

VII. Annexes

Auditeur A

Quelle est, selon vous, la mission principale du département d'audit interne ?

Pour moi, c'est de minimiser le risque. Il y a une notion de risk management qui n'était pas forcément présente à l'époque où j'étais auditeur mais que, après avoir fait des stages de management du risque, on perçoit que l'audit interne c'est vraiment ça, minimiser le risque de non atteinte des résultats et optimiser les ressources en s'assurant que les processus sont correctement mis en place et appliqués, et qu'il n'y a pas de déviance vis-à-vis des règlements et des guidances.

Dans cette gestion des risques, quels rôles avez-vous joué en tant qu'auditeur ?

Tout le processus de A à Z ou seulement certaines étapes ?

En fait, j'ai dirigé la cellule d'audit et de contrôle interne. Bon c'était particulier puisque c'était dans le cadre du ministère de la défense. Donc en fait je travaillais avec deux personnes avec moi et je réalisais la planification annuelle des audits des directions régionales. On en avait 5 en métropole et 7 ou 8 outre mer.

En fait chaque entité devait être auditée tous les 3 ans, je soumettais ça au directeur adjoint qui le validait et ensuite j'étais responsable de la compilation et de l'édition de la directive annuelle de contrôle interne. Tous les ans on sortait une note avec, par thème, les choses qui devaient être surveillées avec beaucoup d'attention qui avaient fait l'objet de dérive par rapport à la règle et tout ce qui devait vraiment faire l'objet de contrôles pointus. En fait, lorsqu'on faisait un audit, c'était le directeur général adjoint qui se déplaçait avec son équipe d'auditeurs et moi je m'occupais de tout ce qui était planification, programmation, organisation et donc je gérais sur toutes les fonctions annexes.

Nous avons un auditeur dans chaque domaine (finance, sécurité, archivage, hygiène, ...) et donc moi je leur demandais de sortir leur paragraphe de directives annuelles, je compilais ça dans la directive annuelle, quand on se déplaçait c'est moi qui organisais le déplacement, tout le déroulement de l'audit et ensuite chaque auditeur me renvoyait son compte rendu écrit et je synthétisais tout ça dans un rapport final qui donnait les

mesures prises à 3 mois, les mesures prises à 6 mois, etc en fonction des remarques faites par chacun des auditeurs.

Donc, votre département s'occupait d'analyser et de gérer les risques. Mais qu'en est-il de l'identification de ces risques ?

Oui, nous gérons les risques connus, mais il y avait tout ce qui n'était pas connu. Parce que quand on venait on auditait tout. On avait des risques identifiés et connus mais on arrivait à découvrir des choses. Par exemple, j'ai eu un audit dans une direction régionale au Sénégal, en fait il s'avère qu'ils avaient beaucoup beaucoup de coffres forts et j'ai fait une visite de tous les coffres forts qui n'avait pas été faite depuis relativement longtemps et donc avec pas mal de surprises en ouvrant tous des coffres forts puisque tout le monde était persuadé qu'on ne les ouvrirait plus jamais.

Y avait-il un système de gestion des fraudes dans lequel vous interveniez en tant qu'auditeur interne ?

Oui, nous intervenions dans les problèmes de fraudes, de manière plus ou moins light en fonction de la fraude commise et des conséquences. Il y avait des gens qui venaient nous tenir au courant de ce qui n'allait pas. D'ailleurs c'est assez fréquent que les gens viennent quand ils rendent compte des problèmes rencontrés à leur patron et si le patron n'en tient pas compte, alors finalement les gens viennent nous voir quand il y a des audits et ils sont bien contents qu'on soit là pour les écouter.

Après il faut prendre beaucoup de pincettes sur la manière de gérer tout cela, parce qu'il faut analyser quel est le niveau de la fraude, à quel niveau il doit rester, et ces questions là ne peuvent pas être implémentées dans un processus.

C'est donc bien l'audit interne qui s'occupait de cela parce que, comme je l'ai souvent dit, il vaut mieux que ça soit moi, auditeur interne, qui trouve la fraude plutôt qu'un auditeur externe ou voire la gendarmerie.

Par ailleurs, dans ma partie contrôle de gestion, il n'y avait pas vraiment de processus à proprement parlé relatif aux fraudes. C'est nous qui gérons chaque problème différemment et en fonction des données qu'on avait. Mais on partageait beaucoup. Il faut éviter les réactions à chaud, donc quand on vient nous dire « Ça, ça ne va pas. » ou « J'ai vu que un tel faisait ça. », d'abord on partageait entre auditeurs, c'est pour cela que tous les soirs, tous les auditeurs se retrouvaient après leurs entretiens et chacun présentait ce qu'il avait trouvé, ce qui permettait souvent de dire « Ah mais tiens moi j'ai

vu ça, ça a peut-être une influence sur cette partie là mais que j'ai pas encore vérifiée. » et on disait « Bah voilà j'ai trouvé ça, qu'est ce que vous en pensez ? ». Et les autres généralement avaient une autre vision et conseillaient. Mais il n'y avait pas de système écrit pour dire ce qu'il fallait faire mais bien souvent ça remontait jusqu'au chef de l'audit et lui décidait si c'était réglé de manière disciplinaire ou si c'était à l'amiable mais ça dépendait surtout de l'intention, si elle était mauvaise (dans ce cas-là, ça se terminait mal) mais j'ai des exemples de fraude que j'ai découvert dans des circonstances vraiment bizarres et qui ce sont réglées de manière violente.

A l'époque je m'occupais des associations à but non lucratif, ce qui ne veut pas forcément dire ne pas faire d'argent, mais c'était des grosses associations avec 2.000 membres avec des cotisations qui peuvent aller de 10€ à 1.200€ l'année par membre donc déjà on a un bon budget au départ. Et un des présidents d'un des clubs de triathlon de l'association, parce que c'était des clubs sportifs, avec qui je jouais au football m'a dit dans un vestiaire « Moi quand je vais partir, je vais me faire payer un joli vélo par l'association. » et je lui dis « Non, tu verras que non parce que je suis l'auditeur interne de tous les clubs de sport de l'association et je vais veiller à ce que tu ne le reçoives pas. » et quand je suis rentré j'ai été voir le trésorier des associations et j'ai demandé qu'il me sorte toutes les factures des choses qui ont été achetées et je me suis aperçu que les biens qui étaient achetés par les clubs n'étaient pas enregistrés, ni listés. Grandiose. Alors, effectivement, pour un club de triathlon il y avait des combinaisons de natation qui avait été achetées et qui, comme par hasard, correspondaient parfaitement à la taille de quelqu'un dans le club et qui avait été achetée sur les fonds communs et qui terminait dans le sac personnel d'un des membres. Donc les factures étaient enregistrées sous la forme d'une comptabilité sommaire cash, entrée et sortie, mais il n'y avait pas d'inventaire, ce que j'ai fait mettre en place avec prise en compte par le responsable du club et quand il y a changement du responsable il y a prise en compte et puis, tous les ans, mise au rebut du matériel après un certain temps. Et là c'est allé assez loin parce qu'il y en avait pour une somme assez conséquente et comme il y avait vraiment intention de détourner de l'argent, j'ai rendu compte aux plus hautes autorités et l'individu a été sommé de rembourser l'intégralité du montant ou, sinon, c'était un procès.

Pour d'autres cas, comme quand j'ai ouvert des coffres forts au Sénégal, où j'ai trouvé des choses qui n'auraient jamais du se trouver dans des coffres forts, comme des documents classifiés qui n'avaient pas été enregistrés, comme de l'argent en liquide, des

passeports, ... Et bien en fait, les gens n'ont pas réalisé que, selon la réglementation militaire, tout ce qui est dans un coffre fort militaire appartient à l'armée, ce qui est de toute logique. Donc le fait que les gens stockent leur argent, ils pensaient qu'ils pouvaient le prendre, alors que selon le règlement il nous appartenait. En fait, le fait qu'au Sénégal, détenir une grosse somme en liquide c'est dangereux et avec les nombreux vols dans les villas, les gens venaient et stockaient leurs objets de valeur, leur argent et leurs passeports dans les coffres forts, au travail. Donc j'ai rendu compte à mon chef en demandant ce qu'on allait faire, on ne peut pas prendre l'argent, ce qu'aurait sûrement fait un auditeur externe s'il était venu. Il faut qu'on fasse cesser cette pratique et que les gens informent leur patron qu'ils stockent des choses dans les coffres forts de l'Etat. Après, il est évident que s'il y avait eu plusieurs centaines de milliers d'euros en liquide, ça n'aurait pas été les économies de quelqu'un, donc ça aurait été de la fraude malhonnête et en vue de détourner de l'argent donc forcément là, même si mon chef avait dit « Non, on ne dit rien. », moi j'aurais été voir les gendarmes. Donc voilà, en fonction de s'il y a vraiment intention de nuire et de frauder, ou si c'est par méconnaissance du règlement ou par maladresse, les sanctions sont différentes.

Quelles sont, selon vous, les compétences principales d'un bon auditeur interne ?

C'est super simple, la moitié de bon sens. Les trois quarts des choses que l'on trouve c'est du bon sens, souvent donné par un éclairage extérieur parce que les gens sont le nez dans ce qu'ils font donc ils ne voient pas forcément ce qu'il ne va pas.

Un quart de curiosité, quand on pose une question et que la réponse est vague, il faut avoir des questions pour relancer tels que où, comment, pourquoi, afin de creuser dans cette direction. Puis après la comparaison dans le temps et l'espace « Mais avant vous faisiez comme ça, pourquoi vous avez changé ? », ou encore « A tel endroit ils ne font pas du tout comme vous. ». Tout ça c'est hyper intéressant et ça permet de rebondir et plus on creuse, plus on voit que le mec il s'enlise. Donc la curiosité c'est très important.

Ensuite, il faut une certaine vivacité d'esprit. Ce n'est pas de l'intelligence, c'est juste être capable de faire plusieurs choses à la fois. Parce que bien souvent on pose une question, la personne répond, on ne peut pas l'interrompre, mais en même temps on se dit « Tiens je vais revenir sur ce point. » donc il faut noter la question pour y revenir après, tout en continuant d'écouter ce qu'il dit et on se dit « Tiens ça me refait penser à un truc qu'on avait vu. » donc là, on note et en même temps il faut l'écouter et lui montrer qu'on écoute

en acquiescent. Parce que si on le coupe pour poser les questions directement, on n'a pas la fin de l'histoire. Donc il faut être capable de jongler avec penser écrire et écouter en même temps.

Est-ce que vous aviez de bonnes relations avec les personnes que vous auditez ?

Ça dépend. Généralement c'est tendu au départ et même s'il y a des clashes, dans 80% des cas ça se passe mieux à la fin. Les gens sont souvent sur la défensive au départ parce qu'on n'aime pas être audité, parce que les gens ont l'impression qu'on vient les juger et ils ne savent pas se remettre en question par rapport à nos remarques donc il y a forcément une réticence en plus, si les gens ne sont pas des perfectionnistes, ou s'ils le sont trop, ça se voit. Si on dit « Votre gars il est gentil mais il perd trop de temps à réécrire tout son truc, il n'est pas efficace. » alors qu'il fait très bien son boulot mais trop lentement, c'est sûr que ce n'est pas facile de dire à quelqu'un qu'il travaille très bien avec le souci du détail mais qu'il doit changer sa manière de travailler et surtout si elle est plutôt bonne mais pas efficace.

Donc les relations, elles s'améliorent sur le séjour. Quand on faisait un audit à l'étranger, on partait une semaine et en fin de semaine, on voyait que ça se passait beaucoup mieux.

Voyez-vous que vos conseils et recommandations sont pris en compte ?

Alors, quand vraiment il y a un truc grave et incontestable, comme par exemple la déclaration de ce qui doit être mis dans les coffres forts, ça oui. Ça, ça été mis en place tout de suite parce qu'ils se sont bien rendus compte que le petit coup qu'on leur a mis sur les doigts aurait pu être bien pire, donc ils ont eu très chaud et cette recommandation a été tout de suite mise en place.

Pour les autres cas, comme celui qui travaille bien mais trop lentement, les gens font généralement preuve d'une mauvaise foi à toute épreuve puisque, même si on les met face à leurs erreurs, ils n'accepteront jamais de reconnaître leurs erreurs, et de toute façon, c'est eux qui font les choses correctement et l'auditeur il est là qu'une fois tous les 3 ans donc il ne sait rien, c'est nous qui avons raison.

Souvent, ce qu'on propose est mis en place ultérieurement. Pas suite à l'audit, mais par une réflexion interne du management qui dit « Tiens on pourrait faire comme ça. » c'est exactement ce qu'avait dit l'auditeur mais ça vient d'eux. C'est tellement mieux quand ça vient d'eux. C'est pour cela qu'on essaye de faire en sorte que ça soit eux qui

s'approprient l'idée qu'on essaye de leur donner, qu'ils s'approprient le projet parce que c'est tellement désagréable que quelqu'un arrive et dise « Bon, je ne sais pas comment vous travailliez avant, mais maintenant c'est comme ça ! » par contre, si on leur dit « Tiens, dans un autre endroit j'ai vu qu'ils faisaient comme ça et c'était pas mal, si vous voulez vous pouvez leur demander ils vont vous l'envoyer. » et ça passait même pas par nous auditeur, et du coup c'est eux qui analysent et se disent que c'est pas mal et qu'ils pourraient également faire les choses de cette manière.

C'est la nature humaine, quand les gens ne sont pas contrôlés fréquemment, il y a des dérives qui se font forcément. Il est bon de retourner de temps en temps pour relancer la machine procédurière.

Pourquoi la confiance a un si grand rôle dans votre relation avec les audités ?

C'est évident parce que s'il n'y a pas de confiance, on peut dire ce qu'on veut, ils diront « Oui oui. » mais n'écouteront pas. Sans confiance, tout ce qu'on pourra proposer ne sera pas pris au sérieux.

Il y a plusieurs moyens de la créer. D'abord, par des échanges, c'est l'avantage de l'auditeur interne par rapport à l'externe, on rend parfois visite aux directions régionales pour d'autres sujets, comme des missions d'assistance. On allait les aider à mettre quelque chose en place et, dans ce cas-là, on ne doit pas rendre de compte à notre hiérarchie. Cela permet déjà de créer un lien. C'est vrai que ceux que j'ai audités et que je voyais pour la première fois étaient sur la défensive tandis que ceux que j'avais déjà rencontrés sont plus à l'aise et c'est beaucoup plus simple. Donc la fréquence des visites, pas des audits, est importante. Qu'on montre que toutes nos visites ne sont pas des audits. Quand c'est une visite d'assistance, ils sont les seuls destinataires de notre rapport et donc là, les gens sont plus enclins à prendre en compte ce qu'on leur dit. Par ailleurs, des activités sociales peuvent aider à faire naître la confiance. Par exemple, quand on est en déplacement, on essaye de garder une demi-journée pour faire les choses autrement, ou alors on va souvent au restaurant le soir. Je vois que les premières fois, un homme était désigné pour accompagner les auditeurs au restaurant le premier soir, et il y aurait un tournant pour les prochains jours. Et finalement, le premier est revenu tous les soirs avec nous parce qu'il s'était bien amusé. Et quand on discute d'autre chose que du boulot le soir, ça crée des liens et forcément, les gens nous voient autrement que comme des gendarmes qui viennent les critiquer sur leur travail.

Ce qui aide aussi, c'est la manière de faire adhérer des pratiques en suscitant plus l'idée parce que, du coup, les gens sont beaucoup plus en confiance puisque l'idée vient d'eux et ça, c'est tellement mieux. De même que le partage des bonnes pratiques en disant que ce qu'ils font c'est bien parce que dans tel autre endroit ils le font moins bien, ou alors dans tel endroit ils le font différemment et ce n'est pas mal non plus. Et donc une fois par an, on essayait de faire des séminaires, qui permettait de voir les gens dans un autre contexte, et tout le monde pouvait donner ses idées et on disait que tel truc était bien sans pour autant leur imposer de le faire mais plutôt leur proposer d'autres alternatives que eux-mêmes peuvent décider de mettre en place.

Par contre, certaines choses doivent être faite d'une certaine manière et ça, ils ne peuvent pas y déroger parce que c'est la procédure. Et donc, il faut arriver à leur dire les choses clairement mais gentiment pour ne pas qu'ils se braquent, et ma méthode c'était d'allier des obligations avec des possibilités, comme cela : « Pour tel truc du tableau de bord, nous on veut ça et vous n'avez pas le choix, mais pour tel autre truc, là vous faites comme vous voulez et on vous laisse le choix mais on trouvait que ça c'était bien, on ne vous l'impose pas mais on trouvait ça pas mal. ».

Donc multiplier les activités en dehors de l'audit, que ce soit des activités sociales, des rencontres, des séminaires, moi je trouve cela hyper important.

Pour générer la confiance il faut aussi être juste. Si on est juste, les gens ont confiance. Si les gens font une connerie, ce qui peut arriver, on n'est pas obligé de la monter en épingle. Bien souvent, les auditeurs inexpérimentés ont trouvé un truc et ils sont trop contents d'en faire toute une histoire. Il vaut mieux aller voir la personne, lui dire ce qu'il ne va pas et lui dire comment faire les choses correctement plutôt qu'aller dire à tout le monde « Ah regardez, lui, il fait comme ça. » parce que forcément là, la confiance est rompue.

Après, il y a aussi le bouche à oreille parce que quand les gens sont audités, ils se demandent qui vient, est-ce que c'est une peau de vache, quels sont ses dadas, ... Donc le bouche à oreilles entraîne une certaine confiance également, de par notre réputation.

Avez-vous des idées qui pourraient améliorer la relation de confiance entre les auditeurs et les audités ?

Ce qui est intéressant ce sont les revues groupées. Ça évite qu'un auditeur financier ne vienne à un moment puis l'auditeur des ressources humaines à un autre moment, ... On

venait tous ensemble une bonne fois pendant 15 jours. Ça, c'est en place depuis 1950 donc c'est très ancien dans le milieu militaire mais ça marche très bien.

Par ailleurs, nous avons beaucoup de processus écrits puisqu'il y a beaucoup de turnover dans le milieu militaire. Ce qui veut dire que quelqu'un va être déployé et partir que s'il peut être remplacé par quelqu'un d'autre. Il faut donc faire une liste de toutes les tâches à faire en correspondance avec le calendrier comme ça si quelqu'un d'autre vient le remplacer il n'est pas perdu. Ça c'est super important et il n'y a pas ça partout, dans l'entreprise X par exemple, il n'y a aucun processus écrit, ce qui rend les gens incontournables et s'ils ne sont pas là, on ne sait plus rien faire.

On demandait donc à chacun de faire une fiche de tâches, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas marqué officiellement dans la description de leur boulot mais qu'ils font en plus, et si possible avec un calendrier, comme penser à envoyer tel truc à tel moment, pour avoir un échéancier des tâches.

Par exemple, j'ai eu la chance d'auditer un secrétariat à la Réunion dans le domaine archive et courrier. C'était une nouvelle qui s'occupait de cela et je lui demande comment elle gère cela et elle me répond « Eh bien je vais à la poste, je prends le courrier qui est pour nous, je le pose sur le bureau et les gens viennent récupérer ce qui est pour eux. ». Et je lui demande si elle est sûre que chacun prend bien le courrier qui lui est destiné, parce que déjà, il faut trier le courrier par personne pour être certain que chacun ait bien son courrier et qu'il ne se trompe pas. Après il y a le courrier personnel, mais aussi le courrier professionnel qui doit, lui, être enregistré. Et la dame ne le savait pas. Donc chaque courrier qui arrive a un numéro, il faut noter l'arrivée du courrier un tel, il faut présenter cette note au patron afin qu'il l'approuve et comme ça il coche ce qui intéresse la finance, ou les opérations et comme ça quand il coche un courrier deux fois, ça veut dire qu'il faut faire deux copies pour le ventiler dans les différents départements. En plus, cette secrétaire n'avait aucune expérience du secrétariat, c'était une ancienne militaire.

De plus il était important de faire la différence entre le courrier pour action (pour celui qui prend le dossier en charge) et le courrier pour information (pour ceux qui doivent juste être informés de l'avancée du dossier). Et ça, c'est super important pour l'efficacité et maintenant, avec l'informatique, tout le monde met tout le monde en copie et tout le monde voit tout et on perd un temps fou puisqu'on ne sait pas ce qui est important et qui demande une action de notre part, et ce qui est juste informationnel. Maintenant, il

faut tout lire intégralement pour savoir si on est concerné et si on est le leader du dossier ou non.

Pour en revenir à la secrétaire, j'ai été voir son patron en disant qu'elle ne servait à rien et qu'il fallait lui apprendre à faire les choses correctement.

Tout comme pour les colis, elle allait les chercher à la poste et les gens venaient chercher leur colis sans signer de registre alors, le jour où l'un va dire que le colis n'a pas été reçu, la poste va montrer la preuve que la dame est venue le chercher et donc ça va se retourner contre elle qui n'a aucune preuve d'où est parti le colis. Alors je lui ai ressorti un vieux document de l'armée avec toutes les tâches à faire quand on réceptionne un colis, pour qui il est destiné, à quelle date et heure il a été perçu par qui avec signature, ... qui la couvre de tout problème. Donc je veux dire par là qu'il ne faut pas réinventer les choses qui fonctionnent, on peut les améliorer mais pas les changer.

Voilà, après je trouve que tout ce qu'on faisait, on le faisait bien, on faisait les réunions préparatoires pour leur expliquer qu'on allait pas les couler qu'on était là pour les aider, ... Après, parfois le problème était de savoir qui devait assister à cette réunion, juste le grand chef, les chefs des départements aussi, ou encore tout le monde ? Après, à la réunion de clôture où il y a parfois les clashes, il n'est pas forcément bon que tout le monde y assiste aussi parce que parfois c'est sanglant et donc c'est bien que ça soit uniquement le chef qui soit présent et que lui, transmette les remarques et recommandations à ses employés.

On faisait pas mal d'activités sociales pour améliorer l'ambiance comme les restaurants comme je l'ai déjà dit, mais on ne faisait pas cela par contrainte, on le faisait parce qu'on y voyait un bénéfice.

Pour terminer, une chose que moi j'avais trouvé intéressante, et pour lequel mon chef n'était absolument pas convaincu, c'est le fait que le directeur général adjoint se joigne à nous lors de nos visites d'audit interne, et surtout lorsqu'on va loin parce que les gens sont ravis qu'on se déplace pour les voir, et leur demander comment ils se sentent, comment se passe le boulot, ... Ils se sentaient considérés. Surtout quand les gens sont loin, si on ne vient pas de temps en temps, ils se sentent oubliés.

En Nouvelle Calédonie, par exemple, avec le nouveau système financier en France, il est actif de 6h le matin à 20h le soir, ce qui fait que eux là-bas, étant totalement déphasés, ils n'y avaient pas accès. Ce qui veut dire qu'ils étaient obligés de payer des gens en heures supplémentaires la nuit pour pouvoir saisir les données sur le système. Donc les

comptes se faisaient sur papier la journée et tout était saisi en heures supplémentaires la nuit. Mais ça, si on ne va pas les voir, on ne le sait pas parce que les gens là-bas, on ne les appelle jamais. Et là, c'était super important que le chef se déplace et il nous croyait pas mais les gens sont heureux de le voir, pour venir visiter les nouvelles infrastructures qu'ils mettent en place, ... C'est valorisant pour eux que le directeur vienne voir tout cela par lui-même.

Auditeur B

Selon vous, quelle est la mission principale du département d'audit interne ?

Analyser les activités et les processus en vue de s'assurer de leur conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements en vigueur, s'assurer de la maîtrise des risques liés aux activités et donc identifier les risques et s'assurer de la gestion appropriée des ceux-ci, par exemple via la réalisation de contrôles.

Faires des propositions et recommandations en vue de renforcer l'efficacité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne sur les activités analysées, et améliorer l'efficacité des processus analysés.

Assurer le suivi des recommandations et s'assurer de la mise en place des recommandations d'audit établies au cours des missions d'audit.

Quel rôle jouez-vous dans la gestion des risques de l'entreprise ?

J'analyse les activités et les processus en vue de m'assurer que les risques sont correctement gérés et maîtrisés.

Quel rôle jouez-vous dans la gestion des fraudes au sein de l'entreprise ?

Au cours des missions d'audit, j'effectue des tests sur les processus. Ces tests peuvent mettre en évidence des fraudes éventuelles.

La dissuasion de la fraude est de la responsabilité du management. L'audit interne est responsable de l'examen et de l'appréciation quant à l'adéquation et l'efficience des actions prises par le management pour remplir cette obligation.

En cas de découverte de fraudes ou d'irrégularités, l'auditeur interne consulte le président du Comité d'Audit sur la suite à donner au dossier.

Quelles sont, selon vous, les compétences principales d'un bon auditeur interne ?

Il faut posséder un esprit analytique, mais il faut y ajouter d'autres qualités telles que l'autonomie et l'indépendance, la rigueur et la persévérance, l'organisation, le sens des priorités, la diplomatie et l'adaptabilité. Par ailleurs, un sens élevé de l'éthique et de la déontologie est indispensable.

Avez-vous de bonnes relations avec les autres départements ?

Oui, il faut conserver autant que possible de bonnes relations avec les autres départements. C'est indispensable pour obtenir la bonne collaboration nécessaire à la réalisation des missions d'audit.

Vos conseils et recommandations sont-ils pris au sérieux par les autres employés ?

La méthodologie de réalisation des missions d'audit implique la validation des recommandations par les audités et le suivi de la mise en place de ces recommandations par le comité d'audit. Si une recommandation n'est pas utile, cela apparaîtra au cours des discussions avec les audités. Il n'est donc pas possible que des recommandations ne soient pas prises au sérieux.

Avez-vous déjà rencontrés des problèmes avec l'un de vos collègues audités ?

Les problèmes possibles sont le manque de collaboration et de disponibilité. C'est là que la diplomatie et la persévérance entrent en jeu. Si au bout du compte, la personne refuse toujours de collaborer, il faut alors faire appel à sa hiérarchie. Si cela ne fonctionne toujours pas, le problème sera remonté en comité d'audit, qui est une émanation du conseil d'administration. Il faut toujours essayer de convaincre les audités du bien fondé d'une mission et d'une recommandation si l'on veut que celle-ci soit mise en place ou réalisée de manière efficace.

Je n'ai jamais dû faire remonter un problème de ce genre en comité d'audit. La plupart du temps, la persévérance et la communication sont suffisantes pour résoudre les problèmes. Je n'ai également jamais dû faire formellement appel à la hiérarchie.

Quelles sont, selon vous, les caractéristiques principales d'un conseiller de confiance ?

Selon moi, le terme « conseiller de confiance » ne s'applique pas vraiment à l'auditeur interne. L'auditeur interne n'est pas un conseiller, c'est un analyste. Sur base d'analyses réalisées au cours de missions d'audit, il émet des recommandations qui ne sont pas des conseils. A partir du moment où elles ont été validées par les audités, elles doivent être mises en place, sauf changement de situation ou de contexte ayant eu lieu après l'émission de la recommandation et justifiant l'abandon de la recommandation.

Auriez-vous des idées personnelles afin d'améliorer la relation de confiance qui devrait exister entre l'audit interne et le reste de l'entreprise ?

La confiance résulte de différents paramètres. Tout d'abord, il est nécessaire de préciser aux audités que les analyses réalisées au cours des missions ne servent pas à mettre en cause le travail des personnes, mais servent à analyser des processus pour déterminer si ces processus sont efficaces et si les risques liés à ces processus sont correctement gérés. En cas de problème, c'est le processus qui doit être modifié ou les contrôles qui doivent être renforcés. Ensuite, bien évidemment, il ne faut jamais contredire cette règle, sinon on risque de perdre la confiance des audités et donc leur collaboration qui est indispensable à la bonne réalisation des missions d'audit.

Par après, la confiance se gagne ou s'améliore également avec les résultats. Si après une mission d'audit et la mise en place des recommandations, des gains ou des améliorations sont visibles pour les audités, cela renforcera la confiance pour les missions futures.

Audité B

Selon vous, quel est le rôle principal de l'audit interne au sein de votre entreprise ?

Emettre des recommandations résultant des analyses réalisées au niveau des services ou procédures ciblés en accord avec le comité d'audit, et émettre un rapport sur le suivi de ces recommandations.

Quelle est, selon vous, la compétence principale que doit posséder un auditeur interne ? La capacité de comprendre rapidement à des matières très diversifiées, de

construire une méthodologie d'analyse adaptée à la matière à analyser, de faire preuve d'esprit critique par rapport à ce qui est rapporté par l'audit, de manipuler les outils informatiques, ...

Avez-vous de bonnes relations avec ce département d'audit interne ?

Oui, il y a une réelle collaboration, une disponibilité pour donner des conseils judicieux.

Avez-vous confiance dans les jugements des auditeurs internes, ainsi que dans leurs conseils ?

Oui, selon mon expérience

La confiance a-t-elle un rôle important dans votre relation avec l'audit interne ?

Oui, parce que sans confiance, dans sa capacité d'analyse, il me paraît difficile de collaborer et d'accepter les recommandations qu'il y a lieu de mettre en place.

A votre avis, l'auditeur interne est un conseiller de confiance au sein de votre entreprise ?

Ce n'est pas son rôle premier à mon sens même si la confiance est importante.

Auditeur C

Quel est le rôle principal de l'audit interne ?

Le rôle principal est triple, je dirais que c'est d'abord de vérifier si les contrôles nécessaires dans chaque processus de l'entreprise sont bien en place et sont efficaces. Le second c'est, à partir du moment où j'estime que les contrôles sont efficaces, faire régulièrement des tests, sur base d'un échantillon ou autre, pour voir si, dans les faits, concrètement, on constate que c'est efficace. Et trois, c'est tout le côté de l'efficacité des processus et alors il y a toujours, dans tout les cas, le côté fraude, parce que dans un processus qui n'est pas étanche, certaines personnes peuvent introduire des fausses factures, enfin, on a déjà vécu beaucoup de choses de ce genre.

Et est-ce qu'en tant qu'auditeur interne, vous jouez un rôle dans la gestion des risques ?

Chaque année, mon travail de l'année commence par un risk assessment de l'entreprise. Je suis donc terriblement dépendant du groupe, parce que tout le monde travaille sur base des mêmes formats, donc l'analyse des risques, c'est de passer en revue l'ensemble des contrôles que le groupe estime nécessaire. Je vérifie s'ils sont en place, s'ils ne le sont pas et j'explique brièvement en quoi consiste ce risque.

Ensuite je repars de l'ensemble de la comptabilité : bilan et profit and lost de l'année précédente, plus le budget, et j'analyse le tout pour essayer de repérer où il peut y avoir un risque et en plus je compare toujours le bilan et le profit and lost de l'année précédente par rapport à l'année antérieure, parce que là, si on voit de grosses différences de montant, c'est à priori un risque, donc je vérifie ça, compte par compte pratiquement, ou groupe de comptes par groupe de comptes et je liste l'ensemble des applications utilisées pour sortir ces chiffres. Parce que là aussi, c'est un gros rôle que j'ai, c'est de vérifier que les accès et les autorisations des employés dans les applications informatiques ou autres soient en ordre et que personne n'aie le droit de tout faire, parce que ça, c'est dangereux.

Et qu'en est-il de la gestion des fraudes ?

En fait, il y a un bureau de plaintes et je sers de première ligne là-dedans. On a eu dernièrement deux cas de fraude, mais qui ne sont pas internes, dans le sens où un client nous joint en disant qu'il a reçu une facture de chez nous et qu'il trouve bizarre que notre numéro de compte en banque ait changé alors que personne ne l'a prévenu de cela. Et effectivement, c'est une facture qu'on a envoyée, et sur le trajet, a été captée et le bonhomme qui l'a captée, la reprend chez lui, fait un scan de la facture, change juste le numéro de compte et la remet dans le circuit. Ce qui est extrêmement fréquent.

Et comment retrouve-t-on la personne ?

Alors là, c'est le client qui dépose une plainte à la police. Nous ici, on forme une cellule avec le juriste d'entreprise, qui s'occupe de l'aspect plainte, juridique et autre, moi et le CFO. Par ailleurs, c'est le responsable account receivable qui est au bout, qui vient me voir en me disant que c'est bizarre parce qu'on a contacté un client qui tardait à payer et le client dit qu'il a payé. Et puis, de fil en aiguille, on constate qu'il a payé sur un mauvais

compte. En fait, c'est lui qui tire le signal d'alarme et on met en place, c'est chaque fois le même processus, moi je vérifie, si au niveau interne, le processus est effectivement bien contrôlé. Et ce qui est simple, parce que j'ai demandé, il y a 2 ans, lors du premier cas de ce genre, de conserver toutes les modifications faites, dans la base de données, au niveau compte en banque principalement. Donc là, j'ai demandé au responsable de me fournir toutes les modifications depuis un an et on a vu que ce n'était pas ici que ça posait problème.

Et des fraudes internes, il y a déjà eu ça ?

Oui, il y a une petite dizaine d'années. Le responsable account receivable s'occupait de rembourser les clients, soit les notes de crédit, mais aussi, beaucoup de clients se trompent, ou alors ils paient en double, et alors là on les rembourse. Et là, en fait, il était le seul responsable à pouvoir tout faire et il avait commencé à faire de faux comptes client, de fausses lettres de ces clients. Il pouvait comptabiliser des paiements sur le compte client parce qu'il n'y avait pas de contrôle.

Et en fait, c'est une personne du département qui est venue me trouver en disant « Je trouve que c'est bizarre, il y a des montants de plus en plus gros qu'on ne s'explique pas dans nos listes de remboursement. ».

Quelle est la compétence principale d'un bon auditeur interne ?

Et bien ce n'est pas une qualité psychologique, c'est la compétence dans l'ensemble des domaines de l'entreprise. Parce que mon job, c'est le contrôle des 10 cycles. Il y a tout le côté budget latest estimate dans le cours de l'année, je vérifie cela pour voir si c'est cohérent par rapport à l'environnement, mais ça c'est un petit cycle. Le deuxième, c'est tout le côté qu'on appelle P2P (purchase to pay), donc tout le processus des achats. Le troisième, order to cash, donc les commandes client jusqu'au moment où le client paie ; et alors toutes les transactions comptables évidemment. Le quatrième, c'est HR, les ressources humaines et là, je contrôle principalement, parce que je n'ai pas de compétence pour vérifier le travail des business partners qui engagent et qui jouent les relations, moi je contrôle principalement le « payroll » c'est-à-dire, paiements, salaires, le processus de démission quand on vire quelqu'un, le processus de recrutement, si ce qui est payé tous les mois aux employés, c'est bien ce qu'ils doivent recevoir, au niveau brut, pour le reste, je fais confiance au secrétariat social et c'est le comptable qui regarde

s'il n'y a pas de dérapage, après coup. Le cinq, c'est IT. Qui est un gros point pour tout le contrôle. Je contrôle principalement le change management quand on modifie une partie d'un programme, cela doit se faire dans un environnement test et pas dans le logiciel lui-même. Ça doit être testé par un end-user comme on appelle, et puis ce n'est qu'après l'approbation par l'end-user qu'ils le remettent dans le système de production. Le second point, c'est les accès ; qui a le droit d'entrer dans quoi, les mots de passe, enfin ça c'est très important. Alors tout le côté sécurité, on a deux server rooms, dont une dans un bâtiment plus loin, qui sert de back-up donc ça je vérifie s'il y a un contrôle des entrées, là-dedans, parce que tous les gens qui y entrent ont un badge et ils doivent, pour ouvrir, passer le badge. Et il y a le côté, mais qui est plus large que l'IT qui est ce qu'on appelle le business continuity management. Donc en cas de sinistre, qu'est-ce qu'on fait, on a un recovery process, donc s'il y a eu destruction, au niveau programme, des données et tout cela, on doit avoir un plan pour une remise en route la plus rapidement possible. Ça c'est le cinquième cycle. Le sixième et le septième sont moins importants dans notre cas, c'est tout ce qui est taxes parce que ça, c'est géré au niveau du groupe donc ça me concerne moins, et tout ce qui est assets, donc tout ce qui est actifs qu'on a très peu. Dans le cadre des assets, il y a aussi, chaque fois qu'on rachète une entreprise, je suis impliqué dans le processus, parce que je dois suivre cela. Vérifier s'il n'y a pas d'oubli, s'il n'y a pas de problème potentiel dans le cadre de la fusion. Par exemple, on vient de racheter, l'année passée, une petite entreprise de logiciels, où il n'y avait pas de descriptif écrit de leurs programmes. Donc c'était le patron qui avait tout dans sa tête et ça c'est extrêmement dangereux. Donc moi, j'ai fait une recommandation et on l'a mise en place. On a accéléré la fusion des équipes et on s'arrange, pour, au plus tôt, avoir tout sur papier. Pour qu'une personne de chez nous puisse éventuellement adapter ou faire les changements nécessaires. Donc ça, ce sont les assets. Et puis il y a le huit, neuf, dix. Le dix, c'est toute la procédure de clôture comptable. Si tous les contrôles qui doivent se faire sont en ordre. Il y a aussi tout ce qui est chaque trimestre, on envoie une lettre au CA en Hollande, qui est signée par le CFO et le CEO et par moi, comme quoi on respecte bien les plans comptables, comme quoi il n'y a pas eu de fraude

Donc, avoir une polyvalence et en fait le fait d'être arrivé ici après 25 ans dans la boîte, et avec plusieurs fonctions, en fait je connais déjà assez bien l'ensemble des applications et des processus.

Avez-vous de bonnes relations avec les personnes auditées ?

Oui. Mais des relations de travail. Mais je passe toujours d'abord par le manager. Je lui explique quel est le but de l'audit du moment et alors, soit je traite tout avec lui, je lui demande une série de documents, et via lui ça passe, ou alors, il me désigne l'un ou l'autre membre de son groupe et alors je traite avec lui.

Les seuls problèmes que j'ai eus, c'est au départ, quand j'ai commencé, mais c'était lié au fait que je venais du département financier. J'avais du jour au lendemain une fonction autre et donc, là, j'ai eu des problèmes psychologiques que des gens n'acceptaient pas de me fournir ce que je demandais, parce que c'était leur potager.

Pour résoudre cela, il a fallu du temps et de la persuasion. Et la preuve que ce que je faisais avec eux, parce que c'est avec eux, ce n'est pas contre eux, c'était réellement une opération win-win. Moi, je pouvais donner des garanties et eux avaient plus de garanties que leur département fonctionnait bien. Et bon ça a mis un an ou deux. Et là, j'ai solidement ramé.

Quel est le rôle de la confiance dans votre boulot ?

La confiance vient du fait que l'audité est persuadé que l'auditeur est compétent. A partir de ce moment-là, cela donne de l'autorité. Mais la confiance, je me méfie de ce mot. Parce que, qu'on le prenne par n'importe quel bout, si un jour je tombe sur une merde, une fraude, je leur tombe dessus. Donc ce ne sont pas des amis. Moi je les prend comme des collègues, parce qu'on a tous les deux une mission différente, et ils ont confiance dans les compétences que j'ai sur ce qu'ils font. Et la conviction que je suis compétent, me donne de l'autorité. C'est plus une question d'autorité que de confiance.

Par ailleurs, il y a une règle : quand je demande un document, tout le monde, y compris le patron, doit me fournir les documents que je demande. Ça, c'est une règle et c'est accepté. Donc ils ont confiance, oui, bien sûr, mais s'ils n'ont pas confiance, ils ne pourront pas refuser de me donner un document

Après, je travaille avec eux pour essayer de résoudre les problèmes qui pourraient exister et je mets une dead line quant à la recommandation. Donc ça doit être réglé avant fin de l'année par exemple. Mais confiance oui, ils ont confiance, mais je pense que la confiance vient principalement du fait qu'ils sont convaincus que je suis suffisamment compétent pour discuter avec eux d'égal à égal, parce que j'ai autant de compétences qu'eux. Plus global, je ne connais pas évidemment tous les petits détails que eux

connaissent, mais c'est plus au niveau des processus. Dans le département commande clients par exemple, j'ai exigé qu'il y ait un contrôle sur les ristournes que les vendeurs font, et si c'est au-delà de X%, il faut l'approbation de leur manager. C'est ça, en fait que je fais. Donc du point de vue chiffres, résultats de l'entreprise, je m'en fous enfin, je ne m'en fous pas, mais disons que ce n'est plus mon problème. Ça, je l'ai fait pendant 20 ans, maintenant, je m'occupe de processus, c'est vraiment la clef du boulot.

Audité C

Quel est, selon vous, le rôle de l'audit interne ?

Sa mission principale est de détecter des erreurs éventuelles dans un processus. Pour cela, il analyse avec ses compétences un certain processus de l'entreprise comme un processus de paiement. C'est analyser vraiment pas à pas pour voir s'il y a des éléments qui peuvent contre-indiquer une bonne évolution, un bon mouvement dans le processus. Je crois que c'est cela le plus important, de détecter si tout peut se dérouler correctement, conformément aux normes de l'entreprise, aux normes extérieures, et législatives aussi.

Quelle est la compétence la plus importante d'un bon auditeur interne ?

Je pense qu'il doit avoir un esprit analytique. La confiance aussi est importante, mais je ne dirais pas que c'est en premier lieu. Je pense que c'est surtout pouvoir analyser et voir s'il y a des problèmes éventuels dans les étapes des processus. Je crois que c'est cela le plus important. Un esprit analytique et voir et comprendre comment peuvent intervenir différents éléments dans le processus.

Y a-t-il un système de dénonciation des fraudes mis en place dans votre entreprise ?

Il n'y a pas de procédure spécifique, non, mais on sait qui est l'auditeur interne et si on soupçonne qu'il y a quelque chose qui ne va pas bien, alors, on va lui en parler.

Et vous n'avez pas de craintes de dénoncer d'éventuelles fraudes ?

Absolument pas, il n'y a pas de problème, non. Parce que, certainement dans ma position, on a quand même un esprit d'entreprise. On travaille pour l'entreprise et pour

faire avancer l'entreprise. Alors si on a des soupçons d'erreur ou de fraude, il n'y a pas une procédure spéciale, mais on sait que le responsable de l'audit interne est là. Alors, on va dire « Voilà, je pense qu'il y a quand même un élément qu'il faut vérifier. ».

Avez-vous de bonnes relations avec l'audit interne ?

Absolument. Il est vrai qu'il y a une base de confiance, mais moi je dirais que ce n'est pas en premier lieu, comme compétence et qualité. Evidemment, c'est important, oui, mais on n'a pas intérêt de soi-même de cacher quelque chose quand on voit qu'il y a quelque chose qui ne va pas bien. Parce qu'on est quand même formé pour travailler pour l'entreprise.

Pourquoi la confiance est si importante avec l'auditeur interne ?

Je crois qu'une communication régulière est importante, une certaine autorité aussi évidemment. On accepte que l'auditeur interne connaisse les différents processus, alors pourquoi ne pas travailler avec lui ? Pourquoi ne pas collaborer ?

Par ailleurs, on a notre méthode de travail. Lui il veille surtout, qu'il n'y ait pas des intérêts qui sont divergents, mais il ne doit pas dire de travailler autrement.

Comment est-ce que vous créez cette confiance avec l'auditeur interne ?

Je crois que c'est la communication qui fait cela. Quand on se voit aussi régulièrement, que ce soit formel ou informel, ça donne confiance. Je pense que la communication informelle sur notre lieu de travail aide à créer de la confiance. Que ce soit pour prendre un café, par exemple, juste 2 minutes.

Après, il y a eu par exemple, il y a quelques années, une erreur détectée par l'auditeur interne, simplement en étudiant et en examinant les étapes d'un processus, c'était chez des débiteurs, et là effectivement, c'est sorti de l'entreprise et le type en question a été mis directement dehors.

Après c'est évident qu'on s'entend mieux avec certaines personnes qu'avec d'autres, ça c'est clair. Quand on s'entend bien, c'est plus facile et c'est plus agréable de travailler ensemble.

Avez-vous des suggestions afin d'améliorer la relation avec l'auditeur interne ?

Moi, j'ai une bonne entente avec l'auditeur interne. Evidemment je pense que c'est un peu personnel et de caractère. Je pense que c'est interrelationnel et je crois que c'est inhérent à l'être humain.

Mais pour améliorer, moi je n'ai pas de problème. Mais je peux comprendre qu'avec certaines personnes cela peut poser plus de difficultés. Quand on reste sur sa position et qu'on ne veut pas éclaircir, en détails, sa manière de travailler alors, je peux comprendre que c'est difficile. Mais il faut avoir une approche collaborative.

Auditeur D

Quelle est selon vous la mission principale de l'audit interne ?

C'est de faire des audits. On a redéfini la charte de l'audit interne l'année passée. La mission de l'audit interne est celle de faire des missions pour évaluer la qualité du système de contrôle interne et de formuler des recommandations pour son amélioration.

Et quel est votre rôle dans la gestion des risques ?

Notre mission est d'évaluer le système de contrôle interne y compris le système de gestion des risques. Ce qui veut dire que nous ne sommes pas responsable du système de gestion des risques. On ne peut pas être à la fois celui qui gère le système et celui qui audite le système. Dans notre entreprise, il n'y a pas de système structuré de gestion des risques. La notion de risque est apparue ici avec l'audit interne parce que lorsque le comité d'audit a voulu refonder l'audit interne, ils nous ont demandé de faire une cartographie des risques, ce que nous avons accepté dans le but de mieux définir les missions d'audit, pas pour ensuite faire du risk management. Grâce à cette cartographie, nous avons identifié 51 risques majeurs pour lesquels nous avons assigné des personnes responsables de ces risques, à savoir 28 personnes pour ces 51 risques. Nous avons ensuite du réaliser une fiche d'analyse des risques ainsi qu'une fiche permettant d'identifier les solutions envisageables pour ces risques et ces formulaires ont été transférés aux 28 personnes afin qu'elles mènent leur tâche à bien.

Par la suite, nous avons intégré une cellule de conseil qui aide les départements à gérer les risques auxquels ils sont confrontés.

Quel est votre rôle dans la gestion des fraudes ?

De manière générale, le management définit un seuil de fraude et quand le seuil est dépassé, l'audit interne est mis au courant. Il se peut également que l'audit interne mette lui-même en évidence des cas de fraude lors de ses missions. S'il y a de l'argent ou des pièces qui ont disparu ou encore des procédures qui n'ont pas été respectées.

Une fois mis au courant, on intervient en interrogeant les personnes concernées. On a d'abord une réunion avec le management ou les personnes qui ont décelé la fraude pour être mis au courant des faits et sur base de ça on mène des interviews des personnes concernées, on participe à des réunions organisées par le management, ... Ça peut ressembler à des interrogatoires lorsque le management pose les questions aux personnes afin de comprendre et l'audit interne est toujours en retrait dans un premier temps pour analyser de l'extérieur et intervient par la suite s'il a des questions supplémentaires. Une fois cela terminé, nous faisons un rapport destiné au management et au CEO.

Nous avons eu un cas de fraude récemment, il s'agissait d'un achat frauduleux. Quelqu'un est venu pour acheter une nouvelle voiture avec le financement que nous proposons. Pour ce faire, il faut payer un acompte, nous donner les informations générales ainsi que plusieurs fiches de paye. Une fois que tout cela est en ordre, comme c'était le cas, le monsieur peut repartir avec la clé de sa voiture. Après un mois, nous avons envoyé la note pour le financement et nous n'avons jamais reçu de paiement. En fait, cet homme avait été payé par la mafia qui lui avait fourni de fausses fiches de paye et qui lui avait donné l'acompte nécessaire mais il n'avait plus d'argent pour payer la suite du financement. Alors après avoir analysé les fiches de paye plus en profondeur, on s'est rendu compte qu'il y avait des anomalies comme le fait que les montants de toutes les fiches de paye étaient les mêmes au centime près. Donc nous avons mis en place une check liste pour la vérification des fiches de paye et dans le cas où il y a des anomalies par rapport à cette check liste, nous savons qu'il faut appeler l'entreprise qui est sensée employer le demandeur de financement pour s'assurer qu'il travaille bien là.

Dans un audit de fraude il faut donc comprendre ce qu'il s'est passé, identifier les personnes responsables de la fraude et finalement remettre en question le contrôle interne.

Et les gens osent venir vous voir pour dénoncer une fraude ?

Les constatations de fraudes ne viennent jamais du corps de métier, c'est-à-dire des personnes de même niveau, ça vient souvent du management, des responsables hiérarchiques qui ont vu que quelque chose clochait en-dessous.

Ça ne vient jamais des mêmes niveaux même si c'est à tort mais les gens ont peur des représailles ou des vengeances entre collègues. Mais c'est dommage parce que le management ne voit jamais tout et les collègues voient beaucoup plus.

Comment se passe une mission d'audit ?

Alors il y a plusieurs étapes. La première étape concerne la prise de connaissance de la mission même, généralement, il y a un plan d'audit que l'on suit.

On a généralement une réunion formelle ou informelle entre le manager et le sénior en charge de la mission et on se réunit pour parler de la mission puis le sénior, à savoir moi, est dirigé par le manager dans le sens où on lui indique quelles vont être les étapes suivantes. Par exemple, lors de notre dernière mission, on s'est réuni avec mon manager dans un premier temps pour discuter du sujet et puis on réalise une réunion préparatoire avec les personnes concernées, à savoir ceux qui vont être audités, c'est généralement les managers. Cette réunion permet de définir les grandes lignes et puis on explique notre mission, pourquoi on audite, ce qu'on va auditer et quelle est la raison d'être de cette mission-là et eux nous explique s'ils ont des attentes particulières par rapport à la mission et ils nous donnent d'éventuelles pistes sur lesquelles nous on va devoir avancer comme par exemple un point problématique que l'on intègre alors à notre plan d'audit.

Une fois cette réunion terminée on prépare un plan d'audit, ce qui est la deuxième étape, avec les différentes activités qu'on a mises en évidence. Par ailleurs, quand on ne connaît pas le business que l'on va auditer, il y a aussi une phase d'exploration où l'on prend connaissance du sujet avant de créer le plan d'audit. Ce plan d'audit n'est jamais exhaustif parce que parfois il y a l'une ou l'autre chose que l'on va ajouter donc certaines choses peuvent venir se rajouter par la suite mais le but est qu'il y en ai le moins possible.

Une fois le plan d'audit réalisé, on commence à fixer les rendez-vous, la prise d'information, les interviews avec les personnes concernées.

Lors des interviews, il y a des choses qui sont dites, il y a des informations qui sont données par les personnes du business et en fonction de ça on peut choisir d'aller plus loin.

Il est intéressant de savoir qu'on peut faire un audit de deux manières. Soit on fait des interviews, des discussions sur lesquels ça reste très théorique. Soit on fait du testing, c'est du substantif, où l'on établit un échantillon, qui est choisi sur une base subjective puisque mes critères de sélection seront différents de ceux d'un autre auditeur, que l'on teste. On peut bien évidemment auditer sur base de ces deux techniques, comme décider de faire du testing suite à une interview où l'on a quelques doutes, ou que l'on voit que quelque chose cloche.

Lors des interviews il faut être efficient et efficace comme lorsqu'on vous dit que quelque chose cloche et bien ça ne sert à rien d'aller faire du testing derrière comme on sait qu'il y a un problème. Donc, le testing on le fait si on doute, si quelqu'un vous dit qu'ils font bien quelque chose mais que vous vous voyez que ça semble pas très clair, alors il faut creuser avec du testing. Le mieux, c'est lors d'un audit et lors des interviews, de toujours demander des documents pour corroborer leurs dires, c'est un support qui nous aide à y voir plus clair et à savoir si l'on peut faire confiance dans ce qu'ils nous disent.

Une fois que l'audit est réalisé, il peut y avoir des phases intermédiaires dans lesquelles on rapporte au manager en charge, mais également au management du département qu'on audite, on peut leur rapporter des findings intermédiaires mais ça reste des discussions formelles ou informelles.

Une fois l'audit en lui-même terminé, on réalise une réunion de clôture prévue avec le management en question, malgré que les recommandations faites par l'audit sont adressées à des échelons en-dessous du management. Donc nous adressons nos recommandations au management, parce que si nous devons faire chacune des recommandations à chacun des employés on n'a pas le temps et on ne s'en sort pas donc on fait ces recommandations au management qui décide ou non de les prendre en compte et qui les dispatche lui-même à ses employés.

Avant la réunion de clôture, nous devons la préparer et donc préparer les recommandations à tirer sur base de nos findings. On peut choisir des recommandations que l'on va présenter parce qu'il y en a tellement qu'on ne va pas tout présenter parce

que sinon aucune ne passe donc autant choisir les plus importantes et les présenter au management.

Ensuite, vient le rapport d'audit qui ne reprend que les recommandations les plus importantes présentées au management. Ce rapport reste très succinct et high level parce qu'il est adressé à des personnes comme le CEO et CFO qui n'ont pas le temps de rentrer dans les détails. Eux, ils veulent le risque, voir ce qui cloche, le risque que ça représente et ce qu'il faut faire pour y remédier.

Voyez-vous que les recommandations que vous faites sont prises en compte et appliquées après votre mission d'audit ?

Oui clairement. Je pense que l'audit interne est vu de deux manières, d'un côté ce sont des emmerdeurs, mais d'un autre côté on veut souvent nous utiliser du fait que nous sommes obligatoire, dans le sens où si on fait une recommandation, ça donne plus d'appui au management de la faire respectée puisque l'audit interne le recommande aussi, donc ils utilisent cette influence pour dire « Puisque l'audit interne le dit, il faut le faire. ». Donc on joue le rôle d'emmerdeur mais on sert aussi d'appui au management pour mettre en place les restructurations.

Dans une entreprise où les choses sont très définies et où les manières de faire sont définies depuis des années, c'est toujours compliqué quand un département qui est interne mais tout de même séparé du business vient vous dire que ça c'est mal fait ou qu'il faut faire cela d'une autre manière, c'est toujours délicat parce qu'on remet en cause la manière de faire des gens mais de manière général c'est plutôt bien pris parce qu'il faut mettre le doigt là où ça fait mal pour améliorer les choses.

Quelles sont, selon vous, les qualités principales d'un bon auditeur interne ?

Il faut avoir un très bon relationnel avec les gens. Il faut toujours être prêt à négocier, on vous donne quelque chose et vous donner quelque chose en retour, vous ne pouvez pas dire « Vous devez le faire. » sinon les gens ne le feront jamais donc il faut avoir un bon relationnel pour pouvoir discuter et négocier avec les autres.

Il faut aussi avoir une vision axée risque. C'est très important parce que vous trouvez des choses, vous faites des recommandations, mais si vous ne comprenez pas le risque qu'il y a derrière, ce ne sert à rien. Donc il faut comprendre les risques soi-même et si on en est convaincu, on est capable de faire la recommandation au management.

En audit externe c'est très important d'avoir une vue chiffrée mais ça ne l'est pas en audit interne. Il le faut aussi mais beaucoup moins.

Après, tout dépend de la personne, certains peuvent être très en retrait et très timide mais ils ont d'autres qualités qui font que ça passe aussi très bien. Mais de manière générale je pense que la communication est la chose la plus importante en audit interne.

Par ailleurs, il faut aussi être curieux et s'intéresser à tout, même à ce qu'on ne connaît pas. Parce que bien souvent quand on fait un audit, on ne connaît pas la situation et donc il faut s'intéresser à ce que les gens font et à comment ils font leur boulot. Il faut également avoir un esprit critique. Il ne faut pas seulement être curieux et écouter ce que les gens disent, il faut analyser tout cela pour en ressortir des recommandations de par notre regard extérieur.

Et de manière générale, avez-vous de bonnes relations avec les personnes que vous auditez ?

Les relations sont très bonnes parce qu'on travaille dans un esprit de collaboration. Nous faisons comprendre aux gens que nous venons avec un regard neuf et que notre objectif est de les aider à s'améliorer dans leur boulot. De plus, il est important de préciser que nous ne contrôlons pas les personnes mais le contrôle interne ce qui veut dire que nous interviewons les personnes dans le but de trouver les parties du contrôle interne qui n'est pas clair ou pas efficient afin d'y remédier.

Par ailleurs, si vous avez de mauvaises relations avec eux, vous ne savez pas auditer. L'audit interne n'est pas une obligation dans le sens où celui que vous allez auditer n'est pas obligé de vous recevoir, il peut vous postposer pendant 6 mois et vous, en tant qu'auditeur interne, vous avez un planning et vous ne pouvez pas vous le permettre. Il y a une obligation du management direct mais d'un aspect purement légal, ça ne fait pas partie de ses tâches, ça ne fait pas partie de sa fonction donc quelqu'un qui ne veut pas vous recevoir va toujours trouver un prétexte.

C'est pour cela qu'il est très important de bien s'entendre avec les gens, ça ne relève pas de l'hypocrisie, même si parfois il faut savoir en faire preuve. Mais il faut faire des concessions, c'est donnant-donnant, par exemple au lieu de faire un entretien de 2 heures, et bien on va être plus succinct pour couvrir les choses les plus importantes et donc lui dire qu'on va diminuer l'entretien pour lui faire plaisir et alors la personne est contente.

Avez-vous un exemple d'une relation qui s'est mal passée ?

L'audit interne a mené un audit sur une partie du business et il a remarqué que plusieurs tâches étaient faites pas plusieurs personnes et il n'y avait aucune communication entre ces personnes pour des questions de feeling, entre autres, et donc des personnes faisaient la même chose et, en plus, les résultats n'étaient pas toujours les mêmes. Il y a donc deux problèmes, tout d'abord les résultats n'étant pas les mêmes, l'un des deux doit mal faire son travail, et en plus deux personnes font la même chose donc c'est inefficace et donc il fallait en virer un.

C'était donc compliqué puisqu'il a fallu en parler au management qui connaît les personnes puisqu'il y a une proximité entre le management et les employés donc ce n'est pas évident de dire à quelqu'un « Tu es un doublon donc on doit se séparer de toi. ». Donc ça a été conflictuel mais un compromis a été trouvé, le travail a été séparé en deux et puis ils ont donné autre chose à une des personnes pour combler le vide qu'il lui restait. Ça montre que les choses peuvent vite entrer en conflit quand il s'agit de mettre des inefficacités et des inefficiences en lumière et que les compromis sont très importants.

Pourquoi la confiance a-t-elle un rôle si important dans votre métier d'audit interne.

D'abord, quand on audite, on nous fait part de choses dont on n'est pas sensé les divulguer. On nous fait des confidences comme le management qui dit qu'il a remarqué qu'une personne gérait mal le stock ou que des pièces ont disparu, sans pour autant dire qui a fait ça, ... Donc on nous fait confiance en dévoilant des choses et on a le devoir de confidentialité vis-à-vis d'eux et ça se traduit aussi dans le rapport car c'est compliqué de mettre dans le rapport « X a dit ça. » alors que la personne nous a fait une confiance donc il faut respecter cela sans citer les personnes pour garder leur confiance. Sauf faute grave, alors là il faut indiquer l'identité de la personne mais sinon le management n'est pas intéressé de savoir qui a piqué une lampe à 40 cents dans le stock.

Et comment créez-vous cette confiance ?

Ça se crée au fur et à mesure et ça prend pas mal de temps à être mis en place de par le fait que sur un rapport, si la personne constate que nous avons mis que X a mal fait ça et Y a mal fait ça et comme le rapport va au management qui dispatche après les

recommandations et que donc il va voir X et Y pour leur dire « Tiens, le rapport dit que vous faites mal ça. » et bien les employés vont se dire qu'ils ne se confieront plus car ils ont été trahi et la prochaine fois ils diront que tout va bien.

Donc les gens ont un minimum d'honnêteté durant nos missions d'audit en disant ce qui ne va pas, ce qui pourrait être amélioré et c'est ce qui fait la richesse d'un audit, c'est que des suggestions peuvent même venir des personnes concernées parce qu'ils constatent que les choses ne fonctionnent pas comme elles devraient. C'est d'ailleurs ce qu'on leur dit, de nous utiliser. Parfois ils ont des idées intéressantes mais que leur manager n'a pas pris en compte quand ils leur en ont parlé, donc on leur dit de nous utiliser pour faire entendre leurs idées et d'ailleurs si leur idée est bonne, nous mettons dans le rapport que telle recommandation a été mise en lumière par l'employé X.

Donc cette confiance se crée avec le temps et si on est juste. On peut aussi dire à la personne concernée que telle chose ne va pas mais que ça ne fera pas partie du rapport et des recommandations exposées au management et la personne se dit « Ok, c'est une chose en moins, ma fonction ne sera pas remise en cause au management. » et donc ils se remettent en question par eux-même de par le fait qu'on ait fait le compromis de pas le mettre dans le rapport parce que ce n'est pas une recommandation essentielle, les compris sont donc également une manière de créer la confiance.

Et comment faites-vous pour que les gens osent se confier à vous sur les problèmes qu'il peut y avoir dans leur travail ?

De par le relationnel, il faut les mettre en confiance. Il ne faut pas non plus être hypocrite en disant « Ah vous avez vu le match hier ? C'était sympa hein ? » car ça ne sert à rien. Il faut plutôt être sérieux dans la manière de poser ses questions, il faut les rassurer avant, pendant et après avoir posé les questions en disant que nous avons pris connaissance de cela, qu'on ne mentionnera pas votre nom, ...

Ce qu'il faut savoir, c'est qu'on peut faire un audit de manière verticale ou transversale. De manière verticale, ça veut dire qu'on audite l'entreprise de A à Z en auditant toutes les fonctions, RH, finance, ... De manière transversale, on audite la comptabilité mais sur toutes les entités de l'entreprise. Ça permet de comparer et d'arriver à des recommandations transversales, ce qui veut dire que si on constate que une filiale le fait bien on dira aux autres de faire la même chose parce que c'est quelque chose d'efficace et que ça permet de gagner en temps et en argent.

Donc dans le rapport, cette transversalité permet de mettre en évidence des entités où ça fonctionne bien et d'autres où c'est moins bien. Et le fait de dire que chez X ça fonctionne bien mais que Y ne le fait pas bien et bien ça va être mal perçu et ça ne créera pas la confiance car Y va se dire qu'on l'a descendu face aux autres. C'est toujours un peu politique car les gens regardent leur propre intérêt. Donc il vaut mieux citer l'entité qui ne fonctionne pas sans pour autant citer les noms des personnes. C'est ça qui crée la confiance, en plus du relationnel.

Comment arrivez-vous à faire changer la méthode de travail aux personnes qui sont moins efficaces et efficientes que les autres ?

Ils le savent. Après le fait que quelque chose soit mal fait ne veut pas dire que c'est de la mauvaise volonté de la personne. Ces personnes-là le savent en général mais c'est mal fait parce qu'il y a un manque d'effectifs, un manque de temps, une surcharge de travail, ou encore qu'il n'y a pas les outils nécessaires. Peut-être que dans une entité il y a un logiciel qui leur permet d'être plus rapide que d'autres entités qui doivent le faire manuellement. Et ça existe, ce sont des cas concrets. Après dans le rapport on dit que c'est bien fait d'un côté et pas de l'autre, sans rentrer dans les détails parce qu'on n'a pas le temps de rentrer dans les détails puisque comme déjà mentionné, c'est adressé à un CEO qui n'a pas le temps de tout savoir au détail près. Du fait qu'on ne donne pas les raisons, ça peut parfois être mal perçu.

Quelles sont, selon vous, les caractéristiques d'un bon conseiller de confiance ?

C'est une façon d'être et des traits de caractères qu'il faut avoir. Il faut avoir un relationnel facile. Mais je ne me suis jamais posé la question de pourquoi ça marchait. La communication, la transparence et l'honnêteté sont, selon moi, la clé.

On est tous sur le même pied d'égalité et il ne faut pas prendre les gens de haut, ça ne sert à rien. Il faut les rassurer aussi parce que pour eux un audit met en péril leur travail. Il faut leur faire comprendre la plus-value de l'audit interne, à savoir gagner en efficacité, mettre en place des procédures efficaces et efficientes (efficacité = faire son travail bien ; efficience = faire cette tâche en un minimum de temps).

Gagner en efficacité et en efficience permet de réduire la charge de travail des gens et parfois ça peut paraître tellement évident qu'une chose doit être faite d'une autre

manière mais ils n'ont pas le recul pour s'en rendre compte contrairement à nous qui pouvons leur montrer ce qu'ils ne voient pas pour les aider à gagner en efficacité.

Quelles sont les idées que vous pourriez avoir pour améliorer cette relation de confiance avec les audités ?

Ça peut paraître assez bateau mais des événements entre les audités et les auditeurs, parce que l'audit interne est très isolé de par sa confidentialité, on ne peut pas se permettre d'être ami avec tout le monde et puis de faire des recommandations parce qu'il faut être indépendant en tant qu'auditeur interne.

Il faut donc garder un certain retrait par rapport aux autres et donc on n'est pas beaucoup en contact avec les autres ce qui nuit, à mon sens, à cette relation de confiance. Ne fusse que d'aller souvent manger avec les gens, d'aller boire un café quand on est dans le couloir, de dire bonjour quand on se croise.

Donc créer des événements mais pas seulement avec l'audit interne, aussi avec les ressources humaines, ...

Une autre chose, c'est que les gens ne comprennent pas souvent le rôle de l'audit interne, à mon sens seulement 10% des personnes dans une entreprise comprennent réellement le rôle de l'audit interne. La plupart pensent qu'on est des emmerdeurs à juger leur boulot. Et même après les avoir audités, ils comprennent un peu plus mais ils n'intègrent pas l'idée que nous sommes des personnes avec une autre vision de leur travail, on apporte une nouvelle vision et que nous essayons de les aider. Surtout qu'en tant qu'auditeur interne, on est dans la même entreprise qu'eux, on n'a pas d'intérêt à les ennuyer et à les couler, on essaye simplement d'améliorer leur efficacité et leur efficacité dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise.

Top Management E

Quelle est, selon vous, la mission principale de l'audit interne ?

Ici, ce sont des auditeurs de type qualité. Donc l'auditeur interne doit faire de l'amélioration continue. L'objectif c'est qu'il doit avoir un œil naïf, de celui qui ne connaît pas, pour qu'il puisse justement mettre en évidence des choses qui sont flagrantes pour quelqu'un qui ne connaît pas et qui le sont moins pour celui qui est dedans non stop. Donc vraiment l'objectif de faire dézoomer par rapport à un fonctionnement quotidien.

Y a-t-il des problèmes relationnels avec l'audit interne ?

Non et je l'ai vécu à plusieurs reprises et en général c'est vécu positivement parce que justement l'audit est préparé et à partir du moment où la dynamique de l'entreprise est l'amélioration continue, les choses sont bien prises.

J'ai vécu des cas où c'est moins positif dans des plus grosses structures mais dans des plus petites structures comme la nôtre en général c'est bien reçu. On mentalise en fait les gens que l'amélioration continue fait partie du quotidien et qu'il est évident qu'on n'est pas parfait et que donc on a besoin d'être orienté de temps en temps vers ce qui fonctionne moins bien et que nous ne voyons pas parce qu'on est le nez dedans chaque jour.

Tandis que dans les plus grosses structures, de ce que j'ai vécu, c'est moins bien vu parce que les gens peuvent se prendre de haut en pensant que les autres ne comprennent pas ce qu'ils font et puis ça dépend aussi d'une personnalité à une autre.

Quelles sont les compétences principales d'un bon auditeur interne ?

Il faut avoir une certaine humilité, c'est-à-dire qu'il ne faut pas être celui qui connaît tout mais il faut pouvoir écouter et poser les bonnes questions, de manière telle à ce que ça soit une réponse franche qui sorte. Il faut aussi avoir cette envie d'améliorer la qualité plus que de vouloir appuyer là où ça fait mal. Un mot pour dire une qualité ça serait avoir une vision globale, mais aussi savoir dire les choses de manière politiquement correcte, donc avoir une certaine assertivité.

Y a-t-il des formations mises en place permettant aux employés de comprendre les procédures de l'entreprise ?

Du contrôle interne oui, de l'audit interne non. En fait, ce qu'on a c'est un système qualité, donc on est fort orienté vers le fonctionnement des départements à travers des processus mis en place. Et donc on a, une fois par an, un tableau avec l'ensemble des audits internes qu'on veut réaliser et on fait intervenir l'ensemble des gens dans l'établissement et l'approbation de ce plan.

Mais en fait, chez nous, tout est lié à l'aspect GMP (Good Manufacturing Practices), donc on doit appliquer toute une série de processus liés à la qualité et à la sécurité du patient et du produit et donc tout ça fait qu'on est obligé de mettre en place toute une série de

procédures. Et on a des profils de formations en fonction des CV et des jobs qui les intéressent, on leur dit quelles formations ils doivent suivre et quelles procédures ils doivent lire afin d'être mis au courant. Donc, tout le monde a un profil de formation.

Y a-t-il des évaluations permettant de savoir s'ils sont bien au courant des procédures qui les concernent ?

Alors, on commence aujourd'hui à travailler sur le processus d'évaluation des formations. Donc, jusqu'à ce jour il n'y en avait pas parce qu'on n'a jamais pris le temps de mettre ça en place mais maintenant, on est en train de travailler dessus depuis 2 mois. Ce sera basé sur des quizz.

En tant que top management, y a-t-il une différence entre l'audit interne que vous vouliez mettre en place, celui que vous espériez et celui réellement mis en place aujourd'hui ?

J'ai envie de dire qu'on n'en fait pas assez, ça c'est souvent le problème. Après, ce qui est très embêtant ici, ce sont les suivis sur lesquels on n'insiste pas assez parce qu'on est souvent pris par autre chose. Donc en fait, quand on fait un audit interne, on fait un plan de recommandations et je trouve qu'on ne suit peut-être pas assez ces processus de correction. Donc moi, mon sentiment aujourd'hui, c'est qu'on ne se formalise pas suffisamment vite et donc ce n'est pas assez suivi parce que ce sont parfois des gros points d'amélioration qu'on met de côté parce que ça prend trop de temps. Donc c'est peut-être un peu ça mon inconfort par rapport au système d'audit. Mais sinon, globalement je suis content sur la manière dont c'est géré.

Et pourquoi avez-vous mis en place un système d'audit interne ?

D'abord, c'est une des règles des bonnes pratiques de fabrication donc ça fait partie de notre système qualité. Maintenant, pour l'avoir fait aussi dans d'autres sociétés, c'est important pour l'amélioration continue et donc si ce n'est pas au travers d'un système qualité GMP, ça sera au travers d'un système qualité ISO ou encore un autre équivalent et donc je trouve ça bien de faire intervenir des gens dans des départements différents pour arriver avec un œil extérieur et pointer ce qui ne va pas et ce qui peut être amélioré.

L'auditeur interne est-il, selon vous, un conseiller de confiance ?

Pour moi c'est un collègue. Après, tout est lié à la politique et à l'esprit de l'entreprise et je pense qu'ici c'est le cas et que oui, l'audit interne est vu comme un conseiller de confiance. Et moi, j'ai confiance dans ce que les auditeurs internes mettent dans leur rapport, parce que l'audit interne se passe en toute transparence puisqu'on est dans la même société et que le but est de faire évoluer, ensemble, l'entreprise.

Quel est le plus grand changement réalisé par l'audit interne au sein de votre entreprise ?

C'est difficile cela, mais ce que moi je retiens de l'audit interne par exemple, c'est des politiques déchets qui ont été améliorées, la manière d'impliquer les gens dans la société, je trouve que ça aussi c'est important. Ce que je veux dire, c'est que je vois que les gens veulent faire évoluer l'entreprise et que donc ils s'y impliquent réellement.

En fait, chez nous, avant d'être auditeur interne, ils sont d'abord technicien de production ou opérateur QC (quality control) et donc ils ont un métier à côté, ils ne font pas que des audits internes puisqu'on est une petite entité et donc chaque auditeur va faire 2 ou 3 audits par an et le reste du temps il a son métier dans la boîte et donc il est vraiment le collègue et ça, je trouve que c'est la meilleure manière de faire des audits.

Auditeur E

Quelle est, selon vous, la mission principale d'un audit interne ?

Le but n'est pas de trouver absolument des non-conformités. Donc le but c'est de voir si les règles et les procédures qu'on a mises en place sont respectées. Donc le but c'est vraiment de poser des questions ouvertes pour voir comment ça se passe en réalité et quand on voit quelque chose qui n'est pas conforme par rapport à ce qui a été décrit, alors il faut relever le point, expliquer ce qui était normalement attendu et voir comment est-ce qu'on peut faire pour résoudre le problème. Soit réadapter la procédure parce qu'elle n'est pas en adéquation, soit si c'est quelque chose qui est légalement requis alors rectifier le tir.

Quelles sont les compétences principales d'un bon auditeur interne ?

L'indépendance par rapport au processus concerné. Maintenant, l'audit c'est l'amélioration continue. Après, être auditeur c'est écouter, communiquer, expliquer ce qui va et ce qui ne va pas donc ne pas camoufler mais vraiment expliquer les choses. Il faut également bien connaître le processus audité donc il faut se préparer en relisant les procédures applicables dans le département que l'on va auditer. Cela permet de redéfinir le contexte, de voir s'il y a des choses qui me semblent déjà incohérentes ou non et puis aller voir sur le terrain pour leur poser les questions afin de savoir comment ça se passe.

Avez-vous de bonnes relations avec les audités ?

Oui, d'où l'importance de savoir poser des questions de manière ouvertes et sans a priori. De cette manière l'ambiance est tout de suite plus détendue. Après, c'est vrai qu'il peut y avoir des tensions au quotidien quand il y a des choses qui ne se passent pas bien mais si on vient en leur expliquant à quoi sert un audit, c'est-à-dire à faire le bilan et à voir ce qui peut être amélioré, et bien ils comprennent qu'on peut être une aide pour eux, pour fonctionner d'une meilleure manière. Et c'est le message que j'essaie de transmettre, on n'est pas là pour faire les gendarmes mais pour voir si certaines choses peuvent être améliorées et justement si on pose les questions dans ce sens-là, c'est même eux qui viennent nous exposer leurs problèmes pour que nous relevons des choses que peut-être leur manager ne se rend pas compte mais que eux vivent au quotidien et qu'en le disant à un auditeur interne qui le met dans son rapport, il le fait remonter vers le manager et donc le manager devrait mettre en place les actions en accord avec l'assurance qualité pour mieux fonctionner.

Par ailleurs, on est une petite structure donc on se connaît tous bien et je pense qu'à partir du moment où on ne connaîtra plus chaque opérateur, à ce moment-là ça sera peut-être différent mais ici moi je connais toutes les personnes de la société et puis tout ce qui est processus et procédure est écrit en accord avec nous donc on a déjà l'occasion de discuter et donc on n'attend pas un audit pour discuter des problèmes. Après, c'est vrai que pendant les audits on voit des choses et c'est l'occasion de les relever.

Quel est le rôle de la confiance dans votre métier ?

Oui, c'est important parce qu'on travaille mieux quand on a confiance en l'autre parce qu'on peut dire ce qui va et ne va pas et puis la personne peut discuter des points qui ne vont pas pour voir comment est-ce qu'on peut les améliorer.

A partir du moment où on dit clairement les choses et qu'on est là dans un but d'amélioration, et bien la confiance s'installe et se renforce par la discussion et par le fait que l'on s'intéresse à ce qu'ils font et ça les met en valeur parce que c'est vrai que tout le monde a son rôle et ses responsabilités et c'est vrai que si on juge les gens que par leur travail sans essayer de comprendre comment ils le font, la confiance va disparaître.

Le fait de leur demander des explications, ils se sentent concernés et un peu mis en valeur parce que c'est un peu un moment privilégié où quelqu'un s'intéresse à eux et à ce qu'ils font et, de ce fait, en les découvrant sans juger, et en expliquant les soucis que l'on peut rencontrer, et bien on peut créer cette confiance avec eux.

Pensez-vous être un conseiller de confiance pour l'entreprise ?

Moi, en tout cas, j'essaye dans mon comportement d'être ouverte à la discussion et quand je vois qu'il y a des choses qui ne vont pas, même si ce n'est pas lors d'une mission d'audit, j'essaye de les aider ou bien de discuter avec eux pour résoudre les problèmes. Donc je pense que ça fait partie du comportement général, de ne pas juger les personnes quand on voit quelque chose qui ne va pas. C'est difficile, donc je ne dis pas que je suis tout de suite ouverte à la discussion mais c'est important de gérer ses émotions et de voir comment faire pour avancer au mieux en résolvant les problèmes, s'il y en a.

Avez-vous des idées qui permettraient d'améliorer cette relation de confiance ?

Moi, je me suis formée sur le terrain avec des auditeurs déjà expérimentés, mais je trouve qu'une formation m'aurait fait du bien pour peut-être poser des questions différemment ou encore simplement poser des questions qui ne me sont pas venues à l'esprit. Cela me permettrait de me remettre en question par rapport à ma méthode de travail afin de mieux fonctionner par la suite.

Après ce qui est intéressant ici, comme on est une petite boîte, on a récupéré des gens de divers milieux pharmaceutiques et du coup, via l'expérience des différentes personnes, ça nous apporte pas mal de choses et ça c'est vraiment très bien.

Peut-être aussi avoir des formulaires plus définis avec des questions-types ou quoi parce que nous ici on part d'une feuille blanche lorsqu'on réalise un audit et on n'a pas vraiment d'outil.

Après, ici, il nous manque un peu l'implication des autres départements parce que l'on réalise nos audits dans les temps, mais les autres départements ne prennent pas en considération les rapports pour voir comment ils peuvent faire pour mettre en place des actions. Donc souvent on fait des audits mais toutes les actions qui pourraient être mises en place ne le sont pas parce que les autres départements n'ont pas le temps et que ce n'est pas leur priorité. Mais maintenant on a mis en place une nouvelle structure du département et donc une de mes responsabilités sera de faire le suivi et de m'assurer que les actions sont bien mises en place au fur et à mesure.

Audité E

Quelle est, selon vous, la mission principale d'un audit interne ?

Pour moi, c'est de vérifier que le système en place fonctionne et réponde aux normes GMP qui sont les normes qu'on est sensé suivre. Donc que tout soit sous contrôle. Son but est aussi de vérifier que ce qui est fait sur le terrain est ce qui est écrit dans les procédures.

Quelles sont les compétences principales d'un bon auditeur interne ?

Alors, le bon auditeur interne doit avoir l'esprit ouvert, se poser les bonnes questions et demander à voir les choses clairement, avoir des preuves, de la documentation.

Y a-t-il de bonnes relations entre les auditeurs et les audités ?

Alors, normalement oui, surtout en interne. Après, parfois il y a des petites tensions parce que l'audité n'accepte pas les remarques de l'auditeur mais c'est rare parce qu'on sait que ça fait partie d'un principe d'amélioration continue. A partir du moment où tout le monde est dans cette optique-là et qu'on comprend que le but de l'auditeur n'est pas de nous ennuyer mais de nous aider à nous améliorer, il n'y a pas de raison que ça se passe mal. Après c'est fort aussi au niveau du caractère parce qu'il y a des personnes qui, lorsqu'on leur fait une remarque, elles vont le prendre personnellement alors que ce n'est pas contre eux. Mais généralement ça se passe bien.

Mais donc, ce qui est imparable pour que ça se passe bien, c'est de partir de la réglementation pour montrer vraiment comment ça doit se passer et éviter tout conflit. Et après, tout ce qui n'est pas écrit dans la réglementation est libre à l'interprétation personnelle qui alors est discutable entre l'auditeur et l'audité afin de trouver la bonne manière de faire.

Avez-vous confiance dans le jugement et les recommandations de l'auditeur interne ?

Et bien généralement oui parce que c'est une discussion. Souvent l'auditeur interne ne va pas recommander quelque chose mais il va dire qu'il a remarqué que tel processus n'est pas optimal pour telles raisons et c'est souvent la personne auditée qui va proposer des solutions. Donc c'est vraiment un dialogue, parce que l'auditeur dit dans son rapport ce qu'il a remarqué qui n'allait pas et l'audité doit remplir un plan pour corriger la remarque faite par l'auditeur. Donc c'est soit une discussion directement durant l'audit, soit ça se fait par le rapport pour que l'audité ait le temps de réfléchir à la manière de régler le problème ciblé par l'auditeur. Après tout cela prend du temps et même si on a des délais (15 jours à l'auditeur pour rendre le rapport après l'audit et puis 15 jours à l'audité pour faire son plan d'action), ce n'est pas facile de les respecter parce qu'on a beaucoup de boulot et que finalement, l'audit est une surcharge de travail. Après, ce qu'il faut, c'est avoir une personne qui s'occupe du suivi du plan d'action une fois celui-ci réalisé et pas l'abandonner une fois qu'il a été rédigé, autant pour l'auditeur que pour l'audité parce que si l'audité oublie de le suivre, il faut que l'auditeur vienne lui rappeler ce qu'il avait prévu de faire et qu'il faut que ça soit fait. Et ici, on doit vraiment s'améliorer là-dessus parce que généralement on a une prise de conscience tous les 6 mois en remettant tout à jour parce qu'on a oublié donc les suivis ne sont pas encore réellement sous contrôle.

Pensez-vous que la relation de confiance entre l'auditeur et l'audité est importante ?

Oui clairement parce que sinon l'audit ne peut pas bien se passer. L'audité doit avoir confiance dans les compétences de l'auditeur et l'auditeur doit être ouvert et partir du principe que ce qui doit être fait est probablement fait mais tout de même le vérifier. Enfin je veux dire, lorsqu'un auditeur veut descendre quelqu'un il va toujours pouvoir le

faire en grattant au bon endroit. Donc il y a une base de respect mutuel à avoir pour que ça se passe bien, et cela se crée naturellement puisque l'entreprise est fort axée sur le respect entre collègues ainsi que sur le système d'amélioration continue.

Estimez-vous que l'auditeur interne est un conseiller de confiance au sein de l'entreprise ?

Oui tout à fait, je pense qu'il faut un respect mutuel et une confiance dans l'auditeur qui se crée parce que les remarques faites par l'auditeur ont vraiment du sens et de l'importance, ce ne sont pas des remarques juste pour dire d'ennuyer l'audit. Aller à l'essentiel et puis aussi créer un climat qui montre que l'audit est un climat win-win parce que c'est une valeur ajoutée pour l'audité puisque ça va lui permettre de s'améliorer. Par ailleurs, le fait d'envoyer un agenda à l'audité donne déjà confiance parce qu'il est expliqué ce qui va être audité, donc on n'a pas de mauvaise surprise et puis les documents que l'auditeur veut sont également cités dans l'agenda et donc on peut s'y préparer et on n'a pas toutes les informations au dernier moment dans la précipitation et puis l'audité sait à quoi s'attendre et il n'y a pas de surprise et je pense que cela permet aussi de créer de la confiance durant l'audit. Ensuite, pendant l'audit je pense aussi qu'il y a une attitude à avoir de la part de l'auditeur mais aussi de l'audité qui doit s'engager à répondre aux questions de manière franche et transparente. Et l'auditeur doit montrer qu'il est là pour faire l'audit et pour pouvoir certifier le bon travail et si des manquements sont remarqués, c'est pour que l'audité puisse s'améliorer. Donc une fois qu'on part dans ce contexte-là, tout devrait bien se passer.

Avez-vous des idées afin d'améliorer cette relation de confiance ?

Je pense que ce qui serait bien serait de donner des mini formations aux gens sur le but de l'audit interne pour qu'ils comprennent vraiment la valeur ajoutée.

Après, pour les auditeurs, ce qui serait bien c'est de faire également des petites formations sur l'attitude à avoir lors de l'audit.

Donc, c'est vrai que je pense qu'il y a un minimum de connaissances à avoir, autant pour les auditeurs que pour les audités, afin que l'audit se passe pour un mieux.

Auditeur F1

Quelle est, selon vous, la mission principale de l'audit interne ?

Pour moi, l'objectif est de fournir une assurance indépendante et raisonnable quant au système de contrôle interne. Donc, on a pour but de revoir, sur base d'un risk assessment, tous les processus de la banque, d'évaluer le risque lié à ces processus et de voir si les contrôles ont été mis en place, et si oui s'ils ont bien été exécutés. Et donc tout cela dans le but de fournir cette assurance quant à l'environnement de contrôle.

Mais on arrive en troisième ligne. Les premières lignes étant le business et les fonctions de support. Donc ce n'est pas parce que nous on fournit cette assurance que les contrôles ne doivent pas se passer dans les deux autres lignes de défense.

Quel est votre rôle dans la gestion des risques ?

La gestion du risque c'est l'affaire du business et du risk management. Nous on va assesser encore comment les risques sont gérés et comment le risk management fait son travail. Mais on ne va pas prendre des décisions par rapport à une gestion d'une façon ou plutôt d'une autre. On va encore une fois évaluer comment c'est fait, identifier ce qu'il ne va pas selon nous, et recommander, c'est-à-dire fournir des recommandations. Donc, on n'est pas en train de donner ou de prendre des décisions en disant comment il faut gérer les risques, ce n'est pas de notre ressort, nous on va regarder quels sont les contrôles qui sont mis en place pour s'assurer que ce qui a été fait a été fait correctement.

Et qu'en est-il de la gestion des fraudes ?

Tout dépend de la boîte dans laquelle on est. Il y a des boîtes où il y a vraiment des services spécifiques pour cela mais alors on arrive dans des boîtes assez grandes. Ici, s'il y a une fraude avérée, en général l'audit interne procède à une évaluation de ce qu'il s'est passé, voir les contrôles qui ont foiré et voir un peu ce qu'on peut faire pour y remédier. Mais tout dépend aussi de si c'est une fraude interne ou externe. Pas mal de fraudes nécessitent des connaissances IT, au niveau du domaine de la fraude qui sont peut-être un peu plus spécifiques. Nous on pourra prendre une partie en charge en interne mais parfois il faut se faire aider par des services un peu plus spécialisés.

Une fraude est souvent le résultat d'une faiblesse de contrôle et donc on doit y être d'une façon ou d'une autre lié de manière à ce qu'on puisse recommander les choses pour ne plus avoir ce type d'événement dans le futur.

Mais il n'y a pas de procédure bien stricte disant ce qu'il faut faire en cas de fraude avérée en interne. Néanmoins, dans toutes les sociétés, on demande toujours à ce que, si quelqu'un détecte une anomalie, il en réfère à son manager qui le rapporte lui-même à son supérieur et à ce moment-là, le top management va être au courant et une décision va être prise et l'audit est au courant puisque l'audit interne doit être pratiquement au courant de tout. Alors je dis pratiquement parce que dans la théorie, normalement, c'est tout.

Quelles sont les compétences principales d'un bon auditeur interne ?

Il faut être objectif. Il faut avec un esprit du détail tout en gardant quand même une vue hélicoptère comme j'appelle ça, donc une vue d'ensemble pour ne pas se perdre dans le détail. Il faut bien entendu être intègre et honnête, cela me semble très important puisqu'on est sensé rapporter les choses de la manière dont elles se déroulent réellement. Il faut une certaine ténacité parce qu'on rapporte parfois des choses qui ne sont pas plaisantes à rapporter ou à entendre pour l'audit et donc il faut être assez strict et rigoureux que pour se comporter correctement dans la discussion qui peut parfois devenir conflictuelle, parce qu'il faut savoir faire face aux divergences d'avis. Mais d'un autre côté il faut aussi avec une certaine flexibilité parce que si on se rend compte qu'on a tort, parce qu'on peut avoir tort comme tout le monde, il ne faut pas rester sur quelque chose d'erroné. Je pense qu'il y a une nécessité de pouvoir bien s'exprimer et d'être sociale puisque si on n'est pas sociable dans le cadre de la réalisation de l'audit, on a moins de contact et les gens sont moins enclins à nous donner des informations parce qu'il faut bien savoir que si on n'a pas l'information qui vient des personnes, l'audit devient de plus en plus difficile à réaliser. On peut le faire mais un bon audit est un audit qui se fait en transparence avec les audités. Et puis, au delà des connaissances techniques qu'il faut quand même connaître, il faut aussi avoir une certaine capacité de rédaction parce que le rapport est important, c'est la seule chose qu'ils voient vraiment, même si derrière cela il y a énormément de documents qui sont produits mais il faut savoir appréhender les choses de la manière la meilleure possible en étant le plus juste possible mais en sachant que le poids des mots est important. Les mots peuvent changer

le feeling des gens et donc on peut avoir des conséquences un peu plus désastreuses si jamais on utilise le mot inadéquat. C'est pour cela que dans le processus, on fait toujours des revues bien avant la publication de manière officielle du rapport, parce que les personnes doivent être d'accord. Il faut, pour qu'il y ait un bon audit, qu'il n'y ait pas de surprise pour les audités. Donc quand on produit un rapport, tout doit être connu.

Avez-vous de bonnes relations avec les autres départements ?

J'ai rarement eu des problèmes avec des audités après, ça dépend de la manière dont on les aborde et dont on aborde l'audit. L'audit n'est pas un département policier, l'audit a évolué vers un aspect un peu plus conseil, de consultance. On reste toujours audit mais on n'est pas ici pour taper sur les doigts quand ça ne va pas. Il y a donc une évolution qu'on a intégré ici et donc on fait comprendre à l'audité qu'on est là en tant que partenaire et alors les situations se passent bien. Moi je n'ai jamais eu trop de problèmes mais évidemment dans certains audits on peut avoir des petits conflits mais qui ne vont jamais plus loin, ce sont des discussions disant « Je ne suis pas d'accord. » et alors là il faut faire preuve de ténacité et d'obstination parfois parce qu'il faut savoir convaincre mais aussi d'un autre côté, être un peu flexible dans certains cas parce que il faut pouvoir lâcher un petit peu de lest pour pouvoir faire accepter d'autres choses, la négociation est aussi une des qualités que tout auditeur devrait posséder.

Et les recommandations que vous faites, sont-elles toujours suivies et mises en place ?

Alors, le but est qu'elles soient toujours suivies. Mais quand je dis suivies, c'est pas forcément la recommandation en tant que telle, c'est-à-dire qu'on va détecter une issue (un problème où le risque sera clairement expliqué parce que si problème il y a c'est qu'il y a un risque, parce que s'il y a un petit problème mais sans risque ça ne nous intéresse pas), et le problème identifié est exprimé et est rapporté. La recommandation sert évidemment à solutionner le problème mais il y a peut-être plusieurs moyens de solutionner le problème, la recommandation n'est pas forcément la seule et unique façon de faire pour remédier au problème. Donc l'important n'est pas que la recommandation soit mise en place mais que le problème soit résolu, de la façon dont ils veulent. Donc s'ils veulent utiliser une autre méthode moi je n'ai aucun problème du moment que le risque est couvert et que donc le problème est résolu. A partir de ce

moment-là, la recommandation est en générale mise en place, que ce soit la mienne ou une autre, en général on a toujours une date butoir qui impose la mise en place de quelque chose qui solutionne le problème. Parfois on est en retard, ça c'est clair ça dépend de ce qu'il faut mettre en place et des événements inattendus qui pourraient se produire mais en général c'est mis en place.

Si ce n'est pas mis en place, le but n'est pas non plus qu'elle reste indéfiniment dans la liste des issues ouvertes donc là il faut simplement que le risque soit accepté. Donc, si une recommandation n'est pas mise en place pour couvrir le risque, ça veut dire qu'on accepte le risque, et alors il faut qu'il soit formellement accepté par le management en disant « Nous, on a identifié quelque chose qui nous paraît important à solutionner, ce n'est pas solutionné pour X raisons, si vous pensez que ça peut rester comme ça, on veut une validation formelle. ». On a toujours la possibilité, si vraiment ce n'est pas mis en place et que pour nous il y a vraiment un problème, on peut rapporter au comité d'audit, on rapporte au président du comité d'audit qui fait aussi partie du conseil d'administration. Et via cette filière-là, on peut aussi si un risque est accepté par le management (l'owner de l'issue), puisque je rappelle que ce sont eux qui sont responsables des risques c'est pas nous, c'est leur risque et donc c'est à eux de le gérer. Mais s'ils ne le gèrent pas alors que nous on pense qu'il y en a un réellement et que eux ne veulent rien en faire, je parle évidemment de cas assez théoriques qui ne se produisent pas souvent mais ça peut arriver, alors on a toujours la possibilité de partir au conseil d'administration qui eux auront leur décision via le comité d'audit.

Pour résumer, nous on va dire « Ok vous l'acceptez, on est d'accord. » pour des raisons d'évaluation, pour nous c'est ok. Mais si on pense qu'ils acceptent quelque chose qu'ils ne devraient pas accepter, on a la filière officielle de reporting vers notre responsable à nous qui est le comité d'audit.

Mais en général, dans une société où l'audit est reconnu, ce qui est le but, si la société est assez mature, on n'arrive pas à cela. On arrive toujours à des situations où on peut trouver une solution, alors nous on exagère peut-être un peu trop dans la recommandation ou dans l'issue, on a tendance à le faire parce que nous on essaye de le faire vraiment de manière carrée et en étant le plus risk averse, en essayant de limiter au plus le risque, et donc on peut parfois être un peu trop prudent et donc c'est en discutant qu'on va décider de ce qu'on va faire pour diminuer le risque. Et donc c'est généralement comme cela que ça se passe quand ce sont des sociétés qui sont matures

mais si jamais ça devait exister, ce problème de conflit et bien on a toujours la possibilité de trouver le comité d'audit pour dire qu'on n'accepte pas qu'ils acceptent le risque. Et puis après c'est le conseil d'administration qui juge.

Quel est le rôle de la confiance dans votre travail ?

C'est clair qu'il faut qu'il y ait une relation de confiance pour que la mission d'audit soit optimale. Néanmoins, pour moi la confiance que j'accorde à un audité ne remplace pas le contrôle qui doit être fait. Donc, je peux avoir confiance dans l'audité, mais ce n'est pas parce que je sais qu'il est intègre, honnête, ... que je ne dois pas avoir un contrôle formel. Parce que déjà, l'erreur est humaine et donc tout le monde peut se tromper et puis parce qu'il faut se dire que si la personne part, il faut que les contrôles soient mis en place pour quand cette autre personne arrivera et qui, elle, ne peut peut-être pas être aussi digne de confiance que la personne précédente. Donc nous, on veut toujours quelque chose de formel et on évite de prendre la confiance qu'on peut accorder à quelqu'un comme étant un contrôle. Maintenant évidemment, plus j'ai confiance dans la personne et plus l'audit va être facile parce qu'on sait dans quelle direction on va.

Après, il est important que l'audité ait confiance en nous aussi mais ça c'est à nous de créer ça. C'est pour ça que quand on fait des audits, il est important que l'audité soit content de nous pour qu'il voie que notre rapport et notre travail est de qualité et rapporte des choses qui sont réelles et qui sont importantes pour lui.

Et comment vous créez cette confiance que les audités ont en vous ?

Il n'y a pas de recette miracle à mon sens mais je pense que le fait de, sur la longueur et même sur le court terme, montrer qu'on est attentif à l'audité, qu'on est attentif à ses opinions mais aussi à ses contraintes à lui et à ses remarques, je pense que ça le met dans un climat où il se rend compte qu'il n'a pas en face de lui quelqu'un qui décide unilatéralement et qui lui envoie simplement le rapport sans en discuter au préalable.

Parce que pour moi, un audit nécessite du dialogue. Donc il y a une nécessité d'essayer, au fur et à mesure de la relation d'audit, de gagner une confiance, mais il n'y a pas de règle.

C'est pour cela que de bons auditeurs se remarquent assez vite parce qu'on voit comment ils réagissent avec les gens. L'énervement, par exemple, c'est quelque chose qu'il ne faut pas avoir, même si les audités nous disent des choses inacceptables, il faut

toujours essayer de rester calme et coopératif pour rester dans le sens de l'évolution d'un problème. Et donc à la fin, on obtient la confiance. Le but c'est vraiment qu'il y ait une interaction et que les audités comprennent la plus value qu'on leur apporte en essayant d'améliorer les choses parce que finalement l'audité connaît beaucoup des issues qu'on va pointer parce qu'ils doivent avoir une bonne vision de leurs contrôles. C'est pour ça que, pour moi, le rating de chaque rapport peut être altéré de par la connaissance de l'audité envers les issues qu'on va pointer du doigt parce que le rating du rapport reflète l'environnement de contrôle que l'audité met en place et sa vision de l'environnement de contrôle. Parce que le risque est mitigé par les contrôles compensatoires qui pourraient éventuellement avoir été mis en place, bien que l'issue reste. C'est ma vision, je ne dis pas que c'est comme cela pour tout le monde.

En tant qu'auditeur interne, vous considérez-vous comme conseiller de confiance ?

Je pense que oui mais ça dépend évidemment des audits et de comment ils se déroulent mais je pense que oui. Parce que quand on parle des issues et qu'ils les acceptent et qu'on voit qu'il y a un répondant derrière et qu'on entend le feed-back des personnes, on se dit qu'on a fait quelque chose de relativement bon pour la société.

Je vais prendre un exemple. J'ai fait un audit qui n'était pas très positif, mais le feed-back a été « Merci du rapport, on n'a rien à dire, on mettra tout en place. », ce qui est assez rare quand on a un audit un peu moins positif. Et donc quand on reçoit ce type de feed-back, c'est quelque chose qui nous montre qu'on a bien fait notre travail et il y a une reconnaissance du travail.

Y a-t-il des choses que vous aimeriez qui changent ou qui évoluent afin d'améliorer cette relation de confiance ?

Encore une fois, ça dépend de l'audité en tant que tel, parce que tous les audités sont différents. Mais si je pouvais changer quelque chose, pour certains audités, c'est qu'ils puissent tous être ouverts et qu'ils comprennent qu'on n'est pas là pour les ennuyer mais plutôt pour améliorer les systèmes de contrôle donc que les personnes en tant que telles nous on s'en fout, mais eux le prennent souvent personnellement mais le but c'est que ça soit pris avec un certain détachement personnel, mais pas un détachement total

puisqu'il faut prendre ça à bras le corps pour résoudre les problèmes mais qu'ils fassent les choses de manière constructive.

Après ça, c'est à nous de leur faire comprendre mais quand ils reçoivent un audit non satisfaisant et qu'ils ont beaucoup de choses à faire, ce n'est pas toujours facile à faire. Donc il y a certaines fois où ça va et puis des fois où ça va être un peu plus compliqué parce qu'avoir une issue à son nom dans les statistiques ce n'est jamais gai pour la personne.

Donc voilà, avoir toutes les personnes qui sont dans cette même optique, ça serait bien. Mais encore une fois, tout dépend de la personne, de leur personnalité mais également de leurs expériences passées.

Mais la confiance est un travail sur le long terme et en quelques minutes on peut tout foutre en l'air donc ce n'est pas évident mais c'est très intéressant et surtout on voit que ce qu'on fait, si on le fait bien, ça a un effet.

Auditeur F2

Quelle est la mission principale de l'audit interne ?

Selon moi, l'audit interne est là pour cerner les risques et s'assurer qu'ils sont maîtrisés. S'ils sont décelés, ils doivent être rapportés à la hiérarchie de façon à justement demander à ce qu'ils soient maîtrisés. Le fait de les signaler.

Et quel est votre rôle dans la gestion des risques ?

Alors, je dirais qu'il y a une première évaluation qui est faite sur l'historique de la société et peut-être même une expérience commune aux différentes banques qui permet de faire un plan d'audit qui va permettre de voir où sont les priorités dans les missions et de voir le temps qu'il faut y consacrer. Ensuite, quand il y a une mission qui est réalisée, alors il y a une analyse précise du risque dans le champ qui a été déterminé et ensuite il y a l'élaboration d'un rapport mais là on n'est plus dans la gestion des risques.

Alors le risk management va contrôler les risques qui sont connus dans un cadre précis qui est plutôt financier ou tangible par rapport à des contrats ou des engagements et donc va vérifier que ces risques sont sous contrôle en faisant des contrôles périodiques. Donc là il y a une maîtrise des risques simplement par le contrôle de ce qu'on a en place au niveau de la sécurité et du respect de nos engagements.

L'audit n'est pas du tout sur ce principe-là, nous on est plutôt en train de remettre en cause les processus c'est-à-dire qu'on revoit l'ensemble d'une activité en cherchant à définir si tous les risques sont bien maîtrisés et éventuellement en ayant assez de recul sur les processus pour les remettre en cause. Et en plus on est à un niveau qui doit se permettre d'avoir du recul et qui est totalement indépendant et qui peut donc dire « Tiens, tel contrôle du risk management n'est pas pertinent ou il en manque et le risk management devrait le faire et dans les opérations tels départements devraient aussi le faire chacun à son niveau. ». Donc nous auditons aussi le risk management.

Et dans la gestion des fraudes, quel est votre rôle ?

Alors, on pourrait voir deux angles. Le premier, c'est quand on fait une mission d'audit, ça fait aussi partie des risques que l'on regarde c'est-à-dire que l'on a des réflexes par exemple un ordre ou une transaction qui ferait sortir du cash pour donner une image simple, on doit toujours avoir ce qu'on appelle 4 yeux c'est-à-dire une personne qui encode et une autre personne qui valide, ce qui fait qu'il y a une indépendance dans le contrôle et qui empêcherait une personne seule d'envoyer un virement par exemple sans qu'il y ait de réelle demande ou d'autorisation. Donc sur le terrain, au fur et à mesure de nos contrôles on va avoir des réflexes et rappeler des processus qui sont parfois oubliés, même dans un esprit d'efficacité et de bonne volonté, et on va demander à ce qu'on remette des dispositifs anti-fraude en place. On peut aussi en mettre de nouveaux tout simplement parce que la technologie évolue. Ça c'est un premier niveau de terrain. Le deuxième niveau est différent, c'est-à-dire qu'après quand nous, dans l'établissement il y a une fraude, c'est le département qui s'appelle operational risk management qui va mener l'enquête, par exemple suite à la plainte d'un client ou à une anomalie ou quand on est dans un processus standard de fraude. Donc ce département-là va mener une enquête qui va éventuellement même donner des recommandations en disant « Voilà, il faudrait ceci et cela. » et nous recevons, nous, un reporting global sur l'ensemble des tentatives de fraude internes et externes et ça nous enrichit dans le sens où ça nous illustre ce qu'on sait déjà, ça nous fait découvrir de nouvelles choses et puis ça attire aussi notre attention sur des tentatives de fraude qui seraient très récurrentes sur un même processus et là on peut se dire « Tiens, c'est anormal, qu'est ce qu'il se passe ici ? ». Mais on intervient à un niveau supérieur, c'est-à-dire qu'on ne va pas faire un contrôle fréquent et régulier comme va le faire l'operational risk management sur

toutes les fraudes, par contre nous, on va s'inspirer de leur vue d'ensemble et dans le cadre d'une mission, on va aussi aller se renseigner sur ce qu'ils ont comme éléments, ça peut nous donner des pistes.

Y a-t-il un système de dénonciation des fraudes en interne ?

Pas à proprement parler mais il y a toujours moyen, si quelqu'un constate quelque chose d'anormal, qu'il aille en parler à son responsable ou encore à quelqu'un d'autre et même à l'audit, c'est déjà arrivé. Que ce soit de la fraude ou que quelqu'un vienne dire « Ecoutez, je ne trouve pas ça normal parce que les contrôles ne sont pas indépendants, un jour on risque d'avoir des problèmes. ». Les gens ont été assez responsables pour le signaler. Finalement, le contrôle social est un bon début du contrôle, il ne faut pas empêcher les gens de dire ce qu'ils pensent. Et donc, si quelqu'un vient, ce n'est pas arrivé très souvent mais c'est arrivé, et bien on les écoute et on analyse et on voit ce qu'il se passe. Si c'est à nous qu'on vient le dire, alors on fait des enquêtes en essayant d'équilibrer les choses, c'est-à-dire qu'on regarde des faits, on n'a pas d'émotionnel, on ne vise pas une personne.

Quelles sont, pour vous, les qualités principales d'un bon auditeur interne ?

Je pense qu'il faut du bon sens, de la curiosité parce qu'il faut sans cesse se remettre à jour parce que les choses ne cessent de changer au fil du temps et il faut accepter d'être celui qui en sait le moins parce qu'on va auditer des gens qui sont des experts dans leur domaine et nous ne le sommes pas. Mais il faut également avoir des compétences en communication, c'est-à-dire que souvent on débloque des situations un peu humaines. Moi je me suis aperçu que les problèmes sont pressentis ou connus des gens puisqu'ils sont experts dans leur domaine donc il faut déjà leur demander quels sont, selon eux, les problèmes et souvent ils savent les cibler et après il faut arriver à exprimer les problématiques au management. Maintenant il y a des fois où les gens nient les problèmes et sont dans le déni total.

Je dirais qu'on a besoin d'une dimension psychologique parce qu'on doit souvent gérer avec le tempérament des gens et il faut arriver à les convaincre qu'on va dans la même direction et qu'on est de la même société, pour ceux qui sont réticents à la critique parce qu'il y en a qui comprennent très bien l'opportunité d'un audit en se disant qu'on va faire un état des lieux et après on pourra mieux avancer.

Il faut également ne pas se vexer trop vite, il faut accepter la critique puisque nous-même on critique et il faut aussi accepter de se tromper et puis quand on rédige quelque chose on le reformule, et parfois en le reformulant et bien ce n'est pas exact et donc quand on remet un rapport de projet d'audit on accepte qu'il puisse y avoir des remarques et après on adaptera le texte si on pense aussi qu'on s'est trompé ou que la nuance est importante, par contre si on reste sur notre point de vue, on va le maintenir. Alors c'est très enrichissant mais parfois on est frustré parce que je le répète, on est toujours dépassé, c'est-à-dire que même si à un moment donné on a été au top dans une information ou dans la connaissance d'un processus et bien dans un an ou deux on ne sera plus au top et ça c'est pas toujours facile, il faut accepter de toujours tout recommencer.

Des compétences techniques, il nous en manque tout le temps et pour cela il faut toujours se documenter un petit peu avant chaque mission ou, si nécessaire, aller dans les départements pour qu'ils nous donnent des informations pour faire une sorte de mini formation. Mais par contre, des compétences dans la gestion de l'humain, il nous en faut beaucoup. C'est-à-dire presque arriver à des méthodes de psychologie où on apprend à prendre du recul émotionnel et à se protéger. Il faut aussi apprendre à recadrer les gens gentiment. Il y a beaucoup de compétences dans la relation avec l'autre. Pour essayer un peu d'anticiper les réactions des gens. Par ailleurs, il faut aussi faire abstraction du comportement des gens pour ne les juger que sur leur travail. Ça m'est déjà arrivé de trouver des gens pas sympas, pas souriants mais quand je fais l'audit, je me rends compte qu'ils le font bien et donc je me dis qu'ils sont peut-être pas sympas mais qu'ils font bien leur travail. Il faut donc se pencher sur les faits et ne regarder que cela. J'essaie de prendre les gens comme ils sont, qu'ils soient froids ou sympas et finalement il peut y avoir des gens doués dans leur travail dans les deux catégories, tout comme des gens qui font des erreurs dans les deux catégories.

Je crois qu'il faut aussi une capacité à la franchise dans ce boulot. C'est-à-dire qu'il faut aimer mettre les points sur les i, poliment et calmement. En disant « Voilà, je te préviens pour moi le processus est pas bon, dans le cadre du rapport ce sera relaté comme cela et j'estime qu'il faut le changer. Je peux comprendre que tu penses autrement mais moi je suis là pour couvrir les risques et de mon point de vue, il y a un risque et ça j'en reste persuadé. ». Donc on peut avoir des points de vue différents.

Et avez-vous de bonnes relations avec les personnes que vous auditez ?

Il y a de tout, et des fois on sait d'avance que ça ne va pas être facile parce qu'on voit à l'attitude des gens pendant les premières interviews qu'on est face à quelqu'un, par exemple, qui est dans la situation du déni et qui ne voit pas pourquoi on est là et qui fait des remarques qui nous montrent qu'on n'est pas les bienvenus et ce sont des gens avec lesquels on ne peut pas faire grand chose à part les tenir au courant au fur et à mesure de l'audit de ce qu'on constate pour un peu nourrir le sujet mais ce sont souvent des gens qui terminent à la fin en disant « Mais moi je ne comprends pas que vous m'ayez mis ça, je méritais bien mieux que ce rating, ... » alors que d'autres personnes qui liraient le rapport trouveraient qu'on a déjà été bien trop gentil. Donc il faut savoir gérer la réaction de la personne qui finalement a du mal avec la critique.

Et il y a aussi les départements avec qui ça se passe super bien. Donc on fonctionne beaucoup en essayant de raisonner avec les personnes, en les incluant dans la réflexion en disant « Voilà, selon moi il y a un risque ici, est-ce que vous voyez pourquoi ? Qu'est-ce qui pourrait aider à le résoudre ? » et donc essayer d'aider la personne à trouver elle-même des dispositifs, c'est vraiment l'idéal. Le but est de les imprégner pour leur apprendre à pêcher plutôt qu'à manger du poisson. Et du coup, ce personnel-là saura retourner dans des textes de loi par après, sait pourquoi il fait les choses, a compris le cadre et donc sait se justifier. Et d'ailleurs après, ils disent souvent qu'ils sont super contents parce qu'ils voient beaucoup mieux pourquoi ils font les choses et donc ça les motive parce qu'ils se sentent beaucoup plus responsabilisés. Donc dans ce cas-là, il y a une dynamique super chouette et les gens, qui pourraient être un peu sur la défensive au départ, se mettent à faire confiance et à avancer et la dynamique devient de plus en plus positive.

Donc, en général, on essaye de tenir les gens au courant au fur et à mesure et de proposer des choses et donc d'attirer la personne dans notre cadre de référence en disant « Voilà, pour moi ça fonctionne comme ça, il y a ça comme faiblesse donc essayez peut-être de faire ceci pour couvrir le risque. », maintenant, quand on tombe face à quelqu'un qui n'est pas d'accord avec notre point de vue et qui dit qu'on ne comprend rien, et bien on est obligé de monter en hiérarchie et de prendre des positions fermes.

Il faut prévenir et informer le plus possible et essayer de convaincre mais ce n'est pas toujours évident parce qu'on rencontre tout type de personnalité. Moi j'ai déjà rencontré quelqu'un qui disait que tout le rapport était juste par rapport à tout ce qui incluait son

bras droit, mais la recommandation qui le concernait, il n'était pas du tout d'accord. Donc c'était vraiment tout le monde fait mal son travail sauf moi. Et ça, ça dépend de la personnalité des gens et dans ce cas-là, il ne faut pas aller au conflit, il faut essayer de réagir le moins possible en évitant de polémiquer et dire que s'il n'est pas d'accord et ne veut pas suivre la recommandation et bien on ira chacun avec nos idées devant le comité de direction pour en discuter calmement. Et surtout, il ne faut plus en discuter à chaud, il faut laisser retomber et souvent, 3 mois après c'est déjà calmé et même un an après il arrive que les gens viennent nous dire qu'on avait raison. Mais donc il faut laisser du temps dans ces cas-là pour laisser la colère retomber. En fait, dans ces cas-là, les gens pratiquent la politique de l'autruche, c'est-à-dire je me cache, je ne réponds pas, je m'arrange pour être en réunion à chaque fois qu'on avait prévu des réunions, je ne mets pas les documents et ils vont m'oublier et ça va bien se passer. Mais ça va être pire et je ne comprends pas pourquoi les gens font ça, et donc on est vraiment face au réel tempérament des gens. Nous, on est vraiment face à l'humain puisqu'on les met, involontairement, en situation de stress malgré le fait qu'on peut se permettre, en tant qu'auditeur interne, d'être flexible quant aux réunions mais malgré tout il y a des gens qui gèrent mal leur stress, que leur stress soit à raison ou à tort. Parce qu'il peut y avoir des gens qui stressent alors qu'ils font bien leur boulot et puis d'autres qui sont sûrs d'eux alors que ça ne va pas du tout. Mais donc, c'est certain qu'on rencontre de tous les caractères.

En situation de difficulté aussi ce qu'on peut avoir c'est que quelqu'un nous dise oui oui, je vais l'appliquer et puis qu'il retarde les délais sans cesse. Et là, le comité d'audit peut taper du poing, mais pas moi. Donc on en a qui adopte très fort cette stratégie d'évitement surtout pour les risques d'un niveau moyen ou bas puisque le comité d'audit a beaucoup à faire et se focalise surtout sur les risques de haute intensité. Et dans ce cas-là il faut être factuel et reprendre les informations pour montrer que ça date d'autant de temps et le remonter à la hiérarchie.

Et pourquoi, selon vous, la confiance est importante dans votre métier ?

Et bien parce qu'il faut avoir leur coopération. On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif donc il faut convaincre les gens de ce qu'on explique. Mais on n'arrive pas toujours à convaincre les gens. Mais on réfléchit à plusieurs avant de donner une opinion et donc si on signale un risque et qu'on demande à ce qu'il soit traité et maîtrisé, il y a du fond et je

laisse toujours la possibilité qu'on se soit trompé dans l'analyse et dans ce cas-là il suffit de mieux nous l'expliquer dans le projet de rapport. Mais par contre, le meilleur moyen de faire avancer les choses c'est d'obtenir la cohésion, souvent aussi de réunir les interlocuteurs qui n'ont pas l'habitude de se parler. Il faut mettre les gens ensemble pour qu'ils comprennent quel est l'objectif et qu'ils aient une bonne vue des choses et qu'ils continuent à l'avoir par la suite. Donc créer des liens et sortir les gens de leur isolement. La cohésion ça vient surtout beaucoup avec le dialogue en expliquant notre point de vue, par contre il faut aussi arriver à comprendre celui de l'autre en face. Il faut arriver à comprendre le point de vue des autres et à comprendre où il y a un malentendu s'il y a incompréhension. Ce n'est pas forcément de la mauvaise volonté des gens, parfois eux ou bien même nous, on ne comprend pas. Un des deux a mal compris ou on ne parle pas de la même chose, ça arrive aussi. Donc ça c'est pendant la mission. Mais il faut toujours éviter les incompréhensions et puis obtenir l'adhésion de la personne, ça c'est l'idéal. Et pour cela, il faut beaucoup se mettre à sa place. Beaucoup essayer de lui expliquer ce que nous on ferait et voir ce qu'il en pense ou ce qu'il pourrait proposer. Mais moi j'aime faire intervenir une tierce personne. Par exemple, si une personne doit mettre en place un contrôle à la demande d'un service, ça m'est arrivé de justement faire venir cette personne pour en discuter, expliquer les procédures et le but de la mise en place de ce contrôle, où va-t-on, ... Et en général, l'un et l'autre se rendent compte de certaines choses auxquelles ils n'avaient pas pensé et ça leur permet d'avancer en rétablissant le lien. Je trouve qu'il y a beaucoup de dialogue à rétablir. Et ça m'est déjà arrivé, en faisant venir un tiers, la personne exprime ce dont ils ont besoin, comme un fichier, et autant avant la personne disait « Oh mais vous m'énervez avec votre fichier. » et puis « Ah bah oui maintenant je comprends, je vais vous le donner ce fichier. ».

Avez-vous des idées qui permettraient d'améliorer cette relation de confiance ?

Je pense que le premier grand élément pour améliorer la confiance c'est de se connaître et de se croiser dans le boulot. Mais il faut également accepter la critique, c'est-à-dire que quand les gens font une critique et qu'on le prend mal, ça n'améliore pas la relation de confiance. Il faut donc accepter un dialogue constructif. Il y a aussi le fait d'aborder les gens sans autorité et en ouvrant le dialogue et en étant flexible. Donc le fait d'être respectueux et gentil. C'est une base de la relation de confiance, tout comme un dialogue permanent et omniprésent. Moi, comme je l'ai déjà dit, on peut revenir me voir si on a la

moindre question, durant la mission d'audit tout comme après la mission. Ça aussi, ça fait partie de la relation de confiance parce que c'est une relation dans le long terme. Par ailleurs, faire intervenir un tiers expert pour donner son point de vue aide à la conciliation. Mais le but n'est pas de le faire venir comme conciliateur, je joue le jeu en disant devant la personne « Voilà, on discute de ce sujet-là, et on voudrait ton point de vue. » parce que, encore une fois, il faut le faire dans le respect. Ça aide souvent à débloquer des situations parce que, même si la personne reformule la même chose que moi et bien ça débloque et ça suffit à convaincre l'autre. Parce que la personne peut s'être mis dans un schéma psychologique où elle n'accepte plus de conseil d'une personne alors que d'une autre ça passera tout seul. Finalement tout est dans le dialogue.

Auditeur F3

Quelle est votre mission principale, en tant qu'auditeur interne ?

Ma mission, c'est de m'assurer que les risques liés à l'IT, qu'elle soit interne ou externe, sont bien connus, couverts et maîtrisés. En fait, moi j'audite principalement les outils IT ainsi que la manière dont ils sont utilisés. Alors, il y a des audits plus business et d'autres qui sont plus système. Quand, par exemple, j'audite comment les PCs sont installés, ce n'est pas du business ça c'est strictement IT. Alors, l'utilisation, c'est par exemple quand j'audite un programme de facturation de comptabilité, et bien là, c'est à la fois les contrôles qui sont mis dans le programme, mais aussi la manière dont le business l'utilise. Je dirais qu'il y a un moment où il faut s'arrêter comme auditeur IT sinon on devient auditeur IT et business et on fait tout. Il y a un moment où il faut se dire que c'est hors de ma portée c'est plus de l'IT et que ce n'est plus mon problème. Si je trouve un problème et que c'est vraiment très gros, je le mets dans le rapport quitte à sortir de l'objet de la mission, soit je le dis simplement à un autre auditeur et ça devient un point d'attention dans un audit non IT par après. Idem, j'interviens parfois dans des audits non IT quand ils ont un souci plus IT, du style ils auditent le fonctionnement d'un service et ça tourne souvent autour du end-user computing donc les gens qui construisent une usine à gaz sur base d'Excel ou d'Access, et bien quand ils voient des gros tableurs ou des grosses bases de données Access qui traînent et bien ils me demandent parfois d'aller regarder et de donner un avis sur les contrôles mis dedans et de la sécurité.

Y a-t-il des cas de fraude qui peuvent apparaître dans le domaine IT ?

C'est plus rare parce que l'IT est un outil donc on fraude quand on utilise un outil, mais ce qui utilise l'IT en fait c'est le business. Si ce n'est qu'il y a des fraudes commises dans le business qui se font à l'aide d'outils IT et alors c'est en entrant très profondément dans l'IT qu'on trouve les preuves des fraudes. Et alors on change les procédures et on rajoute des contrôles. Quand on trouve des fraudes qui se sont passées à l'aide d'outils et bien soit on évite qu'elles ne se reproduisent en rajoutant des procédures, soit en changeant l'outil, en rajoutant des contrôles dans l'outil ou en empêchant certaines choses d'être possible dans l'outil.

Pour qu'il y ait une fraude en interne, il faut que trois conditions soient remplies. Tout d'abord, la personne qui fait la fraude doit en avoir le moyen, qui se traduit en général par un manque de contrôle. Ensuite, la personne y trouve un bénéfice, que ce soit pécuniaire, soit j'emmerde le monde, je ternis la réputation de quelqu'un ou autre chose mais donc un bénéfice au sens large. Dernièrement, qu'on a tendance à oublier, il faut que la personne se mette d'accord avec sa conscience, c'est-à-dire que pour elle-même elle se justifie, du style ils m'ont maltraité et donc j'ai le droit de faire ça, ou encore vu le paquet de taxes que je paye et bien j'ai le droit de le faire surtout que d'autres fraudent plus que moi, donc je me mets d'accord avec ma conscience. Je dirais qu'ici, ce dernier critère on le trouve plus difficilement parce que c'est une petite boîte qui est relativement paternaliste et où le turnover est relativement faible et donc il y a un esprit d'entreprise.

Quelles sont les qualités principales d'un bon auditeur interne ?

Le mot le dit, un auditeur est quelqu'un qui écoute. Donc il faut savoir écouter et comprendre ce qu'on entend. Croiser les informations, trouver des anomalies et puis chercher des preuves. Rassembler des preuves, des éléments matériels. Il faut aussi avoir beaucoup d'intuition. Connaître les gens, voir quand les gens nous mènent en bateau ou pas. Et pour voir cela, il faut de l'expérience mais aussi être assez psychologue. Après il faut savoir qu'on a notre répertoire aussi, ce qui veut dire que ceux qui nous ont menti une fois, ils sont sur la liste noire et on ne les croit plus jamais.

Avez-vous de bonnes relations avec les personnes que vous auditez ?

Et bien c'est clair que quand ils ont menti une fois, on les considère autrement et on met tout ce qu'ils disent en doute. Mais le pire c'est qu'ils se doutent bien que l'on va quand même vérifier leurs dires donc je ne comprends pas toujours pourquoi ils le font mais bon il y a des gens qui se croient plus intelligents que les autres, parce que quand ils mentent, soit ils sont très doués, mais en général ça finit toujours pas ressortir. Et puis ils essayent de cacher toutes sortes de choses, des erreurs, des inefficacités, des retards, des paresse, ... En fait, bien souvent ils nous racontent ce qu'ils pensent qu'on a envie d'entendre.

Voyez-vous que les recommandations sont prises en compte et exécutées ?

Oui, les choses changent, mais petit à petit, ça prend du temps. Et puis comme en IT les recommandations, la plupart du temps portent sur des outils, il faut changer l'outil IT et ça prend plus de temps que d'autres choses. Souvent, il y a des recommandations qui tiennent en une ligne mais qui prennent des années avant d'être réellement mises en place.

La confiance est-elle importante dans votre métier ?

Je dirais qu'il faut agir de manière à mériter la confiance des audités. C'est plus que de la confiance, c'est une manière de convaincre l'autre de son honnêteté. La confiance c'est un sous-produit, c'est dangereux la confiance. Moi je n'ai pas de problème avec le fait de douter des gens, s'il me dit quelque chose, je lui demande de me le prouver. Eux ils n'ont pas de problème avec le fait d'éviter de nous dire la vérité. Alors moi je leur dis « Tu fais ça, c'est bien mais je veux la preuve que tu le fais chaque mois. ». Tant qu'il n'y a pas de résultat, pour moi le contrôle est réputé non fait. Et ça ils le comprennent, ça peut leur arriver de râler mais ils comprennent. Il faut dire que je suis un petit peu favorisé en ce sens que je travaille sur une cible beaucoup plus limitée que les autres auditeurs. Les autres ont les 800 personnes de la banque comme cible tandis que moi, ma cible principale, ce sont les 60 ou 80 personnes de l'IT. Et comme je suis là depuis une petite dizaine d'années, je les connais bien et ils commencent à savoir comment je fonctionne. Par ailleurs, j'ai également un rôle de consultant et c'est là qu'il faut manoeuvrer finement, c'est-à-dire qu'on aide à faire avancer les choses mais, premièrement, il faut garder une certaine indépendance et être capable de s'exprimer après sur ce qui a été

fait, et deuxièmement, je n'aime pas être trop dirigiste parce que l'IT c'est un travail de créatif, on le voit rarement comme cela mais c'est un métier de créatif, mais dans un cadre. Pour moi ce sont des créatifs l'IT. Et à trop encadrer un créatif, tu y perds. Je ne dis pas « Il faut le faire comme ça. » mais je dis plutôt « Il y a une manière de le faire, c'est comme ça. ». J'essaie de ne pas dire comment je veux qu'ils le fassent parce que les informaticiens ce sont eux et ils connaissent mieux leur sujet que moi. Sauf dans certains cas, je ne dis jamais « Il faut le faire comme ça. ». Le plus souvent, je leur donne une obligation de résultat et je les laisse libre de leurs moyens pour y parvenir parce qu'il y a plusieurs manières d'arriver au résultat et moi j'en vois une mais peut-être qu'eux en voient une autre. Idem dans mes recommandations, j'essaie toujours de rester ouvert pour ne pas brider leur créativité. Développer de l'IT, c'est un boulot de créatif. Donc je travaille plus en objectif de résultat.

Notre boulot, c'est principalement de voir si les risques sont sous contrôle ou pas. S'ils choisissent pour cela, une solution qui coûte plus ou moins cher, sauf cas extrême, c'est du boulot du contrôle de gestion (qui travaille sur les coûts, l'audit interne travaille sur les risques).

Y a-t-il une différence entre vos premières missions et celles d'aujourd'hui, maintenant que vous vous connaissez mieux ?

Oui, parce que je connais mieux l'IT, je sais chez qui je dois aller en fonction des informations que je recherche. De même, je sais comment les gens fonctionnent. Il y a des gens chez qui je sais que je peux placer une certaine confiance et il y en a d'autres où je sais que je ne peux pas avoir confiance. Du fait que j'ai regardé comment ils fonctionnent, qu'ils ont une manière de raisonner security and control minded ou pas. Ceci s'acquiert, laborieusement, mais il y en a qui l'ont naturellement. Mais en IT, si on ne l'est pas un peu naturellement, on va droit dans le mur, parce qu'il faut toujours prévoir ce qui va mal se passer. Et tout peut toujours mal se passer.

En tant qu'auditeur interne, vous voyez-vous comme un conseiller de confiance ?

Oui parce que normalement, je n'ai d'autres agendas que de vérifier que les risques sont sous contrôle. Donc je joue le rôle de conseiller de confiance pour le dessus et le dessous de la hiérarchie. Pour y parvenir, je reste soucieux de leur liberté et de leur espace de

création. Je leur dis à quoi ils doivent arriver mais je les laisse libre du chemin pour y parvenir.

Avez-vous des idées qui permettraient d'améliorer cette relation auditeur - audité ?

Un support d'en haut. Un support de la hiérarchie de la banque qui pousse les recommandations des audits. Il y a des recommandations qui trainent depuis des années et rien ne bouge. On doit donner un avis sur le contrôle et sur la manière dont les risques sont pris en charge. On a montré un risque et on donne périodiquement un rapport sur la manière dont les recommandations concernant ces risques sont mises en place ou pas. On ne les met pas en place. Sinon on prend toute la misère du monde sur ses épaules et on meurt. Donc il y a des recommandations où je peux mettre un cachet parce qu'avec le temps les choses ne changent pas.

Par ailleurs, moi je n'exige pas qu'une recommandation soit faite. Il y a deux manières de clôturer une recommandation, c'est soit de l'exécuter, soit de faire remonter au niveau hiérarchique adéquat l'acceptation du risque, on dit « Ok, il y a ce risque-là et on l'assume. » et alors pour moi c'est bon. Mais ce risque est connu et est assumé par la banque en général. S'il n'y a pas cette acceptation, moi je laisse la recommandation ouverte dans tous les reportings. Et tous les 6 mois, il y a un reporting de toutes les recommandations high pas fermées. Et en décembre 2014, on est passé en comité de direction avec sûrement une dizaine de recommandations high de l'IT qui étaient là depuis des années. Et le comité, pour certaines des recommandations a dit qu'il fallait le faire et pour la majorité ils ont dit « Ok, on en prend note et nous acceptons le risque. ».

Pour améliorer cela, il faut changer les mentalités, autant les audités que le comité de direction, en les transformant en plus risk minded. Pour faire cela, il y a des formations à faire pour leur montrer ce qu'il se passe dans d'autres boîtes avec les risques afin qu'ils se rendent compte que des gens malhonnêtes ça existe et que des risques non gérés peuvent engendrer beaucoup de problèmes et cela les gens ne s'en rendent pas toujours bien compte.

*Audité F1***Quelle est, selon vous, la mission principale de l'audit interne ?**

Selon moi, il va voir si, au niveau de l'organisation de l'entité qu'il analyse, tous les processus sont bien suivis, s'il y a des contrôles qui sont au bon niveau, qu'il y ait les connaissances des différents collaborateurs, ... Voilà, il va regarder si l'activité tient la route et si elle est correctement documentée sur les procédures et les sécurités. Donc vérifier si tout se passe correctement.

Quelles sont, selon vous, les compétences principales d'un bon auditeur interne ?

Alors, il doit être à l'écoute. Par ailleurs, il doit aimer faire des recherches parce que je pense qu'il doit aller rechercher un peu parce qu'il ne connaît pas nécessairement toutes les activités qu'il va auditer. Donc, pour moi il doit se documenter, c'est quelque chose qu'il doit aimer faire. Voir quelles sont les best practices, ce qu'il se fait un peu en dehors de l'entreprise dans un tel département, ... Aussi que le milieu dans lequel il évolue l'intéresse, c'est déjà pas mal. Un esprit de synthèse. Après il a aussi une bonne connaissance de l'aspect légal, de toutes les procédures et donc il peut mettre le doigt sur les endroits où un risque va apparaître de par ces procédures. Parce que celui qui travaille à un poste quotidiennement ne voit pas toujours tout et donc c'est bien qu'un auditeur arrive avec un regard d'hélicoptère comme j'aime le dire.

Y a-t-il un système de dénonciation des fraudes mis en place dans votre entreprise ?

Alors, pour moi oui. Après, il n'y a pas de règles mises en place, c'est un peu comme on le sent. Donc, prenons un exemple. S'il y a de l'argent qui remonte de l'étranger et que je ne le sens pas trop, je vais aller à la compliance. Si je vois une boîte mail qui me semble suspecte parce que mon client ne m'adresse jamais la parole comme ça, je vais aller aux risques opérationnels, à l'inspection. Je me tournerais plus vers l'audit s'il y avait un problème de fraude avec quelqu'un du personnel. Mais ça ne m'est jamais arrivé. Mais, un bon truc je trouve lorsqu'on découvre quelque chose de suspect avec un collègue, c'est d'agir quand il prend ses congés. Parce qu'alors le back-up prend la relève et là, s'il y a eu un problème quelque part, ça va remonter à ce moment-là. Ça je l'ai vécu, que le

back-up fait remonter une erreur commise par la personne. Et c'est vers l'audit interne qu'on se tournerait parce que moi je le vois plus comme étant confidentiel.

Avez-vous de bonnes relations avec l'audit interne ?

Excellentes relations. Non mais c'est vrai. Quand j'ai été audité, j'ai dit « Ecoute, je ne sais pas du tout si c'est quelque chose qu'on vous dit souvent, mais qu'est-ce que je suis contente d'avoir un audit. ». Parce que quand j'ai créé ma division, je n'ai pas eu un management impliqué. Donc j'ai reçu un grosso modo de ce qu'il fallait faire et ils m'ont demandé de voir ce que je pouvais en faire. Donc je n'ai eu aucun cadre, aucun contrôle ni rien. Donc tout ce qu'il y a comme contrôle c'est moi qui l'ai mis parce que ça me semblait nécessaire. Et donc, pour moi il y avait vraiment des choses qui n'allaient pas et j'espérais qu'un audit pourrait les faire remonter. Aussi bien pour moi savoir où j'en étais, ce à quoi je n'avais pas pensé, si la définition de mon cadre est correcte, s'il y a des manquements que je n'aurais pas vu. Et puis aussi qu'ils me disent qu'on est trop peu et faire remonter cette information au management. Moi ça me semble important de confronter pour avancer.

Mais donc pour moi un audit c'est super important et intéressant. Parce qu'ils sont gentils, ils essayent de dire les choses correctement et gentiment mais je sais qu'il y a des choses qui ne vont pas, évidemment, je peux même le leur dire s'ils le veulent. Donc moi ça m'a fait plaisir qu'un regard extérieur vienne voir ce que je fais pour m'aider à mettre le point sur ce qui ne va pas afin d'évoluer.

Après, ils ne critiquent pas pour critiquer. Leur but est d'aider et d'améliorer les choses, c'est dans un esprit d'amélioration.

Avez-vous confiance dans leur jugement et leurs recommandations ?

Oui parce qu'on peut en discuter. Il ne faut pas nécessairement être d'accord, il y a eu certaines recommandations où je trouvais que ça n'était pas bien compris parce qu'on le faisait mais d'une autre manière. Et du coup, il y a certains réajustements.

Et dans les recommandations, il y en a des plus percutantes que d'autres mais ils ne vont pas chercher la petite bête. Et quand je trouve que ce n'est pas juste, je le dis et on en discute. Il y a une vraie discussion entre les recommandations et le rapport final et donc on peut vraiment donner notre avis.

La confiance a-t-elle un rôle important dans la relation auditeur/audité ?

Oui. Mais à tous les niveaux, si on n'a pas confiance en quelqu'un on ne sait pas avancer. Déjà, si je n'ai pas confiance dans leur valeur ajoutée, je vais rejeter ce qu'ils vont me dire, je pense. Après, moi j'ai peut-être eu de la chance d'avoir X comme auditeur avec qui je m'entends bien et donc tout s'est bien passé. Je trouve que c'est important la confiance. En fait, que je connaisse la personne ou non je ne pense pas que ça va changer quelque chose, par contre la manière dont il le fait ça oui. Je pense qu'on doit pouvoir avoir un dialogue et qu'il doit pouvoir s'intéresser au job et montrer de l'intérêt parce qu'on le sent quand la personne s'en fout. Donc il ne doit pas tout connaître mais il doit s'intéresser comme ça on peut avancer en débattant et c'est très intéressant.

Donc que je connaisse la personne ça m'est égal, mais tout dépend vraiment de comment on va travailler ensemble.

Ce que moi j'aime bien c'est qu'ils ne pondent pas les recommandations tout seul dans leur coin. Ils prennent les différentes compétences et les différents points de vue afin de créer des recommandations le mieux possible et cela nous permet vraiment d'avancer avec une vue globale.

Ici, on a envie de les aider et même de leur montrer ce qu'il ne va pas parce qu'on sent vraiment qu'ils sont là pour nous aider. En fait, il y a une vraie collaboration.

Pensez-vous que l'auditeur interne est un conseiller de confiance au sein de l'entreprise ?

Bien sûr. Je pense déjà qu'il a un devoir de discrétion donc on peut déjà venir avec quelque chose avec lequel on n'est pas à l'aise pour avoir leur opinion avant que ça n'aille trop loin. Donc si on sent que la porte est ouverte, on va oser venir les voir avant que ça n'aille trop loin. C'est comme ça que je le ressens en tout cas.

Aussi, par exemple, ils vont me dire « Tiens regarde, il y a tel truc, fais attention et protège toi quand même. » et donc je me dis qu'ils sont pas du genre à ne rien dire pour revenir ramasser les pots cassés après. Donc je trouve qu'ils ont un rôle de bienveillance. Après il ne faut pas faire les choses de travers, ce n'est pas copain-copain, s'il y a quelque chose à dire ils vont le faire mais ils essayent vraiment d'être une aide.

Après je pense que la personnalité fait beaucoup parce que par exemple la personne qui s'occupe de la compliance, moi je ne peux pas, je ne le supporte pas et donc forcément ça

ne donne pas envie de travailler avec lui. Donc je pense que l'audit interne ici est quand même en personnalité quelque chose qui est accessible et qui est ouvert.

Avez-vous des idées qui pourraient améliorer la relation de confiance avec l'audit interne ?

Ici, ce que j'aime bien, c'est qu'à un stade régulier j'avais un retour, donc il y avait une évolution et donc je n'ai jamais eu l'impression qu'ils m'ont vu 30 minutes et puis qu'ils ont pondu 50 pages. Donc c'est vrai qu'ils étaient toujours là avec plein de demandes donc on pourrait se dire qu'on a autre chose à faire. Donc on est en stress continu et en manque de temps perpétuel mais si moi je ne leur donne pas ce dont ils ont besoin, ils ne savent pas avancer et faire un rapport conforme à la réalité donc ça prend du temps mais je le comprends et je sais que c'est pour m'aider par la suite. Mais c'est vrai que ça nous met sous pression parce qu'on a un audit en plus de notre travail régulier et qu'on n'a pas plus de temps malgré le fait qu'on ait plus de boulot. Mais, leurs demandes nous permettent aussi d'avancer parce que j'avais des procédures à mettre en place qui étaient claires dans ma tête mais que je n'avais pas encore pris le temps de mettre sur papier et de par leurs demandes, j'ai été obligé de le faire. Alors j'ai dû le faire durant mes week-ends mais au moins maintenant c'est fait. Donc avoir un audit, pour l'organisation, c'est très lourd. Mais après, moi je pense, que ça nous aide et que ça nous permet de faire le point sur ce qui est bien et ce qui doit être amélioré. Si on veut bien fonctionner et être sûr que tout soit carré et bien dans les clous, il faut un audit interne. Parce que les choses fonctionnent très bien en sortant du chemin du légal mais on ne peut pas et c'est là que joue l'audit interne, il nous oblige à retourner sur le droit chemin. Parce que parfois on ne se rend pas compte qu'on ne peut pas faire telle ou telle chose. Moi j'ai eu la chance lors de mon audit, de tomber sur X avec qui ça s'est très bien passé parce que je pense qu'on est toutes les deux sur la même longueur d'onde. Mais avec un autre auditeur, je ne sais pas si le résultat aurait été le même. Parce qu'ici, on a un auditeur essentiellement IT, mais les autres sont des auditeurs généraux si je peux dire et donc je ne sais pas comment leur mission leur est définie mais je trouve que ça serait intéressant de sélectionner l'auditeur en fonction du caractère des gens. Parce que si j'avais été avec quelqu'un de plus froid, ça ne se serait pas passé de la même manière qu'avec X. Parce qu'il y a des hommes que je connais qui n'accepteraient pas d'être audités

par une femme. Et donc ça je pense que ça peut aider dans certains audit de choisir l'auditeur en fonction des personnes qu'ils auditent.

Audité F2

Quel est, selon vous, le rôle principal de l'audit interne ?

Moi en fait, je suis dans une société de gestion qui est réglementée par des directives européennes, il peut y en avoir plusieurs, et donc dans la partie organisationnelle de ces directives qui s'appliquent à la société de gestion, le rôle de la fonction d'audit interne est bien définie donc moi je n'ai pas d'avis personnel sur le rôle de l'audit puisqu'il est réglementé. Donc on reste dans un cadre extrêmement précis puisque c'est un contrôle de premier niveau qui concerne les procédures de contrôle interne. Donc les missions d'audit sont établies de commun accord entre la direction de la société de gestion et le responsable de l'audit interne.

Quelle est, selon vous, la compétence principale d'un bon auditeur interne ?

Je dirais d'abord une bonne compréhension du métier qui va être audité. Un auditeur doit bien comprendre ce que fait celui qui est audité de telle manière à lui voir les risques qui y sont liés et la manière d'améliorer les choses. De plus, une bonne compréhension du métier de celui qui est audité permet un échange d'informations plus facile.

Y a-t-il un système de dénonciation des fraudes mis en place dans l'entreprise ?

Il y a des systèmes dans les réglementations qui sont mises en place où il est prévu des procédures de dénonciation. En fait, généralement, toute anomalie qui serait trouvée devrait être envoyée vers la fonction de compliance. Donc l'audit n'a pas de lien avec cela. Parce que tout ce qui est dénonciation pour blanchiment d'argent n'a rien à voir avec l'audit interne. Et l'audit analysera que toutes les procédures sont bien mises en place pour contrer ces fraudes justement.

Avez-vous de bonnes relations avec le département d'audit interne ?

A titre personnel, je n'ai jamais eu de problème étant donné qu'on considère que l'audit interne est pour nous une occasion de s'améliorer et que c'est absolument nécessaire

que ces missions aient lieu. Ce n'est pas perçu comme quelque chose de négatif. C'est pas perçu comme quelqu'un qui vient critiquer pour critiquer ou espionner ou quoi. Comme c'est perçu de manière constructive et positive, les relations de personne à personne se sont toujours bien passées. On peut ne pas toujours être d'accord sur un sujet mais ça on discute et c'est fait pour ça.

En fait, on a chaque année essayé de s'améliorer dans le contrôle des risques et donc au fil du temps on a changé les systèmes de gestion, on a changé les procédures de décision et tout ça s'est fait parallèlement aux différentes missions d'audit puisque chaque année, et parfois même plusieurs fois par an, des fonds étaient choisis au hasard par l'auditeur, dans telle catégorie de fonds et alors on examine tous les processus transactionnels et décisionnels et ça, ça s'est fait parallèlement avec le développement de notre information et du risk management. Et donc, c'est évident que si on prend les rapports d'audit qui datent de 2003 ou 2004 par rapport aux derniers, il y a eu beaucoup d'améliorations et ça c'est parce que la technologie nous a permis de nous améliorer et d'évoluer.

Avez-vous confiance dans le jugement de l'auditeur interne ?

Oui mais je vais dire là aussi c'est un terrain qu'on connaît bien des deux côtés donc par exemple pour être plus concret, la personne qui a fait plusieurs missions d'audit chez nous c'est une personne qui a travaillé pendant des années dans le département où j'étais donc il connaissait bien le domaine donc le langage est identique et la compréhension du métier est très bonne ce qui fait que c'est plus efficace et que ça n'a jamais posé énormément de problèmes. Disons que parfois, où on peut ne pas être d'accord, ce sont sur des questions de détails comme l'utilité de telle ou telle chose suite à une recommandation faible.

Est-ce déjà arrivé qu'une recommandation soit modifiée parce que vous n'étiez pas d'accord avec l'audit interne ?

C'est déjà arrivé parce que il arrive qu'il y ait une erreur purement matérielle dans le sens que, par exemple, l'auditeur peut penser qu'il faut faire quelque chose parce que la réglementation l'oblige mais qu'en fait ce n'est pas le cas. Donc c'est déjà arrivé qu'en lui démontrant que la réglementation n'était pas celle que l'auditeur pensait et que donc on retire une recommandation.

Par ailleurs, il y a parfois des recommandations qui sont faites mais qui ne sont pas applicables directement dans la mesure où on dépend de la banque pour un certain nombre de choses. Donc si, par exemple, l'IT ne permet pas de calculer telle ou telle chose, même si pour l'audit ça serait intéressant et utile de le faire, nous on ne sait pas nécessairement décider parce qu'il y a des priorités dans tous les projets informatiques et la recommandation de l'audit ne sera pas immédiatement prise en compte par l'IT. Donc, c'est pour cela que dans des suivis d'audit certains points restent ouverts pendant un certain temps parce que ça n'a jamais été résolu par l'IT, par exemple.

En fait, la mission d'audit a lieu, et puis il y a un premier draft de rapport qui est discuté et donc à ce moment-là, avant que le rapport final ne sorte, nous essayons de résoudre le plus possible de problèmes qui ont été soulevés de telle manière que le rapport final soit diminué en épaisseur puisqu'on aura déjà résolu toute une partie des recommandations.

Quel est, selon vous, le rôle de la confiance dans vos relations avec l'audit interne ?

C'est plus la confiance que eux pourraient avoir en nous qu'autre chose selon moi. Il faut tout simplement leur dire la vérité sans exagérer dans un sens ou dans l'autre et en ne cachant rien. Ça c'est valable aussi pour tout ce qui est contrôle externe, c'est exactement la même relation. Donc il est évident que si l'auditeur a confiance en nous, ça facilite les rapports puisque si on nous croit c'est plus facile que si on pense qu'on cache des choses donc dans notre cas, la relation s'est très bien passée.

Moi j'ai besoin d'un auditeur compétent et je n'ai pas besoin d'avoir confiance dans l'auditeur. Je pense que le mot confiance ne convient pas, la confiance doit plutôt être dans l'autre sens. Selon moi, c'est la compétence ainsi que l'estime qui comptent principalement.

L'auditeur est-il, selon vous, un conseiller de confiance ?

De confiance, le mot ne me semble pas approprié. Après, c'est un conseiller technique. Après, il ne faut pas oublier que les missions sont, au départ, décidées de commun accord. C'est là que la confiance doit régner, c'est lorsqu'on détermine les missions, ce n'est pas au moment de la mission, c'est ce qu'on va analyser. Parce que c'est là que l'auditeur doit avoir confiance pour qu'on puisse arriver d'un commun accord à décider qu'on va faire telle ou telle mission. Parce que sinon, on peut toujours imaginer que de notre côté, on essaierait d'éviter certains sujets dans lesquels on se sentirait moins à

l'aise donc à partir du moment où les discussions sont franches des deux côtés et qu'on détermine les missions, c'est à ce moment-là que va se mettre la confiance mutuelle.

Alors quelle est, selon vous, la base d'une bonne mission d'audit interne ?

Et bien écouter. Il faut que l'auditeur pose les bonnes questions. Il faut qu'il écoute, qu'il ait une certaine empathie, donc pouvoir se mettre à la place de l'autre. Il ne doit pas être excessif dans son jugement et son esprit critique. Il ne doit évidemment pas avoir d'esprit critique.

Auditeur G

Quelle est votre mission principale en tant qu'auditeur interne ?

C'est assez vague, c'est-à-dire que l'audit interne on va s'assurer que les contrôles permanents qui sont mis en place au sein de la société sont bien mis en place et permettent d'atteindre les objectifs qu'on se met. Donc disons que l'audit interne va principalement travailler sur les contrôles et sur les processus qui sont mis en place dans l'entreprise. On a une vocation d'observation et d'ensuite discuter avec les gens mais on n'est pas là pour imposer des nouvelles normes. Ça passe par des recommandations qui ne sont pas imposées. Elles sont en général discutées avec le porteur de la recommandations donc en général c'est un directeur et le travail de l'audit interne c'est pas de faire un travail en chambre et après de lancer des recommandations, c'est surtout de rencontrer les gens et de discuter avec eux pour se mettre d'accord sur un plan d'action à suivre qui est discuté et c'est assez rare qu'on impose un plan d'action. Ce n'est pas la bonne méthode en tout cas. L'audit interne c'est éviter qu'on arrive avec des surprises, c'est-à-dire que la personne qui est auditée reçoive un rapport dans lequel elle n'est au courant de rien et où les choses n'ont pas été discutées et débriefées.

Donc toutes les recommandations et tous les plans d'action ne sont pas fait unilatéralement, ils sont faits en discussion avec les responsables de service qui par après dispatchent l'information, tout comme un objectif qui est en général donné à un directeur et puis ça fait cascade en interne.

Et quel est votre rôle dans la gestion des risques ?

Un rôle d'accompagnant parce que la gestion de risque se situe plutôt au niveau du contrôle interne. Mais par contre, l'audit interne va vérifier que cette gestion des risques est bien maîtrisée. Donc c'est plutôt de l'accompagnement et de l'audit de ces contrôles. Il en est de même pour la fraude. La fraude fait partie des missions du contrôle interne, donc nous on va s'assurer que tout ce qui est mis en place pour éviter la fraude est correctement suivi. On n'est pas là pour trouver toutes les solutions à tout. On est là pour essayer de comprendre pourquoi on n'arrive pas à atteindre cet objectif, ou l'optimisation de tel processus. Et la fraude, et bien c'est clair que notre valeur ajoutée c'est de faire des tests sur les contrôles de la fraude pour voir qu'ils fonctionnent bien.

Quelle est, selon vous, la compétence principale nécessaire pour être un bon auditeur interne ?

Je pense qu'il faut avoir une bonne dose de persuasion, c'est-à-dire que parfois on peut faire des constats lors d'une mission d'audit interne. En général, l'auditeur interne ne vient pas pour donner une note à quelqu'un. Parfois l'audit interne est un peu vu comme ça.

Donc il faut avoir une capacité d'écoute, pouvoir écouter les gens, il faut pouvoir analyser les choses ainsi que les comprendre. Parce que moi par exemple je viens du milieu financier mais ce n'est pas pour cela que je fais des audits que sur la partie finance, mais sur toute l'entreprise en général. Après, on peut faire des constats sur base des entretiens qu'on a, ces constats sont en général partagés avec l'audité parce que, encore une fois on n'est pas là pour noter quelqu'un, donc en général, on a des gens qui disent « Oui, on est au courant de ce problème. ». Par exemple, mettons qu'on arrive dans un département où il n'y a pas de centralisation d'une fonction achat. Par exemple, dans certaines boites la fonction achat est centralisée sur une personne qui a la gestion de tout ce qui est fournisseurs, prestataires, ... et parfois on arrive avec un constat comme celui-là, et bien vous n'avez pas de fonction achat donc recommandation, vous trouverez quelqu'un pour remplir cette mission. Là, la personne ne va pas nous contredire et puis on ne lui dit pas que ce n'est pas bien, on dit juste qu'il faudrait le faire. Et donc dans la majorité des cas, l'échange se fait et les gens sont d'accord, et puis parfois on n'a pas toujours la même lecture donc il y a parfois un pouvoir de persuasion qui est là pour essayer de faire admettre aux gens que la vision qu'on a est la bonne, que

c'est une best practice à mettre en place. Encore une fois, la persuasion est un élément assez clé parce qu'on doit pouvoir parfois, comme en général le rapport d'audit il est basé sur des constats qui ont été partagés et échangés avec les audités, ce n'est pas marrant de commencer à mettre des recommandations forcées dans le rapport, après on risque de se confronter à une foire d'empoigne qui risque d'être problématique.

Une autre des qualités qu'il faut avoir c'est la patience parce que la mise en place des plans d'action des recommandations, la préparation d'une mission d'audit, ça prend du temps. Par exemple un audit sur place, il faut compter 6 semaines à 2 mois de préparation avant d'être sur place pendant 2 semaines en fonction de la taille de la boîte. Et puis après, il y a une sorte de digestion de toutes les informations qu'on a reçues parce que bon on reçoit des informations de tous les côtés donc faut tout analyser, croiser les informations et puis aussi croiser entre nous, entre auditeurs parce qu'en général on mène les entretiens à deux parce que quand c'est pas dans notre langue maternelle on n'a pas toujours la même lecture et la bonne compréhension et après il faut croiser les informations donc c'est un peu comme du journalisme quoi. Donc entre la préparation et la remise du rapport il faut compter entre 4 et 6 mois. Et puis après il y a le plan d'action des recommandations donc là c'est pareil il y a des délais, parfois il faut changer un processus mettre en place un nouveau système de suivi des payes par exemple et ça va demander des budgets donc voilà, ça peut prendre beaucoup de temps et ça peut aller jusque 2 ans pour le suivi des recommandations parce que les changements structurels ça prend du temps.

Il y a aussi, je sais pas si c'est dans les qualités, c'est peut-être plutôt dans les difficultés qu'on peut rencontrer, on a un cas maintenant avec une mission sur le Japon. On a, on va dire une entité qui, en terme de processus et de risques, c'est assez bien maîtrisé mais le gros souci c'est la pérennité et la rentabilité de l'entreprise qui ne va pas bien. Donc on est un peu le cul entre deux chaises, déjà il faut savoir que l'audit il y a des couleurs qui sont données aux rapports, rouge orange jaune et vert. Des verts c'est quand même assez rare parce que ça veut dire que tout est parfait ce qui est très rare parce que on a audité une entité en Espagne et c'était pas facile parce que tout était vraiment bien tenu, ce qui est bien mais seulement quand on est auditeur on veut amener une valeur ajoutée et on veut faire avancer les choses mais quand on est déjà haut c'est pas facile parce qu'alors c'est plus sur des problèmes structurels où on est confronté à des problèmes de

budget parce que un changement structurel demande des investissements et ce n'est pas toujours facile de débloquer des sous pour investir donc ça devient compliqué.

Le gros avantage dans cette fonction d'auditeur c'est que tous les cas sont différents et c'est chaque fois un retour à zéro.

Et par rapport aux gens que vous auditez, avez-vous de bonnes relations avec eux ?

Oui puisqu'on est en interne donc on audite des collègues. Et donc l'auditeur interne, il vient pour aider justement alors ça peut être perçu comme un empêcheur de tourner en rond mais il ne vient pas pour critiquer pour le plaisir, même s'il y a des couleurs aux rapports.

Mais personnellement, je n'ai pas vécu d'audit avec de la rétention d'informations, même si ça peut arriver. J'ai d'ailleurs eu le cas lors d'un audit où c'est une auditée qui m'a dit « Ça serait bien que vous le mettiez dans votre rapport. » parce que pour elle, l'audit est une aide. Parce que l'audit remonte jusqu'au PDG du groupe donc elle se fait entendre via le rapport. Ce genre de personne voit l'audit comme une aide et pas comme une perte de temps à devoir répondre aux questions plutôt que d'avancer dans ses dossiers. Mais il y a des gens qui ont aussi cette vision négative et dans ce cas c'est à nous de venir avec de l'empathie, on ne vient pas comme des gendarmes, on essaye de se montrer flexible dans le sens où on n'arrive pas devant le mec à dire « On se voit maintenant. », non s'il n'a pas le temps on revient demain. On discute lors des entretiens, on n'est pas là avec nos questions en train de dire « Ça ne va pas, et je veux savoir pourquoi. ». On essaye de comprendre et de mettre en parallèle avec des best practices ou des choses qui pourraient être améliorées et puis c'est vrai que parfois on peut poser des questions qui peuvent paraître dérangeantes mais ce n'est pas l'intention, c'est dans le but de voir si les procédures sont correctement respectées. On n'est pas là pour leur dire ce n'est pas bien, mais plutôt que s'ils ne s'améliorent pas et qu'ils ont un contrôle externe, ils auront des amendes et donc nous on doit le déclarer parce que c'est un risque à prendre en compte.

Après sur la forme on peut paraître comme des gendarmes parce qu'on vient de l'étranger, les gens ne nous connaissent pas trop, on vient en costume donc ça fait tout de suite très formel et officiel mais bon on garde le sourire et puis on se tutoie même avec certaines personnes parce qu'on se connaît déjà par téléphone ou quoi. Donc on

évite de mettre des barrières entre les gens. C'est super important dans l'audit interne parce que si on donne l'impression aux gens qu'on est flic, ils risquent de se mettre dans leur retranchement et là on va briser la ligne de dialogue qui s'instaure et après on va ramer pour réinstaurer cette confiance.

Et est-ce qu'il y a des gens qui sont réticents au premier abord ?

En général, on commence toujours par voir tous les directeurs qui eux n'ont pas de réticence et ça les intéresse, d'ailleurs parfois ils demandent eux-mêmes à ce qu'on vienne les voir et ils sont fiers de montrer ce qu'ils ont mis en place, les processus, les contrôles, ... Donc ça se passe vraiment super bien et on est bien accueilli, on est même invité le soir au restaurant, pour parler d'autres choses mais je veux dire par là que l'entente est très bonne. Encore une fois on fait partie du même groupe, on est des collègues.

Et quand vous faites des recommandations, vous voyez qu'elles sont prises au sérieux et appliquées ?

Les changements peuvent être pris assez rapidement et puis il y en a qui sont plus longs à mettre en place parce que ça demande soit de l'investissement humain, soit de lancer un projet carrément, de mettre sous la forme de projet parce que parfois il y a toute une série d'éléments qui font que le suivi des recommandations c'est une vraie mission d'audit en elle-même. Tous les ans, on a une mission « suivi des recommandations ». Alors des audits il y en a de deux sortes : les audits locaux, sur place, donc ça veut dire qu'on va 15 jours dans une entité et on voit tous les processus et puis il y a des audits transversaux où là on va auditer comment le tax management est géré au sein de toutes les entités et là on fait un point précis mais pour toutes les entités donc forcément on fait pas le tour du monde ce sont des questionnaires, des appels, ... et ça permet d'avoir une vision transversale pour comparer.

Et puis à côté de cela, il y a une mission « suivi de recommandations » qui veut dire que toutes les recommandations passées sont suivies pour savoir où ils en sont, où ils ont du retard, ... parce que la mise en place des recommandations n'est pas toujours facile parce que le plan d'action peut être très long à mettre en place.

Après, il y a des recommandations qui peuvent être abandonnées si par exemple ça porte sur une nouvelle norme qui a été abandonnée.

Et quelle est l'importance de la confiance dans votre métier ?

D'abord, quand on audite un processus, on rencontre des gens qui vont nous raconter ce qu'ils font, pourquoi et comment ils le font. Donc en général, on les croit. Mais ça n'empêche pas que contrôler n'est point soupçonner comme on dit. Donc c'est pas parce qu'on contrôle quelqu'un ou que nous croisons une information que quelqu'un nous a donnée qu'automatiquement nous le soupçonnons et ça c'est difficile d'avoir le bon niveau entre donner l'impression qu'on croit ce que la personne nous dit et la recherche de preuves supplémentaires pour appuyer ses dires, sans pour autant le faire parce qu'on croit qu'il ment. Parce que notre rapport doit être complet parce qu'il est lu et partagé, donc il doit être étayé par des preuves A + B. Ce n'est pas un problème de confiance mais il faut aussi qu'on puisse nous faire confiance et que nous, quand on fait un rapport, qu'il puisse être lu avec la confiance qu'il mérite. Et c'est pour cela que le contact ainsi que la persuasion sont importants. Il ne faut pas que les gens pensent qu'on les soupçonne de par le fait qu'on appuie leurs dires de preuves. Et cela se fait par le dialogue et par une certaine empathie. Mais c'est pour cela que les audits sur place sont importants, parce qu'on rencontre les gens, on dialogue, on sourit et donc le relationnel est super important dans notre métier. Mais je pense qu'il y a aussi un travail de la direction vis-à-vis des audités puisque quand on commence un audit, il y a une lettre de mission qui est envoyée à la direction locale et donc il y a parfois des gens qui ne sont même pas au courant qu'un audit va avoir lieu parce que ça ne les concerne pas directement mais donc en général, vis-à-vis du comité de direction, on n'est pas mal perçu en tant qu'auditeur et puis leur rôle est aussi d'avertir leurs équipes qu'un audit va avoir lieu et le message doit être partagé en disant qu'on sait que tout n'est pas parfait et qu'on connaît les failles et donc on se doute que l'auditeur interne va le relever et parfois le fait qu'il y ait un audit, ça permet à certaines personnes de donner leurs conseils et idées parce qu'ils savent que ça leur donne une grande visibilité. C'est pour cela que le dialogue est fort important parce qu'on arrive souvent à des éléments de convergences de solutions. Mais encore une fois on n'est pas là pour imposer des solutions, on est d'abord là pour constater que des éléments de contrôle fonctionnent bien ou doivent être améliorés et puis trouver des solutions sans les imposer.

En gros, un rapport qui sort est toujours revu avant avec l'entité, donc en gros on fait une mission, on débriefe pendant 3 semaines à peu près en rassemblant tous les éléments. Donc après, il y a une étape où on envoie au CEO de la boîte la liste des issues

qu'on a repéré, donc ce n'est pas le rapport en tant que tel mais une phase intermédiaire où on discute sur les recommandations et les plans d'action. Il y a donc encore un échange avant la réalisation du rapport final.

Vous considérez-vous comme un conseiller de confiance au sein de votre entreprise ?

Oui dans la mesure où il y a la partie dialogue et échange avant le rapport officiel de l'audit interne. Après j'avoue que quand on est audité, on ne le ressent pas toujours de cette manière-là. J'ai été audité par le passé et parfois l'auditeur peut donner l'impression d'être quelqu'un d'assez strict, dogmatique et carré. Mais la réalité n'est vraiment pas la même chose, enfin dans ma vision d'auditeur.

L'audit interne ce n'est pas que $A + B = C$, il y a du dialogue et puis on ne dit pas « C'est comme ça, vous ne pouvez pas faire autrement point barre. » c'est absolument pas la philosophie de l'audit interne mais ça peut paraître comme cela pour certaines personnes. L'audit interne est une sorte d'accompagnement et d'aide, mais sans rentrer dans le social bien sûr. En fait, c'est le bon équilibre entre l'esprit et la lettre. La lettre c'est rigide et puis l'esprit permet de comprendre par la discussion.

Parfois ça peut arriver qu'on sente que les personnes sont stressées quand on ne les connaît pas à l'avance, parce que ce sont des collègues mais ce n'est pas pour cela qu'on se croise souvent. Et donc les gens qu'on ne connaît pas à l'avance et bien on se fie à ce qu'on voit et il y a des gens qui ont des débits très rapides parce qu'ils sont nerveux naturellement et cela on ne peut pas le deviner. Donc il y a des gens qui sautent vite du coq à l'âne et parfois c'est très difficile de les suivre et de voir où ils veulent en venir à la fin donc on se demande s'il est comme cela naturellement ou si c'est vis-à-vis de l'audit interne et donc on retourne le voir quelques jours après pour revenir sur une chose qu'on a mal compris mais tout se passe bien.

Avez-vous des idées permettant d'améliorer vos relations avec les audités ?

Je pense d'abord que le contact humain il est de rassurer les gens, c'est vraiment une des clés, il ne faut surtout arriver en donnant l'impression aux gens qu'on est là pour les soupçonner ou quoi que ce soit. Ce que la personne doit comprendre, c'est qu'on n'est pas son ennemi, on est là pour l'aider.

Avoir aussi beaucoup de feed-back avec eux avant de sortir un rapport. Mais c'est surtout entretenir le feed-back après, c'est-à-dire qu'ils ne trouvent pas simplement un rapport 3 mois après avoir été chez eux, mais qu'ils voient qu'on est impliqué dans le temps parce que sinon là on brise la confiance, parce qu'ils vont se retrouver avec un rapport formel qui est finalisé avec des éléments avec lesquels il n'y a pas eu de discussion. Parce qu'il peut arriver qu'on comprenne mal certaines choses donc c'est toujours important de pouvoir entretenir la relation pour partager avec les gens avant d'éditer les rapports.

Audité G

Quel est, selon vous, le rôle principal de l'audit interne ?

Dans une entreprise d'assurance c'est le contrôle par le biais de la mise en place d'un plan d'audit annuel qui est proposé au comité d'audit et le comité d'audit va éventuellement demander des contrôles plus spécifiques dans tels ou tels domaines ou va cautionner et valider le plan d'audit proposé par l'auditeur. Il doit ensuite réaliser des inspections et s'assurer qu'on a un dispositif de contrôle interne suffisant dans l'entreprise. Donc l'audit interne est une fonction de contrôle interdépendante.

Quelles sont les compétences principales d'un auditeur interne ?

C'est quelqu'un qui doit être carré puisque c'est quand même un boulot très procédurier. Il faut être très méticuleux, procédurier, mais aussi très diplomate parce que ce n'est pas un boulot facile. Il y a aussi tout le rapport de l'inspection donc il faut pouvoir vite comprendre dans quel domaine on se trouve, c'est vraiment un métier hyper complet. Mais il faut également avoir l'art de faire son rapport avec ses recommandations.

Y a-t-il un système de gestion des fraudes mis en place dans lequel l'audit interne intervient ?

C'est le compliance officer qui gère cela, c'est moi. C'est du whistleblowing policy. D'abord on a un guide éthique qui est valable pour tous les employés de l'entreprise. A côté de cela on a la whistleblowing policy qui fait en sorte que quand un collaborateur, à quelque niveau que ce soit, sent qu'il y a quelque chose dans l'entreprise qui n'est pas bon, que ça soit même par rapport à son chef ou à son collègue, il a une procédure pour

faire remonter l'information de manière anonyme et de manière tout à fait confidentielle et c'est moi qui suis le réceptionnaire de ce genre de chose.

Et si lors d'une mission d'audit interne, une fraude est décelée, alors il vient m'en faire part et c'est moi qui m'occupe de la gérer et je peux aussi faire appelle au contrôle interne pour m'aider à solutionner le problème ou voir ce qu'il se passe et à quel endroit. Parce que de la fraude on en a, il y a 4 ans, avec un contrôleur interne on a sorti toute une fraude où des gens ont pris à peu près 70.000€ en un mois et demi et ils sont actuellement en justice, c'est toujours en cours. Donc les fraudes ça existe, mais pour cela on a le contrôle interne pour surveiller certaines choses. Mais le système de dénonciation est spécifique à mon poste.

Vos relations avec l'audit interne sont-elles bonnes ?

Oui, ça peut parfois être gênant de devoir les recevoir parce qu'on n'est jamais clean et ça se révèle parfois très mauvais et il faut donc mettre au point un plan d'action costaud pour améliorer les choses qui ne vont pas. Donc c'est pas toujours très agréable mais enfin les gens sont toujours très courtois, il faut accepter les choses parce qu'ils font leur boulot.

Voilà, après moi je trouve ça normal que des inspections soient décidées parce que c'est un cycle d'amélioration continue. Donc les inspections ne sont pas pour rien, in fine ils ont bien raison puisqu'ils trouvent des points à améliorer.

L'audit interne c'est important parce que ces gens ont des contacts avec le comité d'audit, avec le conseil d'administration donc je veux dire c'est assez sérieux.

Avez-vous déjà rencontré des problèmes lors de mission d'audit ?

Non, si ce n'est qu'on ne sait pas toujours répondre à leurs questions. Parce que bon lors d'un audit, il faut toujours du factuel, ce n'est pas seulement une interview, après on nous demande des preuves et on n'est pas toujours capable de les donner donc parfois on est assez mal. Mais c'est une bonne chose parce que, sur les 10, 15 audits que j'ai déjà eu dans ma vie, je ne suis jamais sorti de là sans rien avoir à faire. Donc il n'y a pas de monde parfait et c'est bien la preuve que c'est un cycle d'amélioration continue.

Et à la sortie de ces audits, il n'y a jamais eu de désaccord entre l'auditeur et vous ?

Mais l'audit c'est un système, d'abord au départ il y a une lettre de mission où le comité d'audit explique ce que l'auditeur doit faire. Ça nous est envoyé. Puis après, l'auditeur prend des rendez-vous et procède par interviews, ensuite on montre les évidences et ensuite il va travailler dans son coin et il va nous envoyer les constatations avec des projets de recommandation et à ce moment-là il y a une lecture. Donc quand l'auditeur fait son travail, on interagit et on a le droit à la parole donc ce n'est pas unilatéral. Il vient donc avec une proposition de constatations et de recommandations et là c'est à nous à nous défendre. Parce qu'on est pas nécessairement d'accord avec tout. On peut dire qu'ils ont mal compris ou quoi donc il y a une discussion et un dialogue qui fait que les recommandations peuvent changer avec d'être inscrites dans le rapport final. Et alors, une fois les discussions terminées, il y a l'envoi du rapport final. Après, ils ne sont pas toujours d'accord avec ce qu'on dit mais bon, on peut discuter.

Pour exemple, on a eu dernièrement un audit sur la politique de sous-traitance, il faut savoir qu'on a deux types de sous-traitance, la majeure et la mineure et on nous a demandé la liste de toutes nos sous-traitances mineures et on ne l'avait pas, donc j'ai du commencer à appeler toutes nos filiales pour avoir les informations dans tous les pays et ça m'a pris 15 jours pour avoir la liste complète. Ils nous ont dit que c'était anormal et donc on a eu une recommandation nous demandant de créer un système d'archivage de tout cela ici dans nos bureaux. Et donc à partir de là, on doit faire une proposition de plan d'action (avec la recommandation, l'action à faire, le responsable de la mise en œuvre, la date cible, et les sous-actions éventuelles avec les responsables et dates cibles) et alors on la leur envoie et ils nous disent s'ils sont d'accord ou non, ici ils nous ont demandé de rajouter une colonne évidence, comment nous allons juger que notre action est clôturée et ils nous ont demandé d'envoyer un état d'avancement trimestriel, parce qu'un auditeur il ne vous lâche pas, il faut que tout soit fait.

Pourquoi pensez-vous que la relation entre auditeur et audité nécessite de la confiance ?

Je ne sais pas si la confiance est si important parce qu'un audit n'est pas si subjectif qu'on le pense. C'est très objectif un audit. Ils viennent avec des questions préparées à l'avance. C'est donc compliqué de ne pas tout dire. Mais ça se passe toujours dans la bonne entente parce qu'on se rend compte que c'est important et qu'on est analysé sur

notre qualité. Ce sont des interviews super préparées et sérieuses et si on ne sait pas répondre à une question ça fait l'objet d'une future recommandation.

Après tout dépend de la manière dont on prend un audit. Moi, personnellement je me dis « Chouette, on vient me contrôler. » parce que c'est dans le but de faire des améliorations.

Ce qui est important c'est que l'audit ne doit pas se sentir visé, c'est pas lui qu'on vient auditer, c'est son service. Donc quelques fois c'est bon d'avoir un audit, parce que ça permet d'avoir un levier pour avoir plus de moyens. Si, par exemple, en tant que manager on demande plus de personnel parce qu'on n'arrive pas à suivre les demandes de sinistre. Mais avec un audit interne, s'il voit le souci de retard, il va poser la recommandation d'augmenter le personnel pour suivre les demandes et là, la hiérarchie sera obligée de suivre de par le rapport d'audit. Donc, je veux dire par là qu'il ne faut pas voir un audit comme quelque chose de négatif. Ça permet de mettre en lumière les problèmes aux différents endroits. Donc ce n'est pas moi qu'on vient auditer. Moi je suis manager et je suis content d'avoir un audit. Mais chez nous, ce sont souvent les managers qu'on audite, c'est rare que ce soit les employés qui soient audités, après il arrive qu'il ait besoin de certaines choses et alors je le redirige vers quelqu'un qui va pouvoir lui fournir les documents et informations dont il a besoin.

Selon vous, l'auditeur interne est-il un conseiller de confiance ?

Oui parce que, justement, il y a des chartes d'audit et puis il y a tout ce partage à un moment donné des constatations et ce dialogue est important. Ce n'est pas un policier qui vient dire ce qu'on fait de mal ou quoi, c'est plutôt « Il me semble que vous faites cela de travers, qu'en pensez-vous ? ». Donc il y a toute une discussion et c'est important. Ce sont des gens très calmes et diplomates qui font en sorte que les choses se passent correctement.

Avez-vous des idées qui pourraient faire en sorte que la relation avec l'auditeur interne se passe mieux ?

Oui, on pourrait toujours être prévenu un peu plus à l'avance pour pouvoir mieux s'organiser parce que pour nous aussi ça se prépare un audit. Donc oui, un temps de préparation plus important. Parce que le problème c'est que le temps ne s'arrête pas parce qu'on est audité. On a toujours notre mission journalière, plus l'audit qui est une

couche supplémentaire et ça beaucoup de gens n'aiment pas. Il faudrait donc peut-être consacré un peu plus de temps à cela. Donc de dire que si un audit vient chez moi et bien oui, j'arrête tout pendant 8 jours pour me consacrer à l'audit et m'y mettre à fond, je pense que ça donnerait de meilleurs résultats.

Par ailleurs, on n'a pas toujours un retour aussi clair qu'on l'espère. Par exemple, moi on m'a audité au mois de novembre 2015 et je n'ai toujours pas eu de réponse, je n'ai encore rien eu. Un autre audit que j'ai eu en mars 2015, j'ai reçu le rapport en février 2016. Donc ça c'est un point important à souligner, c'est que ça prend beaucoup de temps avant qu'on ait un feed-back. Et je trouve ça dommage qu'on n'ait pas le feed-back plus vite, tant qu'on est toujours dans le coup. Donc moi je trouve qu'il y a un délai trop long entre la visite, l'inspection et le rapport.