronique Naly Demachy, experte en management de la continuité d'activité et Directrice du cabinet Mica. « *Souvent, les entreprises se limitent à la définition des grands principes et posent quelques solutions avec des listes de collaborateurs clés pour assurer la continuité des activités critiques. Mais ceux-ci sont bien souvent trop peu sensibilisés ou formés au déclenchement d'un PCA. Finalement, il n'y a pas beaucoup d'entreprises avec un plan efficace, opérationnel et adaptable à différents scénarios.* » Conséquence : beaucoup d'entreprises doivent faire face à une situation de gestion de crise sans véritable outil leur permettant d'apporter une réponse rapide et efficace.

ANTICIPER LES CRISES EN TRAVAILLANT SON PCA PAR TEMPS CALME

Dans son livre *Manager la continuité des activités* (CNPP Editions, 2018), Véronique Naly Demachy conclut sa réflexion en affirmant que les directions d'entreprises ne peuvent plus considérer ce sujet comme un thème annexe traité en parallèle par les Risk Managers. La continuité d'activité doit, au contraire, être au cœur de toutes les décisions stratégiques. « *Quand, par exemple, une entreprise décide pour des raisons de réduction des coûts, de fermer quatre plateformes logistiques pour regrouper l'activité sur une seule, elle doit s'interroger sur les conséquences d'un éventuel blocage de cette plateforme sur ses activités et élaborer des réponses opérationnelles.* » Une crise, ça s'anticipe ! Il est donc nécessaire de construire et tester par temps calme son PCA, puis de le mettre à jour chaque année en fonction de l'évolution de l'entreprise et des risques.

PRÉVOIR, INFORMER, PRÉPARER : LES BONNES PRATIQUES À RESPECTER

Si une entreprise consacre 100 jours pour construire son PCA, il lui faudra ensuite, chaque année, 20 à 40 jours par an pour le maintenir en condition opérationnelle : « *C'est un projet à vie* », constate Véronique Naly Demachy.

Pour être efficace, un PCA doit pouvoir être déclenché très rapidement. L'ensemble du personnel doit donc être sensibilisé, informé et entraîné régulièrement sur les modalités : qui sont les acteurs PCA essentiels et comment vont-ils poursuivre les activités critiques, avec quels moyens (site de repli, télétravail, transfert d'activité sur un autre site…) ? « *La sensibilisation du personnel facilite, aussi, la gestion des collaborateurs qui ne sont pas intégrés dans le PCA : l'incitation à la prise de RTT ou de congés est mieux perçue et mieux acceptée si les collaborateurs connaissent et comprennent les enjeux liés au PCA.* »

À l'heure où beaucoup de services sont externalisés, la prise en compte des fournisseurs et des partenaires revêt une importance capitale pour la poursuite des activités : « *Il est impératif que chaque entreprise mette en place, avec chaque prestataire critique, un cahier des charges PCA à inclure en avenant au contrat. Cet avenant stipulera le niveau de service assuré par le prestataire si celui-ci déclenche son propre PCA.* » Cet aspect, souvent négligé par les entreprises qui se contentent seulement de récupérer le PCA de leurs fournisseurs, montre toute son importance avec la crise actuelle du coronavirus qui bloque un certain nombre de fournisseurs chinois et européens.

QUEL RÔLE POUR L'AUDITEUR INTERNE ?

En amont, l'auditeur a un rôle de conseil auprès des directions pour sensibiliser à la mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité et, le cas échéant, à le mettre à jour chaque année. « *Dans les formations que je dispense auprès des auditeurs, les sujets récurrents tournent beaucoup autour de l'efficacité des PCA. Comment détecter les failles ? Comment l'optimiser ? La question des tests est centrale.* » Au moment du déclenchement du PCA, l'auditeur peut-être amené à exercer des missions de contrôle : vérifier, par exemple, comment les collaborateurs adoptent le télétravail, les éventuelles pertes d'information, le respect de la confidentialité et des normes internes. « *Dans les cellules de crise PCA que je mets en place, l'auditeur se met en position de ressource spécifique pour répondre à des demandes de contrôle de la part de la direction générale. Car on sait que dans ces périodes de crise, les risques de fraude sont aussi plus importants.* » Pour Véronique Naly Demachy, la notion de PCA reste encore souvent floue pour un grand nombre de dirigeants d'entreprises, concentrés sur le développement des activités, l'optimisation de la production ou la réduction des coûts. Par l'ampleur de ses impacts, la crise actuelle du coronavirus va certainement réveiller les consciences sur l'importance de consacrer du temps et de l'énergie pour se préparer à toute éventualité.

Actualités

SABINE **DRUJON**
PRÉSIDENTE DU CABINET VALUES & SENSE

L'AUDIT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE EST-IL POSSIBLE EN FRANCE ?

Si le rôle de la culture d'entreprise est de plus en plus souvent avancé comme l'un des principaux facteurs intervenant dans les prises de décision, réaliser des missions d'audit sur cette thématique reste un challenge. La France et les pays d'Europe du Sud sont clairement en retard sur ces questions par rapport à l'Europe du Nord, comme l'explique Sabine Drujon, Présidente du cabinet Values & Sense.

Pourquoi entend-on autant parler de culture d'entreprise et de comportements depuis quelques temps ?

Sabine Drujon : Le thème n'est pas récent en réalité, les questions de culture ont commencé à voir le jour dans le début des années 2000 après les scandales d'Enron et de WorldCom, puis sont revenues sur le devant de la scène lors de la crise financière de 2008. Le rapport Walker de 2009 concluait alors que les principaux agents causaux de défaillances d'entreprises avaient été, dans de nombreux cas, le comportement et la culture.

Dix ans plus tard, force est de constater que l'inflation des règlementations n'a participé qu'à une seule chose : « nous donner l'illusion de maîtriser nos activités ». Bien plus que les règles, les comportements humains et les prises de décision sont avant tout façonnés par l'expérience des individus dans l'environnement spécifique d'une organisation (sa culture) ainsi que par la perception qu'ils peuvent avoir des priorités « réelles » de leur management.

Certains secteurs d'activités dans lesquels la maîtrise des risques est vitale, comme l'aéronautique ou la NASA, l'ont bien compris et ont créé des formations et des processus spécifiques qui ont permis de diminuer le nombre d'accidents. Saviez-vous également qu'une formation aux facteurs humains d'équipes chirurgicales avait permis de diminuer la mortalité ? Ou encore qu'en Suisse, l'intégration des facteurs humains dans la formation des guides de montagne avait permis une décroissance régulière du nombre de tués ? Travailler sur sa culture d'entreprise permet donc de mieux gérer ses risques.

Pourquoi semble-t-il si difficile d'auditer la culture d'entreprise ?

S.D. : Dans certains pays d'Europe du Sud, dont notamment la France, le sujet culturel, souvent mal compris, reste encore un sujet sensible qui génère des peurs totalement infondées. Bien que l'audit de la culture d'entreprise fasse partie des recommandations de l'IIA et que les facteurs humains et culturels soient désormais intégrés aux nouveaux référentiels de Risk Management, nous voyons encore régulièrement une certaine tension chez des auditeurs internes qui ne se sentent pas légitimes à intervenir sur le sujet. Confrontés à leurs peurs, celles d'aborder un sujet qu'ils ont des difficultés à appréhender et à justifier auprès de leur direction générale, d'autant que cette dernière dispose elle-même bien souvent d'une compréhension erronée du sujet et de ce qu'il recouvre. Pourtant, le sujet est d'autant plus pertinent en France que nous sommes en retard sur la transformation culturelle et managériale dans un marché de l'emploi en tension, notamment avec l'arrivée des nouvelles générations.

> *« Ce type d'audit remet l'humain au centre du système »*

Est-ce possible malgré tout ?

S.D. : Non seulement cela est possible, mais nous en avons réalisé deux l'année dernière. J'ai eu l'opportunité d'accompagner deux équipes d'audit interne d'un grand groupe international français à la réalisation de deux audits culturels sur deux périmètres distincts, dont un en France. Le résultat fut d'ailleurs extrêmement positif, le management ayant trouvé la démarche très intéressante.

Avez-vous observé des différences culturelles pour la réalisation de ce type d'audit ?

S.D. : La perception du sujet est effectivement différente selon les pays. En Europe du Nord, le sujet n'est généralement pas tabou, bien au contraire. Il est déjà intégré dans la gouvernance et il n'est pas rare que le sujet culturel fasse partie des objectifs affectés aux Ressources Humaines. En Europe du Sud, nous rencontrons généralement davantage de craintes, d'incompréhension sur les fondements de ce type d'audit, sur ce que cela recouvre, les thèmes traités, à quoi cela sert, etc. Contrairement aux pays nordiques ou anglo-saxon, ce thème n'est encore que rarement traité en tant que tel.

Cela implique-t-il un scope d'audit et des méthodologies distinctes selon les périmètres ?

S.D. : Effectivement, il est préférable d'adapter méthodologie et scope d'audit afin de mieux coller au niveau de maturité de l'organisation ainsi qu'à la perception du sujet, notamment par le top management local. Il est possible par exemple de l'aborder avec un autre thème comme Gouvernance et Culture en alignement avec le nouveau COSO ERM*. Il suffira dans ce cas d'enrichir le programme d'audit de gouvernance avec les aspects culturels, notamment ceux décrits dans le nouveau COSO. En ce qui concerne la méthodologie d'audit, là encore, il convient de s'adapter. Par exemple en Europe du Nord, habituée à traiter du sujet, il sera plus facile de réaliser une enquête culturelle préalable par le biais d'un questionnaire en ligne auprès d'une population ciblée de collaborateurs.

Lorsque cela n'est pas possible, nous pouvons utiliser les résultats d'enquêtes de satisfaction déjà existantes de type IPSOS par exemple. Souvent ces dernières répondent moins bien à nos besoins, les thèmes étant abordés de façon différente mais nous permettent malgré tout de commencer à identifier certaines zones de risque que nous pourrons ensuite couvrir plus amplement au travers d'entretiens individuels.

Compte tenu de la faible maturité française sur le sujet, peut-être est-il plus simple de l'aborder conjointement avec un autre processus comme la gouvernance, l'environnement de contrôle, l'éthique, la compliance, l'embauche et la rétention des talents, la transformation, la stratégie, le digital… et de commencer à intégrer dans les programmes de travail un certain nombre de points de contrôle sur les variables culturelles.

Il peut être plus facile également dans un premier temps de limiter le scope à un service ou une entité spécifique de l'organisation. En ce qui concerne les « livrables », je conseille que le rapport d'audit ne contienne pas de « notation ou de couleur » et recommande par ailleurs la réalisation d'une mission de conseil plutôt que d'assurance.

Ce type d'audit peut-il être conduit de façon traditionnelle ?

S.D. : Je ne pense pas. Il ne s'agit pas de vérifier uniquement l'existence de procédures ou de règles mais de comprendre les valeurs, les croyances, les perceptions qui guideront au quotidien les actions et les décisions des collaborateurs. Il faut comprendre le fonctionnement humain ainsi que l'incidence des variables culturelles dans la prise de décision et le déclenchement des actions. Ce type d'audit remet l'humain au centre du système, soulignant que les normes, les procédures, les contrôles y compris les mieux construits, sont bien loin de suffire au regard de l'expérience, l'attitude, l'état d'esprit et des valeurs des collaborateurs.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission / Enterprise Risk Management

Actualités

GÉRALDINE **SUTRA**
FONDATRICE DU CABINET STRAT&RISK

NOUVEAUTÉS ET BONNES PRATIQUES AU PROGRAMME DU « CLUB » IFACI

Débattre sur des sujets d'actualité, bénéficier de retours d'expérience et profiter d'avis d'experts : le « Club » réunit chaque mois des Directeurs d'audit interne adhérents de l'IFACI pour des échanges privilégiés, comme l'explique Géraldine Sutra, fondatrice du cabinet Strat&Risk, qui a animé la dernière réunion du « Club » sur « l'évolution du management des risques ».

Les sujets d'actualité ne manquent pas dans les métiers du risque et pouvoir en discuter entre professionnels est un atout. Chaque mois, une cinquantaine de Directeurs d'audit interne se réunissent ainsi pour une session animée par un expert. « *Le principe du Club est d'aborder les sujets qui font débat,* » explique Géraldine Sutra, « *il y a une dimension de discussion nécessaire, de prise en compte des éléments de contexte, de complexité, d'où l'importance de l'animation par un spécialiste* ». Avec la possibilité de réaliser un benchmark et de partager les bonnes pratiques. « *Mais attention,* » prévient-elle, « *on ne peut pas toujours les transposer. Ce n'est pas parce que des entreprises le font avec succès que ce sont de bonnes solutions pour toutes les autres. Un expert est en mesure d'aider à mettre en lumière les points de différenciation* ». Des rendez-vous qui apparaissent dès lors comme complémentaires des formations proposées ou même des ouvrages professionnels dédiés à ces thématiques.

« Partager ensemble les points clés des nouveautés et avoir des retours d'expérience »

La dernière réunion en date, animée par Géraldine Sutra, était dédiée à « *l'évolution du management des risques* ». « *C'est évidemment un bon exemple de débat d'actualité, étant donné les profonds changements enregistrés depuis 2018,* » explique-t-elle, « *la question étant de savoir comment les prendre en compte et comment les Directeurs d'audit interne peuvent les mettre en pratique au quotidien. Car il s'agit d'évolutions parfois très conceptuelles et qui méritent d'être commentées lors de discussions qui doivent être au contraire très pratico-pratiques. Il est ainsi possible de partager ensemble les points clés des nouveautés et de citer des exemples, d'avoir des retours d'expérience* ». Avec pour résultat la possibilité de se resituer dans un contexte, « *de voir ce qui peut être duplicable et sous quelles conditions, ce qui ne peut pas l'être et ce qui ne doit pas l'être* ».

« C'est l'expérience de chacun que l'on vient chercher »

Lors de ces réunions qui durent deux heures, le but est que les participants… participent le plus possible. « *Ce n'est pas toujours évident car beaucoup de directeurs d'audit qui assistent aux réunions du club sont souvent plutôt en position de recevoir des informations que d'en donner,* » regrette Géraldine Sutra, « *mais c'est le rôle de l'expert animateur de créer un esprit de bienveillance propice aux échanges, de l'interaction, car c'est l'expérience de chacun que l'on vient chercher. Il faut donc accepter d'entendre des points de vue différents et des façons de faire différentes qui peuvent être des sources d'inspiration. Et il faut que tous puissent poser les questions qui les préoccupent* ».

Pour en savoir plus sur Le « Club » : https://www.ifaci.com/communaute/le-club/

STRAT&RISK

Cabinet de conseil fondé en 2011 et dirigé par Géraldine Sutra.

Spécialisé dans le Management des Risques et le Contrôle Interne, Strat&Risk intervient auprès des organisations pour les accompagner dans leur démarche de Management des Risques ou de Contrôle Interne.

https://www.strat-risk.com

Géraldine Sutra est également l'auteure du livre : *Management des risques : une approche stratégique*, AFNOR Éditions.

Actualités

ERIC **CHEMAMA**
ANCIEN AUDITEUR INTERNE ET FONDATEUR DU CABINET EMC

COMMENT AUDITER LES TIERS

Les entreprises délèguent aujourd'hui de plus en plus de missions à des prestataires externes, ce qui ne les exempte pas de leurs responsabilités mais les force au contraire à être encore plus vigilantes dans le contrôle de ces délégataires. Pour Éric Chemama, ancien auditeur interne et fondateur du cabinet EMC*, il est indispensable de prendre en compte tous les risques et d'en dresser une cartographie.

Les « tiers » regroupent un éventail très large de prestataires externes et la notion de sous-traitance est très ancienne. « *Elle a été prévue par la loi depuis très longtemps,* » confirme Éric Chemama, « *mais les "tiers" aujourd'hui recouvrent une dénomination très large et bien des formes différentes de sollicitations, en fonction de ce que l'entreprise veut externaliser : des moyens techniques, des moyens humains, des processus…* ». Car l'on externalise de plus en plus – sous des appellations différentes (DPO, infogérance, etc…) – pour répondre à des impératifs d'urgence très souvent : pour se développer vite, on fait appel à des compétences extérieures, quitte à les internaliser plus tard. « *La question étant de savoir jusqu'où l'on va et si l'on a bien pris en compte tous les risques afférents* », poursuit Éric Chemama, « *car même lorsque vous déléguez un certain nombre de tâches à des tiers, vous ne devez jamais oublier que les clients sont toujours "vos" clients et que votre responsabilité pourrait être engagée face à l'utilisation de vos sous-traitants s'ils ne respectaient pas les aspects réglementaires, fiscaux, commerciaux, les règles environnementales, celles liées à la discrimination ou à la confidentialité des données…* »

> ***« L'arrivée du RGPD a agi comme un détonateur »***

« *L'arrivée du RGPD (Règlement Général de Protection des Données) a agi comme un détonateur pour bon nombre d'entreprises* », explique-t-il, « *le délégant s'est alors vraiment rendu compte qu'il avait face au délégataire – le tiers – un engagement de responsabilité. Qu'il ne pouvait pas fermer les yeux et avait l'obligation de savoir quels dispositifs étaient mis en place chez ses délégataires, quitte à leur demander des éléments de pilotage et de reporting* ». Tous les secteurs d'activité n'ont pas aujourd'hui le même niveau de maturité sur ces questions. Le secteur bancaire, qui peut faire appel à des centaines de prestataires différents, est par exemple depuis longtemps très réglementé. « *Le CRBF 97-02, revu par l'arrêté du 3 novembre 2014, imposait déjà des dispositifs de contrôle interne autour des prestations externalisées au niveau des banques, pour lesquelles le risque systémique est partout,* » reprend Éric Chemama, « *et fin 2019 de nouvelles réglementations européennes très contraignantes sont venues compléter ces dispositifs, avec une façon très précise de construire un inventaire* ».

> ***« Il y a une foule de risques qui dépassent largement le simple cadre de la mission confiée »***

L'avantage est que les banques ont en contrepartie des guides assez précis sur la bonne façon d'auditer leurs tiers. Ce qui est rarement le cas des autres secteurs d'activité. Comment procéder ? « *Il faut impérativement s'assurer de la qualité du service auquel on a recours et pas seulement en se rencontrant une fois par an,* » explique encore Éric Chemama, « *il faut piloter la relation régulièrement, ce qui nécessite un effort du délégant* ». La base est avant tout d'avoir une bonne connaissance des nouveaux risques auxquels cette délégation expose l'entreprise. Par exemple si l'on n'a aucune activité sur internet mais que l'on fait appel à un nouveau prestataire qui offre des services en ligne, si l'on échange des fichiers et des données sur une Dropbox avec un autre alors que l'on ne le faisait jamais avant… Même chose sur la santé financière : si un délégataire dépose le bilan, à quel risque est-ce que cette situation m'expose ? « *Il y a une foule de risques à observer et à bien qualifier qui dépassent largement le simple cadre de la mission confiée,* » affirme Éric Chemama, « *ce qui nécessite de dresser une cartographie des risques au même titre qu'en ce qui concerne les risques internes à l'entreprise. Il faut d'ailleurs dans ce cadre, selon moi, relier l'externe à l'interne et bien déterminer quel impact peut avoir un problème à l'extérieur sur l'activité que l'on a conservée* ».

* EMC Conseil et formation : Cabinet fondé en 2012 par Éric Chemama, notamment ancien auditeur interne à l'Inspection générale du Crédit du Nord. http://www.emc-conseil-et-formation.com/

LES OUTILS NUMÉRIQUES DE L'IFACI :

RÉSEAU & PARTAGE
FORMATION
BENCHMARK

se connecter

EN CRÉANT SON RÉSEAU AVEC

Workplace

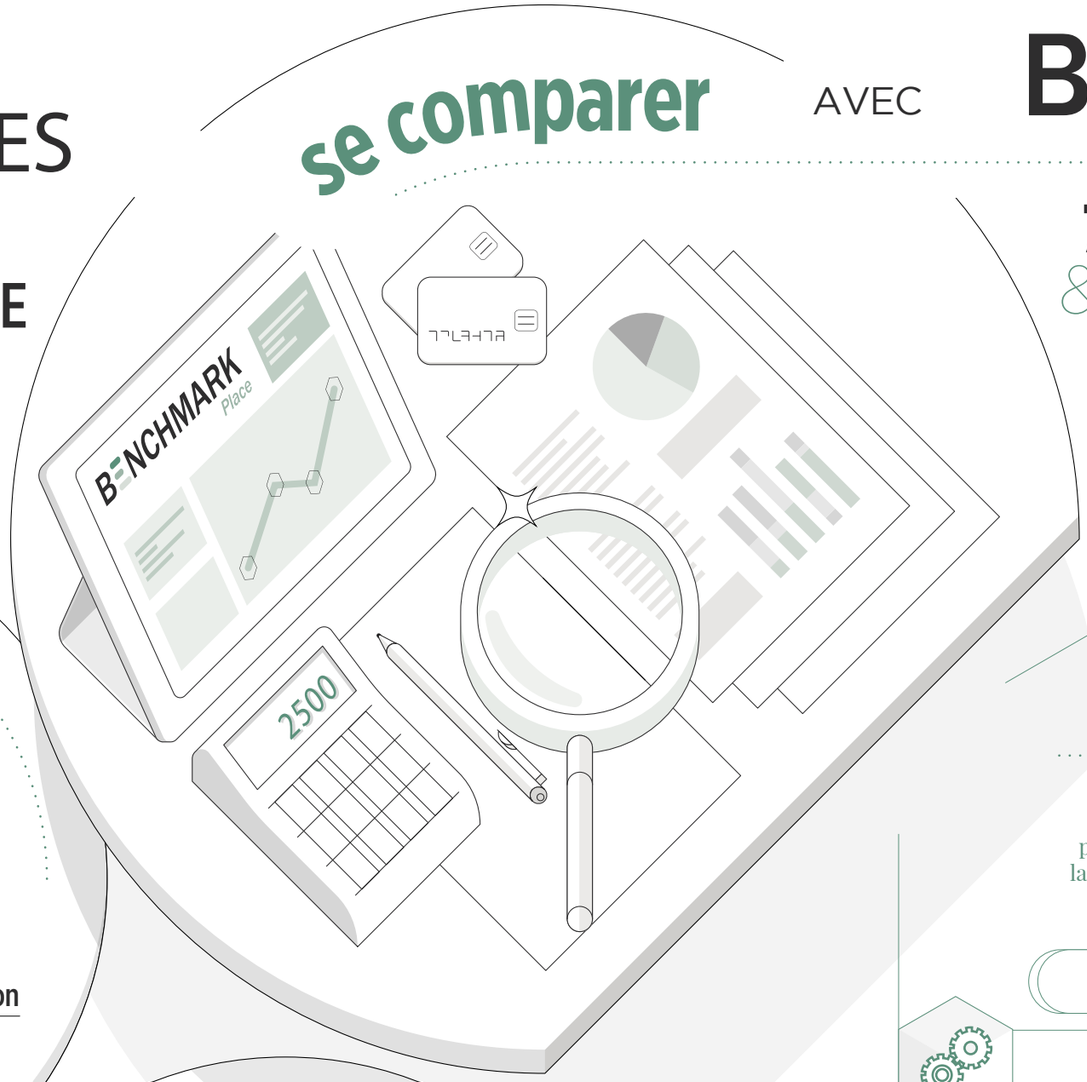
- **Outils de veille sur des thématiques grâce aux groupes** (cyber, RGPD, QVT, SI)
- **Réseau & partage collaboratif d'information**
- **Événements en live** (conférence, webinars, réunions mensuelles)

3500 utilisateurs Workplace

dont environ **1500** quotidiennement

+ 54 % d'utilisateurs en 2019

30 groupes professionnels thématiques



se comparer AVEC BENCHMARK Place

disponible en **4 langues**

7 thématiques & 80 questions pour établir de véritables indicateurs de performance en comparant ses réponses à celles d'autres services d'audit.

2 applications

AMBITION MODEL

SCORECARD

Entre **20 mn** et **4 h** par thème (en fonction de la profondeur des analyses et du travail en équipe).

30 mn par thématique

- Services et rôles de l'audit interne
- Pratiques professionnelles
- Gestion de la performance et responsabilité
- Gestion des ressources humaines
- Relations organisationnelles
- Structures de gouvernance
- Top ten

se former

EN LIGNE AVEC **SARA**

- Révision des normes internationales
- 24h de formation
- E-learning
- Tamagotchi

Formation en ligne Réaliser une mission d'audit interne — **5,5** CPE

Formation éthique en ligne — **2** CPE

"PROMOUVOIR LA VALEUR AJOUTÉE DE L'AUDIT INTERNE AU CŒUR DES MISSIONS"

La valeur ajoutée des missions de l'audit interne peut reposer sur plusieurs facteurs : le plan d'audit, les processus, les outils utilisés, la cartographie des risques, mais aussi pour une bonne part sur la communication, comme nous l'explique Rym Madiouni, Directrice du contrôle interne, de la gestion des risques et de l'audit interne du groupe Rexel.

Propos recueillis par Joanna Henni et Jean-François Moruzzi

Pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre poste actuel ?

Rym Madiouni : Après HEC (majeure finance) et une année de césure chez HSBC en fusion-acquisition, j'ai travaillé deux ans et demi en Transaction Services chez Accuracy. J'ai ensuite intégré le groupe Rexel en 2008 où j'ai exercé plusieurs fonctions financières avant de rejoindre l'audit interne en novembre 2017 d'abord en tant que Directrice adjointe, puis en tant que Directrice de l'audit interne. En juillet 2019, j'ai été nommée Directrice du contrôle interne, de la gestion des risques et de l'audit interne.

Comment êtes-vous organisés au sein de votre Groupe ?

R.M. : Rexel est présent sur 4 continents et dans 26 pays. C'est une organisation décentralisée, avec des systèmes d'information différents d'un pays à un autre, ce qui rend le travail de l'audit interne assez exigeant. L'équipe dédiée à l'audit et au contrôle internes compte 26 personnes (7 ETP centraux en rattachement hiérarchique et 19 locaux). Les équipes locales me sont fonctionnellement rattachées tout en étant hiérarchiquement rattachées aux directions des pays ou zones géographiques. Je reporte pour ma part en termes fonctionnels au comité d'audit et des risques du Groupe et en lien hiérarchique au Directeur financier.
L'un des défis d'un groupe international tel que le nôtre est de veiller à ce que nous, au siège, ayons une vision claire de ce qui se passe dans tous les pays.

Selon vous, où réside principalement, au cœur de vos missions, la valeur ajoutée de l'audit interne ?

R.M. : Pour ma part, je considère qu'il existe essentiellement trois types de missions d'audit interne à forte valeur ajoutée : celles qui relèvent de « *l'audit d'assurance* », pour donner une opinion au management et au comité d'audit et des risques sur le degré de maîtrise des opérations ; celles qui relèvent de « l'audit conseil », où nous étudions des axes d'amélioration ; et enfin celles relevant du « diagnostic », où nous donnons à la direction une vision claire des différentes pratiques dans nos entités, ce qui peut s'avérer précieux dans le cadre d'une organisation décentralisée comme la nôtre.

En ce qui concerne ce que vous appelez « l'audit d'assurance », quelles sont pour vous les principales activités à valeur ajoutée ?

R.M. : Si l'on commence logiquement par la définition du plan d'audit, je dirais que

chez nous, il est fondé sur une approche par les risques. De fait, mon implication dans la construction de la cartographie des risques du Groupe m'aide beaucoup, car nous allons nous baser sur cette connaissance de l'univers des risques pour bâtir notre plan d'audit. Ce type de synergies est d'ailleurs l'une des raisons qui ont poussé à fusionner les fonctions d'audit interne, de contrôle interne et de gestion des risques.

S'ajoutent à cela les retours des principales parties prenantes en interne qui nous apportent leur vision ou leurs questionnements. Comme nous sommes proches du comité exécutif et donc du centre des décisions stratégiques, nous utilisons aussi cet « axe stratégie ». En termes de valeur ajoutée, cela nous permet de définir un plan d'audit qui donne au management une assurance sur la maîtrise des risques mais aussi sur la capacité d'atteindre les objectifs stratégiques qui ont été définis. Chaque année, nous intégrons donc non seulement des audits de processus mais aussi des audits stratégiques en se focalisant sur un thème et sur certains pays pour identifier les meilleures pratiques et les axes d'amélioration, afin d'appuyer la stratégie Groupe.

Et une fois le plan d'audit approuvé ?

R.M. : Nous avons mis en place tout un processus de déroulement de mission. Nous informons les audités de notre intervention assez en avance afin de préparer notre arrivée. Nous envoyons une lettre de mission très claire, en précisant les objectifs, les dates d'intervention et les points clés qui seront couverts. Nous envoyons également au préalable une liste d'informations requises ainsi qu'un planning détaillé. Chez Rexel, une mission classique se déroule sur 6 semaines : 2 semaines de préparation, 2 semaines sur le terrain et 2 semaines de finalisation du rapport. Sur place, le chargé de mission d'audit commence toujours par un travail de communication très important : une réunion d'ouverture pour communiquer clairement aux audités les objectifs, le déroulement de la mission et la méthodologie de l'audit afin d'éviter tout malentendu. Il s'agit aussi et surtout d'expliciter notre valeur ajoutée en tant qu'auditeurs internes : alors que, souvent, nous sommes perçus comme une force de police, l'enjeu est d'expliquer aux audités que notre rôle n'est pas de juger leur travail mais de les aider à identifier les axes d'amélioration et de les accompagner pour atteindre collectivement nos objectifs Groupe.

Lors de l'intervention sur le terrain, nous sommes attentifs à effectuer des points réguliers entre le chef de mission et les personnes clés de l'entité auditée (CEO, CFO, directeur achats, directeur juridique, etc.) pour s'assurer qu'il n'y a aucune surprise ni aucune incompréhension. Cette phase terrain se termine par un debriefing formel entre l'équipe d'audit, les audités et moi-même afin de partager une vision des premiers points identifiés mais aussi de donner aux audités une idée sur les recommandations que nous formulerons pour qu'ils puissent déjà commencer à définir leurs plans d'action. Ce débriefing est aussi l'opportunité d'ajuster nos recommandations à leurs éventuelles contraintes (ressources, délais, outils…).

« Trop longtemps l'audit a été vu comme une force de police »

Cette communication permanente, se poursuit-elle au-delà de l'intervention sur le terrain ?

R.M. : Tout à fait, puisqu'une fois le rapport quasi-finalisé, nous organisons, avant de l'envoyer, une réunion de clôture avec toutes les parties prenantes internes (audités, management de la zone et parfois certaines directions transverses). Il s'agit à nouveau d'une opportunité pour s'aligner avec les entités auditées et résoudre d'éventuels désaccords…

Toutefois, la partie du rapport d'audit que je considère comme la plus génératrice de valeur ajoutée est liée à la bonne formulation de la recommandation, à savoir une recommandation claire, faisable et dans un délai acceptable, tout en considérant les contraintes de l'audité. Cet exercice n'est pas toujours facile et c'est la raison pour laquelle j'essaie, depuis que je suis Directrice de l'audit interne, de travailler le plus possible avec les experts métiers d'autres départements, soit en amont en préparation des missions, soit en les invitant à participer à certaines missions d'audit (que ce soit des audits thématiques précis, comme la TVA en Europe, avec la participation de l'équipe fiscale du Groupe, ou des audits plus généraux). Chez Rexel, nous appelons cela le « Guest Auditor Program », et c'est un élément clé d'apport de valeur ajoutée : être accompagnés par des spécialistes de certains sujets nous permet de bénéficier des meilleures expertises du Groupe, renforçant ainsi la pertinence de nos analyses et recommandations, et donc la crédibilité de l'audit interne.

Enfin, pour conclure la mission d'audit, nous rappelons qu'un suivi est effectué par l'audit interne tous les 6 mois pour s'assurer de la mise en place des plans d'action dans un délai maximal d'un an après le rapport pour les points critiques et de deux ans pour les points non-critiques. Ce suivi est formalisé sur notre plateforme d'audit interne, avec archivage d'une « preuve » pour tous les points critiques. Ce travail de suivi apporte une vraie valeur ajoutée en donnant au management une assurance sur l'amélioration des processus.

« J'ai demandé qu'une mission d'évaluation soit confiée à l'IFACI »

Comment adaptez-vous votre communication à destination de la direction ?

R.M. : Au moment de l'envoi final du rapport d'audit aux audités, nous le transmettons également aux membres du Comité exécutif du Groupe et à certaines personnes clés de l'organisation, en le complétant par un résumé global (« *Executive Summary* ») qui synthétise les éléments clés : objectifs, observations, plans d'action… Mais au-delà du cadre de la mission et de sa finalisation, il y a également un travail de communication plus global.

De quel ordre ?

R.M. : Nous organisons une fois par an des comités d'audit de zone (qui sont distincts du comité d'audit et des risques du Groupe auquel je reporte fonctionnellement), qui sont des instances incluant la Direction générale et la Direction financière du Groupe, le management des zones géographiques ainsi que les responsables d'autres directions fonctionnelles, les responsables d'audit interne et de contrôle interne locaux et centraux. Au cours de ces comités, mon équipe et moi-même donnons notre opinion sur l'environnement de contrôle global du Groupe et de chacune de nos entités. Nous abordons bien sûr l'audit interne, avec un zoom sur les nouveaux points d'audit et un suivi des points critiques ouverts, mais aussi le contrôle interne et la gestion des risques.

Une fois la mission finalisée, le choix des outils peut aussi apporter de la valeur ajoutée…

R.M. : Bien-sûr, chez Rexel, nous avons investi dans une nouvelle plateforme dédiée à l'audit interne et au contrôle interne, que nous avons nommée ICARE (« Internal Control & Audit at Rexel Enabled ») et qui nous permet d'entrer tous les points d'audit, les recommandations, les plans d'action, mais aussi de déployer notre campagne d'auto-évaluation du contrôle interne de manière plus fluide, plus rapide et plus pratique pour nos audités.

Qu'avez-vous souhaité modifier dans l'organisation de l'audit depuis votre nomination ?

R.M. : À l'origine, je ne venais pas du tout du monde de l'audit interne, et certains éléments étaient déjà en place : l'organisation des missions, du travail en amont et sur le terrain, les réunions de clôture… Malgré tout, j'avais pu identifier des axes d'amélioration, notamment par rapport à la fluidité de la communication. J'avais également assisté via l'IFACI à des réunions où ces sujets étaient évoqués, dont la valeur ajoutée de l'audit. Ainsi, quand j'ai pris la responsabilité d'abord de l'audit interne, j'ai demandé très vite à pouvoir bénéficier d'une mission d'évaluation du département par l'IFACI, pour avoir un état des lieux de ce qui fonctionnait bien et de ce qui avait besoin d'être amélioré, et ainsi m'aider à définir ma feuille de route et mes priorités. Deux auditeurs d'IFACI certification ont passé au crible une sélection de missions : la méthodologie, la documentation, les rapports d'audit, la communication, les processus… Ils ont aussi réalisé un certain nombre d'interviews avec les équipes, le comité exécutif et le président du comité d'audit et des risques du Groupe.
Cette mission m'a beaucoup apporté. L'évaluation réalisée m'a permis d'avoir un avis objectif sur nos pratiques, fondé sur un référentiel international, avec un nombre de points intéressants à travailler. À partir de ce rapport de l'IFACI, j'ai noté en face de chaque proposition un plan d'action, et j'en ai présenté les conclusions au Comité d'audit et des risques. Beaucoup de recommandations ont déjà été appliquées, et nous avons par exemple développé un modèle robuste pour la construction du plan d'audit, avec la prise en compte de l'univers des risques du Groupe, du paysage informatique, de la couverture géographique, des discussions managériales, etc. J'ai réalisé qu'il allait falloir déterminer des priorités.

Quelles sont ces priorités ?

R.M. : Cette année, nous avons travaillé à rendre le plan d'audit plus robuste, et à faire le lien avec la stratégie du Groupe. Je travaille également sur la stratégie RH du département. Nous sommes une petite équipe centrale, sans équipe dédiée aux plans de carrière ou à la formation. J'y travaille donc seule, en m'appuyant sur les RH Groupe, afin de déployer la stratégie long terme que je me suis fixée.

LE GROUPE REXEL

Créé en 1967 sous le nom CDME (Compagnie de distribution de matériel électrique).

Activité : Distribution de matériel électrique à destination des professionnels.

Côté au SBF 120.

13,74 milliards d'€ de CA.

Près de 27 000 collaborateurs.

Présent sur 4 continents et dans 26 pays avec près de 2 000 agences.

www.rexel.com

Dossier

COMMENT MARKETER ET VALORISER L'AUDIT INTERNE

Pour que les missions d'audit interne aient l'impact qu'elles méritent, les auditeurs eux-mêmes doivent apprendre à mieux communiquer sur leur métier et leurs performances. Qu'il s'agisse du recrutement de nouveaux talents, du partage de bonnes pratiques - comme avec l'application « Benchmark Place » de l'IFACI - ou plus simplement de la capacité de savoir s'exprimer en public pour valoriser son travail et ses idées... Vous trouverez dans ce dossier quelques pistes et retours d'expérience très utiles.

24
SEINE-SAINT-DENIS : L'AUDIT INTERNE AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

26
MESURER SES KPI'S AVEC BENCHMARK PLACE

28
MARKETING DU RECRUTEMENT : L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA BANQUE POSTALE PASSE AU 2.0

30
COMMENT MARKETER SON SERVICE D'AUDIT

Dossier

YANNIS **WENDLING**
DIRECTEUR DE L'INSPECTION GÉNÉRALE

SEINE-SAINT-DENIS : L'AUDIT INTERNE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis fut l'une des premières collectivités à se doter d'un service d'audit interne et fait toujours figure d'exception. Yannis Wendling, Directeur de l'inspection générale, explique les enjeux d'une bonne communication pour créer un climat de confiance en interne comme en externe et valoriser l'image du département auprès de tous les partenaires.

Quelles sont les particularités d'un service d'audit au sein d'une collectivité comme le conseil départemental de Seine-Saint-Denis ?

Yannis Wendling : D'une part, aucune disposition réglementaire n'impose la fonction d'audit dans une collectivité. Elle n'est donc pas encore très répandue. Le profil métier de l'auditeur interne a d'ailleurs été inscrit au répertoire des métiers de la fonction publique territoriale il y a seulement trois ans. La seconde particularité tient à la gouvernance : une collectivité n'est pas dirigée par un conseil d'administration mais par des élus qui ont avant tout un regard politique sur le fonctionnement de l'institution, responsabilisant ainsi le directeur général sur la gestion administrative.

Quelles sont les missions ?

Y.W. : Les mêmes que dans les autres organisations. Nous dirigeons par exemple des audits de pilotage d'opérations de voirie, de contrôle des processus d'organisation de la restauration scolaire dans les collèges… En revanche, comme la comptabilité est tenue pour partie par le comptable publique, nous ne réalisons pas d'audit comptable de préparation de la certification annuelle.

Quels sont les enjeux internes d'une bonne promotion de l'audit au sein de la collectivité ?

Y.W. : Il y a deux enjeux essentiels. Le premier tient à la nouveauté de la fonction. Il faut acculturer tout notre écosystème et donc communiquer sur la nature de l'audit interne, la façon dont cette direction se positionne dans la structure et comment nous travaillons. C'est d'autant plus nécessaire dans la période actuelle où les ressources des collectivités sont très contraintes avec des missions qui augmentent : nous devons démontrer en quoi la fonction d'audit représente un investissement qui permet à la collectivité de mieux rendre ses services, de mieux réaliser ses projets et, finalement, d'assurer toutes ses obligations. Informer permet de renforcer l'acceptabilité. Le second grand enjeu est lié au transfert progressif d'une partie du contrôle interne de l'Etat vers les collectivités. Il faut donc communiquer sur la nécessité d'évaluer le contrôle interne, à travers l'audit, pour évaluer et renforcer les exigences et nos standards.

> *« Nous sommes très vigilants sur la pédagogie lors de nos missions »*

Comment assurez-vous cette acculturation ?

Y.W. : D'abord, dans le cycle de formation de chaque nouvel encadrant, une demi-journée est consacrée à l'audit et au contrôle internes. Ensuite, nous intervenons régulièrement dans les comités de direction pour présenter nos activités, expliquer comment nous travaillons de manière indépendante et objective, comment nous collaborons avec les directions avant et après l'audit, comment nous construisons le rapport, les recommandations… Nous diffusons également des informations sur l'intranet et dans les revues internes sur des sujets importants. Par exemple, quand nous avons découvert des fraudes, nous avons beaucoup communiqué non pas pour dénoncer mais pour détailler les enseignements que nous avions tirés en terme de sécurisation de nos processus afin de protéger les directions. L'audit y est présenté de manière positive. Enfin, nous sommes très vigilants sur la pédagogie lors de nos missions : des documents clairs, de nombreuses réunions, des restitutions d'audit pour chaque niveau de la hiérarchie (opérationnels, cadres, directeurs…).

Comment mesurez-vous les bénéfices de ces actions de communication ?

Y.W. : Trois critères montrent que nos actions portent leurs fruits. En premier lieu, nous n'éprouvons plus aucune difficulté à obtenir des documents ou pour programmer des entretiens avec le personnel opérationnel. Ensuite, le nombre de demandes d'audits de la part de directeurs a fortement augmenté et dépasse aujourd'hui nos capacités. Dernier point : malgré les changements à la présidence de la collectivité, notre périmètre d'activités n'a jamais été remis en cause. Il s'est même étendu. Ceci est un bon indicateur de la prise de conscience des bénéfices de l'audit interne.

> *« Le fait de communiquer sur l'audit interne permet à la collectivité de projeter une autre image »*

Et vis-à-vis de l'externe ?

Y.W. : Notre visibilité à l'extérieur fait partie de nos objectifs assignés par notre Président et nos Directeurs généraux qui considèrent l'audit interne comme un levier stratégique pour transformer le fonctionnement de l'organisation afin d'assurer toutes les obligations de la collectivité dans un contexte de tension de nos capacités et de nos moyens. L'audit, c'est la garantie que la collectivité va évoluer, s'adapter et tenir tous ses engagements. D'autre part, l'audit interne est partie prenante de tous les projets stratégiques, comme les chantiers liés à l'organisation des JO 2024 dont la Seine-Saint-Denis accueillera deux tiers des événements. Nous réalisons par exemple des audits sur les opérations de voirie ou sur les réseaux d'assainissement. Ces audits et ces évaluations des risques feront l'objet de nombreuses communications auprès des instances de pilotage des programmes liés aux JO afin de montrer que le département est un partenaire fiable. Cela renforce le climat de confiance.

Enfin, la Seine-Saint-Denis est un département qui connaît des difficultés et souffre d'une mauvaise réputation globale. Celle-ci rejaillit sur le conseil départemental à travers l'idée, fausse, d'une mauvaise gestion. Le fait de communiquer sur l'audit interne, sur ses actions et résultats, et de s'affirmer comme département de référence dans ce domaine permet à la collectivité de projeter une autre image. Pour toutes ces raisons, notre direction est extrêmement stratégique.

Dossier

MESURER SES KPI'S AVEC BENCHMARK PLACE

La plateforme créée par l'IFACI et mise en service au cours des prochaines semaines va permettre de partager entre auditeurs les bonnes pratiques et de se mesurer aux autres services d'audit interne. En répondant à des questions réparties par thèmes, il sera possible d'obtenir les résultats compilés des autres répondants et ainsi de savoir précisément où se situer et comment améliorer régulièrement ses performances.

Avec Workplace, l'IFACI a donné la possibilité à ses adhérents de partager en réseau des informations, des questions, des études… « *Benchmark Place* » en est en quelque sorte un prolongement, avec deux premiers modules. « *Le module "Ambition Model" propose 38 thématiques qui permettent de modéliser un département d'audit dans son ensemble,* » explique Benoit Harel, en charge du projet au sein de l'IFACI, « *il s'agit d'une forme de macro-benchmark : en répondant aux 38 items, on peut déjà établir une feuille de route stratégique* ». Le deuxième module, baptisé « *Scorecard* » permet d'établir de véritables indicateurs de performance en comparant ses réponses à celles d'autres services d'audit. « *Nous sommes plus cette fois dans une forme de micro-benchmark en vue d'une amélioration opérationnelle,* » poursuit Benoît Harel, « *reposant sur 70 à 80 questions extrêmement concrètes. Chacune ou chacun peut répondre aux thématiques qui l'intéressent et aura ainsi accès immédiatement, sur ces mêmes thématiques, aux réponses des autres participants* ». Une immédiateté très appréciable, à comparer avec les études réalisées jusqu'à présent sur nos métiers, dont les résultats peuvent mettre des mois avant d'être publiés.

Sept thématiques ont été retenues :

- Le « *Top ten* » : des questions que les auditeurs se posent tout le temps.
- « *Services et rôles de l'audit interne* » : le conseil, le contrôle, la conformité, …
- « *Pratiques professionnelles* » : la façon dont l'auditeur exerce ses activités (planification, démarche qualité, …)
- « *Gestion de la performance et responsabilité* » : comment l'auditeur interne pilote ses activités à court, moyen ou long terme (planification stratégique, tableau de bord, reporting, …).
- « *Gestion des ressources humaines* » : comment sont recrutés les auditeurs, sur la base de quelles compétences, les possibilités d'évolution qui leurs sont offertes au sein de l'organisation, …
- « *Relations organisationnelles* » : comment l'auditeur interne interagit avec les autres fonctions, avec la Direction générale, …
- « *Structures de gouvernance* » : comment l'auditeur interne interagit avec les organes de gouvernance (comité d'audit, conseil d'administration, comité exécutif, …)

QUELQUES EXEMPLES D'INDICATEURS

Autant de sujets qui peuvent être, à un moment ou à un autre, un facteur de performance. « *Par exemple, si je prends l'indicateur numéro 65,* » reprend Benoît Harel, « *qui traite du nombre de fois dans une année où je rencontre le comité d'audit, les réponses possibles vont de une à dix fois par an. Si je réponds une à deux fois par an, mais que je constate que la majorité des répondants a coché entre 5 à 10 fois, je peux aller voir le comité d'audit, en me basant sur ces résultats, et proposer des réunions plus fréquentes qui pourront certainement permettre d'améliorer les performances* ».

Autre exemple : l'indicateur 53, qui détermine les conditions de collaboration et d'interaction avec l'audit externe. « *Scorecard me permet de découvrir comment mes pairs interagissent avec les cabinets d'audit,* » précise Benoît Harel, « *s'ils partagent par exemple le suivi des recommandations. Si moi je ne le fais pas, je peux mettre en place de nouvelles façons de faire et en tirer des bénéfices* ».

> *« Chaque année, les questionnaires et les thématiques pourront être adaptés »*

L'indicateur 46 permet de sélectionner les cinq compétences les plus importantes que vous recherchez dans le cadre d'un recrutement. « *Là encore,* » poursuit Benoît Harel, « *vous pourrez apprendre ce que recherchent les auditeurs internes. Par exemple si les compétences technologiques sont les plus demandées actuellement… Et en tirer sans aucun doute des informations intéressantes* ».

Chaque année, les questionnaires et les thématiques pourront être adaptés en fonction des taux de réponse – ou de non-réponse – et des suggestions des adhérents de l'IFACI, pour être au plus près des attentes et des sujets d'actualité de la profession.

Pour en savoir plus : *ifaci.com*

Dossier

JÉRÔME FISCHER
INSPECTEUR GÉNÉRAL

JUDITH GRUDÉ
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT RH ET COMMUNICATION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE

MARKETING DU RECRUTEMENT : L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA BANQUE POSTALE PASSE AU 2.0

Si tous les services d'audit peinent à recruter des talents, la banque souffre d'un manque d'attractivité très pesant. En cause, les lourdeurs dans les processus de sélection des candidats et une image de marque écornée depuis la crise de 2008. À La Banque Postale, Jérôme Fischer, Inspecteur Général, et Judith Grudé, Responsable Développement RH et Communication de l'Inspection Générale, ont initié une approche dynamique, dans « l'air du temps », qui s'appuie sur les réseaux sociaux professionnels. Les résultats ont été immédiats.

Quelles sont les particularités de l'Inspection Générale au sein d'une banque ?

Jérôme Fischer : C'est la troisième ligne de défense dans le domaine de la maîtrise des risques après les opérationnels de terrain, par exemple le conseiller en agence qui s'assure de la solvabilité d'un client pour un prêt, et les directions des risques ou de la Conformité qui élaborent la politique de risques de la banque et vérifient son application. L'Inspection Générale contrôle le fonctionnement de ce dispositif global de maîtrise des risques et son efficacité. Du fait d'une réglementation bien plus pressante que pour l'industrie, les effectifs et le poids de l'Inspection Générale restent très importants au sein des établissements financiers.

Quelle est votre organisation à La Banque Postale ?

J.F. : Nous sommes une équipe de 115 personnes. Comme dans beaucoup de grandes banques, l'Inspection Générale est un passage, un parcours de formation qui alimente une pépinière managériale pour le Groupe. Contrairement à d'autres secteurs d'activités, où les auditeurs font carrière, nos inspecteurs restent maximum 6 ans à l'Inspection Générale avant de prendre un poste de manager. Cela induit un turn over d'environ 25 % des effectifs par an, naturel et organisé.

« Les banques souffrent d'un déficit d'image »

Rencontrez-vous de nouvelles difficultés de recrutement ?

J.F. : Des difficultés ont toujours existé. Mais plusieurs éléments sont apparus ces dernières années en notre défaveur. D'abord, les banques souffrent d'un déficit d'image. Le phénomène de bashing suite à la crise de 2008 a écorné notre réputation. Et beaucoup de jeunes diplômés préfèrent rejoindre des start-ups et leur modèle de modernité et d'agilité. Ensuite, au sein des grandes écoles (HEC, ESSEC…) qui alimentaient traditionnellement les inspections générales, on observe une appétence des étudiants pour la création d'entreprise. Les jeunes ingénieurs, eux, s'orientent vers l'industrie. Les inspections générales sont donc obligées de s'ouvrir à d'autres formations et profils dans un contexte de marché de l'emploi tendu et favorable aux jeunes diplômés. C'est une opportunité, en particulier pour l'Inspection Générale de La Banque Postale , de s'ouvrir à une palette de talents plus diversifiée.

Vous avez donc revu vos méthodes d'approche et de sélection ?

J.F. : La méthode reste identique : nous recrutons toujours sur la base d'épreuves sélectives (nos « journées du recrutement »), avec un haut niveau d'exigence. Mais nous avons raccourci les délais. Auparavant, entre l'annonce du concours et le résultat des épreuves, il s'écoulait quatre mois ! Or, entre l'inscription et l'épreuve orale nous perdions des candidats qui trouvaient un poste ailleurs. D'autre part, cette lenteur renvoyait une fausse image de bureaucratie lourde et archaïque. Aujourd'hui nous recrutons en un mois et demi.

Cette accélération, c'est un des effets de votre approche marketing du recrutement ?

J.F. : En partie, oui. En janvier, nous avons posté notre annonce de recrutement sur notre page Linkedin (Inspection Générale de La Banque Postale) : en une semaine, nous avons reçu 850 CV. . Mais notre présence sur Linkedin a aussi pour objectif de dépoussiérer notre image et de nous montrer tels que nous sommes : une équipe jeune, dynamique dans une ambiance conviviale et absolument pas austère. Nous travaillons en mode projet (comme les start-ups !), nos inspecteurs ont un vrai parcours de prise de responsabilités… C'est cela que nous voulons transmettre.

Comment orchestrez-vous cette communication ?

Judith Grudé : Nous privilégions la spontanéité. Nous publions des posts d'ambiance avec photos prises sur le vif, nous relayons des actualités internes et les annonces de recrutement, nous interviewons des inspecteurs sur une spécialité, nous interagissons avec nos followers, … Nous n'avons pas de comité éditorial, ni même d'organisation marketing à proprement parler. Nous restons dans l'instantané, la proximité et la transparence.

Vous vous focalisez uniquement sur Linkedin ?

J.G. : Nous avons identifié Linkedin comme le meilleur vecteur pour ce type de communication. Dans le cadre de nos journées du recrutement, nous travaillons aussi avec JobTeaser : nous possédons une page dédiée sur leur site. Par ailleurs, chaque année nous organisons un live avec deux collaborateurs de l'Inspection Générale. Cela permet de travailler la marque employeur.

« Nous restons dans l'instantané, la proximité et la transparence »

Quelles évolutions allez-vous apporter ?

J.F. : Nous restons à l'écoute de nouvelles bonnes idées, notamment pour des recrutements sur des spécialités en tension comme les SI. Nous allons aussi multiplier le nombre de « journées du recrutement » par an pour caler les arrivées sur les moments clés de l'année, au démarrage de nouvelles missions qui ont lieu au premier trimestre, au deuxième trimestre et en septembre. Nous voulons être encore plus agiles.

2 500 FOLLOWERS EN JANVIER 2020

(+ 1 000 en 6 mois)

« Il faut nous montrer tel que nous sommes réellement, sans mentir. La ou le jeune diplômé(e) qui nous rejoint, doit retrouver ce qu'elle ou il a vu sur Linkedin. Sinon, c'est un échec. »

Dossier

CHRISTOPHE **BÉGUIN**
COACH ET FORMATEUR

COMMENT « MARKETER » SON SERVICE D'AUDIT

Christophe Béguin est coach, spécialiste de la prise de parole en public et face caméra. Il s'est fait une spécialité de l'accompagnement des « experts de l'expertise » que sont les Directeurs financiers ou les Directeurs d'audit. Des professionnels pour qui cet exercice est le plus souvent nouveau, et en même temps incontournable dans une société de plus en plus structurée par la communication.

En quoi est-il nécessaire aujourd'hui pour des auditeurs ou contrôleurs internes de maîtriser les techniques de prise de parole en public ?

Christophe Béguin : Désormais, au sein de l'entreprise comme vis-à-vis de l'externe, tous les collaborateurs peuvent être amenés à prendre la parole sur un sujet, plus seulement le PDG. Ils se retrouvent alors en position d'incarner le message de leur département ou de leur société. Ce qui les met dans une situation de risque personnel : être jugés pour ce qu'ils paraissent, pas pour ce qu'ils font professionnellement ou ce que leurs équipes réalisent. Une personne qui ne finit pas ses phrases donnera l'impression de ne pas être claire, pas sûre de ce qu'elle avance, ne sera pas convaincante… Avec pour conséquences que tout le travail réalisé au quotidien soit mal jugé mais aussi un vrai risque psycho-social, car on peut se sentir blessé et dévalorisé.

Auditeurs et contrôleurs internes sont selon vous peu préparés à cet exercice ?

Ce sont des métiers où l'on est plutôt habitués à mener une réflexion à froid, à étudier en profondeur des dossiers, à analyser… Plus rarement à s'exprimer dans des réunions, lors de conférences. Là, ils se retrouvent souvent plus en difficulté, même s'ils maîtrisent *a priori* parfaitement leur sujet. En tant qu'experts, ils veulent naturellement être précis, n'oublier aucune information. Alors qu'en matière de communication, il faut souvent savoir oublier des détails pour être plus percutant. Les auditeurs doivent souvent se faire violence pour sortir de leur zone de confort. Avoir de l'impact dans un écosystème s'apprend.

> ***« Faire passer ses idées de la façon la plus efficace, avec le meilleur impact »***

Que pouvez-vous conseiller ?

Se mettre d'abord un peu « à la page ». S'intéresser aux nouvelles technologies, aux réseaux sociaux, à la vidéo, au « motion design »… En fait, à toutes les formes d'expression et de communication d'aujourd'hui. Puis à comprendre comment on peut faire passer ses idées de la façon la plus efficace, avec le meilleur impact. Et pour y arriver il faut apprendre des techniques qui changent la façon de communiquer : apprendre à « *pitcher* », à utiliser des méthodes de « *story-telling* »… Raconter une histoire avec des personnages et des situations plutôt qu'essayer de développer des idées abstraites.

Tout le monde peut-il se former à ces techniques, quelles que soient ses aptitudes naturelles ?

Bien sûr. Il y a même rapidement une vraie dimension plaisir dans cette acquisition de connaissance. C'est très gratifiant de voir les gens se détendre rapidement et beaucoup me disent que cela a un effet profond sur leur personnalité, même dans le cadre de leur vie personnelle.

> ***« Les auditeurs doivent souvent se faire violence pour sortir de leur zone de confiance »***

CHRISTOPHE BÉGUIN

Coach et formateur
Économiste de formation
A participé au lancement de Doctissimo avec Laurent Alexandre
Ancien Rédacteur en chef de « Guérir », créé par David Servan-Schreiber
Certifié en Gestalt- thérapie
http://christophebeguin.com/

@workplace

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

Rejoignez dès maintenant les 3000 membres
RDV sur www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Nouveaux outils – **Publi-reportage**

GÉREZ EFFICACEMENT LES RISQUES DE VOTRE ORGANISATION

HOPEX IRM est la solution proposée par MEGA International pour supporter la mise en place d'un Système d'Information de Gestion du Risque (SIGR) au sein d'une organisation.

1. DISPOSER D'UNE VISION 360° DES RISQUES

L'adoption d'un outil collaboratif de gestion des risques avec une démarche intégrée permet de passer d'une culture de conformité (« case à cocher ») à une **culture plus consciente des risques**. En s'appuyant sur l'ensemble des éléments de l'écosystème de l'organisation (processus métier, ressources informatiques…), HOPEX permet de disposer **d'une vision à 360° des risques**.

Une synergie entre les 3 lignes de défense est ainsi créée au travers de :

- **L'amélioration de la cartographie des risques**
- **La fiabilisation de la construction et de la réalisation des plans de contrôles**
- **L'automatisation du programme d'audit et une rationalisation des ressources**

Grâce au **référentiel unique**, les efforts et travaux des différentes fonctions de l'organisation sont partagés et mutualisés.

2. FAVORISER L'ADOPTION À TRAVERS UNE INTERFACE ERGONOMIQUE ET SÉCURISÉE

Gestion des risques, contrôle interne, audit interne, conformité…. HOPEX IRM propose différents **profils sur mesure**, permettant à chaque fonction de disposer du juste niveau d'informations via un bureau dédié, facilitant ainsi la prise en main et la conduite de changement.
La grande **flexibilité** de la solution favorise la mise en place d'une politique de **confidentialité**, en offrant la possibilité de limiter la visibilité des utilisateurs aux éléments relevant de leur périmètre de responsabilité.

3. EXPLOITER LES DONNÉES COLLECTÉES

Au-delà des multiples rapports d'analyses déjà disponibles en standard dans la solution, HOPEX IRM donne la capacité aux utilisateurs de construire à la volée des **analyses d'impact** et de gérer leurs propres **tableaux de bords personnalisés** pour favoriser le suivi des informations saisies au sein du référentiel.

Vu & lu sur Workplace

Retrouvez sur Workplace la richesse et la diversité des échanges entre les adhérents. Vous êtes déjà près de 3 000 à avoir rejoint le réseau. Voici quelques-uns des sujets évoqués ces dernières semaines.

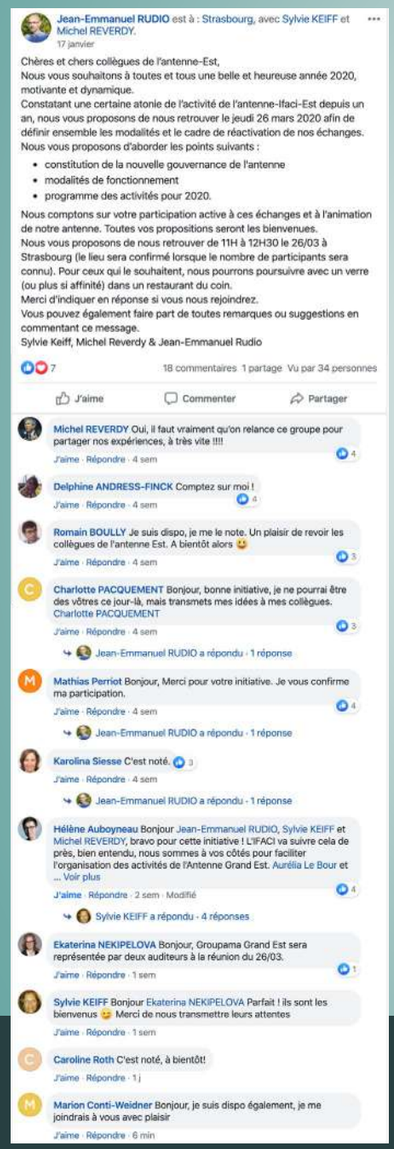
#COMMUNAUTÉ

#RENCONTRE

#LIEN

#AFA

#BENCHMARK



Jean-Emmanuel RUDIO est à : Strasbourg, avec Sylvie KEIFF et Michel REVERDY.
17 janvier

Chères et chers collègues de l'antenne-Est,
Nous vous souhaitons à toutes et tous une belle et heureuse année 2020, motivante et dynamique.
Constatant une certaine atonie de l'activité de l'antenne-Ifaci-Est depuis un an, nous vous proposons de nous retrouver le jeudi 26 mars 2020 afin de définir ensemble les modalités et le cadre de réactivation de nos échanges.
Nous vous proposons d'aborder les points suivants :

- constitution de la nouvelle gouvernance de l'antenne
- modalités de fonctionnement
- programme des activités pour 2020.

Nous comptons sur votre participation active à ces échanges et à l'animation de notre antenne. Toutes vos propositions seront les bienvenues.
Nous vous proposons de nous retrouver de 11H à 12H30 le 26/03 à Strasbourg (le lieu sera confirmé lorsque le nombre de participants sera connu). Pour ceux qui le souhaitent, nous pourrons poursuivre avec un verre (ou plus si affinité) dans un restaurant du coin.
Merci d'indiquer en réponse si vous nous rejoindrez.
Vous pouvez également faire part de toutes remarques ou suggestions en commentant ce message.
Sylvie Keiff, Michel Reverdy & Jean-Emmanuel Rudio

7 · 18 commentaires 1 partage Vu par 34 personnes

J'aime · Commenter · Partager

Michel REVERDY Oui, il faut vraiment qu'on relance ce groupe pour partager nos expériences, à très vite !!!! — J'aime · Répondre · 4 sem · 4
Delphine ANDRESS-FINCK Comptez sur moi ! — J'aime · Répondre · 4 sem · 4
Romain BOULLY Je suis dispo, je me le note. Un plaisir de revoir les collègues de l'antenne Est. A bientôt alors — J'aime · Répondre · 4 sem · 3
Charlotte PACQUEMENT Bonjour, bonne initiative, je ne pourrai être des vôtres ce jour-là, mais transmets mes idées à mes collègues. Charlotte PACQUEMENT — J'aime · Répondre · 4 sem · 3
Jean-Emmanuel RUDIO a répondu · 1 réponse
Mathias Perriot Bonjour, Merci pour votre initiative. Je vous confirme ma participation. — J'aime · Répondre · 4 sem · 4
Jean-Emmanuel RUDIO a répondu · 1 réponse
Karolina Siesse C'est noté. 3 — J'aime · Répondre · 4 sem
Jean-Emmanuel RUDIO a répondu · 1 réponse
Hélène Auboyneau Bonjour Jean-Emmanuel RUDIO, Sylvie KEIFF et Michel REVERDY, bravo pour cette initiative ! L'IFACI va suivre cela de près, bien entendu, nous sommes à vos côtés pour faciliter l'organisation des activités de l'Antenne Grand Est. Aurélia Le Bour et … Voir plus — J'aime · Répondre · 2 sem · Modifié · 4
Sylvie KEIFF a répondu · 4 réponses
Ekaterina NEKIPELOVA Bonjour, Groupama Grand Est sera représentée par deux auditeurs à la réunion du 26/03. — J'aime · Répondre · 1 sem · 1
Sylvie KEIFF Bonjour Ekaterina NEKIPELOVA Parfait ! ils sont les bienvenus Merci de nous transmettre leurs attentes — J'aime · Répondre · 1 sem
Caroline Roth C'est noté, à bientôt! — J'aime · Répondre · 1 j
Marion Conti-Weidner Bonjour, je suis dispo également, je me joindrais à vous avec plaisir — J'aime · Répondre · 6 min

Olivier SIRODOT
17 janvier

Bonjour à tous,
Nous nous apprêtons à démarrer une mission d'audit sur la Direction projet et organisation du groupe avec un focus sur l'efficience et l'efficacité de la gestion des projets .
Avez-vous connaissance de référence documentaire/benchmark sur ces thématiques?
Merci pour votre aide !

4 · 28 commentaires Vu par 458 personnes

J'aime · Commenter · Partager

Catherine LIOTTIER Bonjour, pour la gestion de projets vous pourriez peut-être vous inspirer des normes ISO 21500, 21505… je viens de les découvrir, pas ne les ai encore lues… — J'aime · Répondre · 4 sem
Catherine LIOTTIER a répondu · 2 réponses
Valérie DE FILIPPIS Bonjour, effectivement il y a la norme ISO 21500 « Lignes directrices sur le management de projet ». Cette norme internationale fournit des recommandations en matière de management de projet et peut être utilisée par tout type d'organisation, qu'elle soit publique, privée ou sous forme associative, ainsi que pour tout type de projet, quelle que soit sa complexité, sa taille ou sa durée. — J'aime · Répondre · 4 sem
Valérie DE FILIPPIS Il y a également un fascicule de documentation FD X50-117 (Avril 2003) « Management de projet - Gestion du risque - Management des risques d'un projet ». Ce document décrit les principes essentiels du management des risques d'un projet et en spécifie les principaux concepts. Il présente un cadre méthodologique pour manager les risques d'un projet. — J'aime · Répondre · 4 sem · 1
Olivier SIRODOT a répondu · 1 réponse
Valérie DE FILIPPIS Tous ces document se trouve sur le site afnor https://www.boutique.afnor.org/
BOUTIQUE.AFNOR.ORG
Normes, recueils & livres (HTML, PDF, Papier) Boutique Afnor Éditions
J'aime · Répondre · 4 sem

nicolas GUILLAUME à Sapin 2 - Communauté
20 h

La commission des sanctions de l'AFA vient de rendre son verdict suite à sa seconde session.

AGENCE-FRANCAISE-ANTICORRUPTION.GOUV.FR
La commission des sanctions de l'AFA a rendu sa deuxième décision | Agence française anticorruption
Sensibilisation 18 février 2020 La décision de la commission des sanctions est consultable dès…

11 · 3 commentaires

J'aime · Commenter · Partager

Afficher 1 autre commentaire
Jean-Marie Pivard Merci pour l'info — J'aime · Répondre · 18 h
Frédéric Cordel J'ai surtout noté ce point dans le communiqué de presse " la commission des sanctions, qui rappelle, à cette occasion, avec fermeté, l'étendue de l'obligation de précision dans l'énoncé des griefs incombant au directeur de l'Agence. Cette obligation n'… Voir plus — J'aime · Répondre · 17 h · 2

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

Idées & stratégies

SÉBASTIEN **ALLAIRE**
ASSOCIÉ DU CABINET FINACTION & ASSOCIÉS

LES AUDITEURS INTERNES FACE AUX DÉFIS DE LA « DIGITALISATION »

De plus en plus présentes au quotidien dans les missions d'audit interne, les nouvelles technologies peuvent faire peur et certains auditeurs craignent même d'être dépassés dans les années qui viennent. Mais fuir cette « digitalisation » serait une erreur, comme l'explique Sébastien Allaire, associé du cabinet Finaction & Associés, pour qui développer ses compétences « digitales » va devenir de plus en plus indispensable.

« *La "digitalisation" est aujourd'hui un terme un peu " fourre-tout" qui recouvre en fait plusieurs réalités,* » explique Sébastien Allaire en préambule, « *mais ce qui est surtout important à noter, c'est que lorsqu'une entreprise commence à l'utiliser dans ses différentes communications et que les auditeurs internes n'y font pas référence, c'est qu'il y a déjà un problème d'alignement par rapport à la stratégie de l'entreprise* ». Cela veut-il pour autant dire que les professionnels de l'audit, du contrôle et du risque n'ont pas encore assez pris la mesure de l'impact des nouvelles technologies sur leurs métiers ?

« *Il apparaît d'abord nécessaire de définir le périmètre d'application de ce concept à l'audit interne : l'utilisation d'outils pour gérer les missions d'audit interne, le suivi des recommandations, le pilotage de la fonction ; la montée en compétences et en technologies des équipes d'audit informatique ; le volet analyse de données en amont et pendant les missions d'audit… Le niveau de maturité peut être différent en fonction des thèmes* ».

Quels sont aujourd'hui les principaux outils et technologies observés au sein des fonctions d'audit interne ? « *Tout dépend bien sûr de la taille de l'entreprise et du service d'audit,* » précise Sébastien Allaire, « *les petites équipes ne disposent pas d'outils spécifiques. Mais quand on doit gérer plusieurs centaines de lignes de recommandations sur Excel, il devient pertinent de considérer des solutions dédiées. Ce qui est quasi systématiquement le cas à partir d'une certaine taille d'équipe (disons une vingtaine d'auditeurs). Mais la plupart des utilisateurs avec qui j'échange se disent déçus,* » indique-t-il, « *ils les trouvent souvent compliqués, tout comme les mises à jour. La montée en compétences et le niveau d'utilisation de ces outils restent assez hétérogènes, et révèlent une maturité encore faible y compris au sein d'équipes de taille importante. Mais ils présentent l'avantage de proposer une structure pour les dossiers d'audit* ».
L'analyse de données est également à l'agenda de toutes les équipes d'audit interne, ce qui se traduit par l'acquisition d'une à plusieurs licences pour des outils spécialisés (types ACL, IDEA ou autres solutions) mais révèle là aussi un niveau d'acquisition et d'utilisation très hétérogène.

> *« Les auditeurs internes vont devoir développer leurs compétences génériques et ne pas se limiter à l'audit des services informatiques »*

Quelles sont les technologies auxquelles l'audit interne doit se préparer ? « *Deux pistes de réflexion apparaissent,* » estime Sébastien Allaire, « *L'objectif d'optimiser l'efficience de l'audit interne, notamment en automatisant certaines de ses tâches : états de reporting, génération automatisée de rapports d'audit, connexion des audités pour le suivi des recommandations, indicateurs d'alerte sur l'efficacité des contrôles par rapport à la sélection et la préparation des missions… Et il faut aussi répondre aux évolutions technologiques : l'analyse de données est d'abord un outil métier, il entre dès lors dans le périmètre de l'audit. Il en est de même de l'automatisation croissante des processus ou du déploiement progressif de l'intelligence artificielle… Ce qui peut nécessiter de développer des compétences d'audit des algorithmes et du code. En tant qu'auditeur, je devrai par exemple m'assurer qu'un algorithme permet effectivement aux métiers de prendre les bonnes décisions. La blockchain, la monnaie électronique, l'e-commerce, les infrastructures dématérialisées, les logiciels gérés par des tiers… sont également des domaines qu'il faudra être capable d'appréhender, sous la pression croissante et transversale de la cybersécurité. Les auditeurs internes vont donc devoir développer leurs compétences et être en mesure de challenger l'intégration des nouvelles technologies dans les métiers et l'innovation, au-delà des services informatiques* ».

> *« Identifier des "guest auditors" experts parmi les collaborateurs »*

Ce qui ne veut pas dire que le portrait de l'auditeur interne de demain sera forcément différent de celui d'aujourd'hui. « *Il est difficile et pas obligatoirement pertinent de recruter des spécialistes de la cybersécurité, par exemple,* » poursuit Sébastien Allaire, « *une entreprise n'a pas besoin d'avoir des experts dans tous les domaines. Il faut en revanche savoir chercher, en interne ou en externe, les compétences indispensables. Les budgets d'audit étant souvent restreints, il peut être efficient d'identifier des "guest auditors" experts parmi les collaborateurs, qui pourront intervenir ponctuellement, à bon escient. Ce qui nécessite de mettre un programme spécifique en place* ».
« *L'auditeur interne ne doit pas avoir peur des sujets technologiques,* » conclut Sébastien Allaire, « *ils ne sont pas aussi incompréhensibles qu'on pourrait le craindre et sont en revanche devenus incontournables et représentent une forte valeur ajoutée, attendue par les organes de gouvernance. Il faut donc s'informer, se former et y faire face* ».

FINACTION & ASSOCIÉS

Cabinet créé en 2014

Accompagne et conseille les directions financières, les directions de l'audit, du contrôle et du risque.

Organise et audite notamment les dispositifs de maîtrise des risques en lien avec les attentes de la gouvernance.

www.finaction.fr

La profession vue par...

« Les auditeurs et contrôleurs sont très en demande d'apprendre, de découvrir »

Marie DEGENNE,
organisatrice de la conférence annuelle de l'IFACI

Directrice associée de l'agence Good Ideas, Marie Degenne est en charge de l'organisation de la conférence annuelle de l'IFACI depuis plusieurs années. Elle a été un témoin privilégié de l'évolution de nos métiers et de l'intérêt des auditeurs et contrôleurs internes pour la découverte de nouveaux sujets, au-delà du savoir-faire technique.

Depuis 2008, date de vos premiers contacts avec l'IFACI pour l'organisation de la conférence européenne de 2015, puis ensuite celle des conférences annuelles, comment avez-vous vu évoluer nos professions et leurs centres d'intérêts ?

Marie Degenne : L'évolution a été très importante. De conférences essentiellement techniques au départ, nous avons élargi le spectre des thématiques abordées à tous les risques qui pèsent aujourd'hui sur le monde. Les conférences annuelles ne parlent plus seulement d'audit et de contrôle, même si ces sujets sont évidemment traités en profondeur, mais nous proposons de nombreux intervenants afin de parler d'environnement, de philosophie, de neurosciences... Avec des conférenciers de grande qualité : l'ancien ministre de l'environnement Brice Lalonde, les philosophes Julia de Funès ou Charles Pépin ou encore la psychanalyste Cynthia Fleury... Les participants à la conférence sont férus de ces sujets. Ils sont peu touchés par l'événementiel dans le cadre de leurs activités. Ils participent à peu de séminaires ou de conventions, ils sont un peu les oubliés de leurs organisations. Alors qu'ils sont très en demande d'apprendre, de découvrir.

« Au-delà du savoir-faire technique, ils recherchent le savoir-être »

Les ateliers soft skills connaissent également un grand succès...

Oui, ce sont généralement les premiers ateliers à être complets. Au-delà du savoir-faire technique, auditeurs et contrôleurs recherchent à acquérir le savoir-être.

Comment trouvez-vous le public qui participe à la conférence, par rapport à d'autres événements que vous pouvez organiser ?

C'est un public agréable, en ce sens que les auditeurs et contrôleurs sont « carrés », responsables. Ils sont très respectueux des horaires, les conférences et ateliers commencent à l'heure, c'est un plus en termes d'organisation.

En revanche, ils sont encore généralement un peu introvertis et ont du mal à participer activement aux ateliers. Là, il y a encore un petit effort à faire...

Comment se prépare la conférence annuelle ?

Dès le mois de décembre, nous commençons à travailler avec le comité de pilotage pour choisir la thématique générale qui va donner la ligne directrice et des indications pour choisir les 90 intervenants de la future conférence. Ce qui est vraiment positif, c'est que le comité de pilotage est composé de gens différents : des Directeurs d'audit, mais aussi de personnalités qui n'ont rien à voir avec le métier. Il y a un vrai esprit d'ouverture et beaucoup d'écoute. C'est un rendez-vous annuel et il faut être capable de se renouveler. C'est un nouveau challenge chaque année !

L'AGENCE GOOD IDEAS

Agence de communication créée en 2005 par Thibault Martin.

Deux activités principales : la production audiovisuelle et événementielle.
Marie Degenne a rejoint l'agence en 2009 en tant que Directrice associée. Elle pilote le pôle événementiel qu'elle a créé.
https://goodideas.fr/

Point de vue

DE L'USAGE DE L'IMPROVISATION THÉÂTRALE EN CONTRÔLE INTERNE

J'avais eu l'occasion d'utiliser l'improvisation lors de ma formation à l'audit il y a « quelques » années et j'avais apprécié l'aspect pratique et engagé de l'outil. Il est toujours étonnant de voir comme on se prend au jeu lors de ce genre de session et comme on vit la situation de façon presque réelle. Nous avions joué des saynètes dans lesquelles les apprentis-auditeurs interrogeaient des professionnels (joués par des auditeurs aguerris) de tempéraments très différents : timides, agressifs, apeurés, très (trop) expansifs... afin de nous faire prendre conscience des différents cas auxquels nous serions confrontés. Les auditeurs seniors nous faisaient également un retour sur nos comportements et les réflexes à avoir ou à éviter.
En outre, ces séances ont été l'occasion d'expérimenter des ficelles du métier pour savoir demander des explications et présenter des erreurs potentielles à nos interlocuteurs – dont le célèbre « bonjour, j'ai dû faire une erreur dans mes calculs ; pourriez-vous m'aider... » et ses variantes !

Après des années en tant qu'auditeur et suite à mon passage vers le contrôle interne, j'ai eu envie d'avoir un avis externe sur mon attitude lors des situations parfois difficiles que génère l'animation de réunions en général et notamment lorsque l'ambiance est tendue entre participants. Il n'est jamais aisé de déterminer ce que l'on renvoie vraiment dans ces situations et il me semblait important de le savoir afin de conforter les capacités d'animateur et de « facilitateur » qui sont au cœur de mon métier.
Dans ce contexte, j'ai eu l'opportunité, à titre extra-professionnel, de participer à un atelier d'improvisation autour de la communication. Chaque participant (une dizaine) pouvait proposer une scène afin d'avoir un retour sur une problématique spécifique. Le principe était que 6 personnes participaient à la scène et que les 4 autres observaient, prenaient des notes pour pouvoir ensuite donner leurs impressions.
Nous avons participé, par exemple, à une scène de soirée dans laquelle une personne extrêmement timide cherchait à converser. Le retour a bien sûr porté sur ses efforts mais également sur le mal-être de ses interlocuteurs qui, sentant sa détresse, ne savaient comment lui parler, ce qu'elle n'avait pas forcément imaginé.
Quant à moi, j'ai choisi une réunion d'ouverture d'un audit (présentation du sujet, planning...). J'ai demandé à certains participants de jouer des caractères précis et aux autres d'agir comme ils le souhaitaient. Le retour sur mon attitude calme a été positif mais cela m'a aussi rappelé la difficulté de faire s'exprimer l'ensemble des participants lorsque certains prennent nettement le dessus de la réunion.
En conclusion, l'improvisation est un outil qui m'a vraiment permis de progresser dans mon métier à deux époques très différentes de ma carrière. Il permet à la fois de se mettre en situation et d'obtenir un retour des participants ou des observateurs.

Florence Pobeau,
Responsable de Coordination Contrôle Interne chez LFB
Suivez ses parutions sur LinkedIn

Formations

DAVID DREGER
FORMATEUR IFACI

DE L'IMPORTANCE DE BIEN MAÎTRISER SA COMMUNICATION POUR LES AUDITEURS

La communication, aussi bien orale qu'écrite, est devenue une compétence incontournable aujourd'hui pour les auditeurs et contrôleurs internes, par ailleurs plutôt habitués à devoir surtout acquérir la technicité nécessaire à leurs missions. Comme l'explique David Dreger, formateur IFACI, cette dimension fait partie intégrante du parcours d'un auditeur s'il veut obtenir les meilleurs résultats.

Les formations en communication de l'IFACI sont des formations historiques qui sont régulièrement amendées et rencontrent un solide succès, ce qui montre leur importance dans l'exercice de la profession d'auditeur.

Mais ces domaines de compétences ne sont pas pour autant naturels chez bon nombre de participants. « *Le référentiel énonce pourtant qu'il faut aimer l'échange et les relations humaines* », rappelle David Dreger, ancien

DAI dans la grande distribution, aujourd'hui consultant et formateur, « *mais beaucoup de professionnels de l'audit considèrent – à tort – que ce n'est pas si important. Or, ne pas communiquer correctement avec les audités, ne pas réussir à instaurer une relation de confiance, cela peut conduire à ne pas obtenir toutes les informations nécessaires à la réussite d'une mission* ».

« Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur », formation animée par David Dreger, apprend justement aux participants à instaurer une relation de coopération : « *il faut qu'un auditeur interne soit capable d'expliquer clairement son rôle, de se présenter, de donner du sens à son action, de se " vendre" en quelque sorte. Mais au-delà de ça, il faut qu'il soit capable d'entamer un échange avec sincérité pour que ses recommandations soient suivies* ». À quel type de public s'adresse-t-elle en particulier ? « *Nous avons essentiellement deux types de profils,* » explique-t-il, « *de très jeunes auditeurs, venant souvent du secteur bancaire, de l'assurance, qui ont peu appris à communiquer et pensent parfois que leur technicité et leur plus grande maîtrise du digital vont les sauver face à la plupart des difficultés. Mais ils oublient et négligent la dimension comportementale du métier. Et puis des participants plus matures, qui ont déjà un long parcours professionnel, ont rencontré des difficultés, des échecs, et se montrent très attentifs. Pour eux, surtout lorsqu'ils occupent des postes élevés, la principale difficulté est d'apprendre à agir en toute humilité face à des profils d'audités très variés, parce qu'il y a la crainte de l'évaluation et parfois de la sanction sous-jacente* ».

« Réussir les écrits de la mission d'audit » est tout aussi important pour David Dreger : « *un inspecteur général me confiait récemment que 80 % des départs dans ses équipes sont liés à la difficulté de s'adapter au style rédactionnel exigé en audit interne* ». Un style qui souffre parfois d'une certaine « *culture du volume* ». « *Quand on a passé parfois trois semaines ou même trois mois sur une mission d'audit, on a tendance à vouloir parler de tout, quitte à oublier de structurer et de hiérarchiser les informations. Résultat, les auditeurs écrivent en 10 lignes ce qu'ils pourraient écrire en 3 et ont du mal à être clairs. J'entends souvent : " si nos rapports d'audit ne sont pas assez longs, notre management nous dit que nous n'avons pas creusé assez"* ».

La formation donne aux auditeurs des clés pour être lus, intéresser leur lecteur/manager, afin qu'il aille jusqu'au bout du rapport et qu'il en « achète » le contenu. Il est donc nécessaire de travailler la clarté, la concision, et que l'on puisse comprendre quelle a été la démarche d'audit. En format intra-entreprise, les participants peuvent venir avec des exemples de leurs écrits et David Dreger leur propose des modifications pour rendre la formation la plus pratique possible.

« Techniques de formation orale : approfondissement », formation conçue et animée par David Dreger, revient sur la première formation en travaillant particulièrement l'angle de la négociation et de la communication non verbale qui est « *le plus intéressant* ». « *Beaucoup d'auditeurs considèrent que bien négocier est une compétence cognitive alors que cela s'apprend…* » affirme-t-il, « *ils pensent d'ailleurs souvent que s'il y a un dysfonctionnement, il doit être automatiquement corrigé en suivant la recommandation, mais ce n'est pas si simple. Mal préparés, inconscients des enjeux et face à la complexité de la nature humaine, ils ne comprennent pas pourquoi les audités ne suivent pas leur préconisation, et peuvent développer agressivité, fuite ou manipulation ensuite dans leurs rapports humains. Or, la négociation est très importante. Un ancien négociateur du RAID et expert de la négociation en entreprise expliquait récemment qu'il faut 70 % de préparation et 30 % " d'adaptation éclairée". C'est exactement la même chose dans nos métiers. Chaque situation est différente et nécessite une stratégie adaptée. Nous faisons rejouer aux participants des situations qu'ils ont déjà vécues en leur démontrant comment ils auraient pu les gérer autrement et ils peuvent ainsi constater – parfois avec surprise – que le résultat aurait été très différent* ».

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

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