

Henri-Pierre Maders
Jean-Luc Masselin
Hervé Fratta

Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56050-3



Table des matières

La faillite de l'Islande.....	X
Introduction.....	XI

PARTIE 1
**PRÉSENTATION DES MÉTIERS D'AUDITEUR INTERNE
ET DE CONTRÔLEUR PERMANENT**

La ruine de la Barings.....	2
Introduction.....	3
CHAPITRE 1 LEUR RÔLE DANS LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES.....	5
1. Les objectifs de la gestion des risques.....	6
2. Le dispositif de maîtrise des risques.....	6
3. Les composantes du dispositif de maîtrise des risques.....	8
4. La charte du dispositif de contrôle interne.....	11
5. L'organisation du dispositif de maîtrise des risques.....	12
6. La cartographie des risques.....	16
7. Le corpus documentaire.....	21
8. Les plans de contrôle.....	22
9. La veille réglementaire.....	27
10. La déclaration des incidents.....	30
11. Le suivi des plans d'action.....	31
12. Les indicateurs d'activité et de risques.....	32
13. Le reporting.....	33
14. Le plan de continuité d'activité.....	34
15. Le contrôle des prestations essentielles externalisées.....	35
16. Le contrôle des filiales.....	37
17. La gestion de crise.....	38
18. Les outils du dispositif de maîtrise des risques.....	38

CHAPITRE 2 LES RISQUES À « METTRE SOUS CONTRÔLE »	45
1. Panorama des risques généraux d'une entreprise.....	46
2. Exemples de risques spécifiques.....	51
CHAPITRE 3 LA FORMATION, LA RÉMUNÉRATION ET LE PARCOURS DE CARRIÈRE	77
1. La formation initiale	77
2. La formation permanente.....	79
3. Le recrutement	86
4. Les niveaux de rémunération.....	88
5. Les perspectives de carrière.....	89
EN RÉSUMÉ	93
Test de connaissance.....	94

PARTIE 2

L'ENVIRONNEMENT DES MÉTIERS D'AUDITEUR INTERNE ET DE CONTRÔLEUR PERMANENT

L'arnaqueur de Wall Street	98
Introduction	99
CHAPITRE 4 LES MISSIONS	101
1. Les missions de la direction de l'audit interne	101
2. Les missions de la direction du contrôle permanent	107
CHAPITRE 5 LES INTERLOCUTEURS	113
1. La hiérarchie	113
2. Les fonctions partenaires.....	114
CHAPITRE 6 LES TEXTES ENCADRANT LA PRATIQUE	119
1. Les textes réglementaires	119
2. Les textes professionnels	120
CHAPITRE 7 L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES	125
1. Les différents thèmes à évaluer	129
L'évaluation du plan d'audit et de la planification.....	130
L'évaluation de la gestion et du suivi des missions	131
L'évaluation de l'archivage des dossiers.....	132
L'évaluation de la formation des auditeurs	132

L'évaluation de l'acculturation de l'entreprise au contrôle interne.....	132
2. Les questionnaires d'évaluation.....	133
Guide d'évaluation des auditeurs internes (inspirée des travaux du Audit Committee Institute, KPMG).....	134
3. La certification de la direction de l'audit interne	141
Questionnaire sur l'intérêt de la certification à destination du management d'une direction de l'audit interne	143
EN RÉSUMÉ.....	147
Test de connaissance.....	149

PARTIE 3

L'EXERCICE DES MÉTIERS D'AUDITEUR INTERNE ET DE CONTRÔLEUR PERMANENT AU QUOTIDIEN

La perte record de la Société Générale.....	152
Introduction	153
CHAPITRE 8 LE CYCLE ANNUEL DU CONTRÔLE	157
Le programme d'audit et le plan de contrôle.....	159
Le rapport annuel sur l'état du dispositif de contrôle interne	160
CHAPITRE 9 LES OUTILS TECHNIQUES.....	163
1. L'enquête du CBOK	164
2. Nos observations.....	165
La cartographie des risques	166
La fiche de risque.....	167
La méthode AMDEC	169
Les fondamentaux de contrôle	173
Les procédures	177
L'analyse fonctionnelle	178
Le tableau des risques	179
Les indicateurs de tendance centrale	180
La carte de contrôle.....	185
Le relevé de non-conformité.....	187
Les sondages	189
L'hexamètre de Quintilien	195
Les questions écrites	197

Les vérifications.....	197
Les rapprochements	198
Les questionnaires de contrôle interne	199
Les auto-évaluations	200
L'observation physique.....	201
La narration	202
L'organigramme fonctionnel.....	202
La grille d'analyse des fonctions incompatibles.....	203
Le diagramme de circulation.....	204
Les contrôles	206
La grille « gravité/probabilité ».....	209
L'arbre des causes.....	210
La feuille de révélation et d'analyse de problème	212
Le test de cheminement ou la piste d'audit.....	214
Le diagramme de Vilfredo Pareto	215
Le <i>benchmarking</i>	217
Le <i>brainstorming</i>	218
Le plan d'action.....	219
La carte des forces	220
L'analyse SWOT	223
CHAPITRE 10 LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET COMPORTEMENTALES.....	227
1. Le point de vue de l'Apec.....	227
2. Le point de vue du site Internet Letudiant.fr.....	228
3. Le point de vue de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.....	230
4. L'enquête du CBOK	233
5. Nos observations.....	233
La communication verbale et non verbale.....	234
La programmation neurolinguistique (PNL).....	236
L'écoute active	238
L'entretien	240
La conduite de réunion	243
La présentation orale.....	245
Les critères de lisibilité.....	247
Les supports de présentation.....	248
Les notes professionnelles	249
La méthode « E.S.P.R.I.T. »	250

La méthode Minto.....	252
Les profils caractéristiques.....	253
Les types de besoin.....	255
Le management situationnel.....	256
6. Les difficultés comportementales classiques	260
CHAPITRE 11 LA DÉMARCHE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE	265
1. La préparation de la mission d'audit interne	266
2. L'étude préliminaire.....	266
3. La réalisation des travaux.....	268
4. La conclusion et la restitution.....	270
CHAPITRE 12 LES LIVRABLES SPÉCIFIQUES DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE	275
La lettre de mission.....	277
Les papiers de travail.....	278
Les dossiers permanents et le dossier de mission	279
La note d'orientation	280
La feuille de couverture.....	281
Le rapport d'audit.....	282
Les standards de qualification.....	285
Les termes de hiérarchisation.....	287
Les expressions de recommandation.....	288
EN RÉSUMÉ.....	295
Test de connaissance.....	296
Conclusion	301
Le sinistre de Fukushima	302
ANNEXES	
Le vocabulaire du contrôle.....	304
Liste des témoignages	322
Bibliographie	323
Index.....	327

Introduction

Posséder un empire nécessite de confier certaines provinces à des gouverneurs. Mais ces responsables seront-ils à la hauteur ? L'empereur Charlemagne y a pensé et a trouvé une solution : le contrôleur permanent ! Eh oui les *missi dominici*, littéralement « les envoyés du maître », contrôlent les gouverneurs dans les provinces pour le compte de Charlemagne dès 789 avant même qu'il ne devienne empereur. Ils seront confirmés dans leur mission en 802 après son couronnement. La pratique professionnelle contemporaine de l'audit interne est née en 1941 date de fondation de l'Institut international des auditeurs (IIA), qui, depuis cette date, a beaucoup œuvré pour la reconnaissance du statut professionnel de l'auditeur interne par la recherche et le développement d'un programme commun de connaissances, la mise en place de programmes continus de certification professionnelle, l'adoption des standards pour la pratique professionnelle de l'audit interne (normes) et l'établissement d'un code d'éthique de la profession.

Le métier d'auditeur interne est donc une profession normée.

Son développement est lié à la croissance rapide depuis l'après-guerre des grandes organisations du secteur public et privé, comportant, de par leur taille, des problèmes organisationnels de contrôle et de supervision par leurs dirigeants. C'est pour répondre à ce besoin que les évaluations internes et indépendantes se sont développées, visant ainsi à aider les dirigeants à atteindre les objectifs de façon efficace et efficiente et également de protéger les actifs de l'organisation. Avant les années 1950, l'audit interne classique s'est d'abord focalisé sur la fiabilité comptable et la performance financière. Puis, petit à petit, son champ s'est graduellement étendu à des aspects plus opérationnels de l'organisation, l'objectif devenant l'assistance de tous les membres du management dans l'exercice de leur fonction par la fourniture d'analyses, d'évaluations et de recommandations concernant les domaines audités.

Tout métier repose sur un petit nombre de fondamentaux communs à tous ceux qui l'exercent. Il en est ainsi des métiers du contrôle, que sont les métiers d'« auditeur interne » et de « contrôleur permanent ». Ces deux métiers, proches et complémentaires, reposent sur des bases communes, à savoir des personnes possédant non seulement une bonne connaissance des métiers qu'elles contrôlent et des outils et techniques utilisées par la profession, mais également d'indispensables qualités humaines.

Les fondamentaux d'un métier se transmettent traditionnellement par le compagnonnage, entre un maître et un disciple. C'est le cas de ces deux métiers dans lesquels les collaborateurs sont supervisés tout au long de leur carrière (par un supérieur hiérarchique puis par un pair) et passent des grades à l'instar d'autres métiers, grades indépendants de leur ancienneté mais correspondant plutôt à des niveaux de maturité, de compétence et d'expérience démontrés.

Les fondamentaux d'un métier se transmettent également par des ouvrages et des articles de référence, rédigés par des hommes de l'art. C'est ainsi que notre compréhension du métier de l'audit interne et du contrôle permanent repose sur un article paru en 1973 : « Les 10 commandements de l'inspecteur moderne », écrit par Lawrence B. Sawyer, qui, à l'époque, était directeur de l'audit interne dans une grande compagnie de construction aéronautique américaine. C'est pour cette raison que nous ne résistons pas au plaisir de faire figurer cet article dans notre ouvrage, découpé en une dizaine de morceaux, venant tel un refrain rythmer nos propos. C'est pour cette raison que nous souhaitons également dédier cet ouvrage à ce grand professionnel de l'audit qui, avant beaucoup d'autres, avait déjà tout compris de ce métier.

Nous tenons également à remercier les nombreuses personnes auprès desquelles s'est forgée notre expérience, et plus particulièrement et très chaleureusement Louis Pilard, qui nous a permis de faire nos premières armes au milieu des années 1980, à l'époque où il dirigeait de main de maître la Caisse de Crédit agricole mutuel d'Indre-et-Loire, cette « *belle endormie* » comme il l'appelait alors avec affection (voir témoignage, p. XIV).

Cet ouvrage s'adresse à toute personne souhaitant mieux connaître les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent, le mot « contrôle » devant être compris dans son acception américaine : *to control*, à savoir « maîtriser ». Car il ne s'agit pas pour ces deux métiers complémentaires de réaliser des contrôles pour le seul plaisir de faire montre d'autorité et de sanctionner des fautes fondées sur des jugements de valeur, mais bien de mettre en œuvre les dispositifs permettant à une entreprise d'identifier et de mettre sous contrôle les risques qui pourraient, s'ils se produisaient, contrarier la réalisation de ses objectifs.

L'ouvrage se présente sous la forme suivante :

La première partie présente les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent. Vous y trouverez une description de leur rôle dans le dispositif de maîtrise des risques (DMR) et, plus précisément, les objectifs de la gestion des risques, la description et les principales composantes d'un DMR. Vous y trouverez également les principaux outils informatiques utilisés par les deux métiers. Y figure aussi le panorama des risques à mettre sous contrôle par l'audit interne et le contrôle permanent, à savoir les risques généraux d'une entreprise, des exemples de risques spécifiques de certains secteurs

d'activité, certains domaines telles les ressources humaines ainsi que dans la pratique sportive. Vous y trouverez enfin les informations relatives à la formation, la rémunération et le parcours de carrière de l'auditeur interne et du contrôleur permanent.

La deuxième partie présente l'environnement des métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent. Vous y trouverez une description de leur positionnement possible dans l'organigramme, la description des différents grades des deux métiers et les fonctions avec lesquelles ils entretiennent des relations privilégiées au sein de l'entreprise. Vous y trouverez également les textes encadrant ces deux métiers. Vous y trouverez enfin les types de compétences que les auditeurs internes et contrôleurs permanents doivent posséder ou développer et les critères d'évaluation de la performance des deux métiers.

La troisième partie présente l'activité des deux métiers au quotidien. Vous y trouverez la description des travaux à réaliser dans le cadre du cycle annuel de l'audit interne et du contrôle permanent ainsi que les outils communs aux deux métiers. Vous y trouverez également la démarche de conduite d'une mission d'audit interne ainsi que les outils spécifiques correspondants.

Des témoignages de personnes occupant des postes de haute responsabilité, pratiquant le métier d'auditeur interne ou de contrôleur permanent au quotidien ou concernées par des métiers à risques, ont été recueillis pour illustrer l'importance de ces métiers dans différentes organisations.

Nous vous donnerons aussi plusieurs exemples de situations caractéristiques dans lesquelles un groupe de personnes, voire une seule personne, de par une déréglementation irresponsable permettant la création de produits financiers tellement complexes que peu de personnes les maîtrisent, une supervision absente et/ou bienveillante, un contexte économique compliqué et variable et un comportement sans aucune déontologie ont entraîné une entreprise, voire un pays même, dans une situation catastrophique, avec les conséquences économiques et sociales que l'on sait.

Trois questionnaires vous permettant de tester vos connaissances sur les métiers d'auditeur interne et contrôleur permanent vous sont proposés à la fin de chaque partie.

Un lexique présentant les mots utilisés par les deux métiers vous est présenté en fin d'ouvrage.

Conclusion

Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent font partie du dispositif de maîtrise des risques de l'entreprise. Ils permettent le suivi du fonctionnement au quotidien et également la revue périodique des organisations et des systèmes sous l'angle de leurs risques, de leur conformité réglementaire et également de leur efficacité et de leur efficience.

Comme l'ont illustré les personnes qui ont apporté leur témoignage dans cet ouvrage, ces deux métiers peuvent s'exercer aussi bien dans le secteur privé qu'au sein des administrations publiques, dans les associations, les sociétés de conseil en management et en organisation d'entreprises ou encore les cabinets d'audit. Ils apportent aux professionnels exerçant des métiers à risques et également aux conseils d'administration, présidents et dirigeants d'entreprise des informations précieuses pour prendre des décisions.

Leurs champs d'intervention sont très variés et vont des processus de pilotage de l'entreprise (stratégie, gouvernance, budgets...) aux processus supports (comptabilité, ressources humaines, achats, moyens généraux, système d'information...) en passant par les processus opérationnels (recherche et développement, marketing, commercial, production...).

Ce sont des métiers passionnants, que l'on peut choisir de pratiquer pour un temps, comme en début, en milieu ou en fin de carrière, ou encore même d'y faire toute sa carrière. Ils demandent quelques prédispositions de base, telles l'honnêteté intellectuelle, la capacité d'engagement, le sens de la relation, le goût du travail bien fait, le goût de l'analyse et de la synthèse, la résistance à une lourde charge de travail permanente...

Ils permettent d'acquérir des connaissances variées. En ce sens, ils ne peuvent être considérés comme des métiers reposants mais plutôt comme des métiers exigeants. En contrepartie, ils permettent de passer ses journées à faire des choses intellectuellement intéressantes (analyser, apprendre, comprendre, rechercher), utiles, et accessoirement pas trop mal rémunérées... autant de raisons méritant que l'on s'y attarde un peu, non ?



Le sinistre de Fukushima

Le vendredi 11 mars 2011 à 14 h 46 min 23 s heure locale, a lieu le plus important séisme mesuré au Japon. Son épicentre se situe à 130 kilomètres à l'est de Sendai, chef-lieu de la préfecture de Miyagi, dans la région du Tohoku, ville située à environ 300 kilomètres au nord-est de Tokyo. Cinquante et une minutes plus tard, un tsunami provoqué par le tremblement de terre aborde la côte orientale. La vague atteint une hauteur estimée à plus de 30 mètres par endroits, parcourant jusqu'à 10 kilomètres à l'intérieur des terres, ravageant près de 600 kilomètres de côtes et détruisant partiellement ou totalement de nombreuses villes et zones portuaires. Le séisme entraîne un arrêt automatique des réacteurs nucléaires en service, la perte accidentelle de l'alimentation électrique et le déclenchement des groupes électrogènes. L'observation d'émissions de xénon, avant même la première dépressurisation volontaire du premier réacteur nucléaire, indique des dommages structurels probables dans la partie nucléaire des installations immédiatement après le séisme. À la suite du tsunami provoqué par le séisme, des groupes électrogènes de secours tombent en panne. Ces défaillances, couplées à plusieurs erreurs humaines aussi bien de fond que concernant les pratiques, causent l'arrêt des systèmes de refroidissement de secours des réacteurs nucléaires ainsi que ceux des piscines de désactivation des combustibles irradiés. Le défaut de refroidissement des réacteurs induit des fusions partielles des cœurs des trois réacteurs nucléaires puis d'importants rejets radioactifs. Il s'agit d'un accident nucléaire majeur classé au niveau 7 (le plus élevé) de l'échelle internationale des événements nucléaires, ce qui le place au même degré de gravité que la catastrophe de Tchernobyl (1986), compte tenu du volume important des rejets. À ce jour, trois ans après l'accident, les conséquences du tsunami sur le site de Fukushima ne sont pas traitées à 100 % ne sont toujours pas stabilisées...