

GESTION & FFP FINANCES PUBLIQUES

La Revue Fondée en 1921



Le

bilan et perspectives

Jean-Pierre JOCHUM

Luc CHARRIÉ

Rejoignez-nous
sur le site :
Flashez !



HORS-SÉRIE Novembre 2014



Jean-Pierre JOCHUM
*Inspecteur général des finances
Vice-président du CHAI*



Luc CHARRIÉ
*Administrateur civil hors classe
Secrétaire général du CHAI*

Cet article paraîtra dans un prochain numéro de Gestion et Finances Publiques La Revue.

Le Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) : bilan et perspectives

Deux ans après la création d'un comité interministériel pour accompagner l'installation d'une fonction nouvelle au sein de l'État, l'audit interne, quels enseignements peut-on en tirer ? Retour sur les premiers pas d'une instance de régulation souple originale.

Le décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration a généralisé la démarche d'audit interne à l'ensemble des services et métiers de l'État et a confié la responsabilité de sa mise en œuvre à chaque ministère, dans le cadre de l'action de comités ministériels d'audit interne (CMAI) et de missions ministérielles d'audit interne (MMAI).

Parallèlement, l'existence de forts enjeux de coordination entre ministères et le caractère internationalement normé de l'audit interne ont justifié la création d'une instance interministérielle de régulation et de mutualisation : le Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI).

Rappelons que la définition de l'audit interne est contenue dans l'article 1^{er} du décret du 28 juin 2011, qui le décrit comme « *une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces* ».

Le décret du 28 juin 2011 confie au CHAI une triple mission :

- *Élaborer le cadre de référence de l'audit interne de l'État ;*
- *Animer la communauté des auditeurs ministériels et veiller à sa professionnalisation ;*
- *Évaluer la politique d'audit interne des départements ministériels.*

Composition du CHAI

Le Comité d'harmonisation de l'audit interne réunit auprès du ministre chargé de la réforme de l'État (actuellement M. Thierry MANDON, Secrétaire d'État chargé, auprès du Premier ministre, de la Réforme de l'État et de la Simplification) :

- les douze responsables des missions ministérielles d'audit interne ;
- un représentant du Directeur général des finances publiques ;
- un représentant du Directeur du budget ;
- des personnalités qualifiées (actuellement au nombre de 3) désignées par le Premier ministre.

Au total, le CHAI comprend 18 membres.

Le ministre chargé de la réforme de l'État désigne, au sein du comité, un vice-président chargé, le cas échéant, de le suppléer. Le premier vice-président du CHAI a été M. Philip DANE, Inspecteur général des finances, désigné par arrêté du 10 avril 2012. Le vice-président actuel est M. Jean-Pierre JOCHUM, lui aussi Inspecteur général des finances, désigné par arrêté du 28 février 2014.

Les représentants ministériels de l'audit interne se rattachent à des ensembles qui recoupent, grosso modo, le champ des corps d'inspection ou de contrôle généraux : il y a ainsi actuellement 12 missions ministérielles d'audit interne (MMAI) représentées au sein du CHAI par leur responsable ou préfigurateur. À noter qu'en 2014, un membre supplémentaire du CHAI est apparu à l'occasion de la création, par un décret du 28 mars 2014, d'une MMAI au sein de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports.

Avant de faire le point sur les acquis et les marges de progrès qui apparaissent à ce stade, examinons de quelle manière le CHAI a entendu s'acquitter de chacune de ses missions.

1 L'acclimatation réussie des normes internationales d'audit

Une fois posée la différence radicale de contexte, c'est-à-dire le souci de l'intérêt général entendu comme spécificité intrinsèque de l'action publique, il était vite apparu que la démarche d'audit interne en elle-même était transposable au monde de l'administration. Or, cette démarche avait déjà été normée au plan international. Parmi les différents standards internationaux disponibles, c'était le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) publié par l'*Institute of Internal Auditors (IIA)*, qui était le plus communément reconnu. Il avait de plus été traduit en français par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI).

Plutôt que d'édifier un cadre sur une tabula rasa, le CHAI a préféré adapter le CRIPP traduit par l'IFACI, en prenant en compte le droit positif français, notamment celui de la fonction

publique, déjà fortement imprégné de déontologie (il n'est que de penser aux valeurs de probité, d'impartialité et d'efficacité). Il n'était bien sûr pas question d'abaisser dans ce domaine le niveau des dispositions statutaires applicables aux corps d'inspection.

Une adaptation aux spécificités de l'État était donc nécessaire, au plan terminologique, travail retracé dans le Glossaire des normes, mais surtout pour préserver la prééminence du corpus juridique français, autrement dit la primauté du « droit dur » sur le « droit souple ». Un groupe de travail dédié a ainsi travaillé à une transposition que l'on peut qualifier de *a minima* : en ne changeant que ce qui était nécessaire, mais tout ce qui était nécessaire.

Dans le même temps, un autre groupe de travail dressait un état des lieux des pratiques d'audit interne ayant cours au sein des ministères et mettait en évidence chez la plupart d'entre eux de nombreux points de similitude méthodologique avec les éléments essentiels des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Le résultat final de ces travaux est l'adoption du Cadre de référence de l'audit interne de l'État (CRAIE) le 27 juin 2013. Ce référentiel est assez proche des normes internationales, dont il retient notamment l'architecture et la numérotation des rubriques, en restant respectueux du contexte administratif français.

La partie dite obligatoire du cadre de référence de l'audit interne

La partie « obligatoire » du CRAIE, cœur des normes d'audit, représente environ trente pages et se compose tout d'abord d'un code de déontologie qui formule des principes fondamentaux et des règles décrivant les comportements attendus des auditeurs. Lui font suite les *normes de qualification*, énonçant les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

Viennent ensuite les *normes de fonctionnement*, qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Enfin, les *normes de mise en œuvre* sont intégrées dans les précédentes et ont vocation à les préciser, en indiquant les exigences applicables selon que l'on se trouve en présence d'une mission d'assurance ou de conseil.

Des dispositions recommandées du cadre de référence de l'audit interne

Au-delà des dispositions obligatoires de portée générale, le CHAI s'attache également à élaborer des dispositions recommandées, qui constituent des outils pratiques pour les auditeurs (par exemple des guides). Ce volet important de l'activité du CHAI s'effectue dans le cadre de groupes de travail mobilisant aujourd'hui plus de 80 personnes, membres des missions ministérielles d'audit interne, des inspections générales ou corps de contrôle des ministères, du CEGEFI, de la DGFIP et de la direction du Budget, qui participent activement et régulièrement à ces travaux.

Les premières productions ont été le fruit d'un groupe dédié à la conduite des audits comptables. À partir de l'expérience développée dans les ministères, ce groupe a dégagé un socle commun de pratiques partagées et consensuelles en vue d'harmoniser les méthodes de travail et faciliter les travaux des auditeurs internes au sein de l'administration de l'État.

Ce groupe a ainsi produit un *vademecum de l'audit interne comptable*, qui capitalise l'expérience acquise à ce jour par les équipes d'audits spécialisées au sein des ministères ainsi que des *cahiers pratiques d'audit comptable*, concernant les processus pour lesquels existe un référentiel de contrôle interne à jour du développement de Chorus (commande publique, interventions, parc immobilier).

Trois autres groupes dédiés à la conduite des audits portant sur des fonctions transverses ont été chargés d'élaborer des outils opérationnels d'aide au travail des auditeurs. Ces travaux visent également à favoriser l'harmonisation des pratiques entre ministères et l'exercice des missions conjointes. Ont été abordées prioritairement les fonctions transverses, communes à tous les ministères : « Achats-marchés », « Systèmes d'information » et « Ressources humaines ».

À la fin du printemps 2014 ont ainsi vu le jour un *Guide d'audit de la fonction Achat* et un *Guide d'audit des Systèmes d'information*. Ont participé également à ces travaux des représentants du Service des Achats de l'État (SAE) et de la Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication (DISIC).

Deux autres guides du CHAI verront le jour avant la fin de l'année, concernant les processus « Marchés publics » et « Ressources humaines », avec pour ce dernier une participation de la Direction générale de l'Administration et de la

Fonction Publique (DGAFP). Ultérieurement, le groupe « Conduite des audits comptables et budgétaires » poursuivra ses travaux dans le domaine de l'audit budgétaire.

Quelle est la portée et l'opposabilité de ces normes obligatoires ?

Le cadre de référence élaboré par le CHAI trouve sa source dans le décret du 28 juin 2011, il possède donc une incontestable base réglementaire. Au-delà de cette assise robuste, de « droit dur », les productions du CHAI ne comportent pas, en elles-mêmes de force prescriptive ou de sanction. Elles se rattachent à la notion de « droit souple », ou, plus précisément, du *droit volontaire*. Elles ont en effet la particularité de procéder de leurs propres destinataires, les responsables ministériels de l'audit interne membres du CHAI. Ainsi les conditions mêmes de l'élaboration de ce type de droit poussent fortement au respect des normes édictées. Si sanction il devait y avoir, elle ne s'exprimerait que sous forme d'atteinte à la réputation. L'esprit est autre, il est de chercher collectivement à promouvoir une norme et à en améliorer l'exécution, en se souvenant que l'audit interne n'est pas une fin en soi et que son objectif est de contribuer à l'efficacité des politiques publiques des ministères.

2 L'exigence de professionnalisation des auditeurs internes

Les fonctions d'auditeur interne étant exercées par des membres d'Inspections et Contrôles généraux, il ne fait pas de doute que les règles de déontologie, en particulier d'indépendance et d'objectivité, constituent un fond commun. Néanmoins, les normes du CRAIE, adopté le 27 juin 2013, exigent que les auditeurs justifient de formations initiales appropriées, leur conférant les « connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités » et les entretiennent.

À cet égard, le CHAI souhaite que la pratique de l'audit interne soit reconnue comme une compétence à part entière, même si celle-ci n'est pas, sauf exception, exercée durant toute une carrière. Prenant en compte cette situation de fait, il est indéniable que le fait d'avoir exercé des fonctions opérationnelles est un atout pour être un bon auditeur. À l'inverse, l'exercice de l'audit paraît avoir toute sa place dans le parcours des cadres. Il ne s'agit donc

pas d'ériger les auditeurs internes en un nouveau corps ou une nouvelle filière administrative mais de valoriser des connaissances, méthodes et valeurs acquises dans l'exercice des fonctions d'auditeur interne.

La préoccupation de la formation

La responsabilité de la formation des auditeurs relève de la compétence de chacun des ministres et plusieurs ministères disposent, parfois de longue date, de dispositifs de formation à l'audit interne de qualité. D'autres ministères ont recours à des formations « sur le tas » ou encore à des prestataires privés.

Quoi qu'il en soit, le sujet de la formation des auditeurs internes est un sujet récurrent dans les réunions du CHAI : des attentes importantes se sont exprimées pour une démarche collégiale et coordonnée. Dans un premier temps, le CHAI a donc eu à cœur d'inciter les administrations reconnues comme ayant le plus haut niveau d'expérience et de maturité en la matière à accueillir des stagiaires d'autres ministères.

Dans un mouvement supplémentaire vers l'harmonisation, le CHAI a récemment choisi de mettre en place ses propres sessions de formation aux fondamentaux de l'audit interne. Pour ce faire, il aura recours à des formateurs, auditeurs expérimentés, venus d'horizons fonctionnels et ministériels les plus variés possibles. Des formations aux guides d'audits produits par le CHAI sont par ailleurs prévues.

Le CHAI, coopérative interministérielle au service de l'audit interne

La formation n'est pas le seul moyen de garantir la professionnalisation des auditeurs internes : le partage d'expérience est également une valeur cardinale au sein du comité. Dès le début de ses travaux, le CHAI a entendu favoriser la mutualisation des outils et des bonnes pratiques en créant un site *Extranet* servant de base documentaire interministérielle, permettant notamment aux membres des missions ministérielles d'accéder aux ressources et référentiels utiles. Il est d'ailleurs envisagé d'élargir l'accès à ce site à l'ensemble des auditeurs internes de l'État ayant adhéré à un *Club des auditeurs internes de l'État*, en cours de formation.

Au-delà de l'aspect documentaire, le CHAI a été perçu dès le début par ses membres

comme un lieu de partage et de mutualisation, une coopérative méthodologique, entre seniors et débutants en matière d'audit interne, associant des équipes d'horizon ministériels différents. Dans cet esprit, des réunions de partage d'expérience sont prévues, abordant les pratiques concrètes d'audit interne sur un thème déterminé (la tenue du dossier d'audit, les modalités de la supervision, le suivi des recommandations, la confidentialité ...).

Ces réunions ont pour objet la présentation et la comparaison des pratiques d'un ministère à l'autre, sans finalités normatives. L'idée est de permettre aux équipes ne disposant pas encore d'une expérience éprouvée sur tel ou tel sujet de bénéficier de l'expérience des seniors. Le CHAI n'interviendrait en tant que tel que si les échanges faisaient apparaître le besoin d'une recommandation générale.

3 L'évaluation des politiques ministérielles d'audit : prochain défi

Après avoir défini le cadre de référence de l'audit interne, il revient au CHAI de s'assurer de son application dans les ministères. Il s'agit là de l'une des missions fondamentales du CHAI, propre à garantir la crédibilité de la fonction d'audit vis-à-vis de l'extérieur. Au-delà de cette simple vérification du respect des normes, le décret du 28 juin 2011 confère également au CHAI la mission d'examiner annuellement la politique d'audit des départements ministériels, et de formuler à cette occasion des recommandations.

L'accomplissement de cette mission suppose la définition de procédures mais aussi, préalablement, des outils nécessaires pour mener une politique d'audit interne.

Afin d'être à même de mettre en place une première évaluation en 2015, le CHAI va devoir indiquer quels sont ces outils et les caractéristiques qu'il en attend, en se gardant de tout esprit perfectionniste.

Il s'agira ensuite de s'assurer que les ministères disposent de ces outils. On peut penser à la cartographie des risques, au programme de travail, (annuel voire pluriannuel), programme dont les liens avec la cartographie doivent être explicités et qui doit être présenté au comité d'audit, aux modalités de présentation des constats et des recommandations au comité d'audit, au suivi de celles-ci.

Mandat du groupe de travail dédié aux outils d'évaluation de la politique d'audit

Lors de sa séance du 23 mai 2014, le CHAI a mandaté le GT3, présidé par Valérie PÉNEAU, Inspecteur général de l'administration, pour travailler sur les éléments qui permettront de conduire une évaluation de la politique d'audit interne des départements ministériels, notamment :

- la cartographie ministérielle des risques ;
- la planification des travaux et sa présentation au CMAI ;
- la présentation des résultats des travaux au CMAI ;
- le suivi des recommandations.

Le groupe s'attachera ainsi dans un premier temps, sur la base des travaux déjà menés dans les départements

ministériels, à proposer une méthode de réflexion et un modèle de maquette, bien entendu adaptables aux caractéristiques de chacun des départements ministériels. Le but de ces travaux est d'assister les MMAI dans leur rôle de conseil auprès des responsables de leur ministère. Les travaux comporteront une phase d'état des lieux et d'identification des convergences dans les approches.

Dans un second temps, le groupe dégagera notamment les principes à mettre en œuvre dans la réflexion et les méthodes d'identification puis de notation des risques. Il proposera aussi une maquette de présentation de la cartographie des risques permettant d'asseoir aisément une planification des travaux d'audit à mener.

4 Acquis et marges de progrès

Deux ans après son lancement, les acquis de cette première phase d'activité étant, pour le CHAI, nombreux, aussi est-on tenté de n'évoquer que le principal d'entre eux : avoir assuré, au sein du comité, l'appropriation collective des concepts et des méthodes de l'audit interne, dans l'esprit des standards internationalement reconnus.

La partie n'était pas jouée d'avance : en effet, et il a fallu faire œuvre de beaucoup de clarté et de conviction, au fil des réunions plénières du comité comme des séances des groupes de travail, pour gagner l'ensemble des représentants ministériels et des services d'inspection et de contrôle à l'intérêt de tel ou tel aspect méthodologique, en référence aux normes internationales, dans un esprit de collégialité et de pragmatisme.

Le premier point de perplexité tenait à la focalisation des esprits sur l'aspect financier des audits, en négligeant les enjeux métiers. La maîtrise des risques comptables et financiers est certes importante, mais la démarche de contrôle et d'audit internes ne se limite pas aux seuls enjeux financiers et comptables ; pour l'ensemble des membres du CHAI, celle des risques inhérents aux « métiers » l'est tout autant. C'est même probablement dans le domaine des risques métiers que se situent les plus gros enjeux pour les politiques publiques et les ministres.

Une autre critique visait la tendance à privilégier la procédure pour elle-même, mettant l'auditeur à distance des réalités administra-

tives ou l'égarant dans le labyrinthe des normes internationales. Pour la renverser, il a fallu démontrer que la condition de création de valeur par l'auditeur repose au contraire sur une fine connaissance de l'administration, lui permettant de convaincre et nouer une relation partenariale de confiance avec l'audité et, ainsi, de susciter l'intérêt de l'audité.

Le comité a dû se garder enfin du reproche de l'obscurité sémantique, de l'abus de jargon inhérent à des normes issues du secteur privé financier anglo-saxon, qui donnent à des concepts traditionnels une apparence de nouveauté et d'hermétisme qui les réservent aux seuls initiés. On retrouve là tout l'enjeu de l'élaboration du Glossaire des normes d'audit.

Indéniablement, les responsables des MMAI apprécient de disposer à travers le CHAI d'un lieu d'échanges et d'élaboration de méthodes et pratiques communes, même s'ils peuvent revendiquer que soient prises en compte les particularités des activités de leurs ministères respectifs. Ils souhaitent que ce sentiment d'appartenance à un réseau, forgé dans le travail collectif sur le cadre de référence, puisse être partagé par leurs équipes et l'ensemble des personnes appelées à participer aux missions d'audit interne, voire par leurs interlocuteurs dans les organismes partenaires. L'un des objectifs essentiels des réunions de partage d'expérience et du Club des auditeurs internes de l'État est de développer une culture partagée et de favoriser les échanges entre membres d'un réseau élargi.

Il reste à s'ouvrir plus vers l'extérieur.

Convaincre les audités de la réalité des apports et gagner la confiance

La place que peut prendre l'audit interne ne dépend pas seulement de sa professionnalisation. Encore faut-il qu'il soit capable d'expliquer qu'il ne constitue pas un contrôle supplémentaire s'ajoutant aux contrôles existants et de créer une attente.

Sans revenir sur ce qu'il n'est pas, l'audit interne a fondamentalement pour but d'aider l'organisation dans laquelle il se situe à progresser en évaluant ses modes de fonctionnement au regard de ses objectifs et en contribuant par ses propositions à en renforcer l'efficacité. Ainsi, il est « interne », non pas bien entendu comme une 5^e colonne, mais parce que son ambition se confond avec celle bien comprise des dirigeants de l'organisation. Se positionnant par rapport aux objectifs, il mesurera toujours les efforts déployés, quelle que soit la fonction concernée, à ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif et en appréciera l'efficacité. Il donnera son avis sur la bonne répartition des efforts au regard des risques pesant sur l'atteinte des objectifs.

La plupart des corps de contrôle se sont déjà vu confier dans le passé des missions proches dans leur but et leurs méthodes de travaux d'audit interne. Ces travaux pourraient être rappelés. Bien entendu, quelques « success stories » contribueraient à créer l'attente des responsables.

La confiance aussi est indispensable. Elle suppose que les auditeurs internes fassent la preuve de leur bonne compréhension des enjeux de leur ministère et de la complexité de certains processus. Elle suppose aussi que les règles du jeu en matière de confidentialité soient claires et que les résultats des travaux puissent demeurer « internes ».

Faire mieux connaître l'audit interne de l'État

Sans porter atteinte à la confidentialité des travaux, cette activité doit être mieux connue, au

niveau national et international, au sein du secteur public et du secteur privé. Le CHAI doit y contribuer, à l'occasion de rencontres consacrées à l'audit interne, voire en organisant de telles rencontres, ou encore en participant à des clubs plus larges. Il devra également se faire entendre dans les instances internationales, en particulier à Bruxelles.

Regroupant les professionnels de l'audit interne de l'État en France, le CHAI paraît être aussi légitimement en position de se prononcer sur l'organisation, les méthodes et les bonnes pratiques de l'audit interne public, sans négliger l'apport des réflexions conduites dans d'autres cercles notamment avant sa création.



Le cadre de la pratique de l'audit interne dans les administrations de l'État est désormais posé et partagé par tous les acteurs. Cet engagement volontaire permet d'envisager une généralisation effective du développement de cette activité à l'ensemble des problématiques ministérielles, de stratégie, d'organisation, de processus métier et de fonctions support.

Le cap est à présent mis sur un effort de professionnalisation des auditeurs internes et sur la conception des outils d'évaluation de la politique d'audit.

L'élargissement de l'audience et de la notoriété du comité sont également à l'ordre du jour. La création prochaine d'un Club des auditeurs internes de l'État et la tenue, fin 2014, du premier colloque organisé par le CHAI devraient résolument y contribuer.

Dans le concert de la modernisation de l'action publique, le moment est venu pour le CHAI de mieux faire entendre l'interprétation de sa partition. ■

Pour contacter le CHAI :

Comité d'harmonisation de l'audit interne

Télédoc 659
139 rue de Bercy
75572 PARIS CEDEX 12

sec-gen.chai@finances.gouv.fr

Tél. : 01 53 18 13 52

Site Internet :

<http://www.action-publique.gouv.fr/chai/>

The screenshot shows a web browser window displaying the CHAI website. The page title is 'Cadre de référence de l'audit interne de l'Etat'. The navigation menu includes 'Accueil', 'Présentation', 'Organisation et travaux', 'Normes de l'audit interne de l'Etat', and 'Structures ministérielles'. The main content area features a section titled '1. L'architecture du cadre de référence' with a sub-section '1. L'architecture du cadre de référence'. The text explains that the notion of 'cadre de référence' translates to the fact that internal auditing is a professional practice normed at the international level. It mentions that France has chosen to transpose and adapt to the specificities of the State the international guidelines applicable to auditing, which are defined at the international level by private professional instances. It also notes that among the different international standards available, it is the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (ISIRI) published by the Institute of Internal Auditors (IIA), which has been retained by the CHAI. Finally, it states that the framework of reference of the IIA, translated into French by the Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI), is structured in two types of guidelines:

- des **dispositions obligatoires**, représentant une trentaine de pages et comportant :
 - la définition de l'audit interne ;
 - les normes professionnelles ;
 - le code de déontologie ;

On the right side of the page, there is a 'Documents publiés' section with three PDF documents listed:

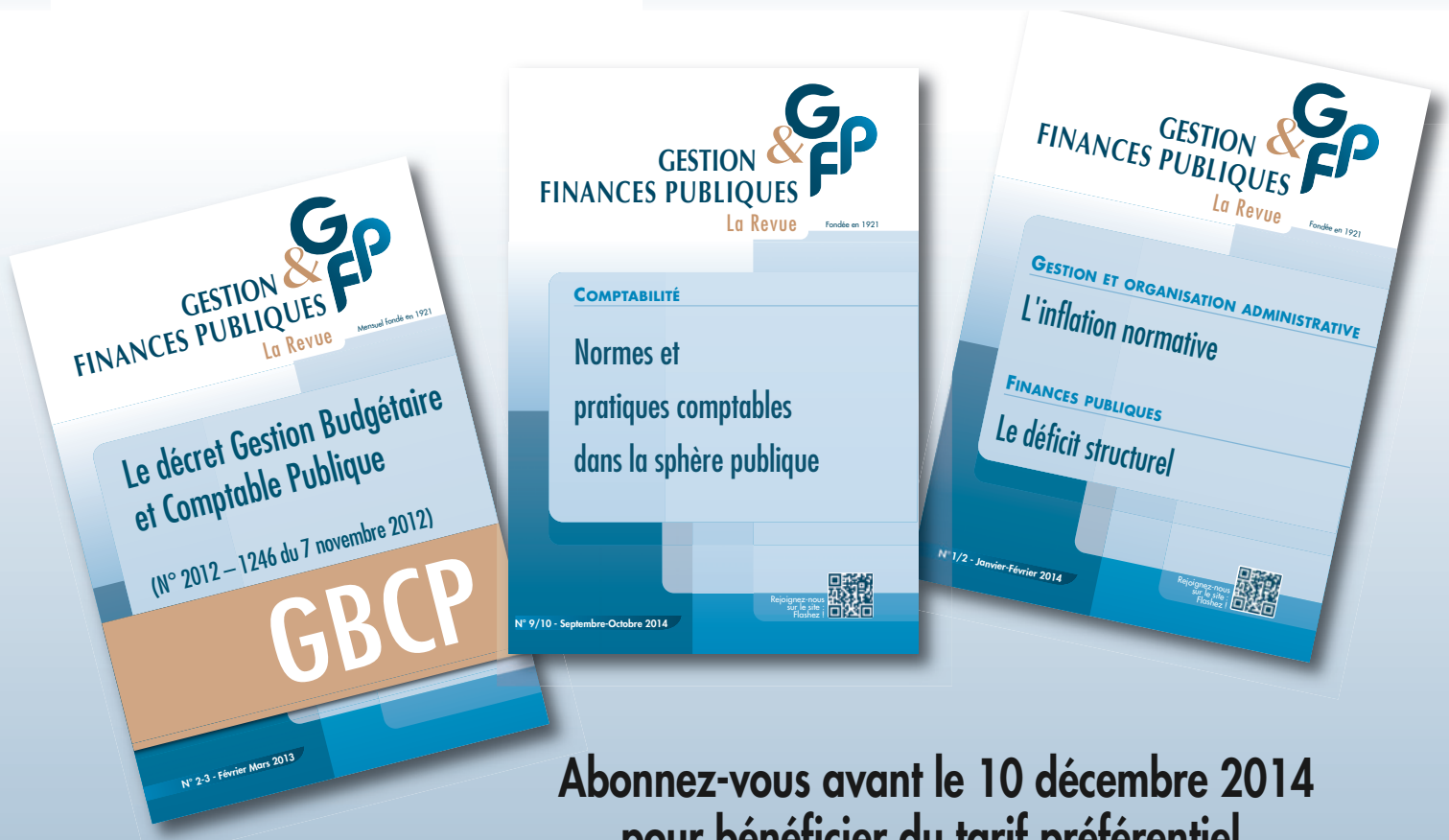
- Code de déontologie du cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'Etat (publication : juin 2013)
- Normes de qualification et de fonctionnement du cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'Etat (publication : juin 2013)
- IAHC Standards : Mandatory guidance for the practise of internal auditing within the French State administration (issued : October 2013)

GESTION & FINANCES PUBLIQUES
La Revue

Créée en 1921, anciennement la Revue du Trésor

Revue spécialisée en études administratives, juridiques, financières, fiscales et économiques

Également disponible en version numérique sur vos ordinateurs, tablettes ou smartphones : tous les numéros de l'année 2015 mais également l'archive de 2012 à 2014



Abonnez-vous avant le 10 décembre 2014 pour bénéficier du tarif préférentiel.

Abonnement à tarif préférentiel en souscrivant avant le 10 décembre 2014

GESTION & FINANCES PUBLIQUES
Ci-joint règlement à l'ordre de

Gestion et Finances Publiques
16 rue Berthollet - Arcueil 3 - 94110 Arcueil
Tél. 01 41 24 23 90 - Fax : 01 41 24 23 96
E-mail : gestionfipu@orange.fr

Version papier + accès numérique

Métropole : 115 € TTC au lieu de 150 € TTC

Coordonnées de l'abonné :

NOM : Prénom :

Raison sociale : Profession :

Adresse :

Code postal : Ville Pays :

E-mail :



16, rue Berthollet
Arcueil 3
94110 ARCUEIL