

# Actes de la Conférence-débat du CHAI du 23 mai 2016

Quelles stratégies d'audit pour  
maîtriser les risques ?



# Sommaire

<b>Quelles stratégies d’audit pour maîtriser les risques ?</b> .....	<b>1</b>
<b>Ouverture</b> .....	<b>3</b>
Jean-Vincent PLACE.....	3
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
Jean-Pierre JOCHUM.....	6
<b>Table ronde 1 : « Maîtriser les risques : comment progresser ? »</b> .....	<b>8</b>
<b>De quelle façon le risque demande-t-il aujourd’hui à être davantage pris en compte dans les choix stratégiques et la gouvernance des organisations ?</b> .....	<b>9</b>
Edwige BONNEVIE.....	9
Pierre CUNEO .....	9
<b>Comment peut-on réussir à fédérer l’ensemble des acteurs de l’organisation autour d’une stratégie adaptée de maîtrise des risques ?</b> .....	<b>10</b>
Pauline MAISANI .....	10
Laure VAGNER-SHAW .....	10
<b>En quoi les démarches de maîtrise des risques constituent-elles un levier de performance à la main du manager ?</b> .....	<b>10</b>
<b>Comment renforcer l’alignement stratégique et la pertinence des processus de gestion des risques fondés sur le contrôle interne ?</b> .....	<b>12</b>
Echanges avec la salle.....	12
<b>Table ronde 2 : « Définir une stratégie d’audit : comment garantir et mesurer sa pertinence ? »</b> .....	<b>15</b>
<b>Comment élaborer une stratégie d’audit ? Quels sont les leviers disponibles et les partenaires à mobiliser ?</b> .....	<b>15</b>
Yolaine de COURSON .....	16
Edward ARKWRIGHT .....	16
<b>Quel contenu doit présenter une stratégie d’audit : quels axes d’action ? Quelles ressources ?</b> .....	<b>17</b>
Marie-Hélène LAIMAY.....	17
Bernard BETANT.....	18
<b>Peut-on envisager un socle commun à tous les ministères ou existe-t-il autant de stratégies d’audit que de ministères ?</b> .....	<b>19</b>
<b>Comment mettre en place une évaluation de la performance de la fonction d’audit interne ?</b> .....	<b>20</b>
Echanges avec la salle.....	21
<b>Conclusion</b> .....	<b>24</b>

## Ouverture

### Jean-Vincent PLACÉ

*Secrétaire d'Etat, chargé de la Réforme de l'Etat et de la Simplification auprès du Premier ministre,  
Président du CHAI*

Monsieur le Vice-Président, cher Jean-Pierre Jochum,  
Madame la Vice-Présidente du CGEDD,  
Monsieur le Vice-Président du CGAAER, Bertrand Hervieu,  
Mesdames et Messieurs les Chefs d'Inspections et de Contrôles généraux,  
Mesdames et Messieurs les Secrétaires généraux et Directeurs,  
Mesdames et Messieurs les contrôleurs budgétaires et comptables,  
Mesdames et Messieurs,

Je suis heureux, en tant que président du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), d'ouvrir cette deuxième conférence-débat, sur le thème : « *Quelles stratégies d'audit pour maîtriser les risques ?* ».

Je tiens tout d'abord à souligner le remarquable travail accompli depuis quatre ans par les ministres, les secrétaires généraux, et leurs équipes en charge de la maîtrise des risques et de l'audit interne des ministères. Ce travail et les efforts produits permettent aujourd'hui de mieux aborder la question de la qualité de la maîtrise des risques dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Aujourd'hui, grâce à l'action du CHAI et à la vôtre, la réforme relative aux systèmes de contrôle interne et d'audit interne de l'Etat est en place. L'administration de l'Etat peut s'appuyer sur un ensemble cohérent, crédible et utile. Il s'agit d'une brique essentielle pour un Etat moderne, soucieux de l'efficacité des politiques publiques qu'il conduit.



Car l'audit interne, je parle ici à des convaincus, répond à la première des exigences : s'assurer que les choix politiques se traduisent en impact, que leur mise en œuvre ne s'érode pas sur des pratiques ou des habitudes internes qui en atténueraient les effets ou généreraient des risques (notamment de dépenses inutiles). Bref, s'assurer que l'administration est la plus pertinente dans son action.

La pertinence est au cœur des transformations que, en qualité de secrétaire d'Etat chargé de la réforme de l'Etat et de la simplification, j'ai engagées ou renforcées à travers plusieurs programmes, parfois inédits : simplification, évaluation des politiques publiques, revue des missions, transition numérique ou *open data*. Autant d'actes importants qui, tous, s'inscrivent dans la même volonté de rendre l'Etat plus lisible, plus transparent dans son action mais aussi plus performant et réactif, au service de nos concitoyens et des forces vives – entreprises, associations – de notre pays.

Le Gouvernement entend affirmer sa volonté d'être à l'avant-garde de la modernisation de l'action publique. C'est notamment l'objet de l'engagement que je porte au nom de la France au sein du Partenariat pour le gouvernement ouvert (« *Open Government Partnership* » ou « *PGO* »). Impulsée par Barack Obama et inaugurée en septembre 2011 par huit pays fondateurs, cette initiative multilatérale regroupe aujourd'hui 70 pays membres, ainsi que des ONG et représentants de la société civile. Ce partenariat s'attache à promouvoir la transparence de l'action publique et son ouverture à de nouvelles formes de concertation, de participation et de collaboration avec la société civile. La France en prendra la présidence à l'automne 2016 et, à ce titre, notre pays organisera le sommet mondial du PGO en décembre prochain à Paris.

Cette aspiration à une nouvelle gouvernance publique est forte. Elle est au cœur de la politique conduite depuis 2012 sous l'impulsion du Président de la République. Plusieurs avancées importantes ont été engagées, comme la création de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), la présentation du projet de loi relatif à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, les concertations sur le projet de loi République numérique ou encore la consultation sur le projet de loi « Égalité et Citoyenneté ».

C'est aussi le sens de l'action que nous menons sur les évaluations des politiques publiques. Associer les parties prenantes, les citoyennes et citoyens, les associations, les collectivités territoriales, les entreprises à la construction ou à l'amélioration de nos politiques publiques permet de mesurer par exemple les difficultés de mise en œuvre de certaines idées malheureusement parfois technocratiques. Ces parties prenantes apportent aussi des innovations qu'elles peuvent avoir vues ou fait fonctionner dans d'autres univers. Elles apportent la controverse, et c'est de cela que peut naître l'intelligence collective. Elles permettent enfin de définir des modes opératoires nouveaux, faciles à déployer, et prenant en compte les spécificités des territoires.

Vous le savez, dès lors qu'il s'agit d'intégrité et de transparence mais aussi d'exercice de la responsabilité, de capacité à rendre compte, autant de piliers de la bonne gouvernance publique, votre rôle et votre implication à toutes et à tous ici réunis, acteurs de la maîtrise des risques, du contrôle interne, de l'audit interne, sont essentiels et incontournables. En effet, votre engagement pour une meilleure maîtrise des risques au sens large du terme, à l'intérieur de nos administrations et pour nos administrations, permet de réunir toutes les conditions visant à garantir une bonne administration et des résultats efficaces dans la conduite de nos politiques publiques. Et ainsi apporter au Gouvernement, aux ministres, aux responsables publics, aux citoyens, la lisibilité et la visibilité indispensables à la conduite transparente de l'action publique fondée sur une prise de décision éclairée et une capacité à rendre compte de manière sincère et fiable.

Cette conférence s'inscrit donc à la fois dans une réforme de fond, ancrer la culture du risque et de l'audit dans la gestion quotidienne de l'administration, et dans un sujet d'actualité.

Les thématiques que vous avez choisi d'aborder cet après-midi rejoignent parfaitement les actions que je mets en œuvre par ailleurs. C'est le sens de ma présence en ce début d'après-midi et c'est aussi pourquoi j'ai tenu à participer à la prochaine séance plénière du CHAI qui aura lieu lundi prochain durant laquelle me seront restitués les résultats de vos échanges.

Je crois que nous sommes tous d'accord ici pour dire que l'audit interne dans le cadre d'un système de maîtrise des risques global contribue pleinement à une meilleure efficacité de notre administration et doit donc devenir une modalité « normale » de fonctionnement de

celle-ci. Cette transformation est indispensable et doit aboutir. L'Etat de demain ne pourra être que plus agile et plus ancré dans les multiples réalités territoriales, et plus innovant grâce à la révolution numérique. Il ne sera cependant rien de cela s'il ne s'évalue pas, ne rend pas compte de son action, et ne cherche pas en permanence à s'améliorer.

C'est ma conviction.

Je vous remercie et vous souhaite une bonne conférence à tous.

# Introduction

## Jean-Pierre JOCHUM

*Vice-Président du CHAI*

Monsieur le Ministre, Mesdames et Messieurs,

C'est avec plaisir, vous vous en doutez, que je vais introduire la deuxième conférence-débat du Comité d'harmonisation de l'audit interne, la première ayant eu lieu en novembre 2014. Le CHAI ne peut pas vous promettre d'en organiser une par an, tous les 18 mois c'est déjà pas mal au regard des moyens somme toute relativement réduits du comité.

Tout d'abord, permettez-moi de vous remercier, Monsieur le Ministre et Président du CHAI, d'avoir accepté d'ouvrir cette conférence, malgré votre agenda chargé, de manifester ainsi votre intérêt pour nos travaux et de les avoir situés dans une perspective plus vaste. Comme vous l'avez souligné, l'audit interne participe de la meilleure gouvernance et est l'un des outils de l'amélioration de la transparence, de l'intégrité, de la responsabilité et du rendre compte.



Il n'est évidemment pas le seul. C'est pour cela qu'avant de parler de l'audit, j'ai souhaité qu'on débâte de la maîtrise des risques et du contrôle interne. On ne soulignera jamais assez que la responsabilité de la maîtrise des risques incombe à ceux qui mettent en œuvre les politiques publiques, les auditeurs étant en quelque sorte des prestataires de service à leur profit. Dans aucun cas, le contrôle ou l'audit ne sont des objectifs en soi. S'en souvenir évite de devenir un contrôleur fou et surtout donne quelque chance aux résultats de l'audit d'être utiles, car entendus et transformés en plans d'action par les responsables des organisations auditées.

La conférence de novembre 2014 avait permis de rappeler le positionnement de l'audit interne dans notre paysage administratif et de souligner qu'il doit se placer au service de l'organisation et répondre, grâce à ses compétences spécifiques, aux attentes des responsables publics. Dans la continuité, la conférence qui nous réunit aujourd'hui traite de deux sujets fondamentaux et cruciaux pour l'exercice de nos responsabilités : la maîtrise des risques et la stratégie d'audit.

La première table ronde sera donc consacrée à la maîtrise des risques et aux dispositifs de contrôle interne mis en place pour garantir que les politiques publiques confiées aux différents ministères sont mises en œuvre de telle sorte qu'elles atteignent les objectifs qui leur sont fixés. La question précise sera « comment progresser encore ? ». La table ronde sera animée par Guillaume Lamy : il a exercé des responsabilités au sein de la mission ministérielle d'audit interne du ministère du développement durable et a participé, dans bien des enceintes, à des travaux et réflexions sur le contrôle et l'audit interne. Il vient de prendre la direction des risques d'un grand projet, je lui souhaite bonne chance et le laisserai vous présenter les participants à cette première table ronde.

La seconde table ronde traitera de la stratégie d'audit, c'est-à-dire de la manière dont une organisation décide d'utiliser l'outil de l'audit interne pour s'assurer qu'elle s'est mise en situation de maîtriser ses risques et pour progresser autant que de besoin dans la maîtrise. La question sera celle de la « pertinence d'une stratégie d'audit » qui permettra de revenir sur les différentes composantes d'une stratégie d'audit. La table ronde sera animée par Isabelle Pavis, adjointe au chef de la mission d'audit interne de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, qui a également une expérience d'audit des opérateurs de l'Etat. Elle vous présentera les participants à la table ronde.

L'objectif de la conférence n'est évidemment pas de faire des présentations académiques, mais de profiter de l'expérience étendue et des réflexions des intervenants aux tables rondes, de susciter des débats, avec vous aussi qui êtes dans la salle. C'est aussi de nous aider nous, à mieux circonscrire ce qu'est une stratégie ou une politique d'audit que le CHAI doit examiner annuellement.

Nous avons choisi de confronter les expériences, administrations de l'Etat, opérateurs publics et entreprises privées, au sein de chaque table ronde, persuadés que si le secteur public et le secteur privé n'ont pas la même finalité, l'approche par la maîtrise des risques a des similitudes et que les échanges peuvent nous enrichir mutuellement.

Sur ces entrefaites, je vous souhaite une bonne conférence et laisse la parole à Guillaume Lamy.

# Table ronde 1 : « Maîtriser les risques : comment progresser ? »

*Table ronde animée par Guillaume Lamy, directeur des risques, de l'audit et du contrôle internes, Société du Grand Paris.*



## **Guillaume LAMY**

*Directeur des risques, de l'audit et du contrôle internes de la Société du Grand Paris, Modérateur*

Monsieur le ministre, Mesdames et Messieurs, la discussion que nous allons entamer porte sur les bonnes façons de progresser *encore* vers la maîtrise des risques. De fait, dans les administrations publiques, les ministères, les agences, les opérateurs, les collectivités, en parallèle de ce que l'on observe dans le secteur privé, le sujet de la maîtrise des risques et de son corollaire, le contrôle interne, s'institutionnalise progressivement. Si les activités de maîtrise des risques font au quotidien la preuve de leur utilité, celle-ci demeure, dans le secteur public, protéiforme, à l'image de la diversité des contextes et des risques que l'on peut y rencontrer : risques stratégiques, opérationnels, économiques, financiers, juridiques, organisationnels, techniques, de conformité, d'image, de sécurité.... La valeur ajoutée de la maîtrise des risques, les moyens à utiliser pour la renforcer, les acteurs à impliquer, méritent donc encore d'être caractérisés, en gardant à l'esprit que le risque c'est à la fois non seulement ce que l'on redoute, mais aussi, et peut être surtout, ce que l'on doit savoir prendre à bon escient, de manière avisée, si l'on veut effectivement atteindre ces objectifs. Cette ambivalence est au cœur de la maîtrise des risques. Compte tenu de cette ambivalence, quelles sont les meilleures façons de progresser vers la maîtrise des risques ?

On se propose de structurer les échanges qui vont suivre en quatre temps.

Il s'agit d'abord de voir la place qu'a pris la gestion du risque dans les processus de décision des organisations publiques. Ensuite, de montrer comment l'on peut arriver à mobiliser concrètement les acteurs opérationnels autour de cette problématique de la gestion des risques. Troisièmement, de montrer en quoi une gestion des risques bien comprise peut constituer un levier puissant de performance managériale. Enfin il s'agira de faire le point sur la question de l'alignement des dispositifs de contrôle interne, afin d'en renforcer la pertinence au meilleur coût.



## De quelle façon le risque demande-t-il aujourd'hui à être davantage pris en compte dans les choix stratégiques et la gouvernance des organisations ?

### **Guillaume LAMY**

Edwige Bonnevie, le risque demande-t-il aujourd'hui à être davantage pris en compte dans les choix stratégiques et la gouvernance des organisations ?

### **Edwige BONNEVIE**

*Directeur délégué à la sécurité-sûreté auprès de l'Administrateur général du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et Directeur central de la sécurité*

Dans les années 1950-1960, la conquête spatiale a envoyé des hommes à bord des fusées puis sur la Lune : je vous laisse imaginer la prise de risques technologiques, financiers et humains et l'acceptation de ces risques (y compris d'accidents graves) par la société que cela représentait. Aujourd'hui, une telle aventure ne serait sans doute plus possible. Nos sociétés n'y sont pas prêtes et exigent une plus grande prise en compte de ces facteurs de risques.

Le risque est inhérent à toutes les activités que conduisent les organisations, quelles qu'elles soient. Par exemple, le CEA est confronté à des risques de toute nature, – industriel, financier, technique, de sécurité –, avec de forts enjeux sanitaires, environnementaux et médiatiques. Maîtriser les risques est un élément indissociable de la conduite des activités, des projets de recherche et de la stratégie du CEA, et ce depuis très longtemps.

Evoquer la gestion intégrée des risques fait immédiatement référence dans les esprits, et *a fortiori* au CEA, au respect de la réglementation. Mais ce qui est important, au-delà des procédures, est qu'il existe une conscience partagée des risques à tous les niveaux de la hiérarchie. Or, y parvenir n'est pas l'action la plus facile à mener ; cela nécessite de renouveler sans cesse la sensibilisation sur ces sujets. L'implication des décideurs au plus haut niveau est essentielle.

### **Pierre CUNEO**

*Vice-président Systèmes de protection, Thales Communications & Security*

Thalès fabrique et vend des solutions de très haute technologie sur mesure et gère des risques en permanence. Cette gestion des risques est fondamentale notamment pour déterminer si l'entreprise peut répondre aux demandes de ses clients.

De manière opérationnelle, Thalès pilote ses projets en temps réel tout au long de leur vie, dans une approche partagée au niveau managérial, mais il reste encore à générer suffisamment d'appétence auprès des équipes.

Pour chaque projet, une fois l'analyse des risques établie, Thalès réintroduit tous les risques dans ses fiches de prix, pour être sûr en permanence de disposer des fonds suffisants pour faire face à d'éventuelles occurrences de risques. En contrepartie, l'entreprise perd beaucoup en compétitivité.

Par ailleurs, Thalès travaille selon de nombreux processus et a pour objectif de les réduire et de les rendre plus souples. Leur multiplicité a en effet un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise et si cette dernière ne fait que de la gestion des risques, elle peut perdre de vue le risque principal qui est de ne plus avoir de business.

## Comment peut-on réussir à fédérer l'ensemble des acteurs de l'organisation autour d'une stratégie adaptée de maîtrise des risques ?

### **Pauline MAISANI**

*Chef du Département Gestion/Qualité des Risques, Direction de l'organisation es soins et des relations avec les universités – Assistance publique – hôpitaux de Paris (AP-HP)*

Pour mobiliser tous ses acteurs à la maîtrise des risques, l'AP-HP a d'abord défini une stratégie, pour que des engagements soient pris au plus haut niveau de la structure. Ensuite il faut que les actions concertées aient du sens pour les acteurs de terrain. Donc il faut prioriser les bons risques.

A titre d'exemple, l'AP-HP bascule actuellement sur un système unique d'identités patients, soit une base de données de 10 millions de patients. La gestion d'identités sera cruciale pour arriver à tirer tous les bénéfices d'un tel système. Or, une simple mauvaise saisie par un agent pourrait annihiler les effets de ce projet qui coûte des millions d'euros. Il est donc essentiel de procéder à une bonne identification des risques et à leur gestion.

Après l'engagement du top management et le ralliement des acteurs de terrain, il faut arriver à donner des leviers d'action à ces derniers. Par exemple, l'annonce d'une maladie grave peut engendrer des conduites suicidaires chez nos patients. Une fois le risque repéré, les acteurs de terrain doivent disposer d'outils pour agir et savoir que faire et qui appeler, etc..

### **Laure VAGNER-SHAW**

*Chef de la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques, Secrétariat général du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche*

Comment fédérer autour d'un sujet qui peut paraître *a priori* aussi abscons au sein du ministère de l'Éducation nationale ? Nous avons d'abord cherché des exemples très concrets, en allant sur le terrain, car le premier atout d'une démarche d'approche par les risques, c'est d'aider les opérationnels à résoudre des problèmes auxquels ils sont quotidiennement confrontés, et qu'ils résolvent d'ailleurs souvent déjà eux-mêmes, mais rarement en ayant le temps de traiter les causes de fond. Nous avons donc commencé par la sécurisation des examens : le baccalauréat et le BTS.

Pour cela, après avoir mis tous les acteurs d'accord sur l'objectif poursuivi par un tel processus, nous avons réuni autour de la table des gestionnaires de division d'examens et concours, des chefs d'établissement, des inspecteurs. Cette démarche a été animée en académie et en administration centrale. Ils ont réfléchi ensemble aux risques rencontrés. L'occasion de telles réunions étant rare, ce temps de réflexion commun a été extrêmement apprécié et a même permis de prendre plusieurs dispositions de corrections en matière de décisions opérationnelles.

Après deux expériences de cartographie sur des processus périmétrés nous nous sommes lancés dans une cartographie ministérielle des risques stratégiques incluant tous les acteurs ministériels. De la même manière que pour les deux démarches précédentes nous avons commencé par nous demander quels étaient nos objectifs et en l'espèce nos objectifs stratégiques ? Nous avons avancé de façon collégiale, avec tous les acteurs, pour co-construire ces objectifs. Puis nous sommes passés à la phase d'identification des risques, là encore avec l'implication des opérationnels pour fédérer la démarche et l'appui de toutes les directions du ministère, ainsi que des services déconcentrés et des opérateurs. Actuellement, nous sommes dans la phase de hiérarchisation des risques. C'est une étape difficile, car elle

sous-entend des choix drastiques. Nous avons procédé sans jamais prendre le pas sur les acteurs de terrain, nous sommes restés en retrait dans notre rôle de veille et d'animateurs. Il faut toujours laisser les opérationnels décider car ce sont eux les propriétaires des risques, même s'il est très tentant par la vue d'ensemble que nous avons de forcer parfois la main. La vigilance doit être permanente : nous devons chercher à convaincre de la nécessité de détecter et traiter les risques, pas à convaincre que tel ou tel risque doit être porté dans la cartographie. Dans ce dernier cas notre rôle se limite à un devoir d'alerte.

## En quoi les démarches de maîtrise des risques constituent-elles un levier de performance à la main du manager ?

### **Pierre CUNEO**

Chez Thalès, la gestion des risques crée de l'adhésion et de la confiance entre les équipes et avec nos clients. Les certifications d'audit interne apportent aussi de la performance et sont exigées par nos clients. Il en va de même pour les normes ISO, notamment environnementales.

La politique des risques est un très bon outil de performance pour nous. En cours de projet, elle va nous permettre par exemple d'angler sur une meilleure réactivité par rapport au client, ou sur le respect du timing. Grâce à la politique des risques et en tenant compte d'éléments très précis, le manager peut, non pas nécessairement désaliéner les équipes des contraintes, mais vérifier si ce qu'il a demandé a bien été mis en œuvre.

Nous travaillons beaucoup selon le « learning by doing » des choses que l'on ne fait qu'une fois pour des projets bien spécifiques. Plutôt que de laisser se perdre ce nouveau savoir-faire, nous nous sommes posés la question : « comment réutiliser une partie de ce qu'on a appris, y compris à travers nos erreurs ? » C'est un élément de performance très important, qui peut même nous conduire à adapter nos processus, adapter nos contrôles internes, au vu de ce que nous avons appris, pour alléger nos processus et devenir un peu plus agile que la première fois.

### **Pauline MAISANI**

La culture de sécurité, c'est accepter pour les professionnels de terrain de se remettre en cause et de questionner ses propres pratiques. Pour la performance du système de santé, il est fondamental d'intégrer la gestion des risques et ce questionnement-là au cœur des pratiques. Quand survient un problème grave, il ne faut pas chercher un responsable mais se demander pourquoi c'est arrivé, et comment faire en sorte que ça ne se reproduise pas.

Ce degré de maturité au niveau de la pratique et de la prise en charge du patient, vers lequel nous tendons, nous devons l'extrapoler et en faire une approche au niveau organisationnel, stratégique et managérial, ce qui est plus difficile.

La Haute Autorité de Santé (HAS) nous amène à aborder toutes les questions par l'approche par les risques. Cette approche fait complètement partie de notre raisonnement, de la démarche qualité, de la performance organisationnelle qu'on attend de nous, y compris la gestion des crises. En outre, il est fondamental d'associer la gestion des risques aux grands choix d'investissements.

La culture de sécurité permet aussi d'éviter des surcoûts. Le propre de la gestion des risques est de réduire des réclamations, d'éviter des événements indésirables graves, notamment

dans la chaîne du médicament, et, partant, des indemnités coûteuses réclamées par les personnes lésées.

## Comment renforcer l'alignement stratégique et la pertinence des processus de gestion des risques fondés sur le contrôle interne ?

### Laure VAGNER-SHAW

Aujourd'hui, contrôle interne métiers et contrôle interne budgétaire se rapprochent, tant dans la méthodologie que dans les objectifs poursuivis. Ce rapprochement est très important car en réalité les risques financiers sont emboîtés dans d'autres risques qui eux-mêmes sont emboîtés dans d'autres. Le ministère de l'Éducation nationale a cherché à mettre en évidence ces emboitements, et à aider l'opérationnel à identifier les points sur lesquels il est utile d'agir dans ces chaînes, et de mettre en œuvre des plans d'action de maîtrise des risques.

Cette gestion des risques prend du sens aussi en travaillant sur des dossiers de valeur pour l'opérationnel, qui n'a pas toujours de temps à y consacrer, comme le travail transversal, par exemple, ou le fait de prendre le temps de mener des réflexions de fond, sur le long terme, et de les partager entre différentes directions. Elle peut s'attaquer aussi à l'analyse des risques qui sont connus mais n'ont pas de propriétaire identifié. Elle a un atout à faire valoir, qui est sa neutralité : le niveau et le type de rattachement hiérarchique est à ce titre important, Elle doit être très rigoureuse et factuelle pour préserver sa neutralité. Elle génère enfin de la confiance.

### Edwige BONNEVIE

Au CEA, le responsable de contrôle interne est d'abord un animateur ; il travaille en liaison très étroite avec les acteurs de terrain.

En matière de sûreté et sécurité, ce contrôle interne est bien ancré, depuis longtemps. Pour maintenir la motivation, le CEA a défini une boucle d'amélioration continue, qui comprend un plan d'amélioration triennal et des directives annuelles en termes de sûreté-sécurité. Sur cette base, les directeurs opérationnels ont des contrats d'objectifs. Chaque année, des audits sont réalisés, et les directives sont établies en fonction des résultats de ces audits et des événements constatés. Les objectifs qui en découlent sont concrets, proches du terrain de manière à pouvoir être intégrés dans les actions et les décisions au jour le jour. Ceci étant, en matière de gestion des risques, l'expérience prouve qu'il faut garder une certaine humilité et avoir en permanence à l'esprit que rien n'est jamais définitivement acquis.

## Echanges avec la salle

### De la salle (Jean-Claude DIQUET)

Comment le ministère de l'Éducation nationale procède-t-il pour sensibiliser l'ensemble de la hiérarchie à la mise en œuvre du contrôle interne ?

### Laure VAGNER-SHAW

Nous procédons de différentes façons. La mission de départ sur la sécurisation des examens a été un très grand vecteur de mobilisation, car elle était très transversale. Une année, nous avons rencontré un problème majeur sur l'épreuve de mathématiques du baccalauréat S et

beaucoup de personnes ont eu envie de s'exprimer sur ce sujet. Cela a permis d'ouvrir un grand nombre de portes à l'Administration centrale et aux académies.

Par ailleurs, le secrétaire général nous a toujours soutenus et a permis de toucher les directeurs mais aussi le cabinet ministériel, que nous avons toujours consulté et tenu informé. Ce portage au niveau du cabinet nous a permis d'impliquer beaucoup de directeurs. Tout n'est pas encore gagné mais nous y travaillons.

Enfin, il faut réaliser un important travail de démystification et de pédagogie car le mot « contrôle » pose problème.

**De la salle** (Philippe BODINO)

Il est fréquent que la gestion des risques soit perçue en silo : les risques sont traités les uns après les autres, sans tenir compte des interactions entre eux. Par ailleurs, les systèmes d'informations sont mal connus aujourd'hui et souvent confondus avec les systèmes informatiques. Sur ce point, il existe une marge de progression élémentaire que l'on pourrait rapidement mettre en place. Constatez-vous également cette prise en charge isolée des différents risques, à l'hôpital par exemple ?

**Pauline MAISANI**

Je vous rejoins complètement. Nous progressons énormément dans l'informatisation de la prise en charge et de l'activité hospitalière mais ce faisant les applicatifs et le système informatique ont été complexifiés, ce qui a une incidence très critique sur la sécurité des activités. Nous devons travailler sur ces questions. En tant qu'opérationnels, nous devons mettre en place des plans de continuité d'activités, des plans de reprises d'activités en cas d'interruption et savoir comment récupérer des données.

**Laure VAGNER-SHAW**

Je partage complètement ces préoccupations. Le ministère échange régulièrement sur cette typologie des risques avec les fonctionnaires de sécurité des systèmes d'information. Le chantier est colossal, mais nous avons pris conscience de sa criticité.

**De la salle** (Hervé TORO)

Le CEA prend-il en compte les effets dominos qui peuvent exister entre certains risques naturels et certains risques technologiques, et selon quelles modalités ?

**Edwige BONNEVIE**

Bien évidemment, au CEA, le couplage entre risques naturels et risques technologiques est une question concrète, je dirais presque de l'activité de tous les jours. Nous nous devons d'être un organisme responsable. Je citerai, à titre d'exemple, les évaluations complémentaires de la sûreté réalisées à la suite de l'accident survenu à la centrale nucléaire de Fukushima Daïchi (consécutif à un séisme suivi d'un tsunami, d'ampleurs exceptionnelles). L'enjeu est de tirer tout le retour d'expérience de cet accident en termes de sûreté nucléaire de nos installations et de gestion des situations d'urgence dans le cas d'événements naturels extrêmes.

**De la salle**

Comment avez-vous réussi à articuler contrôle interne et qualité dans vos différentes entités ?

**Pierre CUNEO**

Chez Thalès, nous avons mélangé les deux. Il est consubstantiel à notre activité de gérer des programmes de grandes envergures. Nous évaluons donc les risques tout au long des programmes, tant sur l'interne que sur la qualité.

**Edwige BONNEVIE**

Au CEA, l'articulation se fait à la base au travers de la cartographie des risques qui est couplée à la cartographie des processus (au sens qualité). C'est la première étape essentielle.

**De la salle**

Dans votre feuille de route, quel est votre point d'effort principal à court terme ?

**Pierre CUNEO**

Thalès est au point sur la cartographie des risques mais manque d'agilité. Nous devons arriver à mieux dimensionner l'architecture de maîtrise des risques. Il faut déterminer comment progresser, faire mieux pour moins cher, et faire en sorte que la maîtrise des risques soit un instrument de libération et de création de valeurs.

**Edwige BONNEVIE**

Il est important de hiérarchiser les risques. Certains doivent pouvoir être tolérés. Il faut viser le juste nécessaire : le but est de proportionner les efforts aux enjeux. Ensuite cette hiérarchisation et les axes et niveaux d'efforts qui en découlent doivent être réactualisés périodiquement, et en fonction des événements.

**Laure VAGNER-SHAW**

L'Education nationale travaille sur deux leviers à court terme :

- d'ici six mois, il faut passer du mode projet, au mode permanent, et ce sans rigidifier l'ensemble de l'organisation
- il faut se tourner vers la prospective, ce que nous n'avons pas fait suffisamment. Il faut démultiplier nos moyens de veille et d'interrogation du futur.

**Pauline MAISANI**

Pour l'AP-HP, le challenge est d'intégrer encore davantage l'approche par la gestion des risques. Cette fonction ne doit pas seulement être portée par les gestionnaires de risques, mais aussi par les fonctions métier, et être davantage médicalisée.

**De la salle**

Quel est le lien entre le contrôle de gestion et la démarche de maîtrise des risques ?

**Edwige BONNEVIE**

Toute action et tout effort ont un coût. Il est clair que, sur un projet, certains risques, s'ils s'avèrent, peuvent avoir un impact financier très important, d'autres moins. Certains peuvent remettre en cause le projet, voire plus. Dans les instances de décision, tous les acteurs sont représentés (risque et contrôle de gestion). Cela permet d'ajuster, en termes de performance, les niveaux d'effort en fonction des risques et enjeux associés.

**De la salle**

S'il existe un surcoût, de combien est-il en moyenne ?

**Pierre CUNEO**

Thalès n'évoque pas ce chiffre en public mais il est conséquent puisqu'une importante partie de son activité est risquée. L'entreprise prévoit des provisions qu'elle ajuste à mesure de l'évolution du projet.

**Laure VAGNER-SHAW**

Dans mon expérience chez Bouygues, Martin Bouygues – assez agacé par certaines lenteurs de mise en place de dispositifs des risques – avait fait circuler six photos d’une plate-forme off-shore en train de couler, avec en parallèle le discours du dirigeant sur la maîtrise des coûts. Il voulait souligner par-là que ces deux éléments de pilotage sont absolument complémentaires – l’un, la performance et la compétitivité, et l’autre, la sécurisation des installations. La gestion des risques est un outil pour trouver le juste équilibre.

## Table ronde 2 : « Définir une stratégie d’audit : comment garantir et mesurer sa pertinence ? »

*Table ronde animée par Isabelle Pavis, adjointe au chef de la mission permanente d’audit interne de l’Inspection générale des affaires sociales*



**Isabelle PAVIS**

*Adjointe au Chef de la Mission permanente d’audit interne de l’IGAS, Modératrice*

Un plan stratégique de l’audit interne doit contribuer à définir la vision et la mission de l’audit et doit permettre à celui-ci de répondre aux objectifs majeurs de l’organisation d’appartenance et aux attentes des parties prenantes. Aucun service d’audit interne ne fonctionne sans avoir réfléchi à sa stratégie. Toutefois les structures d’audit dans les ministères sont relativement récentes, ce qui n’a pas toujours donné au responsable d’audit interne le temps de proposer une stratégie reconnue, partagée et validée par le comité d’audit interne. Pour autant, des éléments épars de cette stratégie peuvent exister, notamment dans les chartes d’audit interne.

## Comment élaborer une stratégie d'audit ? Quels sont les leviers disponibles et les partenaires à mobiliser ?

### **Yolaine de COURSON**

*Directrice de l'audit et des risques, Groupe La Poste*

La première difficulté d'une stratégie d'audit est de réussir à dresser un plan d'audit pluriannuel qui couvre la totalité du domaine de l'entreprise, surtout dans un groupe aussi divers qu'est le groupe La Poste. Dans mon travail, il me faut donc trouver, à travers une grille de processus et une grille de domaines opérationnels, quelles sont les missions d'audit qui permettraient de couvrir l'exhaustivité du domaine sur quatre ans.

L'audit a deux facettes. Tout d'abord il vise à confirmer que l'organisation est bien faite et ne présente pas de risques de fraudes. A ces éléments récurrents viennent ensuite s'ajouter d'autres risques et des analyses complémentaires, qui permettent de répondre à des soucis non-récurrents, plus axés sur la performance. Pour cela, il faut échanger avec les directeurs des différentes branches, les directeurs financiers et les opérationnels. Plus la société est grande, plus elle est variée, plus c'est difficile à faire.

### **Isabelle PAVIS**

Que faire si les attentes des différents directeurs sont contradictoires ? Comment définir une ligne claire pour l'audit ?

### **Yolaine de COURSON**

Au sein du Groupe La Poste, la direction de l'audit et des risques définit un premier projet d'audit après avoir consulté le top management de La Poste. Si les attentes des directeurs ne convergent pas, une réunion du Comité exécutif (COMEX) définit alors les priorités. Le plan d'audit préconisé ainsi constitue notre point de départ.

### **Isabelle PAVIS**

L'important est donc de définir un consensus de toutes les parties prenantes. En quoi cette stratégie d'audit est-elle liée au processus de management des risques ?

### **Yolaine de COURSON**

Les risques majeurs de chaque branche sont définis au niveau du Groupe mais ils ne permettent pas de déterminer un plan d'audit. Par exemple, la baisse tendancielle du volume du courrier constitue le risque majeur de la branche courrier. Aucun plan d'audit ne peut être défini à partir de ce risque. Ensuite nous avons des risques par branche. Chaque branche dresse sa liste opérationnelle des risques. Là, nous avons des discussions avec les responsables qui permettent de mieux cataloguer les audits en fonction de ces risques.

### **Edward ARKWRIGHT**

*Directeur général adjoint finances et stratégie, Aéroport de Paris (ADP)*

Lorsqu'ADP réalise un programme d'audit interne, l'exhaustivité et la maîtrise des risques sont croisées. L'appropriation de la démarche d'audit est un élément fondamental, et il est donc nécessaire de la faire valider ou de la légitimer. Le COMEX approuve le programme d'audit, en cela il lui donne sa légitimité, mais ce n'est pas encore suffisant pour le poursuivre dans la durée.

Pour cela, la présentation de l'audit devant le conseil d'administration joue un rôle déterminant. Ces séances sont très normées. Le président du comité d'audit, destinataire de tous les audits, en choisit deux, qu'il fait présenter chaque année en comité d'audit. La



cartographie des risques et le programme annuel d'audit sont alors débattus au cours de vifs échanges. Cette démarche est très appréciée de la part des opérationnels, car ils constatent que deux fois par an nous nous frottons à ce genre d'exercice.

Cette approche est extrêmement vertueuse. Elle est en lien avec la stratégie et les priorités de la direction générale. Une boucle positive a ainsi été mise en place, et le passage en comité d'audit en est l'élément structurant.

**Isabelle PAVIS**

Arrive-t-il que le responsable de l'audit interne ne puisse pas répondre à une attente du conseil d'administration, faute de ressources ? Comment les priorités sont-elles hiérarchisées ?

**Edward ARKWRIGHT**

Tout cela est fixé par l'exécutif. En cas de manque de ressources la direction générale doit apporter des ressources internes. ADP prévoit toujours dans son budget les ressources nécessaires pour mener une à deux missions d'audit supplémentaires, en cas d'événement imprévu.

**Quel contenu doit présenter une stratégie d'audit : quels axes d'action ? Quelles ressources ?**

**Marie-Hélène LAIMAY**

*Directrice de la gestion des risques et de l'impact des Affaires externes, Sanofi*

La dimension internationale de Sanofi implique pour le groupe de prévoir une stratégie d'audit qui puisse se décliner dans les différents pays et dans les différentes unités opérationnelles. Il faut comprendre dans cet univers d'audit la place de chacune des organisations. Par exemple, comment développer notre savoir-faire dans le traitement du diabète, comment y arriver, quels sont les moyens à mettre en œuvre, comment cette stratégie se décline par pays, etc. sont des questions que l'audit doit prendre en compte. On va donc concentrer une partie de nos ressources pour accompagner cette stratégie, avec un socle de base consacré aux missions récurrentes.

Sanofi, dans ce contexte, se heurte rapidement à un problème de compétences : qu'est-ce que l'audit interne est capable de faire seul et quels éléments nécessitent des compétences externes ? Ainsi, fréquemment, nous manquons de compétences pour évaluer des processus sur les cyber-attaques, ou la capacité à assurer la continuité de l'exploitation. Pour ce type de missions, il est intéressant de faire appel à des ressources externes, expertes du domaine, qui pourront sélectionner une application ou un centre névralgique à analyser, plutôt que de revoir tous les systèmes d'informations. Ce que cet audit analysera pourra servir de leçon à d'autres secteurs d'activité. C'est le rôle de l'audit de pouvoir, par des exemples concrets, mettre en évidence des failles et le risque associé.

**Isabelle PAVIS**

Faut-il être ambitieux dans sa stratégie d'audit ?

**Marie-Hélène LAIMAY**

Il faut toujours être ambitieux. Mais ça ne se passe jamais comme on l'a prévu, c'est pourquoi il faut prévoir des marges de manœuvre supplémentaires.

**Bernard BETANT**

*Chef de la mission interministérielle d'audit interne, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*

Dans la stratégie d'audit du ministère, nous devons prendre en compte trois dimensions importantes :

- la complexité du ministère, qui dispose d'un énorme budget et de 64 000 établissements
- la jeunesse de la mission d'audit, qui n'a que trois ans
- les moyens accordés car nous devons constituer, sans vraiment de ressources, une force d'audit au sein du corps des inspecteurs généraux.

Le périmètre de l'audit est très ambitieux puisque la charte d'audit concerne l'ensemble des services, à l'exception des classes (nous n'avons pas vocation à auditer la qualité pédagogique) et du laboratoire du chercheur (nous n'avons pas vocation à intervenir sur les choix scientifiques).

Concernant les critères de choix, nous avons décidé de conduire des audits partenariaux, dits audits comptable et financier, qui nous ont permis d'acculturer un certain nombre d'inspecteurs généraux aux missions d'audit. Les premiers audits nous ont appris qu'il existe des contrôles internes robustes, ce qui est une bonne chose. Dans les choix à venir, la cartographie sera l'outil principal de définition de la stratégie d'audit de notre ministère. Nous devons aussi prendre en compte l'appétence des opérationnels à recevoir des missions. Sur ce point, il existe un besoin de conviction très fort à faire en direction de certaines directions générales.

Enfin, nous avons bénéficié d'un portage politique fort de la part du cabinet et du secrétariat général. Par ailleurs, les termes « contrôle » ou « inspection » ne sont pas des termes très heureux pour l'audit.

**Isabelle PAVIS**

Le contenu d'une stratégie comprend des axes d'action, mais définit aussi les ressources nécessaires. Bernard Bétant, voulez-vous apporter des compléments ?

**Bernard BETANT**

La création de la mission d'audit du ministère a rencontré plusieurs écueils. D'abord, elle a été créée dans notre ministère sans aucun moyen supplémentaire. Ensuite, il existe une culture interne qui laisse à penser que les inspecteurs généraux sont polyvalents, or l'audit requiert des compétences spécifiques.

Pour avancer, le ministère a recruté deux postes d'inspecteur généraux à profil d'audit et a bénéficié de l'aide d'autres ministères pour se former, notamment du ministère de la Défense, qui nous invite régulièrement à des stages de formation.

**Isabelle PAVIS**

Comment mettre en adéquation les axes d'action d'une stratégie d'audit et les ressources disponibles ?

**Marie-Hélène LAIMAY**

Pour bâtir un audit interne sans ressources supplémentaires, il faut mobiliser, au sein des ressources et organisations existantes, les personnes qui ont une certaine forme d'expertise en matière d'évaluation des risques. Sanofi, pour sa part, s'appuie sur le modèle des 3 lignes de maîtrise. La première ligne de maîtrise est constituée des opérationnels. Il s'agit de leur faire prendre conscience qu'ils sont responsables de la gestion au quotidien des risques. La deuxième ligne de maîtrise concerne les fonctions du contrôle interne, la cartographie et la

gestion des risques, la qualité et l'éthique dans les affaires. L'audit interne représente la troisième ligne de maîtrise.

Traditionnellement dans le milieu de la pharmacie, les professionnels ont l'habitude de l'analyse du bénéfice-risque, qu'ils pratiquent au quotidien pour les médicaments. L'audit interne ne va pas « challenger » la recherche, ce sont des spécialistes qui le feront, mais l'audit interne s'assurera que toutes les personnes qui doivent valider un programme de recherche ont bien été impliquées au bon moment, et que le timing était correct.

L'audit évalue également s'il manque des connexions dans les processus et l'organisation. Le rôle de l'audit interne est bien d'évaluer toutes les organisations d'assurance et de leur faire prendre conscience du rôle qu'elles ont. Définir un langage commun permet de s'appuyer sur les ressources existantes. Pour cela il faut de très bons coordinateurs et chefs de projet. En matière de ressources, j'ai monté une équipe pluridisciplinaire qui sert de pépinière pour l'ensemble du groupe. Après quelques années, on peut démontrer la réelle valeur ajoutée de ces personnes qui sont capables de faire les connexions et qui ont une vision transverse de l'organisation.

## Peut-on envisager un socle commun à tous les ministères ou existe-t-il autant de stratégies d'audit que de ministères ?

### **Bernard BETANT**

Le ministère de l'Éducation nationale présente des spécificités fortes et différentes problématiques Ressources Humaines (RH) selon les métiers, mais ce n'est pas rédhibitoire. Ce qui compte, c'est la concordance des méthodologies, l'appréciation et la cotation des risques, ainsi que les recommandations. Or, ces éléments se retrouvent partout. Quand une méthodologie est bien suivie, il me semble que le sujet d'audit est secondaire.

### **Edward ARKWRIGHT**

Je serais plus nuancé que ce qui vient d'être dit. Les enjeux de cohérence sont évidents : méthodologie, approche, cartographie, liens avec la maturité du contrôle interne, sont essentiels dans la stratégie d'audit. Cependant, d'un ministère à l'autre les préoccupations, les enjeux, l'organisation (services centraux ou déconcentrés) et les priorités sont extrêmement différents. Or, ces éléments doivent être intégrés dans les stratégies d'audit interne. Les spécificités doivent être prises en compte dans les stratégies d'audit, faute de quoi on risque d'avoir les démarches seront un peu hors-sol, soit par rapport à un métier, soit par rapport à des priorités émanant de l'autorité. Il faut croiser l'enjeu de cohérence indispensable avec l'enjeu de légitimité métier ou politique tout aussi indispensable. Je déconseillerai d'oublier trop rapidement ces enjeux métier et ces enjeux de contexte.

### **Yolaine de COURSON**

Le Groupe La Poste organise actuellement un audit général des grandes fonctions. Dans le domaine des technologies de l'information (IT), le groupe développe une équipe d'audit d'une quinzaine de personnes, qui effectueront tous les tests de sécurité et d'analyses de données. Enfin, dans les branches, des spécialistes mèneront tous les audits liés aux opérations spécifiques.

### **Isabelle PAVIS**

Vous nous dites que la stratégie d'audit doit être assise sur les objectifs de l'organisation d'appartenance, ce qui sous-entend qu'il faut bien la connaître. Cette très bonne

connaissance de l'organisation à laquelle on appartient, doit-elle être en amont de la stratégie d'audit, ou fait-elle partie de cette stratégie ?

**Yolaine de COURSON**

Le lien entre connaissance de l'organisation et stratégie d'audit forme une boucle, mais j'ignore lequel de ces deux éléments vient en premier.

**Edward ARKWRIGHT**

Je pense qu'il faut connaître l'organisation en amont pour développer un audit pertinent.

**Marie-Hélène LAIMAY**

Le lien entre les deux forme une boucle qui se répète en permanence. Connaissance de l'organisation et stratégie d'audit s'alimente l'un, l'autre, puisque l'audit fait évoluer l'organisation, puis l'évalue, etc. Un cycle se forme ainsi.

## Comment mettre en place une évaluation de la performance de la fonction d'audit interne ?

**Marie-Hélène LAIMAY**

Tant qu'il ne se passe rien dans l'organisation, tout va bien. Mais dès qu'un problème survient, on entend : « où est le comité d'audit, qu'a fait l'audit interne ? ». L'audit interne a une mission d'assurance contre les risques, pas seulement pour réparer, mais aussi pour prévenir. Le risque 0 n'existe pas, il est impossible de mettre un contrôleur derrière chaque personne. Il faut donc s'appuyer sur les deuxièmes lignes de maîtrise qui définissent des règles, des guides, des formations. L'important est d'arriver à une prise de conscience collective, à la nécessité de corriger les choses qui ont été relevées par l'audit. Le plus difficile est de s'assurer de la mise en œuvre des recommandations, qui constitue un bon élément de mesure de performance de l'audit. Pour ce faire, nous avons mis en place des missions de suivi de mises en œuvre. Ce sont des audits très courts, qui peuvent appeler des sanctions. Nous alertons immédiatement, en cas de manquement le comité d'audit.

**Isabelle PAVIS**

Quels seraient d'autres indicateurs pertinents associés à la stratégie d'audit ?

**Marie-Hélène LAIMAY**

Un bon moyen d'évaluer la pertinence de la stratégie d'audit, est le nombre de fois où nous sommes sollicités lors d'un changement d'organisation ou de la mise en place d'une nouvelle stratégie.

Un autre indicateur est d'être associés aux décisions du COMEX, de pouvoir émettre notre avis.

**Yolaine de COURSON**

Un bon indicateur pour La Poste serait de réussir à constituer un vivier, à rajeunir l'équipe d'audit, que les personnels soient ravis de venir travailler à l'audit, puis repartent trois, quatre ans plus tard travailler dans leurs directions. Cela créerait une dynamique.

Un autre indicateur pour nous est le nombre de dossiers traités par an. Une équipe efficace devrait réaliser quatre à cinq missions par an et par personne.

Enfin je pense qu'il faut améliorer nos conclusions, recommandations et points d'action adressés aux audités.

**Marie-Hélène LAIMAY**

Après chaque audit, les audités évaluent la mission d’audit à travers des questions écrites très simples sur la pertinence, l’approche retenue par rapport à leurs attentes, la valeur ajoutée de la mission, et ses délais.

**Yolaine de COURSON**

Pour ma part, je préfère effectuer cette évaluation de vive voix pour connaître le ressenti des audités.

**Edward ARKWRIGHT**

Un assez bon indicateur pour moi est le nombre d’idées et l’ampleur des débats lors de la séance du COMEX sur le programme d’audit. Si un collègue n’a commandé aucune mission d’audit, ce n’est pas un bon signe et inversement, une boucle positive se crée avec ceux qui demandent des missions, puisqu’elles gagnent en qualité et en pertinence. Je souhaite également insister sur la notion de conseil. Une fonction d’audit interne crédible est une fonction qui, à un moment ou à un autre, est utilisée pour le conseil, qu’elle le soit formellement ou par la qualité de ses travaux.

**Isabelle PAVIS**

Le degré d’adhésion des audités à des recommandations est-il aussi un bon indicateur ?

**Marie-Hélène LAIMAY**

Le degré d’adhésion se mesure à la mise en œuvre des recommandations de l’audit. Il se mesure aussi à la pertinence des remarques des audités car une organisation peut décider de prendre un risque pour telle et telle raison et le justifier.

**Bernard BETANT**

La mise en œuvre un bon indicateur. Ceci dit, dans la sphère publique, le politique peut parfois intervenir pour stopper la mise en œuvre de recommandations que les audités avaient commencé à effectuer.

**Isabelle PAVIS**

Comment communiquer sur sa stratégie d’audit et vers qui ?

**Yolaine de COURSON**

Le président de La Poste soutient ma mission et plusieurs hauts dirigeants du groupe veulent savoir si leur organisation est efficace et fonctionne bien : ils s’intéressent donc à l’audit.

**Edward ARKWRIGHT**

Être soutenu par sa direction est une condition indispensable, de même que l’est la crédibilité de la fonction.

## Echanges avec la salle

**De la salle** (Françoise ROURE)

Quelle serait la place dans une stratégie d’audit interne de l’audit RH ?

**Marie-Hélène LAIMAY**

Il a tout à fait sa place. Il peut y avoir des erreurs sur les fiches de paye, des risques de détournement, de fraudes, etc. L’employabilité du personnel représente également un nouveau risque aujourd’hui. En effet, avec les nouveaux besoins en expertise ou en nouvelles

technologies, comment maintenir dans l'emploi d'un certain nombre de personnels ? La France a beaucoup à faire sur ce point.

**Bernard BETANT**

Pour notre ministère, l'audit RH est central et peut-être encore plus important que les autres, compte tenu notamment de la masse de personnes – plus d'un million d'agents –, et du fait qu'ils sont très peu équipés en terme de contrôle interne. La dévalorisation des métiers, le maintien de leur attractivité, la qualité de l'enseignement avec le manque de formations continues, et la dimension budgétaire sont déjà des exemples prégnants de l'importance de cette question.

**De la salle**

Combien d'équivalents temps plein se consacrent aux activités d'audit dans vos organisations respectives ?

**Yolaine de COURSON**

A La Poste, nous sommes un peu plus de 200 personnes pour 250 000 collaborateurs.

**Edward ARKWRIGHT**

Sur les 9 000 collaborateurs d'ADP, les activités d'audit concernent 25 personnes.

**Marie-Hélène LAIMAY**

Nous sommes présents dans plus de 100 pays, nous sommes plus de 100 000 collaborateurs, et l'audit interne compte 70 personnes.

**Bernard BETANT**

Nous sommes plus d'1 million d'agents, et il n'y a pas d'auditeurs à temps plein à ce jour. Le ministère dispose peut-être de quatre ou cinq équivalents temps plein qui se consacrent à cette fonction.

**De la salle**

Vos programmes d'audit s'appuient-ils uniquement sur la cartographie ministérielle des risques ou arrivez-vous à faire passer dans vos programmes des thèmes d'audit qui apparaîtraient assez bien couverts par le contrôle interne ?

**Yolaine de COURSON**

Nous menons actuellement une étude sur l'évolution de la filière audit, risques et contrôle interne. Qualité et contrôle interne ne sont-ils pas, au fond, très proches ?

Pourquoi y aurait-il dans certaines organisations ces deux filières ?

Dans chaque branche, nous faisons une analyse des risques. On est loin de l'audit Groupe, on est dans la pratique. Par exemple, comment expliquer au guichetier l'attitude à adopter, celle qui calme, plutôt que celle qui excite ?

Ces questions relèvent de risques opérationnels. Le Groupe La Poste définit des risques majeurs, puis chaque branche a ses propres risques, descendants, ce qui comprend les risques du type incivilités, attaques à main armée, etc.

**Marie-Hélène LAIMAY**

Chez Sanofi, les stratégies d'audit comportent une ligne consacrée aux risques de conformité, puisqu'en pharmacie de nombreux risques sont liés aux opérateurs, aux études cliniques ou encore aux protocoles. Pour ce type de risques, mêmes si certains éléments semblent bien pris en compte, nous évaluons l'organisation médicale, la formation, le contrôle et la mise en œuvre. Nous réalisons des tests de contrôle interne chaque année.

**Edward ARKWRIGHT**

ADP a des risques inacceptables. Par ailleurs, chaque entité opérationnelle sera auditée tous les quatre ou cinq ans. Ces audits sont beaucoup plus normés et ils permettent de traiter tous les risques, même ceux qui sont bien pris en compte.

# Conclusion

**Jean-Pierre JOCHUM**  
*Vice-Président du CHAI*

Lors de la première table ronde, nous avons parlé de l'implication indispensable des dirigeants pour mettre en œuvre une approche de maîtrise des risques, de la mise sous tension des organisations et également, ce qui est très important, du fait qu'une analyse des risques n'est pas immuable. A peine établie, se pose la question de son ajustement en fonction de divers facteurs.

La deuxième table ronde, a beaucoup évoqué la question du « périmètre » ou « univers d'audit », de « cartographie des risques par rapport aux enjeux d'organisation ». Il a été dit que chaque organisation a ses propres enjeux, ce qui implique d'effectuer des choix dans les préconisations issues du travail d'audit. Pour certains, en outre, les problématiques de ressources sont un peu plus prégnantes chez certains. Enfin vous avez souligné que l'audit se justifie uniquement s'il donne des recommandations, et uniquement si celles-ci sont suivies.

Vous nous aiderez, par ces échanges, dans la poursuite de nos travaux et je vous en remercie.

\* \*  
\*