

Annexe 2 : Retranscription des interviews

Groupe des Managers Audités

Interview n°1 - Responsable service assurance - Secteur de l'énergie

Quel est votre domaine d'expertise, quel est votre parcours propre depuis l'obtention de votre diplôme ?

J'ai obtenu mon diplôme en 1987, diplômée de ICHEC où j'ai fait une licence en sciences commerciales et financières avec option gestion financière et après un bref passage en banque, où j'ai travaillé dans la salle d'arbitrage de la générale de banque à l'époque, je suis passée dans le monde de l'assurance. Depuis 1988, 1989 je suis dans le domaine de l'assurance, c'est vraiment mon domaine de spécialité. J'ai fait un peu le parcours complet, j'ai été en compagnie d'assurances, j'ai été courtier puis je suis retournée en compagnie d'assurance et maintenant, je m'occupe d'assurances pour ** et je m'occupe d'acheter et de placer des contrats d'assurances sur le marché de l'assurance pour ** dans des domaines un peu spécifiques au sein d'un département chez ** qui s'occupe de cela un peu partout dans le monde.

Savez-vous si l'audit interne possède une charte qui spécifie clairement le rôle de ces auditeurs ?

Absolument.

Cette charte a-t-elle une quelconque importance ? Permet-elle de clarifier leur rôle ou s'agit-il d'un papier administratif ?

Je ne crois pas que cela soit un papier administratif car d'une part, c'est un document qui sert de référence pour les auditeurs et les audités sur les différentes manières dont ils procèdent et qu'elles sont leurs objectifs, quelles sont les règles qu'ils respectent. Souvent ils sont vus malheureusement, comme des gendarmes, et non comme des personnes qui peuvent apporter quelque chose à l'activité qu'ils auditent. Donc avoir un document qui explique le rôle de chacun est une bonne chose. Par ailleurs ce document, vis-à-vis de l'extérieur, permet de montrer les orientations que le groupe prend dans le domaine de l'audit et étant donné que ** est une société cotée avec des activités partout dans le monde, c'est important que tous les acteurs et les parties prenantes qui tournent autour de ** voient l'importance que l'on donne et le rôle que l'on veut donner à l'audit au sein du groupe et que ce ne soit pas exclusivement une formalité administrative que l'on doit remplir... et puis c'est fait. C'est plus que simplement le rôle de documents administratifs.

On considère parfois les auditeurs comme des chiens de garde qui surveillent. Quelle est votre opinion ? Trouvez-vous que le département de l'audit interne est important, utile, efficace ?

Vous me posez trois questions différentes. Utile, oui car c'est un département qui peut aider le management à avoir une autre vision de ce qui est fait ou de ce qui devrait être fait ou ce qui pourrait être fait autrement dans le cadre de l'activité. Mais pour que cela soit réellement efficace, il faut que ce soit impérativement un débat, un dialogue entre le management et les auditeurs. Et ce que je crois qui est surtout très important chez un auditeur, est qu'il puisse être capable de mettre en parallèle ses exigences de contrôle, de validation des processus et vérification de la bonne exécution des processus qui ont été identifiés et d'autre côté aussi les contraintes managériales que l'on peut avoir, que ce soit en fonction de la nature du business ou que ce soit en fonction de la taille du business. Il y a de la complémentarité à avoir pour que tant d'un côté ou de l'autre, on soit ouvert au dialogue. Je pense qu'un des plus gros challenges pour les auditeurs, est qu'ils ont en face d'eux des gens qui sont spécialistes dans leur domaine et eux ne sont pas spécialistes dans ce domaine-là. Donc ils sont certes des spécialistes dans l'audit, ils savent ce qu'il faut regarder, comment il faut le regarder, ce qu'ils doivent chercher dans le cadre de leur mission mais ils ont en face d'eux des gens qui, dans 99,99 % des cas, font les choses de manière qu'ils pensent être la meilleure façon pour l'intérêt de l'exercice de leurs fonctions. Et cela est difficile, de trouver l'équilibre entre les deux et à partir du moment où on trouve cet équilibre, c'est positif pour tout le monde.

Cela a-t-il été important pour votre département?

Ce qui a été utile pour moi, c'est d'avoir un regard... moins la tête dans le guidon car lorsqu'on travaille et que l'on est sous pression, et qu'on doit faire plus avec moins, on a tendance à foncer tout droit, et à avoir la tête dans le guidon. Je pense que l'auditeur nous permet justement de prendre de l'altitude, d'avoir du recul et de regarder cela avec d'autres yeux. Je ne vais pas juger les autres auditeurs que j'ai rencontrés. Mais avec la personne qui s'est occupée de moi, nous avons pu engager ce dialogue. De fait, il a essayé de comprendre les contraintes, et de mon côté, j'ai essayé de comprendre les siennes et nous avons mis en place des solutions qui s'avèrent utiles. Donc, je ne suis pas du tout fâchée avec les auditeurs.

Au niveau de votre dialogue, un auditeur arrive, discute avec vous, analyse, établit un rapport et revient vers vous. Quel est le déroulement d'un audit ?

En fait, cela est assez simple, ils m'ont informé avoir reçu pour mission d'auditer certains aspects de l'activité. Dans le cadre de cette mission large qui consistait à auditer une partie de l'activité, on a eu un dialogue ensemble pour permettre à l'auditeur d'identifier les éléments clés dans les processus qu'il voulait auditer. Une fois ce processus identifié, on est tombé d'accord, que c'était les éléments clés à auditer. Il a fait son job de son côté et puis il est revenu avec ce qu'il avait remarqué et qui lui paraissait à améliorer, où il voyait des zones d'améliorations possibles. On en a discuté ensemble. Il a « drafté » son rapport, qu'il a envoyé, que j'ai commenté, qu'il a corrigé ou non. Ensuite il a été signé par ** puis remis à qui de droit.

Est-ce donc des relations formelles ou informelles ?

Il y a deux aspects. Il y a l'aspect conversation où l'on peut aussi demander un conseil dans un domaine bien précis auprès d'un auditeur, ce que j'appelle le côté informel ou

l'inter relationnel fonctionne ou pas. Et puis, il y a aussi la partie formelle, il faut un document, une lettre de mission, un rapport et il faut le formaliser. Donc il y a les deux.

Vous parlez de conseils. Un audit s'assure que votre département fonctionne bien. Mais vous arrive-t-il de demander des conseils aux auditeurs ?

A l'occurrence oui, mais sur base informelle. Quand une chose nous tracasse, on demande un conseil en disant de manière informelle : « qu'en penses tu ? », « Dans telles circonstances que ferais-tu ? ». Car ce sont des personnes qui ont une spécificité, un job avec une technique et une ouverture d'esprit qui n'est pas spécialement la nôtre et donc autant leur demander conseil. Je pars du principe que je n'ai rien à cacher et donc autant poser la question aux personnes qui savent.

Une fois que le rapport est rédigé, que les recommandations sont stipulées, vous gérez une équipe au sein de votre département, accordez-vous une importance pour que ces recommandations s'appliquent et que le plan d'action soit exécuté ?

Certainement, clairement ! Ce qui sort d'un plan d'audit sont des ordres et il se doit de les appliquer. A partir du moment où on s'est mis d'accord sur le rapport...on a eu l'occasion de signaler que ce n'était pas la bonne interprétation de ce qui s'était passé, et à partir du moment où on a pu présenter des solutions alternatives à la solution proposée, si cela n'aboutit pas favorablement, on a les moyens d'appel interne dans la société. Mais à partir du moment où on a perdu, c'est un jugement et on l'applique, point barre. À partir du moment où la société, où les règles, où la mission est d'avoir un standard qui est appliqué, nous ne sommes pas propriétaires des sociétés ou des entités que nous gérons donc on applique ce que l'on doit appliquer, d'autant plus qu'il y a eu toutes les possibilités d'expliquer, de réexpliquer, d'amender. Un jugement est un jugement.

Donc il y a une importance capitale à appliquer ce qui est là et de le faire dans les plus brefs délais ? Vous suivez de près ?

En ce qui me concerne, ce sont des informations qui ont été rapportées par moi-même au senior management concerné par la chose et le suivi a été fait à ce niveau là aussi. Ce n'est pas resté entre eux et moi. Ils font un reporting : « nous avons audité, tac, tac, tac » et voilà ce qui sort et le management de son côté, fait monter à qui de droit : « on a été audité sur tac et tac » et voilà ce qui est sorti. Et puis on fait son reporting comme sur tout autre projet, on dit les actions qui ont été prises et cela se passe comme ça.

Pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit vous a apporté de la valeur au sein de votre département et au cours d'une mission ?

Dans un processus qui était un processus financier et de transactions financières, il y avait les approbations d'opérations financières qui se faisaient par fax et on a décortiqué le processus et on s'est rendu compte que c'était un processus plus que dangereux. Dès lors sous l'impulsion de l'audit, on a « électronisé » cette opération et plus rien ne se fait par fax mais via un système intégré. Voilà une valeur ajoutée de l'audit et probablement que si l'audit n'était pas passé par là, à ce moment là, cela aurait pris beaucoup plus de temps pour le faire. On aurait de toute façon basculé vers l'électronique, ils ont donc

accélération le processus et lorsqu'on voit tout ce qui se passe au niveau de la fraude en matière de paiement bancaire, cela était excellent.

Pour terminer, en tant que manager audité, qu'attendez-vous de votre département ? Y-auraient-ils des points à améliorer tant au niveau des relations avec eux qu'au niveau de leurs compétences ?

En ce qui me concerne, vous n'avez pas de chance car je n'ai pas eu de problème et je n'ai pas eu de points négatifs à pointer. Je pense que ce qui est surtout important avec un département d'audit c'est que l'on travaille dans un sentiment de confiance, et en tant que « audité », qu'on ait le sentiment que l'auditeur est vraiment là pour porter un autre regard, sans pour autant être prétentieux, arrogant mais qu'il soit présent pour que l'on décrive, que l'on verbalise ce que l'on fait et au travers de la verbalisation, on puisse éventuellement identifier les maillons un peu faibles. Je crois que ce qui est super important pour un département d'audit, tant que ça se passe dans le cadre d'un audit (dans le « day to day ») où on se dit : « tiens, tu vas t'occuper de cela, on va discuter ensemble, voir ce que tu fais et dans tout ce que tu fais, voir s'y a-t-il pas des zones à améliorer au niveau de la gouvernance ? ». Si on a des soupçons à un endroit et que l'on débarque, qu'on veut tout savoir et tout voir, là cela se passe un peu différemment. Ce qui est important c'est d'avoir une relation de confiance avec les auditeurs et que l'on puisse échanger et que l'on puisse apprendre les uns des autres. Que l'audité ne pense que l'auditeur est un con, et que l'auditeur ne pense pas que l'audité est un tricheur. Si on part déjà sur ce principe, on a des chances que cela fonctionne. Avoir un tiers qui a une tête bien faite et qui discute avec vous de processus et de choses que vous faites et des choses à vérifier, qui connaît très bien où se trouvent les goulets d'étranglement et là où le bas peut blesser, cela peut être très utile pour le manager.

Donc, ce département est bien utile en ce qui vous concerne ?

Certainement, d'autant plus que **, avec des activités un peu partout dans le monde, s'il n'y a pas des gens qui vont vérifier que tout le monde tire le bateau dans le même sens en utilisant les mêmes leviers, d'abord un, si tout le monde ne tire pas dans le même sens, et au même moment, c'est une évidence que le bateau ne va jamais avancer et d'autre part, il est possible que si l'on tire dans un autre sens, on risque de casser le machin aussi. Je pense qu'il est important qu'il y ait des personnes qui veillent lorsque l'on parle d'assurance en Belgique, on parle le même langage que quand on parle en France, en Australie, ou au Pérou. Il est important que tout le monde ait la même vision et que tout le monde applique les mêmes principes de base. C'est le concept général et ces personnes sont là pour vérifier que cela se passe comme cela.

Interview n°2 – Directeur opérationnel et financier - Secteur automobile

Expliquez-moi votre parcours professionnel depuis l'obtention de votre diplôme et votre domaine d'expertise ?

J'ai fait mes études dans l'économie avec une année spécialisée dans l'analyse financière. J'ai fait aussi des formations permanentes. En ce qui concerne mon parcours professionnel, j'ai commencé chez médecin sans frontière comme chef de mission,

ensuite, je me suis dirigé plutôt dans l'organisationnel et le financier. Puis assurance crédit pendant 9 ans, d'abord tout ce qui est portefeuille client, back office. Et ensuite, je suis arrivé chez ** en 2003 en tant que responsable « facturation », puis dans le groupe service après-vente avec encore des formations financières. J'ai été par la suite directeur de gestion financière (compta, ..) pour terminer au « retail » en tant que directeur opérationnel et financier.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

Alors oui, il existe bien une charte et je la connais étant donné que je l'ai un peu suivie et relue donc je sais qu'elle existe, et qu'elle est publiée sur intranet.

Pourquoi selon vous, est-il utile d'avoir cette charte ?

Car selon moi, c'est utile de reconfrmer la mission pour le comité d'audit, le conseil d'administration ainsi que pour la direction. Il est important de préciser les choses car il est vrai qu'un département d'audit peut être perçu de différentes manières. Et donc grâce à cette charte, les choses ont été précisées afin de savoir quel est le rôle des auditeurs (raison régalienne).

Et aussi, comme l'ancien patron nous avait quittés, il fallait revoir cette charte vu le changement de direction et préciser leurs missions comme un réel département de support. Donc oui, cette charte est utile et nécessaire.

Quels types de travaux/rapports/tableaux de bord recevez-vous des auditeurs internes ? Quelle importance y accordez-vous ?

Je dirai une importance haute. Je reçois trois types de travaux. Premièrement lorsqu'il y a un événement extérieur, soudain, qui arrive. Deuxièmement, quand ils font un audit global d'une activité ou d'un département et pour terminer un rapport transversal au travers de plusieurs départements.

Alors avec le responsable du département d'audit, j'ai eu un échange pour convenir et pour adapter les missions d'audit. C.-à-d. les rendre plus intéressantes et pour faire grandir l'organisation. Ensemble, après discussion, nous avons trouvé qu'il serait plus judicieux de ne faire d'audit global, complet d'une activité précise que quand un événement ou un moment spécifique arrive. Sinon, l'audit créera plus de valeur de manière « transversale », c.-à-d. auditer un échantillon de tous les magasins, dans un ensemble de départements pour ainsi avoir une idée précise, comme un « benchmarking ». Ce qui fait la règle et le planning, l'audit va maintenant le faire transversalement.

Et donc c'est par une collaboration ensemble qu'on s'est dit que cela allait être beaucoup plus intéressant de faire comme ça !

Ces rapports sont-ils essentiels pour votre département ?

Oui, effectivement ça fait partie intégrante de la gouvernance pour moi. C'est un contrôle à posteriori, et si c'est bien fait, ça doit être un vecteur de changement. Avec une certaine frontière à mettre. L'audit est donc un ensemble de recommandations pour diminuer les risques, mais le choix doit être fait vu qu'on est dans du business. On doit prioriser si

non on tue la rentabilité ! La discussion se fait là ! Ce sont des choix difficiles car soit on renonce à de la rentabilité ou à du contrôle.

Quelles relations entretenez-vous avec les auditeurs ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

La relation est collégiale. Alors ce sont des flics mais sympa. On ouvre tout dans nos départements, on ne cache rien. Les audits font l'objet de discussion bien entendu car ils veulent zéro risque. Ce sont des discussions plus sur des éléments d'appréciation que factuelles ! Quand il y a des appréciations ou affirmations dues parfois à une méconnaissance du dossier, du business,...alors il y a des discussions.

Avant que le rapport sorte au comité d'audit, le responsable discute avec l'auditeur et le voit ! Il y a donc un accord entre les deux et s'il y a un désaccord, alors c'est le CEO qui vient trancher ! Aujourd'hui, le souci c'est la multiplication des audits et des certifications. On a les auditeurs internes qui viennent, des externes, des importateurs, ISO, Donc j'ai des gens qui répondent aux audits pendant 2 mois ! Et on repose les mêmes questions.... Donc aujourd'hui, on est dans un monde où il y a trop d'audit et donc forcément plus de business !

Y-a-t-il un suivi des opérations, des recommandations une fois que vous avez reçu les rapports des auditeurs ?

Alors, si on s'est mis d'accord, c'est qu'on est ok avec le plan d'action et donc il doit être mis en place ! En termes de recommandations, il y en beaucoup que je laisse passer dont je doute de leur efficacité ; je me demande parfois l'impact. Mais, on ne discute jamais sur des choses de fond qui sont essentielles et qui créent de la valeur et qui avancent l'organisation. Donc on ne discute jamais d'un audit, mais c'est sur que, au niveau des suivis, c'est aussi à l'auditeur de suivre les recommandations qui ont été faites. C.-à-d. qu'en tant que directeur de ce département, je ne peux pas suivre toutes les recommandations de chaque magasin, sinon je ne ferai que ça de mes journées et alors je mettrai en péril le business. Si cela ne va pas, et que les recommandations ne suivent pas, alors je prendrai place et j'interviendrai mais c'est sur que je laisse d'abord les auditeurs s'en charger. Donc on remonte si besoin.

Donc tout cela est très systématique, rigoureux et organisé ! Et encore une fois, le plan d'action est sur certaines recommandations qui sont essentielles car comme je l'ai déjà dit, si on devait tout faire, on réduirait le business.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ?

Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Alors je vais l'illustrer au travers des trois types de rapports que je reçois.

D'abord sur les événements ponctuels, on a eu un détournement. Et donc, les auditeurs arrivent avec un regard neutre, factuel et externe. Quelqu'un interne ne pourrait pas le faire. Les auditeurs sont donc là pour écouter et rendre leurs rapports. Cela a donc une valeur ! Et surtout si on doit licencier quelqu'un... vraie valeur !

Concernant l'audit global, si par exemple il y a un nouveau patron, alors l'audit, à un moment donné, durant les 6 premiers mois, est nécessaire pour voir les choses par rapport au contrôle du risque, de la qualité de ce manager et aussi pour aider et soutenir ce nouveau manager dans le contrôle du risque. A la sortie, il y aura les points importants et ce manager pourra donc voir les choses du point de vue du risque !

Pour l'audit transversal, je vais bientôt recevoir les comptes rendus, vu qu'on aura une comparaison avec des recommandations beaucoup plus opérationnelles et factuelles. Cela sera donc beaucoup plus en profondeur. Ce sera en « best practice » et des plans d'actions solides, et donc cela apportera de la valeur.

Où ça se passe moins bien, c'est plutôt dans l'attitude, dans le jugement ; quand on rentre dans le jugement et que cela n'est plus dans le factuel. Il y a donc parfois une mauvaise appréciation de l'auditeur et c'est lié peut être au fait que certains auditeurs soient des juniors,... La communication importe aussi, se mettre dans le business et aborder le personnel avec toute l'humilité nécessaire.

Alors, moi je n'ai pas de relations conflictuelles avec eux ! C'est jamais avec plaisir qu'on les voit arriver mais dans la majeure partie du temps, ... Ça se passe bien.

Un autre exemple de valeur ajoutée c'est aussi avec les exportations de voitures. Ils ont proposé des certifications et des formations et cela va donner de la valeur.

Mais il y a tellement eu de contrôles, de certifications, ... je pense que l'audit maintenant c'est plus dans « best practices » que dans la recherche « réorganisationnel ».

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer ?

Le responsable du département d'audit devrait rendre sa charte plus accessible. Sa charte est parfaite mais nous sommes 1700 collaborateurs. Je ne pense même pas que les membres du comité d'audit ont tout lu. Il vaudrait mieux la visualiser, utiliser alors un autre canal que l'écrit pour communiquer avec l'ensemble du personnel. Et cela est crucial selon moi pour que les choses se passent bien, qu'il y ait un maximum de collaboration. Il est essentiel que le personnel comprenne que ce que l'audit veut, c'est la recherche de l'amélioration.

Interview n°3 - Responsable du service comptabilité - Secteur de l'immobilier

Expliquez-moi votre parcours professionnel depuis l'obtention de votre diplôme et votre domaine d'expertise ?

Je travaille depuis environ une vingtaine d'années car j'ai commencé très jeune à travailler. Après mes études secondaires en techniques de qualification, comptabilité, j'ai travaillé directement comme aide comptable dans une société pendant 5 ans. Et parallèlement à ça, j'ai fait un bac en comptabilité. Ensuite, j'ai changé de boulot pour ouvrir mes compétences, diversifier mes compétences en matière de comptabilité et de fiscalité. Donc j'ai postulé dans une fiduciaire où j'ai travaillé pendant 2 ans et parallèlement, j'ai fait un post graduat en fiscalité en cours du soir. En 2004, je suis arrivé comme chef comptable chez ** car je préférais le travail d'équipe au travail solitaire. Douze ans que je suis ici. J'ai connu la société très petite, on était 13 ou 14 personnes. Nous sommes maintenant 70, donc évolution en terme de chiffres, d'équipes, d'outils, de processus et donc effectivement, la notion de contrôle interne, quasi inexistante à l'époque, a fortement évolué de part la transformation de la société.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

Je ne sais pas ! Je peux imaginer, sachant que notre auditrice rapporte directement au comité d'audit, qu'il doit exister un document quelque part qui décrit les responsabilités de l'auditrice, mais non je ne l'ai jamais vu mais je suppose qu'il existe.

Quels types de travaux/rapports/tableaux de bord recevez-vous des auditeurs internes ?

Je pense que ce qui est important de bien comprendre chez **, c'est que le contrôle interne existe, en tout cas officialisé, depuis 3 ou 4 ans. Pour moi, au delà de la casquette d'audit interne, elle est un élément dynamisant, comme on doit mettre une série de procédures en place, bien souvent procédures qui existaient oralement mais qui n'étaient pas écrites et pas fort développées, l'auditrice est un élément dynamisant. Car pour le moment les contacts sont surtout informels, mais par contre de plus en plus, le comité d'audit donne des missions à l'auditrice et notamment l'année passée, le comité d'audit a demandé de faire un audit interne sur la comptabilité, et surtout au niveau du cycle d'approbation de paiements. C.-à-d. que quand de l'argent sort de la société, voir en amont si toutes les dispositions sont prises afin de s'assurer qu'on dépense 1 EUR au bon moment et qu'on paie les bonnes personnes.

Il existait, l'année passée, une procédure orale qui était assez bien suivie. Donc, un bout de papier qui n'était plus mis à jour depuis un moment ; et donc l'auditrice m'avait prévu à l'avance qu'elle allait faire un audit chez moi, et sur le processus de paiement.

Donc, j'ai lancé un chantier de discussions dans mon équipe pour vraiment discuter de ce qui existait d'abord. Ensuite, au niveau des équipes, car j'ai plusieurs cellules de coordinations qui préparent des paiements, on a discuté aussi afin d'identifier les différences de fonctionnements qu'il y avait au sein de ces cellules pour la préparation de ces paiements.

Donc petit à petit car il y a aussi dans le processus de paiement, d'autres départements, comme le département contrôle qui vérifie d'ailleurs beaucoup d'éléments, ... qui interviennent ; on a écrit au sein de la comptabilité, nous-même indépendamment de l'audit, réécrit la procédure de manière formelle. Ensuite, j'ai présenté cela l'auditrice et elle l'a analysée. Ensuite, cela a fait l'objet d'une série de discussions et de questions et par la suite, elle a donc détecté certaines incohérences encore, elle a fait quelques propositions aussi pour notamment la ségrégation de pouvoir afin qu'on ne soit pas en même temps au four et au moulin. Mais ce n'est pas directement remonté au comité d'audit, c.-à-d. que de manière un peu plus informelle, on a fait une série d'adaptations et à la fin, quand on a senti que nous arrivions à une procédure qui était relativement mure et présentable, ensuite, elle a fait son rapport. Elle a sûrement expliqué la série de recommandations qu'elle a faites et qu'on a réalisées, mais celles aussi qu'on n'a pas pu suivre directement vu le nombre insuffisant d'outils et de personnes. Il faut toujours trouver un équilibre entre ce qui est possible ou pas ! Donc, parfois, il y a des recommandations où peut être, on se laisse un ou deux ans, pour nous laisser le temps de développer des choses un peu plus performantes.

Mon sentiment est que le travail est fait avec beaucoup de sérieux et à ce stade ci, comme nous sommes une société jeune qui va vers plus de formalisme, on fait encore beaucoup de choses de manière informelle. J'imagine que dans le futur, comme on aura des procédures pour couvrir quasi tout le business, il y aura probablement une revue

systématique des procédures tout les X temps où on relira les procédures, on proposera une série d'adaptations, qui seront remontées au management, ...

Depuis l'année passée, elle ne met pas revenue pour faire une revue de la procédure mais on a finalisé ce processus en septembre, octobre, et elle est toute seule et je sais qu'elle a reçu d'autres priorités dans d'autres départements aussi.

Quelle importance accordez-vous donc à ces recommandations ? Il y a une plus value certaine ?

Bien sur ! Je ne dis pas que... chacune de ces recommandations se discute, et je ne dis pas que après discussions, tout est intégré mais je trouve que cela a une plus value car on a quelqu'un d'externe qui remet les choses en question vu qu'on a tout le temps le nez dans le guidon et qu'on a pas toujours la solution la plus idéale ! Donc certainement une plus value !

Y-a-t-il un suivi des opérations, des recommandations une fois que vous avez reçu les rapports des auditeurs ?

Ce qui est directement mis en place est intégré au sein de la procédure. Mais des recommandations qui ne seraient pas rejetées, mais postposées, l'auditrice les met dans son rapport. Rapport que je relis toujours après à la fin, car ce qui est bien aussi, c'est qu'il y a toujours une relecture du rapport de la part de l'auditrice. C'est bien que le chef de département regarde aussi et ça permet aussi de nous impliquer dans la suite. Car, c'est sur qu'il y a un problème évident s'il y a un désaccord entre le rapport de l'audit interne et le chef de département. Mais donc, les recommandations qui sont postposées sont dans mes tablettes et sont mises dans la ligne de développement futur. D'un point de vue agenda, ce type de recommandations, je les réintègre dans mes objectifs quand il y a des travaux à faire au niveau de mon équipe.

Donc vous suivez votre équipe pour que ceux-ci suivent les recommandations ?

Certainement !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Je crois que premièrement, elle a un bon esprit de synthèse, elle réfléchit bien, elle a pu déceler dans mon projet de procédure encore.... Alors pas au sein du projet de la procédure, car je pense qu'elle était assez homogène dans la manière dont elle était rédigée, mais par contre elle a réussi, en « réinterviewant » mon équipe, a détecté certaines discordances de fonctionnement au sein de mes cellules en détectant par exemple, dans la cellule « property management », dans la préparation d'un paiement, ne fait pas les mêmes contrôles qu'au niveau des cellules « propriétaires », et donc elle a pu encore détecté ce genre d'éléments.

Elle a fait aussi des recommandations importantes au niveau de la ségrégation de pouvoirs. C.-à-d. qu'au niveau de la sécurité de la société, il n'est pas normal que l'équipe

qui prépare les paiements, ait accès aux fiches fournisseurs. Donc elle a fait cette recommandation, qu'il n'y avait que moi-même et les coordinateurs qui pouvaient avoir accès à ces fiches. J'ai discuté avec notre développeur de logiciel et en quelques jours, il a pu créer quelques rôles qui ont fait que nous avons accès à ces fiches, mais que les autres de la comptabilité plus !

Maintenant parfois, ce n'est pas aussi simple comme développement, et ça demande plus de travail, d'analyse, et de sous ! Parfois, c'est aussi changer un comportement, alors là c'est facile ! Tout cela est donc fort agréable pour nous et pour elle, car ce genre de recommandations est directement mis en application. Et cela donne une certaine souplesse et dynamisme. J'espère que l'on ne perdra pas ça !

Dans d'autres sociétés, on ressentait cela fortement comme quelque chose d'administratif et c'était difficile de déceler une plus value apportée à ces contrôles ! C'était de la certification externe importante et je n'en disconviens pas, mais en terme d'amélioration de contrôle interne....

Ici, par rapport à d'autres, l'auditrice pourrait être qualifiée comme débordante de sa mission mais néanmoins, je crois fort en cette formule telle qu'elle existe car il ne suffit parfois pas... je ne suis pas sûr que juste remettre les choses en question, suffise parfois à créer une dynamique suffisamment positive pour faire évoluer les choses. En tout cas, dans les contrôles internes que j'ai déjà rencontrés, je trouve celui-ci le plus efficace, car il y a un véritable échange, il y a beaucoup de relations informelles, on discute, on se laisse le temps de réfléchir et de remettre les choses en question. Elle cherche à bien comprendre aussi le business et la complexité. Alors, elle a aussi une formation spécialisée dans mon domaine, et ça aide sûrement aussi.

C'est vraiment une collaboration tout en gardant quand même la neutralité et sa place de contrôleuse interne.

Parfois, dans l'autre sens, ça peut créer aussi certaines frustrations, il y a aussi des points négatifs. Car, elle nous accompagne tellement, que plus on discute, plus on avance dans l'organisation, dans la sécurité, dans la mise à plat des procédures, et plus on va dans les détails. Il faut vraiment trouver l'équilibre et parfois on est pas d'accord c'est sûr, car je trouve que parfois elle va trop loin. Il faut s'y retrouver entre efficacité et contrôle. Et parfois, elle veut aller plus loin. Dans ce cas, ce n'est pas évident de se mettre d'accord aussi car je représente l'efficacité de mon équipe et elle, le contrôle interne.

On est arrivé parfois à des points de discordance, et dans ce cas, on va trouver le CFO. Il remplace le curseur entre nous deux et c'est jamais tout blanc ou tout noir. Il challenge la divergence parfois en postposant la recommandation ou en l'assouplissant, en trouvant des alternatives, ou alors je suis obligé de le faire, mais on trouve un consensus.

Qu'attendez-vous de votre département d'audit ? Pensez-vous que certains points seraient à améliorer ?

Au niveau planification, être prévenu suffisamment longtemps à l'avance. Car je pense que dans un rythme de croisière, d'accord, cela ne poserait pas de problèmes ; mais ici, on est dans un « process » de formalisation et donc sur des procédures qui n'existent pas encore ; bien prévenir à l'avance pour bien formaliser ce qu'il faut. Donc, vraiment s'inquiéter au niveau du planning des équipes, de l'agenda. Et intégrer cela dans les objectifs. Pour être proactif dans la communication de ce qui va être réalisé. Maintenant, une fois le rythme de croisière atteint, je suis tout à fait d'accord d'avoir des contrôles surprises. Mais ici, cela n'a pas de sens car on n'est pas suffisamment mûr. Sûrement, plus de ressources pour l'auditrice dans l'avenir.

Mettre en place aussi des outils de suivi, des petits outils pour dynamiser ce contrôle interne pour permettre d'évaluer le suivi des procédures, de synthétiser le dialogue, ... plus pour l'avenir. Des outils d'évaluation.

Interview n°4 - Responsable du département Soins de Santé - Secteur de la santé

Quel est votre parcours professionnel et quelle est votre fonction au sein de ** ?

Moi, je suis manager soins de santé. Donc, j'ai une équipe qui se compose de 100 collaborateurs et de deux managers. Mon parcours professionnel, j'ai commencé en 98, donc ça fait 18 ans et j'ai vraiment gravi les échelons. D'abord gestionnaire, j'ai travaillé au niveau de toute la gestion que font mes équipes actuellement. Donc, dans mon secteur, c'est un département soins de santé mais il y a aussi le service médical, donc c'est le service qui collabore avec l'union nationale et les médecins conseils pour donner des accords médicaux pour avoir des prestations, le service tarification donc les attestations de soins et les avantages complémentaires et puis il y a la partie SMA, soins étrangers. Donc c'est la partie soins dentaires et facturations de soins à l'étranger.

Donc ça c'est les 3 sous services dans le service soins de santé.

Petit à petit j'ai gravi les échelons, si je peux dire, en passant de gestionnaire à manager adjoint et puis à manager principal. Donc je n'ai jamais connu autre chose entre guillemets.

Est-ce que vous savez clairement le rôle des auditeurs ? Il existe une charte d'audit interne et est-ce que vous connaissez le rôle des auditeurs ?

Oui, donc il y a ** (le directeur du département d'audit) et son équipe qui sont vraiment en contact avec notre union nationale où l'OCM, voire l'INAMI par rapport aux contrôles internes qui sont prévus dans le cadre de référentiel de contrôle interne. Là, il y a un référentiel par métier. Nous, on a régulièrement des réunions avec l'auditeur.

Moi, je m'occupe au niveau managérial, donc de l'organisation du métier, du suivi de la productivité et de la qualité, de tout ce qui est vraiment en lien avec les « process » et procédures, on a une coordination métier qui sont nos experts. Et donc ces réunions se font avec **, le manager, la coordination métier et moi-même. Et donc chaque année, le référentiel change et on le balise ensemble, on voit si on est déjà bien parti ou pas, s'il y a des contrôles moins en place par rapport à telle ou telle thématique. On ajuste le cas échéant ou alors carrément on retourne, car il y a des contrôles qui sont obsolètes ou qui n'ont pas lieu d'être car ce ne sont pas des matières qui sont traitées chez moi, ou à l'union nationale, donc il n'y a pas de raison de mettre un contrôle chez moi.

Y-a-t-il une réelle collaboration ?

Oui, on a vraiment des réunions régulières par mois, voire une fois tous les deux mois, où on balise et il y a toujours une personne qui est responsable par rapport... Donc en fait, la coordination métier chez nous c'est Madame ** qui est aussi invitée, qui elle vérifie les dossiers pour voir s'ils sont en conformité par rapport à la qualité de gestion attendue peu importe le critère, et puis elle transmet au management les résultats et puis c'est nous qui mettons les actions en place pour corriger éventuellement les manquements. Mais s'il y a une formation à donner car quelque chose s'est mal passé et

que personne n'applique correctement une instruction, alors là, c'est la coordination métier qui va reformer l'équipe.

Au niveau des relations avec cette équipe d'audit, donc vous dites que vous voyez souvent le responsable du département d'audit mais à côté de ça, y-a-t-il aussi des relations formelles ?

Oui, disons que ... on a vraiment tout ce qui est ... En fait, il y a les deux. Donc tout ce qui est prévu, où là, vraiment ce sont des réunions ex cathédrales, où là il nous présente etc.. et puis en dehors de ça, pour des thématiques particulières : on a de plus en plus de cas de fraude et je pense que c'est lié à la société qui devient de plus en plus importante car on est passé à chaque fois de petites sociétés qui ont fusionnées et fusionnées. Donc là on tombe sur des fraudes auxquelles on a jamais été confrontés avant et donc là c'est une collaboration avec la coordination métier avec l'équipe du directeur du département d'audit, moi-même et mes managers pour analyser des dossiers,..., voir la personne et puis les RH, si c'est quelqu'un en interne qui a fraudé, alors c'est la RH qui reprend la main.

Au niveau des travaux effectués par l'audit. Comment cela se déroule-t-il ? Ils viennent, vous avez un contact ... ?

En général, si l'union nationale nous annonce que nous allons être contrôlé sur un point X. On reçoit la lettre qui annonce la matière ou les matières contrôlées et puis on fait une petite réunion préparatoire avec un collaborateur direct de l'auditeur. Et donc on voit un peu ce qui va être contrôlé, on demande parfois plus de précisions et puis ensemble, c'est l'union nationale en général qui dit « on va contrôler, tel ou tel dossier » on prépare avec eux, on ressort tous les dossiers, on « réanalyse » pour voir si nous détectons une erreur ou pas, avant l'envoi, de tout le dossier au près de l'union et puis je rencontre avec Monsieur **, la personne de l'audit de l'union nationale, pour débriefer des résultats de son contrôle et voir les plans d'actions à mettre en place si c'est nécessaire.

Au niveau des suivis, comment cela se passe-t-il au niveau des recommandations une fois que le rapport est formulé ?

En fait, à ce moment là, on met des contrôles en place systématiques et récurrents. Donc, on a eu un contrôle sur les soins dentaires qui s'est avéré catastrophique car c'est une matière très compliquée. On n'a pas de bloquants au niveau de l'outil informatique. Donc c'est le gestionnaire qui doit calculer lui-même avec des valeurs de L600 par rapport au dents, donc c'est compliqué et donc on s'est rendu compte que même en réexpliquant, comme il n'y a pas de bloquants, tout le monde interprète à sa manière et donc ici, on extrait les données de tout ce qui a été fait chaque mois par rapport à cette matière là et c'est la coordination métier qui recontrôle tout et on ajuste les paiements s'il y a eu une erreur. Former et reformer, ça n'aurait pas permis d'améliorer la qualité car c'est vraiment, tellement complexe qu'en fait, ils n'ont pas trouvé d'outils. Ils n'ont pas réussi à adapter l'outil informatique car il y a beaucoup de bloquants informatiques. On ne peut pas adapter ce qu'on veut mais là c'est tellement complexe et nous on a des gestionnaires qui ne sont pas universitaires, ni.... On s'est dit que la seule solution était

tous les mois, on reprend tous les dossiers, tout ceux pour lesquels il y a une erreur, et on corrige nous-même.

Suite à cela, là c'est un exemple de ce qu'on a mis en place, mais si non, ce qu'on fait, si on a été contrôlé sur un sujet X, que le résultat soit bon ou mauvais, en fait, chaque année, on replannifie au moins en fonction de la thématique 2 ou 3 contrôles sur le même sujet pour voir si cela tient la route ou pas.

Que pensez-vous en tant que manager audité, des auditeurs ? Quel est votre ressenti ?

Pour moi, c'est vraiment une plus value car pour mon secteur, c'est un secteur de productivité, et on oppose souvent la notion de productivité à qualité et c'est quelque chose qui me va loin car c'est pas parce qu'on fait bien son métier, qu'on va moins vite. Donc on essaie de le démontrer, d'ailleurs on cherche des KPI par rapport à la qualité de gestion, pour dire qu'il faut un juste milieu, l'erreur est humaine, voilà ça peut arriver, mais c'est vraiment mettre des choses en place et ça permet au manager de dire que « j'étais persuadé que ce soit une personne, ou le service, même en étant bon dans cette matière là, en fait, ce n'est pas le cas ». Donc ça permet d'adapter nos procédures, de reformer éventuellement, donc c'est vraiment une bonne chose mais ça demande un investissement important mais nécessaire.

Car je pense, comme tout le monde. Moi, ma préoccupation, c'est les remboursements, les clients attendent leurs sous, surtout dans la crise économie. Mais quand on fait des erreurs de gestion et qu'ils ne reçoivent pas leurs sous. C'est vraiment de s'assurer que la qualité de gestion soit bonne. Ne pas attendre que le client nous dise qu'il y a une erreur ! C'est un travail de fond et tout le temps être renouveler. On peut s'améliorer sur un axe et puis ne pas se rendre compte. Ici cela se passe bien ! Par rapport à mon secteur, on avance vraiment bien avec le directeur de département d'audit.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ?

Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Par exemple, sur les soins dentaires, parce que, j'avais compris la mécanique mais j'étais persuadée que les personnes de mes équipes avaient compris. Mais en réalité ce n'était pas le cas ! Donc d'abord on a reformé, puis réexpliqué, puis on a refait nous-même le contrôle sans contrôle externe et puis on s'est rendu compte que cela n'a rien amélioré dans la qualité. Donc il y a autre chose à faire pour améliorer la qualité de gestion.

Quels sont, selon vous, les points qui pourraient être améliorés ?

Non, la seule chose... cela serait les fichiers Excel. C'est des fichiers très, très lourds qui sont énormes où il faut passer de gauche à droite, visuellement c'est pas évident ! Mais bon, cela a le mérite d'exister, il en sort des statistiques. On voit un petit peu où on en est dans le global mais il n'y a pas que ça ... Il y a toute la partie qui est suivie par l'audit interne mais en dehors de ça, on met des choses en place qui ne sont pas demandées par l'audit par rapport à la qualité de gestion. Nos collaborateurs ont des entretiens de suivi par rapport à cette qualité et donc c'est pour avoir des outils justement pour leur dire

« toi, ta qualité de gestion, pas de souci ! Toi il y a un peu de manque là. Donc revoir la procédure et donc être formé.. » On suit tout ce qui est recommandation d'audit interne et même de l'union et puis en parallèle, on met d'autres choses en place.

Au niveau des rapports, ceux-ci sont suffisamment clairs, précis, pas trop techniques ?

Non, ce n'est pas ça. Mais ils sont parfois un peu contestables. C'est qu'on en fait notre propre analyse. Les audits ne sont pas ... il y a certains audits de notre union nationale qui ne sont pas là pour dire, je prend X dossiers et je vérifie la qualité. Il y a en qui sont persuadés qu'on fraude et ils vont essayer de tout faire pour trouver l'erreur.. enfin.. Et donc là quand on a des rapports de ce type là, nous quelque part, on ne le valide pas parce qu'on dit, c'est faux ! C'est une question d'interprétation et parfois ce sont des personnes qui ne méritent pas le métier et qui doivent analyser.

La fois passée, il avait dit que notre travail n'était pas correct car sur les attestations de soins, il y a la date de prestation et puis le médecin signe et date. Et nous ce qu'on fait pour ne pas embêter nos clients, s'il manque une des 2 dates, on prend la date indiquée, du moment qu'il y en a une des deux. Ce n'est pas une erreur de gestion car dans la procédure du guide opératoire, il était mis qu'il devait y avoir les 2 dates. Mais par contre, parfois, on doit leur dire : « ok, on est d'accord mais l'union nous a dit qu'on pouvait assouplir les règles ». Donc, on doit toujours être bien attentif.

Donc parfois, le rapport n'est pas adapté à la réalité ?

Oui, voilà, parfois il n'est pas adapté. Mais on fait remonter, cela ne reste pas lettre morte. Si on a un mauvais rapport, si c'est justifié, il faut le faire.

Avez-vous déjà été dans le cas où parfois, quand vous estimiez que certaines choses n'étaient pas essentielles, vous ne le faisiez pas. Dans ce cas, l'auditeur a-t-il fait remonté l'information au CEO ?

Non, car on essaie quand même d'être orienté client et si notre union nationale nous a dit de ne pas vérifier ça et que, puis leur propre audit interne dit le contraire, on leur dit alors non ! Vous allez à l'encontre de ce que vous nous dites de faire. Et parfois, on se met d'accord ! Le risque entre autre, pour les fraudes, ce n'est pas le but d'accepter les fraudes, mais on essaie d'être orienté client. Parfois, pour les assurances hospitalisations, il y a un formulaire type à compléter, auparavant, quand il manquait une croix, on le refusait aux clients car l'union nous contrôlait et il disait qu'alors le dossier n'était pas traité correctement.

Donc on est retourné à l'union en disant « on voit bien que c'est un accouchement et que la personne n'a pas mis que c'était pas esthétique, on ne va pas lui refuser ». C'est un non sens par rapport à l'analyse qui est derrière ! Alors on ne va pas embêter le client, c'est un accouchement. Donc, ils nous ont entendus et parfois, ils assouplissent leur position !

Il n'y a donc pas de questions au niveau de la valeur ajoutée ?

Non, vraiment, c'est un travail de collaboration.

Est-ce que votre collaboration est bonne et correcte ?

Oui vraiment, on avance bien. Et ce qui est agréable chez nous, c'est que quand on estime que ce n'est pas justifié, on a la possibilité de dire non : « ça je suis désolée, on ne le fera pas parce que .. ». Donc notre audit interne peut entendre, que si on applique cette règle là, il nous faut plus de sous. Mais la boîte est-elle disposée à ça ?

« Ok, je l'entends, ok on ne le fera pas » car le coût derrière est trop important pour suivre une règle qui n'a pas de réelle valeur ajoutée, ni pour le client. Il n'y a pas de, au niveau financier, le client ne recevra pas plus de sommes plus importantes. Et donc ce qui est bien, c'est qu'on peut dire non, on ne l'appliquera pas et dire pourquoi, par rapport à l'impact opérationnel.

Interview n°5 – Responsable de la logistique – Secteur de l'industrie lourde

Expliquez-moi votre parcours professionnel depuis l'obtention de votre diplôme et votre domaine d'expertise ?

Mon parcours professionnel est un peu atypique. Mais je vais vous raconter mon parcours depuis la fin de mon bachelier (autrefois intitulé graduat) en secrétariat de direction. J'ai commencé chez **, dans un département qui nous formait sur tous les programmes et systèmes utilisés au sein de cette entreprise. De cette façon, la société possédait du personnel en réserve pour effectuer des remplacements en interne sans devoir faire appel à l'intérim. J'ai eu la chance de travailler dans un pool dactylographique, à la comptabilité, dans un secrétariat commercial et finalement au département logistique. J'ai donc bénéficié de toutes les facettes du service commercial : de la soumission ou offre de prix à la commande du client, la planification et le suivi du contrat des quantités négociées annuellement. Je m'occupais principalement de la partie Nord du pays, ce qui m'a permis d'approfondir mon niveau de néerlandais.

Après 6 ans, j'ai choisi de me diriger vers le pharmaceutique et j'ai postulé à la firme **. Là, à nouveau, j'ai eu la chance de travailler dans différents départements et de boucler une fonction dans son ensemble : assistante commerciale en produits pharmaceutiques, assistante marketing de ces mêmes produits, gestionnaire de l'étude de marché, formatrice. Après 7 ans passé, j'ai réorienté ma carrière dans une entreprise française, leader sur le marché en France dans les produits chauffage et sanitaire, qui ouvrait une filiale en Belgique. Une expérience très enrichissante étant donné que j'ai démarré à zéro avec le directeur et que j'ai pu mettre en place, le service DRH avec sa gestion, les offres commerciales, et le suivi, le service après-vente, la gestion et l'approvisionnement des stocks et participais activement aux actions organisées par la société dont ** j'étais le bras droit du directeur et j'avais procuration aux comptes (juste pour vous dire à quel point les gestionnaires me faisaient confiance).

Trois à cinq ans plus tard, j'ai pris la décision de postuler dans cette entreprise où j'ai commencé en tant qu'agent logistique en 2007. En 2009, en plus de gérer la logistique ciment, granulat et matières premières, j'assistais la personne qui gérait l'administration du transport. En 2011, j'ai participé à un projet EBM et en 2012 je suis devenue responsable du département administration du transport. En tant que Business process expert, j'ai mis en place les nouveaux process SAP et le change management qui l'accompagne. Il a fallu 6 mois pour confirmer que le système était stable et les process acquis et respectés par toutes les parties. Je participais à toutes les préparations aux négociations des prix de transport et à celles-ci avec le logistic manager et l'acheteur.

Depuis le 1^{er} mars, je suis nommé « logistic manager » et on m'a déjà annoncé qu'il fallait 1 an pour être totalement informée de tous les dossiers. J'ai donc de l'expérience dans différents domaines. J'aime bien bouger et trouver des nouveaux défis, j'aime pas m'ennuyer. J'ai besoin d'avancer, de servir à quelque chose et de me sentir utile. J'aime apprendre et surtout me performer. C'est pourquoi, l'avis, les conseils et les actions que l'auditeur notifie, m'importent.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

Il doit certainement en exister une, je ne la connais pas. Donc, une charte, je l'ignore mais il existe un lien sur intranet qui définit la fonction de l'auditeur interne, le rôle de l'auditeur de manière très limitée. Mais, moi personnellement, j'attache énormément d'importance à ce que l'auditeur me dit. Parce qu'il n'est pas là pour nous flicker, il est là pour qu'on respecte les règles et pour améliorer des process. Alors tant qu'avoir un résultat correct, autant qu'il soit fait dans les règles de l'art. J'ai un excellent contact avec notre auditeur. Je prends jamais rien comme une remarque négative, au contraire, c'est constructif. J'avoue aussi que, j'ai été auditée de manière très approfondie, mais franchement il n'y a qu'un seul point qui est ressorti de tout l'audit. Donc je ne pense pas que j'étais la plus mauvaise au niveau fonctionnement. Et le point qui l'a relevé, il avait tout à fait raison, c'était une grosse faiblesse dans le service, on s'en était rendue compte, on y travaillait. Il l'a fait remarquer et il avait bien raison. Le fait de le notifier dans son rapport, nous a aidé beaucoup.

Connaissez-vous très précisément les rôles, les droits et obligations de l'auditeur ?

Je ne les ai pas demandés. Mais je pense que j'aurais pu le demander pour le savoir. Mais personnellement, non ! Mais bon, auditeur, on est tous.. on a tous une bonne idée de ce qu'il fait .. je me rends compte que son boulot ne doit pas être drôle tous les jours parce que quand on parle d'auditeur... « ils viennent encore, ils fouillent, ... » Donc moi personnellement, je ne connais pas exactement mais je sais ce qu'est un auditeur et je l'ai vu à l'œuvre. Franchement, il doit certainement en exister une, mais je ne m'y suis jamais attardée. D'abord, parce que ça ne me dérange pas qu'il m'audite. Peut-être que quand ça dérange qu'il vienne fouiller, ... et savoir alors s'il a vraiment besoin de ça ... mais moi, ça ne me dérange pas, j'ai rien à cacher !

Quels types de travaux/rapports/tableaux de bord recevez-vous des auditeurs internes ?

Il nous fait un rapport d'audit très détaillé où il décrit le scope, l'objectif, les « cases », les « process » les IT sytems, les key figures,et au final, il nous fait un tableau récapitulatif avec les points mentionnés durant les rapports et pour lesquelles, une action est attendue avec un délai. Nous en recevons une copie et une réunion est organisée avec les responsables concernés durant laquelle l'auditeur nous fait part de ses observations. On discute des points puis fixons les actions et les délai d'exécution. Ce que j'apprécie beaucoup c'est que avant d'émettre son rapport d'audit, il vient nous voir, il y a une discussion... c'est pas du tout de manière « paf, paf, paf,... » qu'il émet ses remarques ... Non, pas du tout, il nous parle... « j'ai du remettre ce point là... » et je lui réponds : « oui, tu avais raison, tellement raison, et ça va nous aider que tu le mettes.. ». Mais moi, je n'ai aucun souci ! Audit super détaillé et les rapports sont toujours justifiés et c'est pas la

personne qui va aller chercher « LE » point qui ne va pas, et vous ennuyer avec ça ! Il trouve le point et puis, il vient vous demander des explications ! Il ne juge pas, ... il ne va pas noter quelque chose sans avoir été chercher plus loin ! Parce que c'est comme les chiffres, il faut savoir les interpréter ! Donc il n'hésite pas à venir nous questionner, ...

Une fois la recommandation faite, comment ça se passe au niveau du plan d'action ?

C'est lors de la réunion où toutes les personnes intervenantes sont là, qu'on décide des délais. Il propose des délais et on adapte en fonction si cela ne convient pas ! Il ne faut pas non plus exagérer avec les délais parce que, plus on traine avec un délai, plus dur ça sera pour que cela soit fait ! Moi je pense, que quand on veut qu'une action soit rapide, il faut mettre le délai le plus court ! Ca c'est mon avis, pour que ce soit efficace.

Quelle importance y accordez-vous ?

Pour moi, vraiment, c'est un plus ! Mais je sais bien que tout le monde n'est pas de cet avis, mais moi perso, j'aime bien. Et puis c'est facile, c'est quelqu'un au final, qui va au bout des choses et qui revient vers vous pour dire : « voilà, il faut améliorer ça et ça, cela devrait ... Il fait un boulot important et si vous voulez vous performer, c'est une façon très efficace de le faire. C'est pas vous qui faites l'étude et en plus, on vient avec les points qui doivent être améliorés. Moi j'aime bien !

Au niveau des travaux toujours, arrive-t-il que vous demandiez des conseils à l'auditeur ?

Oui bien sur ! Moi je lui demande s'il a des suggestions à faire, si c'est bien comme ça et ensemble on regarde... « ha oui, franchement, » Moi personnellement, j'attache énormément d'importance et je n'hésite pas.. si je dois mettre un nouveau process en route, je vais toujours le consulter pour voir si je suis dans le bon, pas dans le bon, qu'est-ce que je peux, je ne peux pas, c'est trop, pas assez ?... je vais toujours poser la question. Parce que je me dis , tant qu'à faire, il faudrait le faire dès le départ, parce qu'après il va m'auditer ! J'aime autant, dès le départ, le faire comme il faut. Et quand vous avez pris le process directement dans le bon sens, du coup tout le monde est bien drillé dès le départ et ne pas faire par après du « change management » et changer l'état d'esprit des gens, ... c'est plus dur de changer que d'établir dès le départ des règles strictes.

Quelles relations entretenez-vous avec les auditeurs ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Des relations formelles et informelles. Formelles avec les rapports d'audit qu'il a méticuleusement préparés et informelles lorsque je doute d'un point je m'adresse à l'auditeur pour m'assurer que je ne commets aucun impair. Ce sont des discussions. Il ne va jamais venir en vous accablant ! Quand il y a des points fort marquants, c'était pas mon cas, j'ai eu cette chance là, mais je sais qu'il y a des rapports d'audit qui sont très douloureux pour certaines personnes, mais il vient nous en parler de manière privée, pas devant tout le monde où vous êtes aplatis ... et donc on discute et puis il me dit : « qu'est ce que tu proposes, qu'est-ce que tu en penses ? tu sais dans tel pays, cela se fait comme ça ...qu'est ce que tu en penses ? ». Il y a vraiment une collaboration.

Tout comme l'auditeur vient nous questionner sur un sujet pour lequel il a un doute avant d'émettre son analyse et de rédiger son rapport « draft ». Je me rappelle d'ailleurs que l'auditeur interne m'a conseillé la rédaction de process. Ce que j'applique aujourd'hui avec ferveur.

Je pense que déjà pour lui, même s'il aime ce qu'il fait.. c'est déjà pas un job facile ! Faire passer des idées vraies, ... parce que les gens n'aiment pas changer leurs habitudes quand ils ont un certain confort de vie ! Au moment où vous changez, ils n'aiment pas ... Mais moi, perso, j'ai aucun souci !

Avant que l'auditeur arrive, êtes-vous donc au courant de son arrivée ?

Oui, oui, je suis prévenue à l'avance et il y a une première discussion qui s'impose. Il m'explique le scope, .. C'est aussi important pour lui dans son analyse ! C'est comme les chiffres, il faut les comprendre, ou mal interprétés, la synthèse ne sera pas bonne ! Donc il fait son scope et il vient nous voir. Et pendant son analyse aussi, il vient... Il me dit : « voilà, j'ai tel ou tel résultat, ça m'étonne... peux-tu m'expliquer ? ». Et on regarde, on va en détails et ce qu'il a aussi fait, et ce que j'ai beaucoup aimé, c'est qu'il m'a demandé des preuves, des documents de telle ou telle chose. Et à ce moment là, on s'est rendu compte que dans notre classement, on n'était pas assez précis, et du coup, on a amélioré notre classement. Du coup, aujourd'hui, il peut me demander n'importe quoi, je peux lui donner en deux coups. Et je pense que c'est grâce à lui tout ça ! Après l'audit, je mets les points d'amélioration en ordre ! Et je vois bien, que maintenant tout est en ordre dans ce département ! C'est vraiment grâce à ces process d'améliorations et c'est à lui que je le dois !

Y-a-t-il un suivi des opérations, des recommandations dès que vous avez reçu les rapports des auditeurs ?

Clairement il y a un suivi, par nous et par lui. Et ça me semble logique car plus vous attendez, plus c'est difficile. Pour moi, c'est plus dur de reprendre un point après des mois, et beaucoup plus dur que si c'est fait directement. Donc, moi des délais trop longs, j'aime pas et on finit par l'oublier ou le faire mais en le baclant ! Donc plus le délai est court, au mieux je me porte !

Dans son rapport d'audit se trouve un document récapitulatif « INTERNAL AUDIT COMPANY REPORT - OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS » avec toutes les observations et actions à mener. Chaque personne responsable d'une ou plusieurs actions possède un délai de réalisation pour correction et mise en place d'un process correct.

INTERNAL AUDIT COMPANY REPORT - OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

Observation	Risk	Recommendation	Management actions agreed or comments
-------------	------	----------------	--

Le degré d'importance « high-medium ou low » est également mentionné.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

J'ai été auditée une seule fois, par rapport au relevé du transport. J'étais responsable de l'administration du transport. Dans la gestion des conditions de prix de transport, on avait une politique très particulière... un transporteur avait une telle politique, un autre une telle .. et ainsi de suite mais quand on devait demander des offres de prix, fallait aller voir la politique du transporteur pour lui demander une offre. Ca devenait très compliqué de pouvoir comparer des offres. C'était quasi impossible ! L'audit a clairement mis en évidence le fait que la recherche d'un nouveau prix de transport n'était pas simple et il avait raison. Il n'existait pas de fichier récapitulatif avec une explication claire du détail du calcul par transporteur, par exemple. Donc on a modifié notre politique de prix de transport, aujourd'hui, on est en €/t pour tous avec encore deux, trois points à améliorer. Donc, aujourd'hui ce n'est pas encore parfait car on pouvait pas tout changer en une seule fois mais on constate une nette amélioration. Il a fait aussi des remarques sur les extra cost, où l'auditeur avait clairement mis le doigt, on mettait des heures pour trouver le justificatif ! Et là, on a mis un fichier excel en place, un extra cost, avec des raisons, ... Et surtout les commentaires de l'auditeur nous ont permis de ne plus commettre les mêmes erreurs que par le passé. Toute négociation ou mise en place d'un prix est analysé avec différents intervenants pour faciliter la tâche et la compréhension de chacun AVANT négociation. L'auditeur a même, par après, proposé aussi à un collègue français de venir prendre exemple ici pour se calquer à notre démarche. Si on était pas une référence avec ces points d'améliorations qu'on a mis en place, je pense pas que l'auditeur l'aurait conseillé.

Moi l'audit ne me fait pas peur, j'aime beaucoup et c'est un support supplémentaire ! C'est pas marrant pour lui non plus ! Lui, le fait dans notre intérêt et celui de la société ! C'est un plus pour moi.

Qu'attendez-vous de votre département d'audit ? Pensez-vous que certains points seraient à améliorer ?

Pour ma part, j'ai une grande confiance en notre auditeur interne. Ces analyses sont une aide précieuse dans l'amélioration d'un process et je reste convaincue que pour obtenir un résultat sur le long terme, il faut aller à la source...donc le change management s'avère nécessaire.

Personnellement, mais on a aussi la chance d'avoir un auditeur comme lui, mais il est très détaillé ; il explique bien ; il clarifie tout ; s'il y a le moindre doute, il le clarifie, il fait des modifications dans son rapport lors de la réunion avec tous les participants. Si je dois apporter un point, c'est juste que les gens devraient comprendre qu'il est un support pour nous, mais c'est pas lui qui doit s'améliorer ! Donc il faudrait changer la mentalité et que le poste soit un peu plus valorisé. Donc au lieu de se dire : « l'auditeur arrive... », on devrait plutôt se dire : « ha, au moins, c'est une sécurité pour nous, que le travail soit bien fait et qu'il n'y ait pas de risques pour la société.. ». Moi, il me rassure ! Je me dis : « Il est passé, il a dit que c'est bon, donc je suis sûr que je peux continuer comme ça ».

Ce qui est fort important et déterminant aussi, c'est l'auditeur en soi ! Sa capacité à communiquer, à écouter et surtout à entendre, est cruciale pour que les choses fonctionnent !

La culture valorise donc sa fonction ?

Pas pour tout le monde ! Mais je pense que tout le monde n'a pas saisi... et puis quand vous avez beaucoup de travail et qu'il arrive, c'est too much... mais lui aussi fait son boulot ! Moi je ne l'ai jamais pris comme étant une tare, parce que le temps que je lui consacre, c'est lui qui va aller faire le boulot ! Vu qu'il va aller voir si je suis dans le bon, si je dois m'améliorer, ... je n'ai plus de raisons à m'inquiéter, à savoir si je fais ça bien.... C'est vraiment lui qui vient me donner ma solution sur un plateau ! Donc je dois l'accueillir, les bras bien ouverts.. donc je suis pour ! Mais peut-être, qu'en effet, qu'il faudrait plus valoriser la fonction ! Je pense aussi que ça dépend de l'auditeur ! Je veux dire, qu'il n'y a pas que la culture, mais aussi l'auditeur, la manière dont il se comporte. Il est dans la communication ! Et c'est peut-être pas le cas de tous les auditeurs. Donc c'est une chance aussi, il écoute, et il entend ! Parce que écouter, c'est bien mais entendre, c'est mieux. Ça permet d'avancer dans les deux cas. L'expérience d'auditeur, pour moi, est très positive ! Et je n'ai aucun souci de refaire une expérience avec un auditeur, ça ne me dérange pas qu'on vienne regarder et qu'on me questionne. On me confirme qu'il est bien fait, donc c'est un plus !

Interview n°6 – Responsable du Back office - Secteur Bancaire

Donc vous disiez que vous n'aviez pas au départ, de formation spécialisée ?

Non, et donc j'ai postulé dans cette entreprise en mille neuf cent... Dans les années ... 1986 je pense. Non 96, 1996. Et donc, ... Parce qu'il y avait un poste d'auditeur interne. J'ai dit bon ben écoutez je vais toujours voir. J'étais effectivement en compétition avec des vrais auditeurs, mais qui n'avaient pas la connaissance du secteur financier – donc des gens qui avaient fait deux ans chez PWC, Ernst&Young, des Big Four. Et donc, j'ai eu la chance d'être pris par ma connaissance du secteur financier que j'avais acquise durant les 8 années précédentes dans une autre entreprise où j'avais participé à des projets comme la livraison contre paiement en bourse de Bruxelles. Et donc voilà, notre banque à l'époque était une société de bourse venant de la fusion de deux sociétés d'agents de change. Il y a eu deux lois, qu'on appelait les lois Mammouth du secteur financier.

Explique l'historique du secteur financier et de la société de bourse ...

Donc, moi j'arrive ici en 93 pour créer la fonction d'audit interne, partant de rien. Donc ma formation, ma formation s'est faite sur le tas au niveau du secteur financier que je connais bien après 8 ans passés auprès de *** Belgium et ayant vécu toute cette métamorphose du secteur financier. Par contre, je n'ai pas beaucoup de technique d'audit. Ceci dit, l'audit dans les sociétés de bourse n'était pas une fonction obligatoire. A l'époque en tout cas, aujourd'hui c'est devenu obligatoire mais à l'époque ce n'était pas une fonction obligatoire. Ceci dit des associés gérants – il y avait deux nouveaux associés gérants qui venaient d'une autre banque – et qui souhaitaient en tant qu'associés gérants (ils sont responsables sur leurs biens propres) donc..., souhaitaient doter la société de bourse d'une – puisqu'en 96 on est toujours une société de bourse – doter la société de bourse d'une fonction d'audit interne.

Donc je suis recruté et, à l'époque, il y avait bien des contrôleurs internes mais qui étaient plutôt des « pompiers de services ». Donc voilà il y a une erreur de réconciliation, bien on appelait l'équipe de contrôle interne qui allait investiguer l'erreur de réconciliation, donc c'était plutôt ça, c'était plutôt du réactif, pas du proactif.

Et là par la création de cette fonction d'audit interne, on me demande de faire du préventif. Du préventif, à l'époque, c'était définir un plan d'audit en fonction des événements qui peuvent se produire, des risques qui peuvent se produire, et de dérouler un certain nombre de missions, de rapporter directement au conseiller de gérance, et de ... d'essayer de mettre en place un certain nombre de 'best practice' comme les principes des quatre yeux sous les opérations, les saisies de validation, les... A l'époque, quand je suis arrivé, il y avait une personne qui détenait la clé du coffre, le secret du coffre, et l'accès au système d'alarme. Donc une personne pouvait accéder 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, au contenu du coffre tout simplement. Donc moi venant ** Belgique, c'est vrai que ce sont des fonctions... enfin des choses qui me choquaient un petit peu mais c'était comme ça dans toutes les sociétés, chez tous les agents de change et dans toutes les sociétés. On travaillait sur base de la confiance. C'était la principale règle, c'était la confiance.

Et donc voilà, on commence par des choses aussi basiques que ça. Bon, on se structure un petit peu, et là où ça a changé pas mal, c'est finalement suite à une première inspection de la CBFA de l'époque. Puisqu'on est devenu banque en 96, 97 ou 98, je ne sais plus, non peut-être bien 96, on a une inspection de la commission bancaire qui a une nouvelle banque sous son autorité, une petite banque et se dit : « tiens on va quand même une fois voir comment ça se passe ». Et donc on a une salle de marché très active, on a une activité de corporate finance, on a une activité de private banking qui représente à cette époque-là 45% des résultats de la banque. Le gros des résultats de la banque c'était la salle des marchés. Donc ils viennent faire une inspection, en 96-97, et évidemment il y a le choc des cultures entre le secteur bancaire et la commission bancaire et les anciens agents de change qui sont devenus sociétés de bourse qui sont devenues banques. Et donc il y a ce grand choc des cultures et là il y a évidemment un drapeau rouge qui est levé par la commission bancaire à l'époque. Parce que c'est vrai qu'à l'époque je faisais des rapports d'audit, j'identifiais un certain nombre de problèmes mais les associés gérants finalement.. je veux dire oui bon, ok, c'est un risque on est d'accord, mais voilà on a toujours vécu avec.

Alors, il y a un certain nombre de choses qui changent, je n'avais pas l'impression de ne servir à rien en tant qu'auditeur. Il y a beaucoup de choses qui ont changé mais il fallait changer petit à petit, parce que effectivement, quand on dit à un employé qui avait toute la confiance de son associé gérant – c'est une situation un peu patriarcale donc – et qu'on lui dit : « à partir de demain tu auras la clé du coffre mais tu n'auras plus le secret » ou « tu pourras signer les virements mais plus tout seul il faudra une seconde signature », les gens sont évidemment d'abord très choqués parce que c'est un changement de culture. Et ils se disent : « tiens mais on n'a plus confiance en moi, qu'est-ce qu'il se passe ?... ». Donc un choc culturel énorme, et des risques de démotivation d'anciens employés qui ont fait leur preuve depuis des années.

Et voilà, on se structure et on commence à mettre en place des procédures écrites. Auparavant c'était un peu la république bananière, c'est la tradition orale : l'un explique à l'autre et puis voilà. Mais on définit les procédures écrites avec des systèmes de contrôle interne, avec des réconciliations, des comptes « nostri », avec des... par une tierce personne – c'est plus la personne qui passe les écritures qui va après faire la réconciliation du compte nostri, et ainsi de suite.

Donc il y a donc une structure qui se met en place qui est fortement appuyée évidemment, suite à l'inspection de la commission bancaire. Parce qu'auparavant c'est vrai que moi en tant qu'auditeur on me disait : « oui Philippe, tu as raison c'est nécessaire mais on a toujours vécu comme ça et on a jamais eu de problème, on a confiance... ».

Pour vous, il fallait donc changer aussi la culture et vraiment l'idée des personnes au-dessus de vous ?

Des associés gérants, oui oui bien sûr, tout à fait.

Alors il y avait deux cultures parmi les associés gérants : il y avait l'ancienne garde, et puis la nouvelle. Et donc au sein du conseil de gérants, effectivement il fallait aussi ménager la chèvre et le chou. Il y a les nouveaux associés qui venaient du monde bancaire qui se disaient : « il faut avancer », c'est eux qui m'ont recruté. Et puis les anciens qui se disent « voilà, on a jamais eu de problème, pourquoi est-ce qu'on doit mettre une double signature sur nos comptes bancaires alors qu'on a tous confiance dans les gens qui travaillent depuis des années pour nous ».

Seulement notre banque grandit. Là où c'était au départ une boîte de 30-40 personnes, suite aussi à tout ce qu'il s'est passé en bourse dans les années nonante, tout le monde voulait investir en bourse, nos sicaves performaient du tonnerre, on faisait la file au guichet pour souscrire à nos sicaves, on engageait. Et donc effectivement il fallait mettre une structure en place, donc c'était inévitable. Mais effectivement, du côté des associés gérants, il y en a qui ont envie de se disputer.

Il y avait donc une certaine réticence à ... ?

De certains oui. Les nouveaux voulaient bien changer mais ça se faisait petit à petit. Pas de choc pour ne pas créer de ... Le pire pour une société en commandite simple où il y a des associés, c'est que les associés se disputent. Et donc dans ce cas-là c'est souvent la fin de la boîte. Et ça ils l'avaient tous bien compris c'est que les anciens se disaient : « il faut évoluer, si bien sûr, et les nouveaux se disaient 'on voudrait aller plus vite mais on va tenir compte des... ».

Et donc le travail d'auditeur, à cette époque-là, c'était d'essayer de convaincre, dire « écoutez messieurs voilà, vous avez ici des problèmes parce qu'au niveau des séparations de fonction, les traders de la salle de marché gèrent aussi leurs comptes personnels, gèrent aussi les comptes de leur famille, font aussi du private banking et sont traders pour compte propres ». Et effectivement on peut remonter des cas où on voit que le trader, qui était spécialiste sur les valeurs pharmaceutiques par exemple, a acheté tout au long de la journée sur la bourse de Bruxelles et puis le soir, il fait ses tickets de comptabilisation. Et il dit : « voilà j'ai acheté en début de journée à 25, le dernier achat que j'ai fait c'est à 28, à qui j'attribue l'achat de 25 et à qui j'attribue l'achat de 28 ? » – il est en conflit d'intérêt permanent. Et souvent, on pouvait se rendre compte que les comptes propres et les comptes de trading de la maison s'en sortaient bien, on gagnait beaucoup d'argent, mais souvent l'achat à 25 passait sous les comptes propres de l'employé et pas sous le compte propre de la maison. Et donc voilà, conflit d'intérêt, pas de contrôle interne, ce qui a été soulevé évidemment par la commission bancaire et là ça a été le coup d'accélérateur pour mettre en place une structure, des systèmes de contrôle interne et des choses comme ça.

Donc, pour moi ça avait été très gratifiant ce rapport de l'inspection, puisque quand on a l'autorité de contrôle qui vient contrôler, c'est à livre ouvert. Et donc effectivement ils ont lu tous mes rapports d'audit de l'époque et m'ont demandé : « tiens mais dans le fond... » Et c'est vrai qu'à l'époque, il y avait des recommandations, il y avait surtout de l'information qui remontait. Il y avait bien des recommandations mais il n'y avait pas de suivi des plans d'action.

Et donc je considère mon rôle comme étant – c'est très à la mode maintenant – un sonneur d'alerte. Voilà je leur disais 'voilà, tout ce qui est à risque, je l'ai identifié, j'ai des preuves que c'est à risque parce que je vous montre des évidences qu'il y a eu des problèmes de mauvaise gestion et de conflit d'intérêt. Maintenant vous en faites ce que vous voulez, vous êtes patrons de votre boîte. Vous êtes responsables sur vos biens propres, et moi c'est vous qui me payez donc, ...' Tu ne sais pas forcer un comité de direction à mettre en place des mesures de contrôle interne s'il ne les veut pas. Et ça c'est aussi les prérogatives d'un associé gérant de dire : « mon appétit au risque c'est ça et je préfère vivre avec ce risque là que d'investir dans des mesures de contrôle interne ». Et il faut toujours faire un équilibre. Or l'équilibre n'est plus le même il y a 10 ans qu'aujourd'hui. Donc l'aversion au risque est beaucoup plus grande aujourd'hui qu'il y a 10 ans.

Mais voilà, donc on est passé par des crises bancaires, par des crises boursières, etc etc.

Donc, après la... ce qui a changé après l'inspection de la CBFA pour l'audit interne, c'est qu'on s'est beaucoup plus structuré au niveau du plan d'audit, de la planification des missions, et aussi, on a mis en place alors un follow-up des recommandations avec un grading des recommandations.

A l'époque, les rapports d'audit c'était des missions relativement courtes. On avait convenu avec le conseil de gérance de l'époque d'avoir un plan des missions relativement courtes de façon à ce qu'il soit informé rapidement d'un risque éventuel, et qu'il puisse rapidement éventuellement prendre les actions pour contrer ce risque, pour pallier ce risque, ou accepter ce risque. Mais il voulait être informé rapidement.

Aujourd'hui, on est plutôt dans des missions de longue durée – 30 jours – avec un débriefing le 40^e jour après le début de la mission, et un rapport d'audit qui est publié 50 jours après le premier jour de la mission. Ce qui veut dire que, l'inconvénient de cela c'est qu'aujourd'hui on a des rapports qui sont publiés avec des choses qui ne sont déjà plus d'actualité. Ce sont des choses qui ont été observées les premiers jours de mission et qui ne sont déjà plus d'actualité.

Et donc l'idée, à l'époque, c'était d'avoir action-réaction. Constat-action-réaction. Et c'est pour cela que mes missions faisaient... J'avais énormément de missions sur l'année, mais des missions très ciblées. Il y avait une mission par exemple sur les fonctions du guichetier. Aujourd'hui, la mission du guichetier étant comprise dans une mission qui gère toute l'administration du cash dans la banque. Donc on va voir un peu le département crédit, le back office cash, les paiements, les ordres permanents, les cartes de crédit, ... Et, de ce fait là, cette mission est une mission de 30 jours. Auparavant il y avait une mission guichet, carte de crédit, paiements, ce qui permettait d'avoir une meilleure action-réaction.

Cela ça a changé quand on a été racheté par **, où ils étaient un peu effrayés par le nombre de missions que j'avais. Mais je leur ai dit : « oui mais ce sont des missions très très courtes ». Parce que c'est la volonté des associés gérants de l'époque. Et eux souhaitaient, s'ils perdaient un petit peu la dedans, il y en avait encore une autre méthodologie, évidemment qui était d'être racheté par une maison mère, on adapte la méthodologie de

la maison mère et là le plan d'audit se dessinait de cette façon-ci. *(il m'a montré son ancien plan)*

Le plus important, c'est la manière dont se faisait le plan d'audit qui est une très très bonne... Ceci c'est une méthode qu'on appliquait déjà auparavant et qui a été peut-être un petit peu remaniée. On a découpé la banque en unités d'audit. Et donc voilà, on a une mission l'administration des instruments financiers mais qui est une mission rendue obligatoire par une circulaire de la CBFA qui dit que tous les ans il faut le faire. Donc ceci a pour but d'élaborer le plan d'audit à trois zones. En définissant, ce qui est 'high risk', 'medium risk' et 'low risk'.

Et donc, la première chose à faire c'est de constituer, de découper la banque en unités d'audit. Par exemple on a une mission sur la compliance – tout ce qui est « anti-money laundering », éthique, « market abuse », ou protection de l'investisseur ; une mission sur la gestion des actionnaires et sur « l'advisoring » – qui est le « core business » de la banque ; une mission sur l'administration client – toute la création des comptes, la documentation client, etc ; une mission sur les paiements ; une mission sur le « risk management » – qui est du contrôle de deuxième niveau...

Oui pour commencer peut-être, le contrôle interne d'une banque se définit de cette manière-ci. Oui, les cercles concentriques. C'est la CBFA qui avait publié ça à l'époque, où on a ici tout ce qui est contrôle interne. Et quand on dit contrôle interne c'est toutes les mesures de ... qui sont en place au sein d'une entité bancaire. C'est tout le courrier qui fait l'objet d'une double signature ; tous les paiements qui font l'objet d'un « maker checker » ; tous les ... toutes les réconciliations qui sont faites, voilà.

Donc ça se sont toutes les mesures de contrôle interne, c'est la « first line of defence ». La « second line », c'est tout ce qui est risk management, compliance, s'il y a un département réconciliation, et ainsi de suite. Troisième ligne de défense, c'est l'audit interne. Si je ne me trompe pas, quatrième ligne de défense c'est les autorités de contrôle, donc aujourd'hui c'est la FSMA, BNB. FSMA dans la protection de l'investisseur, BNB dans la fonction plutôt AML (anti-money laundering) et puis ratio de solvabilité, enfin tout cela quoi. Et ensuite, si jamais tout ceci... Ah, j'en ai oublié une, l'audit externe. Et puis ici il y a le commissaire. Voilà ce sont les cercles concentriques du contrôle interne d'une banque. Donc les contrôles opérationnels, le risk management, la compliance, le service de réconciliation qui vont faire une analyse de risque des contrôles internes, l'audit interne qui va évaluer le risk management et qui va aussi aller voir les contrôles internes, et ainsi de suite.

Evidemment le niveau de gradualité diminue plus on monte. Par exemple, les auditeurs externes vont aller voir les auditeurs internes. Ils vont se faire une opinion des auditeurs internes, est-ce qu'il est ce qu'on appelle « reliable », est-ce qu'on peut compter dessus, est-ce qu'il est efficient, efficace, est-ce qu'il est compétent... ? Et à partir du moment où ils ont une grande confiance dans l'auditeur interne, ils vont beaucoup moins aller sonder la deuxième ligne ou la première ligne. Ils le feront toujours, parce que c'est ça aussi leur analyse de dire : « est-ce que l'auditeur interne est fiable ? Je vais quand même aller voir, faire de l'audit de terrain pour m'assurer que l'auditeur interne n'est pas passé à côté de choses importantes ».

Pour revenir à ma formation, effectivement moi j'ai suivi aussi tous les cours de chez EY. Parce que comme j'avais une formation de terrain du monde financier mais pas en audit, les bases de l'audit je les ai apprises chez Ernst&Young. J'ai fait mon séminaire de first year, second year, etc. Puisque quand on est engagé en audit chez Ernst&Young, ou chez PWC, Deloitte, c'est la même chose, la première chose qu'ils font c'est partir une semaine quelque part et suivre des cours d'audit. Et donc c'est comme ça que j'ai été formé à

l'audit. Tout en ayant une connaissance de terrain et en ayant suivi des auditeurs auparavant, donc je voyais plus ou moins comment ça fonctionnait.

Et donc, pour en revenir au plan d'audit, ici on découpe la banque en unités d'audit : accounting, IT, outsourcing, etc. Donc ça, ça va être finalement nos missions d'audit, ces unités-là. On va faire une mission sur le crédit administration, une mission sur l'accounting, une mission sur le risk management. Ensuite, on va évaluer la probabilité d'un incident dans toutes ces unités d'audit. Et bon, ici la règle c'était qu'on utilisait que des cotations sur dix en chiffres impairs, pour marquer plus facilement la différence. Ici les cotations qu'on mettait c'était des trois, des cinq, des sept, ou des neuf. Ou des uns s'il n'y a pas beaucoup de risque, comme ici.

Et alors, la probabilité de survenance d'un incident était évaluée en quatre sous-critères :

- la complexité de la tâche. Par exemple, facility management, c'est pas trop compliqué comme tâche, c'est de la gestion de bureau, d'achats de bureau etc, c'est pas des gros budgets, c'est pas très complexe. Par contre, la compliance à cette époque-là – et ça l'est toujours d'ailleurs – était au niveau de complexité maximum parce qu'on était à cette époque-là en pleine nouvelle loi anti-blanchiment, avec des amendements à cette loi tous les ans, avec un environnement réglementaire très changeant et très complexe. Donc raisons pour lesquelles la compliance avait une complexité importante.
- L'environnement de contrôle. On se basait sur les missions précédentes en se disant 'voilà...', ou sur un sentiment, un apriori, en se disant : « ces départements-là, ils sont très sensibilisés au contrôle interne », ou « je les sens pas ». Et en fonction de cela, on mettait aussi une cotation entre un et neuf.
- Ressources humaines. « Est-ce qu'il y a beaucoup de turnover du personnel ? Est-ce que le personnel est suffisamment formé ? ». Par exemple, au facility, j'ai pas besoin d'universitaires, mais à la compliance j'ai plutôt besoin d'universitaires et plutôt juristes, ou des financiers. Et là, la compliance était aussi une cotation de sept parce qu'à l'époque, c'est le début de la compliance et on recrutait quelques compliance officers. Mais donc tous les gens avaient moins d'un an d'ancienneté et donc c'était un risque important. Quand on a des gens qui sont là depuis très longtemps, qui sont rodés, alors le critère 'HR' est beaucoup plus bas.
- Les changements. Ça peut être des changements de toutes sortes : changement de l'environnement réglementaire, changement du personnel, changement de direction, changement... Voilà, le changement est toujours un facteur de risque.

Ensuite on additionnait, je crois qu'on additionnait... On additionnait ces critères et c'était le critère de probabilité qui est ici à 28. Ça ne veut rien dire 28, mais bon voilà, c'est 28 sur 40, en gros.

Et puis, on évalue l'impact. Parce que ce n'est pas grave des choses qui peuvent se passer, des incidents peuvent se produire souvent mais s'ils n'ont pas d'impact, ce n'est pas grave. Par contre, des événements qui ont une faible probabilité mais qui ont un impact énorme – par exemple une faillite de la banque – là évidemment, c'est autre chose. Même si la probabilité de survenance est faible, l'impact peut être important. Et ici, évidemment, les risques réglementaires sont très importants. Parce que si l'on participe à du blanchiment d'argent ou des choses comme cela, on a notre nom dans la

presse, on risque un retrait d'agrément – c'est-à-dire fermeture de la banque. Et la matérialité de l'impact – voilà, ici c'est la matérialité donc c'est l'impact financier. Oui on pourrait avoir des amendes, mais en Belgique, en tout cas à cette époque-là, il n'y a jamais eu... La CBFA n'a jamais donné d'amendes administratives. Par contre, au niveau des paiements on va voir qu'on est à un niveau plus élevé qu'au niveau de la compliance. Parce que, au niveau des paiements, si on fait sortir un million d'euros dans un paradis fiscal, on ne les récupère jamais. Donc, si des procédures de saisies-validation, de maker checker, de réconciliation, ne sont pas faites de manière stricte, le risque matériel est très important. Par contre, le risque de réputation, tant que ça ne se sait pas, il est faible. « Oui on a perdu un million d'euros parce qu'il y a quelqu'un qui a su trifouiller dans le système, mais ça ne se sait pas, il n'y a pas de risque de réputation », voilà. Le risque « réputationnel » ou réglementaire est faible.

On additionne ces deux critères, on arrive à un montant. Et puis on va multiplier la probabilité par l'impact, ce qui va donner un ratio, qui ne veut rien dire, mais bon, voilà, cela donne un ordre de grandeur. Et on voit ici que dans les unités d'audit, on passe d'un coefficient de risque de 40 à 392.

Donc forcément, on les classe par ordre décroissant de risque et on décide un peu arbitrairement que tout ce qu'il y a au-dessus de 200, ça va être du « high risk ». C'est en fonction des résultats donc on dit : « voilà, on estime... » – et ça c'est un jugement professionnel qu'on a – qu'au-delà de 200, on est sûr du « high risk ». Sachant que dans un plan d'audit, tout ne peut pas être « high risk », ce n'est pas possible. Tout ne peut pas être « low risk » non plus, tout ne peut pas être « medium », donc il faut commencer à se dire : « voilà, je mets un seuil là, et au-delà de ce seuil-là, je vais être en 'high risk' et entre ce seuil là et ce seuil-là, je vais être en 'medium', etc ». Sachant que cela a une influence sur le plan d'audit. Puisque tout ce qui était « high risk » devait être vu deux fois de manière complète sur un cycle de trois ans. Tout ce qui était « medium risk » était vu une fois de manière complète et puis une mission de suivi, donc une mission beaucoup plus light, sur un cycle de trois ans. Et tout ce qui était « low risk » était vu une fois sur le cycle de trois ans.

Et c'est comme cela qu'on détermine son plan d'audit. Donc ça c'est le point de départ pour arriver finalement à un plan d'audit où on définit dix unités en « high risk », onze unités en « medium risk », trois unités en ... Et voilà, ici on a le : « high risk », deux audit review... Oui avant c'était quatre ans mais on est vite passé à trois parce que le standard c'est trois ans. ** avait voulu faire des plans pour réduire les ressources d'audit au niveau du groupe, mettre ça sur un plan en quatre ans mais ça n'a pas beaucoup de sens.

Et c'est encore des plans... Actuellement, ça se passe toujours comme ça ?

Ça se passe toujours comme cela dans les grandes lignes.

Et donc, ce plan d'audit est fait par l'auditeur local, présenté à l'audit group, et puis validé au niveau... présenté au comité de direction – qui n'a pas de... en principe qui ne peut pas intervenir parce qu'ils sont... Le comité de direction c'est... l'important à savoir c'est que l'auditeur a une indépendance totale qui est garantie par une charte, et donc il rapporte au comité d'audit. Mais en réalité pour le « day-to-day », il dépend surtout du président de la banque, en gros – qui pourrait être jugé partie. Puisque le président de la banque est généralement responsable de la compliance et donc est responsable à la fois de l'audit et d'une entité auditée – ce qui le met aussi en conflit d'intérêt. Ceci dit, il y a des procédures d'escalation etc. que l'auditeur peut avoir vis-à-vis de son comité d'audit. Et le comité d'audit ce sont des administrateurs. Donc ici on parle d'une société

anonyme, on ne parle plus de la commandite simple. On a un comité de direction qui sont des administrateurs – en Belgique, tous les membres du comité de direction sont aussi administrateurs, c'est obligatoire, c'est dans la loi sur les sociétés. Mais donc, on pourrait se dire finalement c'est quoi la différence entre un conseil d'administration et un comité de direction puisque tous les membres du comité de direction sont dans le conseil d'administration. Et le comité d'audit est une délégation du conseil d'administration. Donc, la seule différence c'est que, au conseil d'administration, il y a beaucoup plus de personnes qu'au comité de direction. Le comité de direction, ici, c'est cinq personnes, le conseil d'administration c'est presque dix je pense, je ne sais plus exactement. Et puis il y a des administrateurs indépendants. Il y a des administrateurs qui représentent la maison mère et des administrateurs indépendants.

Et au niveau du comité d'audit, qui est une délégation du conseil d'administration, il y a... Aucun membre exécutif ne peut présider le comité d'audit évidemment. Le comité de direction est invité au comité d'audit, mais il n'est pas membre, il est invité au même titre que l'auditeur qui était invité. Mais au comité d'audit ce sont des administrateurs pour la plupart indépendants. Et je crois que dans les nouvelles réglementations, ils imposent un minimum d'administrateurs indépendants au niveau du comité d'audit. Je ne sais plus combien mais... Et le président du comité d'audit ne peut pas être le président du conseil d'administration. Et donc, le plan d'audit est validé finalement par le comité d'audit qui le remonte au niveau du conseil d'administration qui le valide aussi. Mais sans la présence de l'auditeur alors.

On présente son plan d'audit au comité d'audit, ses ressources d'audit en disant : « voilà, puisque maintenant on a défini le nombre de missions qu'il fallait faire en high, medium ou low risk, et qu'on connaît le temps, le budget de chaque mission à peu près, on peut évaluer les ressources nécessaires pour réaliser le plan d'audit ». Et puis, comme on fait partie d'une filiale, l'audit interne est supporté par le groupe qui vient faire une mission et l'audit interne outsource l'audit IT. Parce qu'un auditeur interne est un généraliste en tout. Un spécialiste en risque, mais un généraliste en tout. Alors on peut bien faire de l'audit IT sans être auditeur, pour vérifier la gouvernance, tous ces principes-là. Il y a « Cobit » aussi, qui est une méthodologie d'audit pour faire de l'audit informatique, qui est accessible pour tout non-informaticien. Par contre, pour s'assurer que ce qu'on nous raconte par interview et pour aller faire du testing, il faut être informaticien. Parce qu'il faut pouvoir entrer dans les serveurs et ainsi de suite. Faire des tests de pénétration, des choses comme ça.

De même, dans tous les autres domaines, l'auditeur n'est pas compliance officer, l'auditeur n'est pas un spécialiste des paiements, l'auditeur n'est pas un spécialiste de toutes les unités d'audit, des crédits. Et donc, ce qui veut dire que l'auditeur, lui, c'est un spécialiste en risque. Il connaît les risques liés à toutes les activités, il se pose la question... La seule bonne question qu'un auditeur se pose, c'est sur chaque process. C'est se poser la question : « what could go wrong ? », donc « qu'est-ce qui peut mal se passer ? », ça vient de chez Ernst&Young cela. Et identifier les zones à risques, et voir quelles sont les mesures de contrôle interne qui mitigent les risques, voilà, c'est tout.

Et finalement peu importe que ce soit dans une société qui fabrique des tracteurs, ou dans une banque finalement. Ça nécessite une connaissance du secteur financier parce qu'il faut bien comprendre les risques d'une liquidation contre paiement, ou d'un paiement, ou d'un dépositaire. Mais... ou de n'importe quel autre process de la banque. Mais finalement, on ne doit pas être spécialiste. Ce qui veut dire aussi, la corollaire de cela, est que l'auditeur n'est pas, comme on l'a souvent pensé, quelqu'un qui... un détecteur de fraude. Un auditeur découvre rarement des fraudes. Par contre, il découvre

des failles dans le maillage du contrôle interne par lesquelles des fraudes pourraient se passer. Simplement en se disant : « tiens voilà, dans le process des paiements, c'est vrai que 90% des paiements passent par ce process-là et là, ça a étéau niveau saisie-évaluation ». Par contre, il y a encore 98% qui passent en transferts étrangers et là ça se passe par...donc on sait que c'est saisie-validation, que tout ça est cadenassé. Par contre, il y a encore un demi-pourcent de transferts qui se passe via une autre voie, et qui n'est pas encadrée par les principes de saisie-validation. Et donc c'est ça qu'on doit pouvoir trouver, c'est ce process-là qui est spécifique. Parce que c'est comme ça, parce qu'on ne peut pas faire autrement, parce que le business demande ce process mais, voilà. On doit se dire, puisque ce process ne fait pas partie des systèmes de contrôle interne, du tableau de bord de monitoring, « quelles sont les autres mesures qui font qu'on n'abuse pas de ce process-là pour d'autres virements qui devraient passer par l'autre process ? ». Et donc l'auditeur va identifier ça, mais l'auditeur identifie rarement, découvre rarement des fraudes, si ce n'est par des procédures de « circularisation ». On peut circulariser ses fournisseurs, c'est-à-dire, on leur envoie chaque année un état de la situation que nous croyons, des factures ouvertes, etc. et puis eux nous répondent : « ça correspond » ou « ça ne correspond pas ». Mais on circularise aussi les clients. Et donc là, un client pourrait revenir en disant : « écoutez, moi je ne trouve plus mes titres » ou « je ne comprends pas, j'avais trois millions l'année passée, j'en ai plus qu'un sur mon portefeuille, qu'est-ce qu'il s'est passé ». Et alors là, on commence à investiguer évidemment. Et là, on peut être, au bout de ces investigations spécifiques, disons un petit peu en dehors du plan d'audit et de la fonction d'auditeur, là on pourrait détecter, tomber alors sur des fraudes.

Bon voilà le plan d'audit donc, pour en revenir à cela, on détermine les ressources, et puis ça c'est le plan d'audit détaillé. Un plan d'audit sur quatre ans à l'époque, qui n'est pas le standard, mais bon soit.

Et puis ça c'était la mission obligatoire requise par une circulaire CBFA, donc c'est quinze jours tous les ans. Et puis, la mission sur « risk management », on la prévoit... on était en 2009 à l'époque, on la prévoit en 2011 et une deuxième fois en 2013, parce que c'est du « high risk », c'est deux fois sur le cycle, et ainsi de suite. Et puis, il y a le « medium risk » où on voit que on a une première... Oui ça a changé, les « medium risks », à un moment, c'était deux fois sur le cycle avec une mission approfondie et une mission light, et ici je vois qu'on est passé à plus qu'une seule mission. Mais ça a changé, parce que donc d'abord, on était une société indépendante, c'est moi qui décidait ce qu'on faisait, en gros, avec le comité d'audit. Puis on est passé chez **, mais ** était une société sœur de **, ... Il y a donc eu un changement de méthodologie et ainsi de suite, donc raison pour laquelle ça c'était à l'époque de ** où on était passé à une mission pour les « medium risk » pour le cycle de quatre ans. Mais ça a été vite abandonné parce qu'une fois tous les quatre ans c'est quand même, pour du « medium risk », c'est quand même très très peu. Et puis le « low risk », où c'était des missions de plus courte durée et qu'une fois sur le cycle de quatre ans.

Et voilà, ceci était validé alors par le comité d'audit. Et c'était notre plan d'audit pour les quatre années. Et alors au niveau des détails il y a peut-être des choses qui ont changé depuis cinq ans, mais l'esprit est toujours le même. On fait toujours un plan d'audit sur trois ans, on doit l'établir sur base de critères objectifs, qui sont des critères de risques et de probabilité de risques, et de matérialité de risque. Alors il n'y a peut-être plus quatre sous-critères, il n'y en a peut-être plus que trois, on met peut-être des valeurs paires et plus des impairs, je ne sais pas mais le principe est le même.

Maintenant je sais que vous êtes à la tête du back office, c'est cela si j'ai bien compris ? Et donc, en tant que directeur du département d'audit, votre fonction a été finalisée il y a ... Parce qu'ici je vois que c'est sur un plan 2013-2014. Donc, directeur du back office vous êtes arrivé là en quelle année ?

Il y a 6 mois. Non, il a presque un an.

Moi j'ai quitté la fonction d'audit à un moment où il y a eu une réorganisation du comité de direction ici, et où la volonté du groupe était de réduire le nombre de... le comité de direction à trois personnes. Ils se sont séparés de deux membres du comité de direction à l'époque. Mais par contre, c'était une direction à l'époque essentiellement commerciale. Et donc, ils voulaient créer à côté du comité de direction, ce qu'ils appelaient un comité opérationnel. Et donc, pour cette fonction de comité opérationnel, ils voulaient des gens qui soient assez proches du terrain, qui aient une bonne connaissance d'ensemble de la banque. En tant qu'auditeur c'est ce que j'avais puisque j'étais passé par tous les départements ou les unités. Et donc, à cette époque-là, j'ai quitté la fonction d'audit interne pour être responsable de tous les services support de la banque. Tous les services support c'était comptabilité, MIS, informatique, facility, back office, organisation, ... C'est à peu près tout. Et puis, il y a eu cette fusion avec ** où il y avait un duplicata de ma fonction chez ** et où je suppose qu'ils ont voulu mettre quelqu'un d'un peu plus jeune dans la fonction et donc c'est la personne d'** qui a repris ma fonction. On était en doublon de toute façon. Et moi on m'a proposé de reprendre le back office et finalement moi ça m'arrangeait bien, donc ce qui veut dire que c'était une grande réduction de scope pour moi. Puisqu'avant j'étais responsable de tout ça mais à un autre niveau. Et puis maintenant, je me retrouve plus dans la gestion du terrain plutôt que dans la gestion plutôt stratégique et plutôt high level. Mais cette fonction ne m'allait pas spécialement bien, donc je suis plutôt content du changement même si peut-être qu'au niveau... on peut considérer ça comme étant une perte de responsabilité mais ça m'arrangeait bien. Donc, j'ai fait trois ans comme CFO/CEO. Donc c'était ça ma fonction auparavant et que j'ai abandonnée le 1^{er} juin de l'année passée puisque ça a été la fusion avec ** et le CFO/CEO d'** a pris la fonction ici. J'ai donc quitté la fonction d'auditeur en 2013 à peu près.

Donc, il y avait bien une charte d'audit qui clarifiait clairement votre rôle ?

Oui. Ca c'est par exemple, ça peut vous aider aussi, quand j'ai recruté des auditeurs – parce que j'en ai recruté quelques-uns. Ca c'était par exemple le profil de la fonction de responsable d'audit ou d'auditeur. Ca c'est quand je cherchais mon remplaçant, quand j'ai changé de fonction. Et ça ce sont les qualités que moi je voyais comme indispensables pour faire un bon auditeur. Si ça vous intéresse. Ça c'est un document de Febelfin qui date aussi de 2010 mais ça c'était au début des comités d'audit. Ce qui m'avait amené à faire une proposition – parce qu'il n'y avait pas de comité d'audit auparavant. Ça doit dater de cette époque-là ou un peu avant. Parce que dans une commandite simple à l'époque, les associés gérants sont à la fois commanditaires et commandités. Donc il n'y a pas de réelle séparation entre le comité de direction et le conseil d'administration, pour parler en langage SA. Donc, en commandite simple, tous les associés gérants sont les commanditaires – donc le conseil d'administration – et sont aussi les commandités puisqu'ils gèrent le quotidien dans la banque. Et donc j'avais proposé à cette époque-là de faire un comité d'audit parce que ça commençait à être dans l'air du temps. Et on a

créé un comité d'audit, mais avec les mêmes associés gérants qui étaient... au conseil de gérance mais aussi au conseil d'administration.

J'ai les chartes ici du comité d'audit et de l'auditeur. La charte de l'auditeur qui est validée par le comité exécutif, pour la forme parce qu'ils n'ont pas grand-chose à dire, et par le comité d'audit et par le board. Alors, ce n'est pas l'actuelle non plus, mais les principes sont les mêmes.

D'accord. Donc vous avez-bien une charte, pour bien préciser les rôles des auditeurs?

Oui bien sûr, qui définit évidemment mon indépendance et les modes d'« escalation » quand il y a un problème. Parce qu'effectivement, j'ai vécu ce genre de problèmes, je n'ai jamais dû me réfugier derrière la charte d'audit mais toujours est-il, qu'effectivement, on peut parfois se heurter à des membres du comité de direction qui n'ont pas la même vue, qui n'ont pas la même sensibilité au risque, et qui sont ... Et qui, de par ce biais-là, essaient de discréditer l'auditeur, ou rentrent en conflit ouvert avec l'auditeur interne. J'ai eu le cas avec le patron de la salle des marchés à l'époque, et donc à un moment, il faut faire arbitrer, il faut remonter. Ce genre de charte peut aider. Mais finalement ce n'est que du papier. Enfin voilà, on peut toujours se retrancher là-dedans. Mais ce qui est un peu illusoire dans une société indépendante comme on l'était avant, ce qui l'est moins évidemment quand on est au niveau d'un groupe, parce que l'auditeur local aujourd'hui dépend fonctionnellement de l'auditeur groupe. Donc fonctionnellement, pour toutes ses missions, pour tout son reporting, et d'ailleurs toutes les missions d'audit locales, sont revues par l'auditeur groupe.

Et donc, aujourd'hui cette charte peut sortir ses effets beaucoup plus facilement que quand on a un problème local avec sa direction. Mais quand on est dans une société en commandite simple, quand on est ... Si on se bagarre avec tous les associés gérants, charte ou pas, l'auditeur se fait virer ça c'est sûr. Le pouvoir d'une charte est relativement limité dans des petites entités indépendantes. Alors, l'auditeur a toujours un recours, parce qu'il faut savoir que la CBFA de l'époque ou la FSMA d'aujourd'hui doit être avisée lorsqu'on licencie un auditeur et surtout le patron de l'audit. Ceci dit, une fois qu'ils sont avisés c'est trop tard. S'ils sont un peu diligents, ils vont convoquer l'auditeur licencié, en demandant : « pourquoi vous êtes licencié ? », ils vont interroger en tout cas la direction, ... Pas toujours mais ils pourraient interroger la direction et l'auditeur licencié pour savoir s'il n'a pas été licencié justement parce qu'il était en train de faire remonter un poisson qui allait faire du bruit. Mais en pratique je ne suis pas sûr que la CBFA ou la BNB le fasse. Parce qu'on a déjà eu des licenciements de compliance officer et c'est la même chose pour un compliance officer.

Au niveau du déroulement d'une mission. Recevez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre de celles-ci ?

Oui et d'ailleurs dans le plan, on prévoit toujours. Dans les ressources, on prévoit du training, il faut se former, et connaître les modifications de la législation car l'audit bancaire devient de plus en plus de l'audit réglementaire. Il y a l'administration de l'audit, gérer les congés de l'équipe, reporting, .. On doit répondre à plusieurs exigences et tous les contacts avec les réviseurs puisque l'auditeur est le point central des auditeurs externes ... En tant qu'opérationnel, je me heurte souvent avec les auditeurs

actuels, parce que moi j'estimais que l'auditeur interne était aussi en support et pouvait donner des avis. En tout cas, ici, les auditeurs actuels d'aujourd'hui, quand on leur demande conseil, ils refusent car ils nous répondent qu'ils jugent partis. C'est vrai, ils ont raison. Néanmoins, à quoi ça sert, dans un projet, par exemple de refonte informatique, de nouveaux flux de paiements, ... de fermer les yeux jusqu'à la fin du projet pour venir l'auditer à la fin et dire que ça ne va pas du tout. Moi en tant qu'auditeur, j'estimais que j'avais un rôle de conseil, ce qui ne m'empêchait pas de l'auditer par après. Évidemment, si j'avais conseillé un certain nombre de choses et que finalement lors de l'audit, que je me rends compte que je me suis trompé ; c'est difficile de l'écrire dans le rapport car je m'autocritique. Mais pourquoi pas ? Aujourd'hui les auditeurs ne sont pas du tout dans une fonction de support et de conseil ! Ils participent à des comités mais ne donnent jamais leurs avis. Je trouve ça malheureux que dans des projets, laisser faire les choses et que finalement, lors de comités, déjà prendre des notes sur ce qui ne va pas fonctionner, pour déjà établir leurs recommandations futures. Je caricature mais c'est presque ça ! A l'époque, je trouvais que cette fonction de support et de conseil était importante. D'ailleurs, quand un auditeur... un rapport d'audit est l'identification préalable des risques de « process », puis l'inventaire de toutes les mesures de contrôle interne des risques identifiés et leurs évaluations, voir si ce système est étanche ou pas, et s'il n'est pas, établir des recommandations. Mais quand on établit des recommandations, en tout cas les miennes, c'était des recommandations précises sur des points précis où finalement j'intervenais dans l'organisation opérationnelle par ma recommandation. Donc une recommandation est déjà une intervention dans l'opérationnel. Aujourd'hui, elles sont beaucoup plus génériques. Exemple : « faudrait intervenir dans tel maillage du contrôle interne, boucher le trou ... » et donc ils ne se mouillent pas trop ! Je suis pas sûr que ce soit comme ça partout mais aujourd'hui, et c'est peut être lié à la personnalité du patron de l'audit du Luxembourg, qui a une aversion au risque importante... car le risque de l'auditeur est la non détection d'un problème et que la recommandation ne soit pas adaptée au risque sous jacent ! Donc plus la recommandation est vague, plus on diminue le risque. Si elle est précise, on s'engage. Donc peut-être que la vérité se situe entre les deux. Peut être que j'étais trop impliqué dans le processus opérationnel et trop précis, sans entamer pour autant mon indépendance. Je remettais aussi à plat un process quand ça n'allait pas et je recommandais autre chose.

Y-avait-t-il un suivi des opérations et des recommandations une fois que vous avez remis vos rapports ?

Sur le suivi, ça dépend des périodes. Comme je disais, au début, j'étais plutôt un lanceur d'alertes. Puis, après le rapport de la CBFA, il y a eu une prise de conscience des associés gérants et donc il y a eu beaucoup plus de suivis. Maintenant, il y a toujours un meilleur suivi sur les recommandations high risk que les low risk. Donc, c'est à ça que servait le comité d'audit ; l'auditeur peut remonter un certain nombre de suivi, voir si le manque de suivi est concentré dans tel ou tel département, et donc que c'est ce patron du département qui est peu sensibilisé au risque et pour lequel faut faire un recadrage par l'associé gérant ou le comité de direction ; soit sur des problématiques qu'on concentre un manque de suivi car le système informatique est figé, ... tout ça est remonté au comité d'audit. L'audité détermine le plan d'action inspiré des recommandations et du risque sous-jacent et sur le plan, il met une Target date ; puis l'auditeur vérifie la Target date et clôture la recommandation. Donc, les recommandations ont plusieurs statuts : elles

peuvent être « open » car Target date toujours pas atteinte, puis « closed by the management » donc fait par le manager mais l'auditeur doit s'assurer encore que ce soit bien correcte, que plan d'action correspond bien au risque sous-jacent et aux recommandations, « closed by audit » lors d'une mission d'un suivi, on a bien vérifié que le plan d'audit couvrait bien le risque et la recommandation, et puis un autre statut « risk accepted » donc le management accepte le risque. Aujourd'hui, les risk accepted pour des recommandations high risk sont de 0% alors qu'avant pas, mais pour les medium, ... ça peut augmenter.

Recevez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre de celles-ci ?

Voilà, elles sont ici dans les « unplanned ». Dans le plan d'audit, ce sont des missions ponctuelles pour lesquelles on avait un budget de 30 jours chaque année. Et ce budget était consacré par exemple sur une fraude (l'ampleur, causes, ...) ou sur un incident particulier, un contrôle fiscal ... donc le comité d'audit demande une mission spéciale. Donc soit demandé par le comité d'audit ou le comité de direction.

Les attentes du comité d'audit, du top et du middle management ainsi que du conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ?

Le plan est validé. Alors il pourrait avoir des discussions sur le plan d'audit mais ce plan n'est pas validé par le comité de direction mais par le comité d'audit. Le comité de direction pourrait se dire : « Ecoutez, j'estime que cette recommandation ne soit pas mise en place, j'accepte le risque ». Alors tous les risques acceptés sont remontés au comité d'audit pour validation et l'auditeur dit soit : « je comprends ce que le comité de direction dit, mais c'est votre responsabilité, ... c'est à vous de définir l'appétit au risque ». Je leur ai dit que c'était un risque, que la probabilité et l'impact étaient importants mais s'ils peuvent vivre avec ce risque, alors moi aussi. Ou alors, l'autre possibilité de l'auditeur est de dire : « là, c'est un risque inacceptable car... c'est quelque chose de réglementaire, blanchiment ou autres, ... ». Et que cela se matérialise par des évidences, là en tant qu'auditeur Il note que c'est accepté par le management et il le dit au comité d'audit ! Il expliquera à ce moment là, qu'il ne partage pas du tout cet avis, il n'accepte pas vu que c'est réglementaire. Après c'est au membre du comité d'audit de trancher et le management doit se plier, vu que le comité d'audit a le dernier mot ! Normalement, ils suivent l'auditeur mais disons par exemple, qu'ils ne le suivent pas ! Alors l'auditeur a un dernier recours qui est l'autorité de contrôle ! Le conseil d'administration définit l'appétit au risque, et explique à ce moment là au comité de direction, qu'ils doivent le faire car dépasse l'appétit au risque.

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Les deux ! Je pouvais aller déjeuner quand je le voulais avec le président du comité d'audit si j'avais un souci. Je lui téléphone et voilà ! J'ai eu un certain nombre d'années de société donc je les connaissais bien. Je n'avais aucune difficulté si j'avais un souci ! D'ailleurs, avant chaque comité d'audit, le président me sonnait pour avoir un premier compte rendu avant le comité. Au comité, j'expliquais les points les plus importants et

les faits significatifs. Aujourd'hui, il y a un comité d'audit séparé du comité risk et compliance, et c'est bien mieux.

Avec le CEO, ça dépend du CEO. J'ai eu des relations extrêmement tendues avec l'avant dernier. Qui était un ex-banquier privé, plutôt business. Et je comprends sa difficulté ; lui, vis à vis de son actionnaire, il est responsable du P/L de la banque. Et d'un autre côté, des auditeurs qui viennent lui dire qu'il faut mieux commenter ça, mettre une saisie ... donc faut engager du personnel, ... Ca lui plaisait pas trop ! Et c'était plus un commercial que quelqu'un qui était fort sur le risque, donc les entités de support ont eu souvent des conflits et donc réglé au comité d'audit. Donc le support du comité d'audit et du management est fort important !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

De toute façon, aucune banque ne peut s'en passer ! Je crois qu'en tant que patron de boîte, je prends un auditeur interne car ça me permet d'avoir quelqu'un qui prend du recul, qui regarde les process, et qui va après m'identifier les risques de mes process. Et puis finalement en tant que directeur, je les accepte ou pas ! C'est utile d'avoir quelqu'un qui va être un lanceur d'alerte. Je le prendrai plus comme ça ! Sur l'utilité de la fonction d'audit interne, je le prendrai, pour autant que j'ai les sous ! Ca dépend du fonctionnement de la boîte mais je ne suis pas sûr... Le pouvoir de l'auditeur interne serait de m'identifier les risques mais pas d'imposer une saisie de validation. Le comité d'audit définit son aversion au risque et en fonction de ça, il va accepter certains risques ! Ce qui a changé aussi dans l'audit, mais je ne sais pas si c'est général dans tous les secteurs... Moi en tant qu'auditeur, je me faisais déjà ma propre balance entre les gains par rapport au coût. Et finalement, je n'allais pas recommander des choses sur lesquelles je savais déjà que sur certaines choses, par exemple, il allait avoir un gros investissement et que ce risque n'était pas si important que pour que je le remonte. Donc je le gardais en mémoire mais je me disais que je n'allais pas faire de recommandations là dessus ! C'était dans les observations factuelles mais sans recommandations car l'investissement était disproportionné par rapport à la couverture du risque. Donc j'avais ma propre compréhension du risque appétit, de la direction et qui n'étaient pas spécialement importantes !

Par contre, aujourd'hui les auditeurs, je crois que c'est une politique de parapluie et tout remonte, et c'est au management de prendre ou pas la responsabilité du risque ; l'auditeur ne prend plus cette responsabilité là !

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

Maintenant que je suis passé de l'autre côté, c.-à-d. audité, je me rends compte que : « trop d'audit, tue l'audit » ! Et souvent, je vois les auditeurs et je leur dit : « avec quoi tu viens ? C'est vraiment du détail ! Et pourquoi tu mets ça dans ton rapport d'audit ? ». Surtout, une chose importante pour un auditeur c'est que les « findings » ne doivent pas être discuté et trop souvent aujourd'hui, je vois des « findings » dans les rapports... je leur dit : « votre compréhension n'est pas bonne ». Je crois que la règle d'or pour un

auditeur est qu'on peut discuter avec les audités, et le management de la recommandation, de la manière de recouvrir le risque, ou de la sensibilité au risque, mais les faits sont les faits ! « J'ai observé ça, c'est une feuille blanche et personne ne peut me dire qu'elle est blanche ». Alors maintenant, dire : « la feuille blanche est dangereuse parce que ça éblouit quand il y a du soleil », ça c'est à discuter, car c'est subjectif mais personne ne peut réfuter qu'elle soit blanche ! Tout ce qui est observation factuelle doit être bien séparée d'analyse de risque et recommandations, et interprétations de faits mais les faits ne doivent jamais être discutés ! Si on en discute, l'auditeur a perdu des points. Dernièrement j'ai participé à un debriefing d'audit sur l'un de mes services, et je trouve que... il y avait au niveau de la ségrégation des assets, tous les assets doivent être sur des comptes ségrégés et c'était dans 99,8% des assets. Et puis je lis une phrase : « Absence de ségrégation des assets ». Alors, je lui dis : « je suis d'accord mais ça c'est du Paris Match, choc des photos ». Je ne peux pas adhérer à des titres comme ça sur cette issue ! J'ai 99,8% et les 0,2% non ségrégés, ils sont sur des comptes clients, j'ai fait la demande, on a plus de compte en nom propre. Donc, tous les titres à l'exception d'un ou deux portefeuilles sont ok. Simplement, affirmer ce qu'il mettait était faux ! Il n'a pas d'assurance pour mettre ça ! C'est tendancieux ! Et c'est 0,2% Donc là, il perd toute son argumentation, et toute la pertinence du rapport ! Il est décrédibilisé avec des choses comme ça. Et souvent, ... il a fait une histoire de rien du tout... et en plus c'est faux ! On peut dire : « nous n'avons pas d'assurance que 0,2% soient ségrégés, ... ». Donc à partir du moment, où c'est comme ça, les relations sont un peu tendues !

Il faut aussi qu'un rapport d'audit, pour qu'il soit réussi, ne soit jamais être une surprise pour l'audité. Donc l'audité doit être tenu au courant des problèmes. C'est aussi une règle d'or pour l'auditeur. Quand le rapport est publié, l'audité ne doit même plus le lire car il sait ce qu'il y a dedans, mais s'il y a des surprises, l'auditeur n'a pas bien fait son travail. Car un auditeur, ce n'est pas quelqu'un qui doit produire des « scoop », c'est quelqu'un qui est un maillon du système de contrôle interne, qui participe à son élaboration et à la sécurisation des assets de la banque. Donc on travaille tous à la même chose, à travailler dans des processus qui sont fiables, qui sont sécurisés, ... c'est ça l'objectif. Travailler ensemble vers une meilleure gouvernance et pas travailler l'un contre l'autre. Donc pour un auditeur, établir une relation de confiance avec l'audité est primordiale. L'auditeur n'a pas de pouvoir de sanctions, et il n'en veut surtout pas. Il est là pour identifier des risques et en tout ça, on attaque jamais des personnes, on attaque des process ! Parfois, un process est une personne mais on parle toujours du process, et non pas de la personne ! Eviter la rupture avec l'opérationnel et s'assurer que le management ne va pas prendre de sanction suite à un rapport d'audit, car on va commencer à se méfier de l'auditeur ! Les auditeurs ne sont pas des flics avec un radar derrière un buisson. Il doit travailler en toute transparence, expliquer ce qu'il fait et pourquoi il le fait et faire remonter les faits de la manière la plus neutre possible et avec le plus de distance possible ! Et expliquer à l'audité : « voilà, je suis désolé, tu vas avoir... » Car il y a aussi des gradings dans le rapport (couleur vert, rouge pour les manquements, noir pour catastrophique). De toute façon, on remonte des faits. Donc ces faits ne doivent pas être discutables car cela est prouvé, l'auditeur doit avoir des évidences pour prouver ces faits ! Expliquer la manière dont il a fait son échantillon et on ne va pas, suite à des informations, se dire : « là, je sais qu'il y a un souci, donc je vais le prendre déjà dans mon échantillon ». Ce n'est pas honnête, ou alors on l'explique si on le fait. Sur les paiements, par exemple, s'il y a un échantillon de 150 paiements, en

fonction des montants et des agences, de façon à couvrir une population la plus large possible, qu'on aurait pas si on le prenait de manière aléatoire.

La transparence, parler aux gens... est essentiel ! J'ai l'impression que... Au début, les gens se méfiaient très fort de moi, et tout au début aussi, j'étais là pour dire : « cette personne dont vous faites confiance pour reprendre la clé, c'est pas un manque de confiance de lui enlever cette clé, mais s'il y a un souci, vous n'aurez pas pris les mesures élémentaires de sécurité ! C'est une bonne pratique tout simplement ». Au début, toutes ces choses là, on fait que l'auditeur n'était pas bien perçu car il identifiait des soucis.

Il faut en tout cas, expliquer ce qu'on est en train de faire, pourquoi on le fait et faire que le rapport reflète la réalité. Qu'il ne soit pas une surprise pour les audités, et que finalement le débriefing soit quelque chose de formel mais que tout soit débriefé bien avant, qu'on s'est bien mis d'accord ! Et moi en tant qu'audité, je l'ai déjà validé ! les relations doivent.. Ce n'est pas le gendarme et le voleur... faut pas prendre les gens en traître et faut être transparent et modéré dans ce qu'on écrit. Moi, des titres comme j'en ai déjà vu dans les derniers rapports d'audits, cela ne reflète pas la réalité ! Alors ça va attirer l'attention au comité mais ce n'est pas vrai !

Quelle est la raison de cela selon vous ?

Les auditeurs d'aujourd'hui, sont des jeunes, et je crois que ... ils ont une.... extrême au risque, donc tout remonte, ça c'est peut être bien mais j'ai l'impression que parfois il y a la recherche de ... un auditeur qui ne ferait que des rapports où tout va bien, on se poserait des questions sur sa compétence ! Peut-être que l'auditeur est pris alors un peu entre ces deux choses là : « pour que je démontre mon efficacité et ma compétence, je dois trouver des choses... » En tant que ex-auditeur, j'avais cette tendance de dire : « je fais une mission et puis je me dis, j'en ai assez pour ce rapport et le reste ... c'est bon, j'ai de quoi faire un rapport ». Et inversement, quand on trouve rien, je me disais que ça pouvait pas être si clean, et donc je cherchais un peu plus, pour essayer de trouver un peu quelque chose ! Mais c'est pas correct ... l'auditeur doit pas travailler comme ça, mais ça peut être une tendance.

Il y a aussi deux méthodologies pour faire les rapports. Il y a les rapports d'exception où on met dans le rapport que ce qui ne va pas – ce que je n'ai jamais fait, car on n'est que des rapporteurs de mauvaises nouvelles dans ce cas là et donc on doit pouvoir dire quand ça va bien aussi. Donc j'ai émis des rapports où je nommais aussi ce qui allait bien et là on peut parler des gens. Ça fait office d'exemples et d'encouragements. Dans ce département là, par exemple, les gens sont conscients que les contrôles internes sont importants ! Parce que souvent, les gens sont trop occupés, surcharge de travail et ça tombe ! L'auditeur doit pouvoir dire que c'est bien, que les gens sont bien conscients du risque, et ont une bonne attitude des mesures du contrôle interne, ... ce qui n'est plus beaucoup le cas aujourd'hui. La méthodologie d'aujourd'hui est plus des rapports d'exceptions avec tout ce qui ne va pas, que du négatif, ce qui veut dire que ça ne donne qu'une mauvaise image pour le management. C'est donc important, selon moi, de remarquer les choses positives aussi, et ça peut aussi entretenir un meilleur climat avec les audités !

Groupe des Membres du Comité de Direction

Interview n°7 - Directeur Général – Secteur bancaire

Expliquez moi votre parcours professionnel ? Votre domaine d'expertise ?

J'ai débuté dans ma première activité chez Ernst & Young. J'étais auditeur externe, j'ai fait ça pendant 3 ans dans les secteurs bancaires et industriels. Puis je suis parti pour un banquier privé qui s'appelle *** où là je suis resté 12 ans ; j'ai fait 3 ans d'audit interne et puis j'ai passé 1 an comme « Business Analyste » et puis devenu gestionnaire d'actif. Et en 2012 je suis parti pour mettre en place les bureaux de ** en Belgique qui est une société de gestion d'actifs aussi où je suis devenu un des administrateurs délégués et le responsable de la structure ici en Belgique, le CEO.

Au sein de votre entreprise, existe-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

Oui, d'abord c'est une obligation légale. Il y a un article de la loi qui stipule que avant de mettre en place un département audit, il faut conformer dans une charte ce qu'il peut faire ou ne pas faire. En gros, ils ont accès à tout. Donc ils n'ont pas de pressions par rapport à ça. Et tout conflit par rapport à cette demande d'information qu'il n'aurait pas, peut monter jusque tout en haut de la tour, si jamais il y a des problèmes, donc au conseil d'administration. Donc oui, il y en a une.

Cette charte permet-elle de clarifier le rôle ?

Pour l'auditeur, il sait très bien son rôle, mais c'est surtout pour les autres départements, c'est de donner un cadre à une fonction qui effectivement ennuie parfois certains responsables de département car ils ont autre chose à faire.

Je suis passé par là aussi et donc, cette charte a pour vocation qu'il n'y ait pas de freins, qu'il ait accès à toute l'information nécessaire,... donc plus pour les mettre à l'aise vis à vis des autres départements et que les autres départements arrêtent de discuter en permanence.

Donc, si on fonctionnait dans un monde parfait, je dirais que ce n'est pas nécessaire, mais on ne vit pas dans ce monde parfait, donc ça l'est car si non il y a des blocages. Après, c'est pour ça que c'est devenu obligatoire dans le secteur financier, car au moins, il n'y plus de discussions autour de la fonction d'audit interne.

Quels types de travaux, rapports recevez-vous ? Sont-ils différents et quelle importance y accordez-vous ?

Au niveau des travaux, le plan d'audit est fait de telle sorte que toutes les matières de la société et tous les départements sont passés en revue dans un délai de 2 ans. On doit avoir fait le tour de tous les départements et métiers. Ils vont varier en fonction des risques c.-à-d. qu'on va passer plus souvent dans les départements où il y a plus de risque pour l'entreprise et peut être un peu moins souvent sur les métiers où il y a moins de risque, où les risques sont plus circonscrits. Donc la procédure est toujours assez identique. il définit un plan et puis on définit ce plan dans un plan calendrier, on aura autant cette année, et d'autres missions l'année prochaine. On planifie le nombre de

jours et ensuite on fixe un calendrier annuel. Le principe est toujours un peu le même. On définit un calendrier et ensuite il vient dans les bureaux car ce n'est pas un auditeur full time, donc il est partagé, indépendant certifié.

Il nous demande des échantillons d'informations sur base de ses critères, on lui donne l'info, il analyse. Et puis il revient auprès des personnes concernées avec des questions. Ensuite, une fois que ses items & « findings » sont trouvés, il rédige un premier rapport auquel on a accès, à la fois les responsables du département et la direction, donc moi en général.

En même temps, avec les responsables ?

Non, donc il y a le plan, les visites. Dans les visites, il fait ses échantillons, il reçoit l'info, et puis il voit les responsables pour discuter « est ce que j'ai mal compris, on est bien d'accord. ».

Donc pas nécessairement pour discuter du rapport, car celui-ci on le reçoit en même temps. Mais pour discuter de ce qu'il a trouvé pour être sûr d'avoir bien interprété. Car un auditeur, il passe tellement dans différents métiers, qu'il doit y avoir une bonne connexion entre l'auditeur et le département, et puis avant de tirer les conclusions, vaut mieux être sûr de ce qu'on va dire.

Donc une fois que tout est ok, il envoie dans les 15 jours un rapport d'audit, un « draft », aux responsables du département concerné et à moi-même. Et puis, il y a une discussion entre nous et lui s'il doit en avoir une, alors généralement il n'y en a pas.

La problématique des rapports est que pour moi il faut faire très attention à la manière dont c'est rédigé car il y a des termes qui peuvent être utilisés à mauvais escient ou qui peuvent parfois être mal interprétés, donc quelque chose de très grave alors que pas du tout. Donc c'est plus sur la forme, que sur le fond. On ne va pas discuter sur le fond, si il y a 3 dossiers non complets, c'est comme ça ! De là à dire, si on a 3 dossiers sur 500 qui sont mauvais, c'est très grave ou pas... Donc le jugement par rapport aux constatations fait parfois l'objet d'une discussion. Ce n'est pas pour changer son rapport, mais c'est une discussion sur la manière dont le rapport est rédigé.

Et il nous soumet ses recommandations. On a une discussion aussi dessus, sur la mise en place, oral, et puis quand c'est fait, on reçoit le rapport définitif. Et puis dans les 15 jours, on a ce temps pour répondre à l'auditeur en disant : « Par rapport à tes recommandations, on va faire telle ou telle recommandation avec le délai » donc à chaque fois dire ce qu'on fait et ce qu'on ne fait pas. Même si lui a suggéré un délai, en fonction de notre agenda, on va parfois postposer ou dire que c'est déjà fait quand c'est quelque chose qui est très important et que l'on aurait omis.

Et puis ces rapports font l'objet d'une communication au conseil d'administration tous les 3 mois. L'auditeur est invité une fois par an, mais il peut venir plusieurs fois. Et vu la taille de la structure, chez nous, il y a un rapport condensé, mais les administrateurs peuvent avoir accès à l'ensemble des rapports. On publie 3 à 4 rapports d'audit interne par an, donc il n'y a pas 600 pages à lire, c'est très raisonnable.

Avec les membres du Comité d'audit, comment vos relations se passent-elles ? Le comité d'audit a-t-il son mot à dire ? Les décisions sont-elles prises ensemble ?

Non, alors c'est du bon sens. Je ne prendrai jamais la décision seul sur des sujets importants. Maintenant sur des sujets secondaires, oui alors je vais trancher seul, en tant que CEO, en disant : « je ne trouve pas cela utile, donc tu peux le rapporter au conseil

d'administration mais moi je ne mettrai pas cela en place car ne trouve pas ca primordial » !

Etant donné que j'ai la double casquette, maintenant, avec mon statut d'administrateur, je sais déjà lors du conseil ce qu'il va dire. Je vais regarder juste le résumé de l'auditeur en regardant les choses qui sont primordiales. Par exemple, S'il y a 3 dossiers qui ne sont pas corrects, il y a 3 apports de capitaux qui ne sont pas justifiés, ce n'est pas ca qui met en péril l'entreprise. Mais s'il y a des choses qui pourraient créer des risques dans l'entreprise par exemple, des volumes d'erreurs à répétitions sur des passages d'ordre ou une problématique de non suivi. Le non suivi des recommandations d'audit, c.-à-d. qu'une fois par an, ou une fois tous les 2 ans, on demande à l'auditeur de faire le suivi des recommandations pour être sur qu'elles aient été mises en place.

Dans la mesure où le conseil d'administration est là pour juger de la qualité du comité de direction, un des moyen de s'assurer que les gens font ce qu'ils disent et le font dans le temps, c'est de s'assurer que le suivi est fait. Pour le reste, on fonctionne avec la hiérarchie des recommandations, discuter de celles à très haut risque.

Si je mets ma casquette de dirigeant, c'est la même chose ! La priorité de l'audit c'est de me dire si j'ai des problèmes dans mes flux, dans ma gestion de contrôle sous mes flux. Après qu'il y ait des erreurs qui soient sporadiques, tant que ca reste minime, ce n'est pas très important. Comme ca été une société en construction, c'était de m'assurer que ce qu'on dessinait dans l'architecture tenait la route. C'est toujours bien d'avoir un regard externe sur les « process ». On peut créer les « process » soi-même mais c'est toujours mieux quand il y en a deux qui le disent. Et comme c'est moi qui a mis ça en place, cela me rassure, et pour moi et pour l'entreprise de savoir que quelqu'un d'autre est passé derrière. C'est bien que quelqu'un regarde transversalement le « process » dans la longueur, du conseil d'investissement à l'exécution d'ordre.

Donc moi je les vois plus comme ca, maintenant c'est aussi un contrôle de second niveau, donc c.-à-d. que le premier niveau fonctionne bien. C'est bien de savoir aussi que il n'y a que 3 dossiers sur 500 qui ne vont pas et pas les 500. Ce sont les 2 aspects du métier.

Si je regarde en arrière, quand j'étais auditeur moi-même, ce qui m'intéressait surtout c'était l'analyse de flux car intellectuellement c'est très gai, mais une fois que tous les « process » soient bien mis en place ; c.-à-d. quand l'entreprise est non innovante, après ça devient plus du « data mining », de l'analyse du contrôle interne, ...

Donc intellectuellement beaucoup moins intéressant. Ici Chez **, ca fait 4 ans ½ qu'on est là, il y a eu des développements majeurs en terme de business, et donc en terme de « process », le rôle de l'auditeur est à mes yeux fort important. Car cela permet de s'assurer que les consultants et développeurs informaticiens et la direction ne sont pas partis dans le mauvais sens.

Au niveau du plan d'audit, une fois que l'auditeur a fait son plan, comment cela se passe-t-il ?

Il a d'ailleurs été validé au dernier conseil d'administration. Donc on a présenté le plan pour les 2 prochaines années et les discussions avec lui : « on préfère que tu passes 2 fois dessus qu'une fois, ... » donc il y a une discussion avec lui mais il reste le maître du sujet. Mais si on lui demande de faire plus, il le fera. De nouveau, chez nous, il y a une réelle discussion. On est une petite structure avec 7 administrateurs ; pour eux, l'audit est important. Donc, par exemple, ici on avait juste demandé d'augmenter le nombre de missions.

Etes-vous parfois en désaccord avec les membres du Comité d'audit ?

Chez nous, le comité d'audit c'est collégial. Donc on y est tous. Il n'y a pas un comité qui se réunit à part avant le conseil. Dans les grosses structures, on le fait. Mais ici, le comité d'audit vient directement, on fait ça ensemble au conseil d'administration. Donc on est 8 administrateurs aujourd'hui dont 4 indépendants.

Estimez-vous que les rapports réalisés par votre auditeur sont bien rédigés, et qui sont bien en lien avec les priorités et les objectifs organisationnels ?

Non, globalement, moi je suis assez satisfait. Car j'ai déjà fait ce métier, donc j'ai une grande tolérance vis à vis de ce métier. Donc j'estime que c'est un organe très important, ce n'est pas un métier facile car il y a des contraintes avec l'accès de l'information, comprendre ce qu'on vous raconte, ... ce qui fait partie de la règle du jeu. Mais comme la direction est très fort sensibilisée à ce métier, ça se passe bien.

Sur le contenu, si je ne suis pas d'accord avec des recommandations, il va l'écrire mais que « voilà je ne le ferai pas ». Ça marche assez bien comme ça chez nous. On va dire qu'il y a très peu de volonté de notre part de s'immiscer dans le contenu. C'est plus sur la forme que j'ai tendance à dire, vu que ces rapports sont lus par la banque nationale, je veux que ça reflète la réalité, je veux que le message qui soit lu, reflète la réalité et les constatations effectuées. Pas qu'on fasse d'une souris, un éléphant. Ça c'est ma plus grande attention. Sur le reste, je suis très factuel, donc on arrive à des findings, on a trouvé ça et s'il y a quelque chose qui ne va pas dans le « process » et si c'est vrai, on rectifiera. Si pas, on lui expliquera pourquoi on le fait comme ça.

Je n'ai pas le souvenir qu'on a eu des remarques importantes. En tout ça, à mes yeux, pour avoir fait ce travail avant, normalement tout cela doit être nettoyé par les responsables du département avant. Un auditeur peut ne pas avoir compris quelque chose, un process, un calcul, une formule, Mais une discussion s'installe entre le responsable du service et l'auditeur, ils doivent se mettre d'accord et l'auditeur corrige son rapport après avoir compris les choses avec le responsable. Donc quand je le lis, je ne dois retrouver que des choses vraies et vérifiées et jusqu'à présent, ça été le cas. Les seules discussions pour le moment l'ont été plus sur la forme.

Probablement parce que les recommandations ne dérangent pas non plus, mais quid du jour où les recommandations vont déranger les autorités de contrôle ? Je pars du principe que tout le monde fait des erreurs, mais si on corrige, et qu'on trouve une solution, c'est le principal. Ce n'est jamais très gai de se faire allumer, mais la transparence est une grande qualité. Mais j'avoue qu'on a une structure très très plate avec 2 couches de responsabilités. Et dans la structure, on a 2 ou 3 responsables de département où l'information passe très vite. C'est différent quant c'est une grosse entreprise avec 5 ou 6 niveaux hiérarchiques où là l'information se perd. Chez nous, c'est facile à communiquer.

Quelles sont, selon vous, les relations entre l'auditeur et les responsables de services audités ?

Oui, parce que les gens que j'ai engagés, je leurs ai bien fait comprendre que c'était important. C'est mon point de vue et c'est l'image que j'essaye de défendre : Ce qu'il faut arriver à faire comprendre, c'est que les auditeurs ne sont pas là pour attaquer les gens,

mais les « process » ! Attaquer, c.-à-d. faire des recommandations sur les « process ». L'auditeur interne n'est pas là pour viser des personnes, ce sont des « process » pour s'assurer que l'organisation du contrôle interne tel que défini par le conseil d'administration, et mis en place par le comité de direction, fonctionne. Est-ce qu'il est complet ? Passe-t-il par toutes les zones et est-il efficient ? Donc j'explique aux personnes engagées, que ça fait partie de leur métier ! S'il y a des erreurs, ce n'est pas choquant ! Mais une fois que c'est une problématique de flux et de process, cela est plus ennuyant, mais tant mieux car il est là pour ça ! Je préfère qu'il écrive et qu'on avance ! Je n'ai pas de souci qu'il écrive que cela ne va pas ! Mais pour le moment, tout se passe bien !

Si je compare ici, avec ce que j'ai vu avant où j'étais auditeur, ici notre auditeur a accès tout de suite à tout le monde. Il a accès au CEO tout le temps, on fait des points ensemble, ... le souci est la perte d'information et que souvent l'auditeur est vu comme un inspecteur car généralement ce sont les mêmes ! Dans les grosses boîtes, le contrôle interne est l'inspection générale ! Donc les gens font parfois l'amalgame entre les 2. Mais ce sont des fonctions totalement différentes.

Donc c'est important de donner le ton à l'ensemble du personnel pour que les choses « se passent bien » ?

La charte est toujours un bout de papier. Quand tu engages quelqu'un, voici les procédures à lire. Mais je trouve ça mieux d'expliquer les choses car on peut donner une intonation, une raison, c'est plus qu'un simple bout de papier. Car tout cela n'est pas nécessairement expliqué dans la charte. Si tout le monde joue son jeu, c'est plus simple et si on a fait quelque chose de mal, ou qui a été mal compris, on va le dire. Moi je ne suis pas du tout partisan de cacher quelque chose. Mais ici notre auditeur est assez ouvert. Et ça dépend de la personnalité des gens. Il y a des gens qui sont là juste pour sortir le rapport sanguinolent et souvent c'est comme ça dans les grosses boîtes. Ici pas, notre entreprise est jeune et on va tous dans la même direction et c'est l'amélioration, pour l'audit, des « process » en interne. S'il vient avec une recommandation justifiée, aucune discussion à avoir. Et si cela ennuie celui qui fait les contrôles, il le fera autrement ! Mais tout doit être justifié ; s'il y a un équilibre entre les recommandations et les raisons pour lesquelles il faut le faire, pas de discussions à avoir. Je pousse de tout mon poids pour que les choses avancent comme ça !

En tant que CEO, vous arrive-t-il de donner des missions ponctuelles ?

Je vais donner un exemple concret. Il y a 1 an ½, on est devenu une société de bourse où on a mis en place une plateforme informatique. On a eu une discussion avec lui sur les nouveaux risques. Donc, il y a eu 2 choses. Premièrement, on lui a dit de passer tout de suite après un mois après la mise en place de la plateforme sur les flux internes et donc de rajouter ça dans son plan d'audit. Chez nous, comme on n'a pas notre auditeur en full time, il ne travaille pas 365 jours/an, donc ça doit être de l'ordre de 20 jours/an. Et donc, il fallait s'arranger avec lui au niveau de son planning pour ajouter cette mission ponctuelle mais sans enlever les autres. Au niveau des compétences, vu que c'est un auditeur de « process », pour tout ce qui était validation informatique, test de pénétration,... ça on a plutôt sous-traité à une autre équipe d'audit car les compétences étaient trop spécifiques. Donc on a notre plan d'audit classique sur les « process » internes, les recrutements, les engagements, les conseils d'investissements, les dossiers

clients, ... donc tout ce qui touche à l'activité client pour l'entreprise ; et puis on a les choses purement informatiques qui sont faites par un autre cabinet d'audit spécialisé vu que c'est plus spécifique.

C'était un changement de statut, donc c'était une grosse partie en plus, mais sinon, on a très peu de demande à ce niveau là car il fait le tour des activités en 2 ans. Il n'y jamais eu de recommandations majeures qui nécessitaient de repasser dessus. C'était plutôt des recommandations de corrections, d'erreurs administratives, mais très peu sur les flux. Je ferais donc des missions ponctuelles si j'avais des constats alarmants, ou si j'avais une activité nouvelle, ou si on n'avait pas vu quelque chose et que à ce moment là, je demanderais une analyse de niche alors. Mais on n'a jamais eu ça chez nous.

Vos relations avec l'auditeur interne, sont-elles formelles ou informelles ?

En tant que CEO, on se voit 5 à 6 fois par an. Ce n'est pas du tout informel. Je lui explique souvent ce qu'il s'est passé, si le business va bien, si on a des nouveaux « process », si on a eu des enquêtes de la banque nationale. Je lui fais le topo des 3 mois où il n'était pas là. Donc c'est tout à fait formel car je relis les « drafts » et je discute sur la forme avec lui et après il attend une réponse du management. Par contre, au conseil d'administration, quand il vient exposer ce qu'il a fait et ce qu'il a constaté et ce qu'il faudrait faire selon lui, c'est une discussion informelle car on entame une discussion de fond avec lui sur les « findings », après il y a le PV c'est formel mais on ne rédige pas 50 pages sur l'audit sauf si sujets sensibles, si par exemple le CEO n'est pas d'accord et qu'un administrateur trouve que si. Mais de nouveau, ce cas de figure n'est encore jamais arrivé chez nous et comme on a une culture assez transparente là dessus, on règle ça très vite en mettant les choses en place. Donc ce n'est pas du tout informel, tout cela est formel.

Au niveau des recommandations, une fois établies, comment cela se passe-t-il ?

Techniquement, comme il n'est pas dans nos bureaux, on reçoit un mail avec le draft et puis on l'appelle si je ne suis pas dans les bureaux. Mais si je suis là, on en discute oralement. Et on s'entend toujours sur ce qu'il a trouvé, sur ce qui pourrait aller mieux. Moi je lis surtout la forme car je trouve qu'on peut vite faire d'une petite chose, une grosse chose.

Et en tant qu'administrateur ?

Je vais lire le résumé de l'auditeur. Il catégorise ses recommandations par risque et fait un commentaire sur ce qu'a dit le comité de direction. Puis il donne son avis. Sa présence au conseil d'administration et au comité d'audit a pour objectif de s'assurer que si, moi en tant que CEO cela ne se passait pas bien, il peut s'exprimer devant tout le monde. Donc c'est à ça que ça sert, c'est une discussion qui permet à l'auditeur de dire si tout se passe bien, et qu'il a pu travailler en toute sérénité... car les recommandations, on les a lues et quand je vois que les recommandations vont être suivies et que les choses sont faites, moi en tant qu'administrateur, j'ai fais le tour. Je me suis assuré qu'il peut travailler en autonomie parfaite et que la direction fait le suivi comme il faut.

Si c'est pour faire des recommandations sans suivi, cela est inutile.

Mais c'est du vécu !! On te dit que ce n'est pas grave, qu'ils vont corriger et personne ne corrige ! Ca devient fort complexe, beaucoup de risques, tu mélanges les choses, et tu as

une rétention d'informations à un moment donné. Faut 6 mois pour écrire ton rapport vu que tu n'as pas l'information. Et tu ressens que les gens ne veulent pas avancer. Mais ici, vu qu'on est une petite structure, avec très peu de métier différent, on fait le suivi nécessaire.

Pouvez-vous m'illustrer un exemple concret où l'audit vous a apporté une plus-value ?

C'est une question de philosophie ! Effectivement, il y en a certains pour qui le contrôle au départ ca ne paraît pas quelque chose d'inné et surtout d'intéressant en terme de valeur ajoutée. Ceux- là on leurs explique que si on fonctionnait sans contrôle, on ferait tout et n'importe quoi. On travaille dans un secteur fort règlementé et on doit s'assurer qu'on fait bien les choses. Au début, il y a bien une culture du contrôle que certains ont ou pas. Moi, vu mon parcours, je l'ai plus que la moyenne. Peut-être un peu trop même. Sur l'intérêt, j'en ai encore plus besoin dans les phases de développement de nouveau « process » car je suis content d'avoir un regard tiers sur la situation, en plus notre auditeur interne travaille dans différentes structures et donc voit plusieurs choses ; donc il a la chance de pouvoir voir les « process » et cultures chez les autres. Donc pour nous, c'est enrichissant. Et il peut nous dire s'il y a des choses à améliorer, que les autres ont faites et qui pourraient éventuellement se faire ici. Après, sur l'aspect continuité sur les activités, donc une fois que les « process » sont stables, c'est important car ca me rassure sur le fait que les gens continuent à faire leur boulot, les « process », je sais qu'ils sont bons, donc que les contrôles sont faits au bon endroit (séparation de fonctions, ..), donc j'ai une vue sur la qualité du travail effectué.

Ce n'est pas tellement l'erreur en soi qui m'ennuie mais c'est quand on fait 5 fois la même surtout s'il n'y a pas de charges importantes de travail. Je ne suis pas quelqu'un qui va condamner l'erreur administrative mais on fait en sorte que cela ne se représente pas. Donc la 2^{ème} partie de travail qui est l'analyse systématique du travail effectué par « process », donc comment on archive les documents, est ce qu'on les a tous, ... c'est important mais ca fait partie du principe de contrôle d'une structure. C'est nécessaire et indispensable mais la plus grosse valeur ajoutée pour moi est le conseil !

Dans les plus stables, c'est plus de l'exécutif que du consulting.

Donc, vous estimez qu'il y a une réelle valeur ajoutée à travers le rôle de conseil ?

Les 2 sont importantes. Mais les « findings » sont plus sensibles dans la phase de développement de « process » que dans l'exécution de « process » dans le temps. Dans l'exécution de « process », normalement s'il y a un problème avec quelqu'un, on va le voir nous même, vu qu'on est une petite structure. Après, il y a aussi la malhonnête des personnes, donc c'est important de le faire, on ne discute absolument pas de ça ! Et je suis content de voir que tout soit correct. Mais moi dans les phases de conseil, je vois une réelle valeur ajoutée.

Cette phase de conseil ne met pas l'auditeur interne dans une mauvaise situation ? Cela ne met-il pas en péril son indépendance ?

Tout à fait et c'est pour ça que l'on ne fait pas comme ça. Donc on écrit nous-même les « process ». Un exemple concret, on a mis en place un nouveau département en place

spécifique qui valide les exécutions (principe des 4 yeux). Et on a mis une personne responsable de ce département avec des assistants. Et moi, j'ai écrit ce « process ».

Et puis, j'ai dit à notre auditeur interne de passer très vite pour voir si ça allait. Donc je ne lui ai pas demandé de dire comment il souhaitait le faire. Je voulais qu'il passe derrière et qu'il me dise ce qu'il en pensait. On l'a fait et je voulais savoir si ça lui semblait correct. Et il en a trouvé une recommandation et il a écrit son rapport. On en a pris compte et on l'a fait !

Donc, il ne va pas s'asseoir à côté de moi pour le faire, mais il vérifie une fois mon « process » écrit. Voir aussi si toutes les personnes ont bien compris le nouveau « process ».

Donc cela ne remet pas en cause son indépendance ?

Selon moi, non ! Par contre, dans le passé, en tant qu'auditeur interne, on me demandait de faire ces choses, mais dans ce cas, c'était très compliqué de le faire et puis un an plus tard d'aller le vérifier.

Je n'étais pas là pour faire de l'opérationnel dans une structure mais on est là pour juger de la qualité du contrôle. Face à une direction qui ne comprend pas toujours le concept, souvent, on me disait « c'est plus simple si tu l'écris directement, au moins tu seras d'accord, et nous on fera comme tu veux ». Mais la logique n'est pas ça. Dans ce cas, j'expliquais que ce n'était pas ma fonction. Je voulais bien les aider, relire mais pas pour écrire les procédures mais vérifier qu'elles soient bien complètes, justes et efficaces.

En tant que CEO, quand j'ai des questions ou des doutes, je l'appelle mais ça reste oral et non pas par écrit.

Y-auraient-ils des points éventuellement à améliorer ?

Moi, je suis très satisfait, je pense qu'on a une bonne formule c.-à-d. un bon équilibre avec quelqu'un qui vient 20 jours sur l'année. Le contact passe très bien. Il sait qu'avec moi, il n'y a aucun tabou ! Si cela ne va pas, il l'écrit et on le règlera pour que ça ne se reproduise pas. Donc la communication passe bien. Je pense qu'il fait des bons rapports. Parce que beaucoup d'auditeurs pensent que s'ils mettent plein de remarques, et qu'ils tirent sur tout le monde, ça justifie leur travail. Je pense que c'est une erreur ! Déjà on vise des « process » et pas des gens !

Si l'auditeur n'a aucune remarque, tant mieux, c'est que tout va bien et que tout le monde fait du bon boulot ! Je n'attends pas d'avoir des rapports avec du rouge et du gras ; si c'est le cas, il faut l'écrire mais je suis très content de lire aussi que tout se passe bien.

A mes yeux, l'amalgame est que quand un auditeur n'écrit rien, c'est que ça ne sert à rien ; alors que c'est plutôt grâce à eux, que tout va bien, et que s'il n'était pas là, peut-être que les choses feraient moins attention ! Je dis toujours : « Ça ne sert à rien d'allumer les gens » ! Si cela ne va pas, il faut le dire. J'ai déjà écrit des rapports où les choses ne se passaient pas bien mais aussi des rapports où tout allait bien ! Mais, la qualité d'un auditeur n'est pas le nombre de recommandations, pour moi c'est sa capacité à bien s'entendre avec tout le monde pour avoir toute l'information nécessaire, et sa capacité à bien comprendre les « process » et les métiers. Donc un auditeur qui comprend le métier, qui analyse mes process (c.-à-d. délégation de pouvoirs et responsabilités fonctionnent bien dans l'entreprise) qui a un bon contact et qui n'amplifie pas les rapports dans le but d'amplifier, c'est le plus important.

Si tu fais ton travail avec impartialité, objectivité, etc., on ne peut pas remettre en cause ton travail. Mais le gros souci, c'est que ce sont des gens !!!!! Ils prennent ça pour eux et ce n'est pas constructif. Car s'ils trouvent, ils se disent que c'est pour leur place.

L'auditeur est là pour améliorer les procédures et si on veut te mettre des bâtons dans les roues, ça arrivera ! Donc faudrait que l'auditeur soit vu comme accompagnateur au lieu d'un « sanctionneur » ! Mais je dois dire que ici tout le monde a une bonne culture et des échanges très transparents !

Interview n°8 – Directeur financier – Secteur de la technologie

Quel est votre parcours professionnel et votre domaine d'expertise ?

J'ai été diplômé de l'ICHEC. Alors j'ai fait 4 ans d'audit chez Ernst & Young. J'ai rejoint ** en 92, j'ai travaillé comme contrôleur de gestion pendant 4 ans. Ensuite je suis parti comme directeur financier dans une entreprise qui faisait de la traduction de software. Donc j'ai travaillé là pendant 6 ans, et j'ai fait énormément d'acquisitions dans le monde, ... dans le monde. Et ensuite, je suis revenu chez ** en 2002, pendant 2 ans le directeur financier de la partie qui faisait de la protonthérapie, ... et en 2004, je suis devenu le CFO de la société.

Existe-il une charte d'audit qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

Déjà, on a bien un audit interne, on a effectivement une charte d'audit mais pas si formel que ça. Car chez nous, je suis très convaincu d'avoir un département d'audit interne et sur l'efficacité de ce département mais je ne suis pas un bon élève car en fait c'est moi qui ait créé l'audit dans mon département. Car à un moment donné, on a eu beaucoup de filiales un peu partout et j'ai eu l'impression en tant que CFO que je n'avais pas toujours la maîtrise de tous les risques, j'avais l'impression que cela m'échappait. J'avais des directeurs financiers dans toutes les régions et donc ils me rapportaient, mais c'était pas facile de savoir exactement ce qu'ils faisaient. Donc j'ai eu envie d'avoir un œil de Moscou et c'est moi qui ait demandé, ait proposé au comité d'audit de créer une fonction d'audit interne. Alors on l'a créée mais avec une double casquette car premièrement pour faire vraiment de l'audit interne mais aussi de s'occuper de projets spéciaux et transversaux. Maintenant, c'est entrain d'évoluer mais en tout ça, au début, c'est comme ça qu'on la crée. Et donc tout en sachant que ce n'était pas orthodoxe au sens de la fonction d'audit interne qui doit être indépendant mais pour moi c'était beaucoup plus efficace. C'est quelque part moi qui ait créé ma propre supervision. Alors j'en avais parlé avec le CEO, pour savoir s'il voulait que l'audit interne lui rapporte car c'était mieux. Mais le CEO me faisait confiance et donc je m'occupais de la supervision. Mais aujourd'hui, on a 2 auditeurs internes, un qui supervise l'audit interne et l'autre qui fait les choses au jour le jour. Donc celui qui supervise l'audit, a un accès direct au comité d'audit, assiste à tous les comités et donc le côté indépendant est plus grand qu'il n'a été à certains moments, comparé à avant où il ne travaillait que pour moi. Maintenant, je le laisse travailler de manière tout à fait indépendante et de moins en moins sur des projets spéciaux et de plus en plus de vraies missions d'audit interne.

Je suis très très content de la qualité de l'audit interne aujourd'hui, on a un peu tâtonné, et on est à la 4^{ème} personne car c'est pas facile de laisser travailler une même personne très longtemps donc j'ai fait un peu tourner. L'une est passée à la consolidation, ... Donc on a eu ce genre de mouvement et pendant un certain temps, j'étais assez dubitatif par

rapport à cette fonction de double emploi vis à vis de l'audit externe ou bien des auditeurs internes qui me semblait, sur papier, du : « je me couvre, j'ai fais de l'audit, mais même si quelque chose arrive, j'avais pris les mesures ».

Donc moi je voulais vraiment opérationnellement et financièrement un rôle de conseil, un rôle qui apporte de la vraie valeur ajoutée. Et je trouve qu'on a ça maintenant avec quelqu'un qui est solide et qui a une grande maîtrise dans les systèmes informatiques et des « process » et donc c'est quelqu'un qui peut vraiment aider les filiales. C'est ça le but ! Après on a eu quelques cas de fraude où des gens à petite échelle, c'est aussi leur rôle. On a eu un cas en Chine où on a du licencié la directrice financière. Par hasard, l'audit interne l'a détecté. Donc je dirai que sans être tout à fait standard dans notre organisation, je pense qu'on a une fonction d'audit interne qui est très valable.

Les auditeurs ont donc ce rôle d'assurance, standard, et à côté ce rôle de conseil ?

Oui, donc, pour moi, cela ne sert à rien, ce n'est pas notre style de « l'audit interne fait ses recommandations et puis il s'en va » Pour moi, s'il voit un problème, il doit accompagner la filiale, il doit faire le suivi, et poursuivre et s'impliquer dans la résolution du problème, en « draftant » soi-même sur les règles de signature, ... Il y a le côté où on retrousse ses manches et on aide à résoudre les problèmes.

Mais cela ne pose-t-il pas un problème d'indépendance ? Au niveau de l'opérationnel ?

Il ne fait pas l'opérationnel mais il aide ... alors oui c'est vrai que logiquement il ne devrait rien « drafter » lui-même. Mais voilà c'est beaucoup plus efficace comme ça ! On est une petite société et c'est comme ça qu'on fonctionne et c'est beaucoup plus enrichissant et plus enrichissant pour eux aussi. Etant donné qu'on est déjà pas standard dans notre step-up, on peut être un peu plus créatif. On voit les gens au jour le jour, on voit ce qu'ils font et donc on peut être plus flexible.

Le CEO ne s'occupe absolument pas de cela ?

Si, si. Il ne s'occupe absolument pas de la supervision, mais le CEO a déjà demandé lui-même des missions. Mais il me le dit ! S'il estime qu'il y a par exemple quelque chose de bizarre ou quelque chose de spécifique sur les notes de frais, il me demande de mandater l'auditeur interne. Ou il le croise lui-même dans le couloir. Même chose avec le comité d'audit, donc l'auditeur interne assiste maintenant à tous les comités d'audit entièrement et il y a toujours une section « up-date » sur l'audit interne où l'auditeur explique où il en est dans son programme, et où il fait remonter dans un « exécutif summary » les choses importantes qui auraient pu être relevées. Il donne aussi de KPI sur le nombre d'issues ouvertes, celles résolues, .. Donc sur comment on progresse dans la résolution. On classe les issues en fonction du risque, et on suit les hauts risques. Ils regardent la statistique globale et se focalisent sur les hauts risques ! Le comité d'audit peut dire « voilà, avec mon expérience dans une autre société, on ferait bien une mission sur.. car il y a déjà eu des problèmes là dessus ». Pour le moment on fait un ERM, qu'on avait fait il y a très longtemps, donc on remet ça pour s'assurer qu'on couvre tous les risques d'une façon ou d'une autre. C'est la façon dont l'auditeur interne interagit avec le comité d'audit 1 fois/ trimestre, et il y a pas vraiment de contact plus régulier que ça, ni de lien de hiérarchie ! Ce n'est pas encore parfait vu que quand il est au comité, je suis là

aussi et je suis son patron, donc ce n'est pas parfait mais bon ... Mais s'il avait quelque chose à dire, il le dirait !

En ce qui concerne le plan d'audit, à quel niveau vous impliquez-vous ?

Ca dépend, on a fait au départ un « univers d'audit » et donc on a regardé divers critères comme la taille du bilan, le nombre de transactions, le nombre de personnes, mais aussi un facteur risque selon le caractère éloigné de la filiale. C'est sans doute moins facile de frauder quand on est ici près du siège, qu'au fin fond de la Chine pour manipuler du cash. Donc on a fait cet univers et décidé que certaines filiales seraient auditées chaque année, ou tous les 2, ou 3 ans.

Ensuite, on a commencé à faire un tour du groupe, filiale par filiale. Et puis on a lancé des missions transversales : les inventaires, ... c'est un peu un croisement. Et spécialement, une filiale qui est très spéciale c'est ** S.A, la mère, et en même temps elle est opérationnelle. Cette filiale est traitée différemment, on ne fait pas un audit de A à Z car totalement double emploi avec les auditeurs externes. Pour ** S.A, on ne fait que du transversal.

L'auditeur le prépare, il me fait une proposition. On se met d'accord, on discute et on change. Et puis quand on est prêt, on fait une proposition au comité d'audit qu'il l'approuve.

Au niveau des travaux et des rapports rendus, accordez-vous suffisamment d'importance ?

Je n'accorde peut-être pas assez d'importance au suivi du « cleaning ». En tant que CFO, je devrais peut-être être un peu plus sur le dos des gens pour qu'ils ferment les issues qui ont été ouvertes.

Une fois les recommandations écrites, comment cela se passe-t-il ?

Alors moi je regarde plutôt les statistiques et une fois par an, on fait un grand passage car le comité d'audit de mai est celui où les auditeurs viennent présenter leur conclusion de contrôle interne et donc là on en profite pour faire un comité qui est audit et contrôle interne. On ne discute que de ça ! Et donc là on refait le point sur les issues !

Vu que la résolution des problèmes détectés est souvent en dehors du département financier, on a aussi régulièrement, au niveau du management team, l'auditeur interne qui vient attirer l'attention de tous les responsables de département sur la progression de la résolution des problèmes détectés.

Comment se passent, selon vous, les relations entre les responsables et l'auditeur ? Le personnel comprend-t-il bien leurs rôles ?

Comme toujours, dans l'esprit de la maison, c'est pas la police. Donc on essaie que les choses se passent bien et il y en a toujours qui prennent ça mieux que d'autres mais il y a une culture financière ici qui explique le respect pour la fonction financière donc ça se passe plutôt bien. Maintenant il y a eu le cas où il y a eu des frottements sur les conclusions. Mais voilà, ça s'arrange.

Notamment dans les inventaires où chacun s'est rejeté la faute et où il a fallu arbitrer et donc je suis intervenu. D'ailleurs une partie du frottement qu'il y a eu, étant donné que

l'auditeur n'a pas ce rôle traditionnel, il y a de gens du management team qui se sentait agressés car j'étais déjà au courant avant que eux ne puissent avoir discuté du rapport ! Maintenant on essaie que le rapport soit discuté avant qu'il aille au CEO. Mais j'aime bien jeter un œil dessus.

Cela n'a pas toujours été évident dès le début et c'est quelque chose que je voulais absolument mettre très au clair dès le début : « tu dois surtout ne pas être perçu comme un flic, et toujours avoir un esprit de collaboration ». J'ai toujours insisté sur le fait qu'il faut prévenir le management qu'on va débarquer, expliquer ce qu'on va faire, ne jamais quitter la filiale avant le débriefing avec le management local de manière à ce qu'il sache déjà sur quoi on a tiqué et ce qu'on va mettre dans le rapport et ensuite relus par le management local avant d'être publié au CEO et du comité d'audit.

Donnez-vous des missions ponctuelles en plus des missions générales ?

Oui oui, on veut garder ça flexible pour éviter le double emploi trop académique. Pour moi, il faut toujours garder de l'instinct. Si je sens quelque chose de louche, je lui demande d'aller, évidemment, faut réduire le contrôle des inventaires par exemple ! Mais ce n'est pas grave, on réduira ce contrôle mais je veux qu'il aille voir où je sens qu'il y a quelque chose ! Donc on privilégie le pragmatisme. C'est notre approche.

Quels types de relations entretenez-vous avec les auditeurs ? Plutôt formelles ou informelles ?

Comme ils me rapportent, on a convenu d'une réunion d'échanges tous les 15 jours. Celle-ci permet de se voir et de discuter et de s'assurer que les choses fonctionnent bien. Ici, c'est plutôt informel mais régulier.

Une fois les recommandations établies, comment cela se passe-t-il ?

Le comité et moi-même nous intéressons surtout aux gros risques et le reste on regarde sur forme de KPI, si cela a bougé ou pas, sans regarder ce qu'il y a dedans. Moi une fois par an, je vais dans le détail mais eux jamais ! Pour eux, c'est plus important, à part quelqu'un qu'ils ont sous leurs radars... C'est juste savoir qu'il y a bien un « process », qu'on détecte des choses, qu'on les règle, et qu'on met des choses en place.

Quelles sont vos attentes et celles du comité d'audit ?

Un peu, oui il y a une déconnection c.-à-d. que le comité d'audit est très déconnecté du business, ils voient ça avec des grands principes généraux. Alors c'est bien pour se faire remettre sur ces grands principes mais assez peu pragmatique et nous on a des problèmes qui doivent avancer. Quand il y a un problème là, je le sais déjà. Et je préfère que l'auditeur m'aide à résoudre ce problème que faire des « tics », de voir une ou deux choses comme ça ...

Donc oui à un moment donné il y a eu un conflit avec le comité car ils me reprochaient d'utiliser trop les auditeurs pour régler des problèmes opérationnels. Alors oui d'accord, mais en même temps, ça faisait partie de ce rôle un peu hybride. Donc oui un peu de frustration chez eux. Ils avaient un peu peur que tout ne soit pas fait ! Et puis maintenant, on essaye de « rebalancer » un peu plus vers l'audit interne « général » car les gros soucis qu'on avait, ont été solutionnés, donc voilà ! Mais c'est sur qu'ils sont

dans la théorie pure et l'hyper généralité, et nous le métier fait qu'on est dans l'opérationnel.

Pouvez-vous m'illustrer un exemple concret où l'audit vous a apporté une plus-value?

Un premier exemple c'est que l'audit interne a mis le doigt sur une vraie problématique de potentiel dérapage au niveau des inventaires. On voyait les inventaires qui montaient, et on ne comprenait pas pourquoi. J'ai lancé l'auditeur là-dessus et il est venu avec des points fondamentaux qui nous ont permis de travailler avec la logistique, la ... pour résoudre ce problème qui allait potentiellement éclater. Donc pour cette gestion d'inventaire, : comprendre réellement la source, le fond du problème, proposer des solutions, animer des groupes inter-départements pour travailler dessus et faire du suivi à posteriori. Donc très opérationnel mais extrêmement important !

Un autre exemple, c'est que dans notre filiale chinoise, c'était très difficile de comprendre les frais généraux de la société. On ne comprenait pas avec des explications complexes ! Donc j'avais envoyé 2 fois l'auditeur interne pour aller voir et il n'avait rien trouvé ! Et ce n'était vraiment pas évident vu que tout était en chinois, comprendre la culture, utiliser une bonne méthode d'analyse. Mais par hasard, avant de partir, il a trouvé une note de frais vraiment étrange. C'était une note de frais où la directrice avait acheté des trucs de mode. Donc, on a mis en place une procédure pour arriver informatiquement à décomposer encore autrement les données et on a extrait une fraude de X EUR.

Dans la mission initiale de l'audit interne, quand je disais que je n'avais plus le feeling sur toutes les filiales, l'audit interne est une façon d'avoir quelqu'un qui passe régulièrement et qui se montre. Donc, depuis, je l'envoie plus régulièrement à Moscou qu'en Allemagne. Plus compliqué aussi par rapport à la culture.

Pensez-vous éventuellement à des points d'amélioration ?

Un auditeur interne n'est pas l'autre. Il y a des styles d'auditeur interne différents. Moi je suis très dubitatif par rapport à l'auditeur interne tel qu'il est défini par les critères de la profession. Donc hyper indépendant, la séparation de fonctions totalement hermétique. Parce que je trouve ça assez stérile et je pense moins efficace que quand ça peut être avec un peu distinct. Et moi qui ait fait de l'audit, et qui a été des deux côtés, j'avais une image super négative des auditeurs internes de banque, des flics et c'est ce côté dont je n'ai pas voulu chez nous ! Et je suis très content que ça soit très pragmatique.

Et à un moment donné, on l'a plus appliqué à la lettre donc j'étais un peu frustré car je n'en sortais à rien ! Maintenant, je pense qu'on a un bon équilibre entre les missions. Et je conviens qu'il faille faire ce genre de choses mais on les rend pragmatiques.

Alors on pourrait toujours améliorer mais honnêtement je suis très content, oui car ils arrivent à garder la bonne distance et en même temps obtenir la collaboration des gens. Ici on n'est nulle part en situation de blocage par rapport aux gens !

Interview n°9 – Directeur Général – Secteur bancaire

Expliquez-moi votre parcours professionnel depuis l'obtention de votre diplôme et votre domaine d'expertise

Je suis juriste, j'ai fais le droit, la fiscalité. J'ai suivi aussi toutes les formations au sein de « l'association Belgium banque ». J'ai été directeur d'agence, j'ai été analyste crédit, j'ai fais partie du groupe de Bruxelles comme responsable de tout le développement de « retail » et financier. Puis, nommé au ressources humaines pour lancer la formation au sein de la banque, puis dans le « corporate » dans le développement du monde de l'entreprise. Je suis revenu pour un projet spécifique. Ensuite secrétaire du comité de direction, puis administrateur délégué en 2002 puis président du comité de direction en 2012.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ? Est-elle indispensable ?

Je crois que c'est très important parce qu'il faut toujours partir du dessus. On voit le département d'audit, mais tout ça fait partie d'un ensemble de gouvernance. Donc on doit partir des règles de gouvernance, à partir de là, il y a la répartition de chacune des entités qui travaillent au sein de la gouvernance, et donc l'audit, vu qu'il fait partie de cette gouvernance, avec sa charte de fonctionnement, ...

Pour éviter qu'on se marche sur les pieds et qu'on sache bien l'objectif de toutes les entités par rapport aux autres, faut que l'audit ait sa charte, son mode de fonctionnement et connaître le début et la fin de sa mission.

Quels types de travaux/rapports/tableaux de bord recevez-vous des auditeurs internes ? Quelle importance y accordez-vous ?

Au niveau du fonctionnement de l'audit, il doit délivrer un certain nombre de rapports. Ils ne savent pas délivrer des rapports sur tout, tout le temps. Donc il y a un calendrier qui est annuel sur lequel il y a différents domaines sur lesquels ils doivent passer de manière plus fréquente que d'autres. Par exemple, sur le risque crédit, au niveau du suivi des risques crédits et de l'opérationnalité, doit être audité plus souvent que le risque au niveau des comptes sur les ressources humaines ; peut-être tous les 5 ans car les « process » sont bien en place et il y a déjà beaucoup de contrôle régulier par l'inspection. Par contre l'audit complet d'un processus, d'un suivi avec des warnings, des recommandations,... il y en a sur lesquelles il y a plus de fréquences que d'autres. Donc l'importance varie grandement en fonction de ce que le management estime comme risque important. Donc oui, nous y attachons beaucoup d'importance, non seulement au niveau de l'exécutif, du travail effectué car le travail a été fait avec le management local (après discussion, débat, ...), on a une vision en profondeur du fonctionnement du « process », les recommandations et le fait qu'on nous donne une attention sur un risque important, ou pas, secondaire, ... donc on reçoit une gradation de la vision des risques au sein de la banque. Donc c'est l'un des outils.

L'audit ne peut jamais sortir un rapport comme ça tout seul ! Ils viennent et partagent avec les managers et il est clair qu'un auditeur en venant par exemple 26 jours, ne saura pas tout voir. Si l'auditeur estime qu'il faut faire telle ou telle chose, il est évident qu'il

doit opposer, faire débat avec le management local car peut être qu'il n'est pas au courant d'un autre programme qui suit, .. Et c'est ainsi que ça avance !

Selon vous, y-a-t-il une bonne collaboration entre eux ?

Oui, oui, c'est indispensable ! Et ça fait partie des qualités d'un bon auditeur, un auditeur ne peut pas venir comme un inspecteur. Il vient pour améliorer les choses, il vient avec des recommandations. Dans l'autre sens, le patron de département sait qu'il aura une plus grande charge de travail mais il doit le voir aussi comme quelqu'un qui va lui apporter une amélioration, il va voir autrement son « process ». Et ils débattent forcément sur l'importance des recommandations, de la durée dans laquelle ça doit s'implémenter, et aussi de la réalité pragmatique des choses. Tout est toujours possible mais il y a du délai pour mettre les choses en place et faire l'équilibre entre ce qui est possible ou pas. Et donc cette collaboration est et doit être bonne dans l'intérêt des deux parties.

Au niveau du plan d'audit, comment celui-ci s'élabore-t-il ?

Il y a plusieurs parties qui rentrent en ligne de compte. D'abord, les impulsions réglementaires (la FSMA, nouvelles lois, ..) sur certaines choses qu'il trouve nécessaire. Ensuite nous sommes un groupe donc tous les risques sont consolidés, et donc le groupe oblige toutes ses filiales à se conformer à un tableau de risque et d'actions (ex : autant de jours sur telle ou telle chose). Donc une grande partie du planning est déjà fait au niveau du groupe et des réglementations, influence externe. Ensuite cela doit être cohérent avec le comité d'audit et le conseil d'administration. Il est clair que quand le plan passe auprès du comité de direction qui a une certaine vision sur les choses et du CEO, je vais peut être dire, « ok, on le fait, mais doit-on y mettre autant de temps et de poids ? Par contre, pour cette chose là, sur la couverture des taux d'intérêts par exemple, ne doit-on pas peut-être augmenter ? ... ». Donc à ce moment là, on discute.

Une fois le plan réalisé, donnez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre ?

Oui tout à fait. Je ne sors pas cela tout seul. Il est évident qu'au sein d'une discussion avec le comité de direction ou le comité d'audit (quand le comité approuve, le président de la banque n'est pas membre, mais il est présent, participant) ; les membres du comité se tournent vers moi, pour voir si je suis d'accord avec le planning. Et si j'ai des remarques, je les fais. Le planning est décidé en octobre et en mars, avril on peut encore avoir des choses différentes. Donc oui, on a des impulsions mais sans bouleverser complètement.

Avez-vous parfois des attentes différentes de celles du comité d'audit ?

En banque, c'est rarement le cas ! Car on a quand même vécu sous des années de crise très élevée, avec laquelle la réputation et les risques sont au top des pensées du comité de direction, et donc du CEO par la même occasion. Donc ça ne se passe pas ! Par contre, on peut avoir des discussions pragmatiques sur « Est ce que ça vaut la peine de passer autant de temps sur telle ou telle chose ? » Mais jamais pour réduire le risque ! C'est plutôt sur « cela ne vaut-il pas la peine de réduire cela pour passer plus de temps dans

les crédits hypothécaires par exemple ?, ... » mais jamais dans le but de réduire. Donc je n'ai jamais eu de conflits avec mon comité d'audit.

Quelles relations entretenez-vous avec les auditeurs ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Les auditeurs internes, je les voyais assez peu car je recevais leurs rapports et il faut savoir qu'il y a cette question d'indépendance. Par contre avec le patron d'audit, je le voyais chaque mois où il me présentait les rapports. Donc formel dans le sens où les rapports sont écrits et on ne les influence pas ! D'ailleurs, maintenant, les rapports ne passent plus préalablement au comité de direction mais directement au comité d'audit, au lieu de passer par le CEO, par optimisation de temps ! Donc c'est mieux et ça montre encore plus l'indépendance. Donc on les reçoit pour les lire mais il n'y a plus d'impulsions de notre part.

Par contre, avant d'aller au comité d'audit, le patron de l'audit évidemment relit les rapports faits par les auditeurs car pour les recommandations, il faut faire attention au délai, comment elles doivent être présentées, dépendent-elles de programmes informatiques et dépendent-elles du groupe ? Tout cela est essentiel car il faut que les recommandations soient plausibles ! Si le délai est de 24 mois dans l'application du groupe, ça ne sert à rien de faire un plan d'action d'un mois.

Donc ça se sont des discussions. Elles sont formelles sur les rapports !

Mais pour tout le reste, avec le chef du département, j'ai une relation informelle avec lui dans tout ce qui est exécutif pur (ex : quels sont les risques selon toi importants ? comment ça se passe ? Quelles sont les évolutions ? Ne vois-tu pas un accroissement dans le digital ?, ...), là je peux jouer un rôle d'impulsion si on trouve qu'on doit peut-être ajouter une mission et il peut en parler lors de sa réunion avec le comité d'audit.

Et c'est seulement après, que le responsable d'audit a des réunions formelles avec le comité d'audit avec un procès-verbal strict (avec des points formalisés) parce que, parmi les participants, il y a des administrateurs qui sont indépendants et il faut que le cadre soit strict. Et je participe à cette réunion. Néanmoins, une fois par an, je ne peux pas être présent car le responsable de l'audit donne son avis sur son indépendance.

Arrive-t-il qu'il y ait des conflits dans les recommandations ?

Ce qu'il faut savoir, c'est qu'avant que ces rapports ne soient remontés et acceptés, il faut bien savoir qu'il y a eu au préalable une discussion avec les managers audités et ensemble ils se sont mis d'accord, c'est leurs responsabilités et leurs délégations. Moi, je ne peux pas tout vérifié ! Donc si par exemple, le département de crédit accepte la recommandation avec les délais, ... Toutes les remarques sont de tout façon écrites. Je ne vois pas ce que j'aurais à redire. Tout est transparent ! Ce serait plutôt sur le cadre global qu'il y aurait une discussion et alors faite au comité d'audit.

Néanmoins, si les rapports sont très risqués, alors ils passent quand même avant au comité de direction pour vision.

Si jamais il y a un conflit dans les recommandations, cela se tranche entre le directeur général du département audité et le directeur du département d'audit. Ça doit toujours, une fois que les rapports sont sortis et les recommandations écrites, il faut que tout soit formalisé, c'est la meilleure garantie. Cela se met dans les procès-verbaux et personne ne peut changer ! Et c'est souvent le temps qui joue.

Par exemple, si un audit a été fait, sur les produits financiers, l'audit se fait en 2014 et puis supposons qu'en 2015, alors que les recommandations ont été faites, .. que ** dise qu'on lance le produit et qu'on transfère tout dans le fichier informatique. Donc on va regarder si le nouveau système ne rentre pas en contradiction avec, et l'auditeur évalue la situation.

Y-a-t-il un suivi des opérations, des recommandations une fois que vous avez reçu les rapports des auditeurs ?

C'est dans tous les objectifs au sein de tout le monde et c'est un zéro tolérance. Si les recommandations doivent être faites avant les « due date », si on les dépasse, c'est une boule rouge et c'est noté dans votre évaluation. Donc l'auditeur suit ça en temps réel, donc tous les mois il y a un tableau de suivi des recommandations et le comité de direction est au courant. Et c'est surtout intéressant en terme de management, donc dans quelle mesure les gens se sont organisés pour prendre ces mesures.

Le manager automatiquement saura qu'il y aura un problème ! Ce tableau de contrôle donne le signal des recommandations qui arrivent à échéance. Donc tout le monde est au courant ! Et on connaît aussi le stock de recommandations. On connaît le nombre, on sait comment ça avance, on sait par département et on connaît les due dates ! Et donc si on voit, on reçoit un signal le mois d'avant, qu'il reste encore 5 recommandations, il sait qu'il y a un problème ! Et le manager demandera de l'aide alors ! Et on a toujours encouragé les gens à le dire avant ... pas la semaine avant ! Donc c'est fait de manière très rigoureuse depuis 2008 en n'autorisant plus aucune due date et on est tout à fait clean depuis !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ?

Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Où apporte-t-il de la valeur, c'est qu'il prend un « process » de manière verticale. Donc comme il le prend de manière verticale et qu'il le décortique, il donne un autre angle de vue au management et à celui qui fait sa tâche. Parce que le gros problème de maintenant qu'on n'avait pas avant c'est la digitalisation. Avant tout se passait par papier et en terme de contact humain, donc on connaissait bien les « process » à droite et à gauche. On connaissait la chaîne, et on savait bien où partait le papier ! Donc quand quelqu'un apprenait le métier de banquier, il allait à l'agence, puis au service crédit, ... et donc il voyait son papier physiquement. Tout ça était très touchable, tangible et on voyait bien où étaient les risques. Aujourd'hui, c'est plus du tout comme ça, notre dossier est fait en agence, il est tout à fait dématérialisé, parfois c'est même que les clients qui le font eux-mêmes de chez eux, et donc le niveau risque a augmenté incroyablement à la fois à travers les systèmes, à travers le personnel sur un mauvais encodage, parfois le travail est fait à plusieurs endroits, et donc il y a un manque d'efficacité. Et donc des risques ! L'avantage de l'audit c'est qu'il refait le travail de l'ancien temps, de manière verticale, donc il voit parfaitement de manière transversale, que parfois l'employé qui travaille dedans, ignore vu qu'il n'a jamais été !!!! Il retrace le chemin. Il va donc avoir, s'il a bien décortiqué, s'il a bien posé les bonnes questions aux différents intervenants de la chaîne, il va donc challenger quelqu'un avec une vision

différente de ce que la personne a de son travail au jour le jour. Et pour ça, c'est là, qu'il va apporter de la valeur car une valeur ajoutée en matière de risque mais aussi en matière d'efficience. Il va éclairer la personne, par le fait que par exemple, une autre personne fait exactement le même boulot que lui,... Il va donc donner des améliorations. Par exemple, lorsqu'on a mis en place notre agence virtuelle, là, on a vu que beaucoup de « process » copiés sur les agences n'étaient pas adaptés à cette agence, et l'audit nous a fortement aidé, à mettre en place les procédures, à décrire les dossiers de contrôle interne, à dire comment ça se passait et pas en copiant. Donc en diminuant fondamentalement les risques. Le travail de l'auditeur n'est pas seulement un travail de contrôleur, il y en a, mais aussi du travail d'aspect de vision critique des choses.

Qu'attendez-vous de votre département d'audit ? Pensez-vous que certains points seraient à améliorer ?

Idéalement, on devrait faire en sorte qu'on ait des auditeurs qui aient des expériences multiples en tout ! Ca pour moi c'est le plus important. J'y suis très attentif. Que les auditeurs fassent d'autres carrières dans la banque ou que ce soit d'autres de la banque. Une fois que vous avez travaillé longtemps dans la banque, c'est plus difficile ! C'est mieux de commencer par l'audit et puis après d'aller ailleurs ! C'est très important cette mixité de fonction car les gens savent comment ça se passe ! Souvent on vient avec un point de vue... au sein d'un même département, deux fonctions peuvent être totalement différentes, ce ne sont pas du tout les mêmes approches, ... ! Il est compliqué d'apprendre le métier d'auditeur, 3 ans est un minimum, pour vraiment le faire au mieux ! On commence par des plus petits audits très administratifs et puis après, la devient un peu plus large. Il faut avoir une formation interne de la banque et du groupe et de l'externe mais surtout une formation sur le terrain. Il faut connaître le monde de la banque. C'est pas un métier évident, la finance est fort spécialisée, ... et donc c'est pas un métier à apprendre de l'ext

Interview n°10 – Directeur Général – Secteur de la Santé

Expliquez-moi votre parcours professionnel depuis l'obtention de votre diplôme et votre domaine d'expertise ?

Alors je ne suis certainement pas expert en audit interne, je suis de formation ingénieur commercial. J'ai travaillé 15 ans pour « médecins sans frontière », dans les dernière années à la direction générale, puis j'ai travaillé dans un hôpital en tant que consultant dans le domaine du sida pendant 3 ans et certainement pas d'audit interne puis dans un hôpital public. Puis comme directeur de filiale d'un groupe français qui gérait les maisons de repos en Belgique et finalement depuis 5 ans comme directeur général d'une mutualité et là véritablement l'audit interne est extrêmement présent. Et je suis aussi administrateur dans médecins sans frontière où je suis également en charge de tout ce qui est budget et audit, de manière générale.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

Au niveau du monde mutualiste, Il faut... il y a des règles très sévères et très strictes qui nous impose un certain nombre de contrôles et de règles ainsi que la présence d'audit interne. En fait, le gouvernement, l'état reconnaît juridiquement ce qu'on appelle les

unions : il y en a 5 en Belgique, l'union chrétienne, la socialiste, la libre, l'union des neutres et l'union des libéraux. Et il y a un organe de contrôle de mouvement mutualiste qui est l'office du contrôle de mutualité (OCM) et la loi et l'OCM prévoient qu'il y a un certain nombre... En fait, on est soumis à une série de contrôles divers et variés. Et on a une obligation légale d'avoir au niveau de l'union, un service d'audit interne et cet audit interne de l'union va en fait contrôler, faire de l'audit au sein des services de l'union et des personnes qui travaillent là (les médecins, l'INAMI,...). Et puis l'union est composée de mutualités (dans l'union libre, il y en a 5 dont **). C'est le système d'audit imposé par les règles de gouvernance de l'OCM de l'union qui vient faire l'audit interne des mutualités. Donc, ils ont un mandat ; ils ont un plan annuel qui est validé par le comité de direction et il y a un comité d'audit qui est indépendant, où siège les administrateurs du conseil d'administration de l'union et l'audit rapporte à ce comité (il y a un président d'audit avec un certain nombre d'administrateurs). Donc, c'est le comité d'audit qui valide le plan et qui s'assure que les ressources sont suffisantes pour le réaliser. Les résultats sont rapportés et le comité d'audit rapporte alors au conseil d'administration 2 fois par an leur rapport et surtout lors des instances ou conseils d'assemblée générale de clôture (on présente le bilan d'année, les constats, ce qu'on a fait etc..). Le plan validé par le comité d'audit, qui est préparé avec la direction au départ (ce plan qui est validé par le comité de direction de l'union dont je fais partie), est décliné tout au long de l'année. Donc il y a une quinzaine de missions qui sont prévues ; pour chaque mission on attribue un certain nombre de jours. Ensuite, on additionne le nombre de jours et on regarde la capacité disponible et puis on regarde qu'elles sont les missions qui rentrent dans le plan. Pour chaque mission, l'audit envoie un courrier expliquant la mission avec l'objectif ainsi que la date de départ. Donc, ensuite l'audit débarque, on prépare les dossiers puis ils viennent vérifier l'adéquation entre la législation et les pratiques habituelles ; ou entre les procédures annoncées et l'application des procédures. C'est véritablement l'audit interne. C'est des plans sur 3 ans et il y a des choses qui sont récurrentes, qu'on audite régulièrement mais tous les 3 ans. Ce plan est donc construit sur base d'obligations légales, il y a des choses qu'on doit vérifier régulièrement mais il est aussi basé sur une analyse de risque (on appelle ça le « enterprise risk management »). Là aussi on a une obligation vis-à-vis de l'union, au niveau des mutualités, à faire un exercice annuel de ERM et c'est notre auditeur qui fait ça chez nous. Donc globalement, il rencontre les différents directeurs c'est ce qu'on appelle un ERM high level (les grands risques, la typologie, la matrice, les probabilités d'impact). Puis, qui est responsable de ces risques, quelles sont les actions qui sont planifiées et si elles sont suffisantes ou pas pour répondre aux risques. Cet exercice est donc fait dans toutes les mutualités et à l'union puis l'audit fait la tournée des « popotes » pour savoir ce qu'on attend de l'audit cette année (des choses particulières,...). Comme par exemple, depuis 2 ans, on parle des risques de fraude ; ce n'est pas normal pour une organisation comme la nôtre qui brasse des milliards d'argent public, d'identifier un taux de fraude aussi faible parce que à priori, il y a de la fraude, structurellement il doit avoir de la fraude. Alors comment l'identifier et comment l'audit interne peut mettre en place un mécanisme anti-fraude qui se montre meilleur que ce que l'on a aujourd'hui puisqu'on en a mais pas toujours très bon. Enfin, j'estime qu'il y a probablement plus de risques que ce que l'on identifie aujourd'hui.

Mais bon, on a des dizaines de procédures de contrôle parce qu'en fait l'audit interne n'est qu'une ligne de défense qui est la 3ème ligne dans l'organisation. La première, c'est la culture d'entreprise, le management, et toute l'équipe professionnelle qu'il y a dans la boîte,.... La 2ème, c'est le contrôle interne dont notre auditeur est en charge. La 3ème

l'audit puis il y a encore les auditeurs externes, réviseurs au compte qui sont mandatés. On est quand même bien contrôlé. Suite à un document, c'est présenté au conseil d'administration, c'est remonté à l'OCM,... Donc c'est super important de répondre à tout ça. Donc c'est la 3ème ligne de contrôle, l'audit. Il y a aussi tous les contrôles internes et là il y a déjà beaucoup de contrôles anti fraude dans toute une série de domaines qui sont suivis. Donc globalement, on a un certain style de management, des contrôles internes et l'audit interne basé sur ERM. Et l'audit interne rend rapport au comité indépendant, au conseil d'administration et à l'assemblée générale. De plus, chaque directeur de mutualité doit signer un rapport d'audit interne, de contrôle interne annuel dans lequel on déclare qu'on estime que les contrôles sont suffisants, insuffisants, adéquats, pas assez performants. Quels sont les risques majeurs identifiés, quelles sont les mesures qu'on prend pour les remédier ; Et chaque année on signe, on engage notre responsabilité sur ce papier. Donc ce monde est quand même assez régulé, voir très régulé puisqu'il a beaucoup d'argent public qui circule ici.

Quels types de travaux/rapports/tableaux de bord recevez-vous des auditeurs internes ? Apportent-ils une valeur ajoutée et y accordez-vous suffisamment d'importance ?

(Il m'a montré un rapport) Ça c'est le type de rapport qu'on nous a rentré, donc le rapport de la direction qui tire sur le contrôle interne. Donc on identifie toute une série de contrôle. Les rapports de l'Union aussi. Par exemple, ici, le suivi des cumuls des risques sociaux ... avec des indemnités ; donc on paye des indemnités pour des gens qui sont malades, pendant un mois ils sont payés par l'employeur puis, ils tombent sur la mutualité où on les paie 11 mois et ensuite ils tombent sur l'invalidité s'ils n'ont toujours pas repris. Donc ici il y a des règles pour payer certains montants pour certaines personnes dans certaines conditions. On vérifie si les conditions sont respectées.

Donc, on a pour tous les audits, un rapport de ce type-là, à qui ils sont adressés, à toutes les différentes mutualités, les résultats, l'évaluation générale,... Par exemple, ils disent que pour chaque service, le travail est bien fourni mais qu'il manque des responsabilités de suivi ... qui garantissent le résultat final. Donc, il y a le constat, le plan d'actions, le suivi ; cela a été fait en 2010, et ça c'est le suivi qui vient d'être fait en 2011.

Une fois que le directeur fait des recommandations, y-a-t-il un bon suivi ?

C'est évolutif. On s'est rendu compte que pas mal de recommandations faites par l'audit de l'union où le suivi n'était pas suffisant (il y a 3-4 ans). Donc maintenant, dans chaque mutualité, on a un responsable ** qui est le responsable du suivi des actions. Il a un tableau avec toutes les recommandations de tous les audits avec les responsables et il s'assure que tout est suivi. Ensuite, une fois par an, on fait le point avec l'audit de l'Union. Ce n'est pas quelque chose de naturel, donc au départ, on reçoit ça ; c'est intéressant ; si c'est majeur, on le gère mais quand ce sont des risques moyens ou faibles, ça passe souvent à la trappe. Donc, Il y a trois niveaux de risques (faible, moyen et élevé). Et donc, on a un suivi de tout ça et parfois on n'est pas d'accord également avec l'audit, et là on discute. Ça c'est un plan d'audit de 2011 par exemple, c'est la manière dont il a été le « capacity », le plan d'audit, est-ce qu'on a la gouvernance... vous voyez ici les différentes missions qui sont prévues par trimestre...Là par exemple, c'est « les revues des processus de gestion de suivi des plaintes » ; c'est quelque chose qu'on a fait en 2012 et

refait en 2015 parce que les règles avaient changé (les règles ont été ajustées) ; et on voit qu'à l'époque, en 2011, l'évaluation interne était améliorée.

Vous respectez donc les suivis et les recommandations ?

Je vois notre auditeur une fois par mois et il me fait le point sur les différents sujets. Il est en charge du contrôle interne ; il me fait les feedbacks des rapports de contrôle interne ; il est le point de contact de l'audit interne de l'union ; il coordonne les missions ici ; il s'assure que tout se passe bien ; il nous diffuse les rapports et il fait le suivi avec les personnes responsables. Et tous les 3-6 mois, parfois 1 fois par an, il nous fait le point, si on a avancé là dessus, ou bien, si cela ne se passe pas bien ... Et c'est à ce moment-là, que je lui dis : « oui, mais ce risque là... » Et là il les distingue, ... C'est toute la difficulté de l'audit. Il doit être indépendant, critique, juste. Mais, on peut avoir des auditeurs qui sont des coupeurs de cheveux en 4, qui sont des petits comptables, qui font des listes interminables de choses à faire etc. Et on a des auditeurs qui ont une vue assez distante, qui sont plus dans l'esprit que dans la lettre de l'audit, et qui font des recommandations plus générales. Et puis, il y en a qui coupe les cheveux en 4 mais qui ne font aucune proposition de solutions. On doit trouver le juste équilibre. C'est ça la discussion et non seulement l'audit interne de l'union doit trouver le juste équilibre, ce qui n'est pas toujours facile, mais il doit être équitable dans la manière d'auditer toutes les mutualités. On a des fois le sentiment que certaines mutualités sont plus ciblées que d'autres et donc on est pas content et cela se discute. Parfois, l'auditeur comprend et est d'accord qu'une certaine règle n'a pas de sens mais néanmoins il me demande d'être compliant par rapport à cette règle. L'auditeur peut donc dire : « vous n'avez pas respecté la règle mais vous avez des circonstances atténuantes parce que vous êtes en fusion etc. Et donc je ferai la remarque mais je ne vous mettrai pas en high level parce que je sais que vous étiez en ordre... je mettrai juste qu'après la fusion, il faudra regarder un peu ». Donc, ce type d'auditeur, ça vous aide car on a un bon dialogue mais d'autres auditeurs coupent les cheveux en 4 parce que ça nous oblige à faire de la gestion de détail et ça ne nous permet pas d'améliorer les deux premières lignes qui sont le management et le contrôle interne. Parce que quand c'est trop précis, ça ne sert pas à grand chose.

Avec le directeur du département d'audit, avez-vous plutôt des relations formelles ou informelles ?

Ici non, si je veux, je l'appelle mais c'est informel et c'est relativement bon enfant. Par contre, il y a des choses où ils nous ont mis qu'il n'y avait des risques high sur lesquelles on est pas content, on n'est pas d'accord avec cette estimation là. Mais maintenant, il est indépendant et il le met. Donc, moi je me fait « allumer » en me demandant : « qu'est ce qu'il t'est arrivé ? Tu es en rouge ? ». Alors j'explique que je ne suis pas d'accord avec lui pour telle ou telle raison et donc on va mettre en place des règles. Mais parfois, on est dans le rouge, on n'est pas d'accord mais on assume le risque. Parce qu'à un moment donné, comme c'est très réglementaire, si on devait suivre la loi « stricto sensus », on ne pourrait jamais être opérationnelle. Ce serait soit trop coûteux, trop long, trop de temps car ces règles sont tellement complexes et inadaptées à notre monde d'aujourd'hui, qu'on doit les interpréter, et donc Et sujet à interprétation et ...comment est-ce qu'on doit informer les règles assurantielles ? C'est tout nouveau donc on découvre et l'audit aussi. Souvent on est plus compétent que l'audit. C'est un sacré métier de devoir

auditer ! Auditer des règles comme celles d'assurances etc. Ils doivent identifier les critères, voir comment c'est appliqué, et puis ils se rendent compte que ce n'est pas appliqué comme ils le pensaient. On leur explique que dans la réalité, le critère ABCD, on le rencontre souvent et ce critère n'est pas défini. Alors, si c'est un coupeur de cheveux en 4, il va vous dire : « oui, mais non, on s'en fou de ABCD. La loi c'est la loi ». Mais alors, on ne vend plus d'assurance et on ne peut pas rembourser la personne avant que les documents ne soient.

Donc, quelles sont les marges de tolérance qu'on s'ordonne par rapport à la réglementation pour rester dans l'esprit qui est de défendre les consommateurs. Donc là, on dit : « voilà, nous on estime que ça, c'est trop rigide, et le consommateur en pâti et on a une appétence au risque ». C.-à-d. qu'on estime qu'on est prêt à prendre ce risque et à la défendre. Et parfois on est d'accord et parfois non, l'auditeur dit : « ok, appétence au risque » ou « ok, appétence au risque non partagé ». Voilà le genre de dialogue. 9 fois sur 10 on est d'accord sur les recommandations, Dans 95 %, oui effectivement.... D'ailleurs on est bon. C'est très rare qu'on soit en désaccord.

Donnez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre ?

Absolument, par exemple, en 2015, on avait une fusion technique. On a fait une fusion juridique de deux grands entités entre ** et ** et qui sont devenues la nouvelle **. Et, en 2015, on devait fusionner tous les outils de gestion, toute les bases de données. C'était des milliards de données. C'était la plus grande fusion de tous les temps dans les mutualités Belges. Donc, si cela ne fonctionnait pas, ça allait être catastrophique. Donc, on a mis en place un projet de gestion. L'auditeur a reçu une mission ponctuelle : « au-delà des risque high level classique, tu nous fais une analyse de risque du projet et tu nous fais une analyse des micros risques ». C.-à-d. que sur certaines parties des risques importants, je voulais qu'il aille plus dans le détail. Donc il a fait les 2 analyses qui ont été présentées en juin de l'année passée dans le comité de direction. Tous ces risques ont été affectés aux différents responsables. Et il a refait une analyse en octobre pour s'assurer que ce qu'il avait présenté en juin, avait bien été suivi. La dessus, vient l'Union qui va auditer la gestion de projet car selon eux, il y a un risque majeur. J'ai expliqué que notre auditeur avait déjà fait cette analyse. Alors, le problème des audits, c'est que ça prend du temps et moi je n'ai plus le temps. Donc je leur ait dit : Je suis sur la dernière ligne droite, appuie toi sur le travail de l'auditeur ». Finalement, vu le bon boulot de notre auditeur, leur mission ponctuelle est donc passée à la trappe. Après, en janvier, une fois que le truc avait été fait, finalement, ils ont dit : « on va quand même auditer la gestion de projet ». Alors, là, à ce moment, cela m'intéressait car beaucoup plus intéressant. Je trouvais ça bien parce que : « est ce que ce projet a bien été géré ? », « si on devait le refaire, est-ce qu'on peut l'améliorer ?... ». Ca, ils l'ont fait et on a eu les résultats. C'est clairement une mission ponctuelle mais qui a de la valeur pour nous, et on a un regard externe critique qui dit : « ça vous auriez pu faire mieux, etc. ». C'est assurément intéressant, avec des recommandations et qu'on peut utiliser parce qu'on a une nouvelle fusion technique maintenant, à la fin de l'année, qui est en cours.

Donc, est-ce que l'audit est intéressant pour moi ? En tant que dirigeant d'une boîte comme celle-ci, la réponse est clairement oui, car ça me rassure d'abord. Il faut savoir qu'on a une responsabilité importante dans l'usage de ces fonds publics et que toutes ces lignes de défenses sont assez rassurantes. Elles n'existaient pas telles quelles il y a 7-8 ans. Donc, je trouve que c'est une évolution positive. Maintenant, 90% des

recommandations sont d'ordre plus technique de procédures, de respect de procédure, de suivis règlementaires, aller chercher dans les bases de données des cas spécifiques, voir si ça été bien traité,... et donc sont gérés en aval. Mais moi ça me rassure. J'ai des tableaux de bords de combien de contrôles sont faits, pas faits, quel est le risque qui est affecté aux risque pas faits etc., Et sur l'audit interne, ça me rassure vis-à-vis de l'union et ça rassure l'Union aussi. Oui, c'est utile mais il faut trouver un bon équilibre entre la charge de travail que cela représente et la plus-value que ça génère...

Et là je reviens, non pas sur **, mais sur mon rôle d'administrateur dans une autre entité où il y a moins de procédure, Qui a plus besoin d'être réactif mais qui gère l'argent public aussi... l'équilibre est plus difficile à trouver parce que c'est une culture qui est moins ancrée dans le contrôle ... Elle est plus dans l'action et donc on a plus de mal à imposer l'audit. C'est toute une culture générale qui est entrain de se mettre en place. On a commencé, il y a 4-5, ça évolue doucement mais sûrement, on travaille aussi avec PWC qui nous aide, qui fait du « risque management » et qui les présente au comité d'audit dont je fais partie. Le comité d'audit définit les axes prioritaires et là il y a 1 ou 2 grands chantiers qu'on met en place, qu'on suit. Le premier c'est dans les achats et le « supply chain », le deuxième, c'était sur le paiement des salaires (comment les salaires sont validés chaque mois, qui et quand on calcule les indemnités de sorties, est-ce qu'il y a une ségrégation des tâches,...). Dans l'audit qu'on a, il y a 2 personnes qui ont des autorités complètes sur les chaînes des paiements, et donc il faut ségréger les tâches. C'est ce genre de recommandations qu'on a.

Et quand on gère des toutes petites structures où il y a 10 personnes. Il n'y a pas beaucoup de moyens, donc là, il n'y a pas d'audit. C'est la première ligne de défense qui doit gérer tout et c'est le conseil d'administration qui s'assure qu'il y a un minimum de procédures, une certaine éthique de travail,... Donc, trouver le bon équilibre.

Estimez- vous qu'il est primordial que vous donniez le « ton » à l'entreprise pour que les managers y accordent de l'importance ? Dans certaines entreprises, certains auditeurs se sentent-ils comme des « chiens de garde » qui embêtent les autres ?

Deux exemples. Il y a 5 ans, il n'y avait pas de responsable comme notre auditeur. Il faut savoir qu'il a 30 ans d'expérience dans la mutualité etc. Il connaît très bien le métier. Puis, il y a eu une fusion, son métier a changé, mais il avait un titre de directeur. Il a une certaine présence dans la maison et il ne faut pas lui raconter d'histoire. Mais quand je suis arrivé, il était uniquement responsable de ERM, ..., et il y avait un responsable du contrôle interne. Celui-ci était un jeune et il était vraiment dans le ton de : « je contrôle, j'ai tous les droits et si j'envoie un mail, tu n'as qu'à me répondre, et je suis un peu autiste parce que je ne décroche jamais mon téléphone.... ». Et ce qui s'est passé, c'est que les gens ne lui répondaient jamais, il n'avait aucun crédit, et il est venu pleurer chez moi en disant qu'il n'avait pas de réponses etc.,...Une ou 2 fois, j'ai envoyé des mails en disant qu'il se serait de faire si et là. Puis les gens s'activent... Mais le problème, ce n'était pas ça ! C'est que la personne n'était pas compétente, pas adéquate dans la fonction car elle n'avait pas de compétences suffisantes, pour s'imposer et elle avait des aptitudes personnelles et relationnelles insuffisantes pour créer un espace de dialogue, créer de la confiance, créer de la valeur et donc dire : « je ne suis pas là pour vous embêter. Un rapport sera écrit ; il sera aussi soumis à la direction généralemais le but, c'est de vous aider à grandir dans votre fonction,... ». Donc, il y a tout un dialogue à instaurer et c'est ce que notre auditeur a réussi à faire. Le type n'est plus là, et depuis lors tout va bien et je ne dois plus jamais intervenir. Donc c'est vrai, que, par nature, la ligne

hiérarchique n'aime pas l'audit interne mais on a la chance d'avoir quelqu'un qui a réussi à créer cet espace de dialogue. Créer de la plus value tout en créant des contrôles. C'est clair que j'oblige... enfin, je mets l'audit interne à l'agenda du comité de direction (3-4 fois par an). L'auditeur vient présenter. Et donc les autres directeurs savent aussi que j'y attache de l'importance, que ces recommandations sont suivies, que je les regarde. Pour l'auditeur, c'est important aussi, il peut s'asseoir là dessus et savoir qu'il se retrouve au comité de direction régulièrement. Encore une fois, c'est un juste équilibre entre.... mais la clé, c'est l'importance que j'attache à ça mais c'est aussi la capacité de la personne qui occupe cette fonction, à occuper celle-ci de manière intelligente. Par exemple au comité d'audit de l'union, le président est un homme qui a été un des grands dirigeants d'** et qui a terminé auditeur général d'**. Il connaît son métier par cœur et il peut très facilement... S'il voit que ça ne va pas très bien, il montre le bout de son nez et les choses se mettent rapidement en ordre. L'audit est suivi et a beaucoup d'autorité parce que, à sa tête, il y a quelqu'un qui a une certaine aura, et qu'on respecte. Donc, quand le chef dit : « L'audit est pas bon ou l'audit n'a pas été bien reçu,... ». On s'active, et il y a ça aussi. Evidemment le danger, c'est de mettre dans ces fonctions là, des gens qu'on met au placard ou qui ne sont pas adéquats et à ce moment-là tout tombe très vite. Le Président du comité est aussi important pour avoir le recul nécessaire, le pouvoir d'injonction nécessaire et forcément, le directeur d'audit aussi !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Oui, si on parle vraiment de la ligne de défense audit de l'Union, c'est évidemment à posteriori, mais ça va être utile pour la prochaine fusion qui se fait maintenant. Par exemple, une sur les marchés publics. « Est ce qu'on respecte les règles des marchés publics ? ». Donc, c'est un suivi des recommandations dans le cadre de la mission d'audit réalisé en 2013 et d'évaluer le processus d'attribution des marchés publics développés. Donc, ils ont vérifié chez nous, puis vérifier l'approche et sur base des constatations formulées, on se retrouve à améliorer. Donc ce n'est pas inadapté, mais pas adapté non plus, donc il faut l'améliorer. J'ai ici une série de recommandations et de plans d'actions qui ont déjà été définis donc par exemple : priorité medium, prendre connaissance des constatations à tenir compte par le management des points d'attention formulés par l'audit. Donc, je dois être informé et informer le.... donc c'est ma responsabilité et je dois faire ça pour fin juin. C'est précis ! « L'inventaire des contrats doit être mis à jour ». Ca j'en ai parlé avec notre auditeur et il y en avait un qui nous embêtait. Donc voilà, ça va nous aider, on prend ça, on prend tous les « mediums » pour commencer, et on se dit : « Ca, on doit faire dans un certain délai,... » ; du style : « est ce qu'il y a un planning de renouvellement des contrats ? Oui, il en a un mais il n'est pas formalisé, donc il faut le formaliser ». Bon ça, aussi c'est le problème de l'audit, car à certains moments, plein de choses existent, mais on n'arrive pas à le démontrer. Donc ça oblige à formaliser certaines choses. Et là il faut vraiment être très attentif car on peut tuer une boîte par du formalisme. Donc là, effectivement, il y a beaucoup de tensions à certains moments, en disant : « je ne formalise pas ou je formalise,... la procédure est suivie mais je ne le démontre pas, d'un autre côté, le résultat est quand même là. » Alors l'auditeur est embêté car il ne peut pas démontrer que le process est suivi même si le résultat est

bon ! Alors il me demande de documenter, de prouver un peu plus, ...C'est le genre de truc où on n'est pas très heureux de devoir le faire mais on le fait. Ce ne sont pas les recommandations les plus intéressantes mais... On ne va pas mettre la priorité sur ce genre de recommandations. Par contre, quand on voit que sur certains droits dans la chaîne des devoirs, il y a 2 personnes qui ont trop de droits, là il y a un risque réel et on doit intervenir rapidement. Donc c'est ça aussi la pertinence, pas pertinence, ...

Comme autre exemple : Ça c'est une suggestion des cotisations. Voilà par exemple, c'est intéressant car on a des mauvais payeurs et la réglementation dit qu'il faut faire un certain nombre de démarches pour récupérer l'argent et donc normalement il faut un courrier recommandé. Alors, on a refusé car selon nous, c'est trop cher, trop débile, trop lourd. Alors ils ont proposé de faire au moins un courrier simple. Donc on a fait tout un plan d'action pour appeler des gens d'abord par téléphone, puis par courrier. Parce qu'effectivement, on n'allait pas assez loin dans le système de rappels, on faisait de manière « plique ploc ». Donc, réglementairement, on n'était pas bon, et il faut le faire de manière systématique et en plus, on doit le faire avec certains outils. On a dit : « ok, mais certains outils sont trop lourds et inadaptés, comme par exemple les recommandés ». Donc, on s'est demandé si un mail qui était reçu, était suffisant. Alors, la loi ne l'acceptait pas mais ils nous ont dit : « on peut comprendre que vous prenez une appétence au risque sur les recommandés mais ne la prenez pas sur le côté systématique ». Donc ça c'est un type de plan d'action. C'est le genre de dialogue intelligent qu'on peut avoir, ça nous aide parce que à chaque fois ça nous rassure et parfois on tombe sur des trucs on se dit mais oups..

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer ?

J'avoue que depuis 2-3 ans les choses se passent relativement bien. Mais, il y a 5 ans, c'était la « cata. ». Donc on a du améliorer, prouver, redonner du crédit à cette fonction. Ce que les responsables d'audit vont toujours dire, c'est un manque de capacité. C'est vrai qu'une manière d'étrangler l'audit c'est de ne pas lui donner les moyens de fonctionner. C'est pour ça que le comité d'audit indépendant à son mot à dire sur le budget. Une des difficultés qu'on a aujourd'hui sur lequel on est en tension et qu'on arrive pas toujours à clarifier, c'est qu'en fait l'union, à un certain moment, cherchait à auditer la stratégie de la mut., et nous, on est apriori autonome. On ne souhaitait pas que l'union ait un droit de regard sur un certain nombre d'éléments qui finalement ne les concernent pas. Donc le scope de l'audit de l'union (jusqu'où ils peuvent aller). Et il y a donc parfois des dialogues et des précisions à avoir. Donc ça, c'est encore une zone de territoire d'amélioration mais c'est lié à la complexité de notre structure. Dans tout autre structure plus simple, ce ne serait pas le même. Donc il y a probablement, si on pose la question au directeur d'audit, des angles morts, des choses pas auditées, ni par le contrôle interne ici, ni par l'audit de l'union et donc probablement qu'on pourrait améliorer pour réduire les angles morts du scope de l'audit.

La valeur ajoutée de la fonction d'audit interne ? C'est vraiment lié à la personne, elle a une connaissance du business, donc elle a une certaine autorité technique puis une certaine autorité naturelle qu'elle a construite à travers son parcours et qu'elle a en plus le titre de directeur. Donc les gens savent que c'est l'audit et que cette personne passe au comité de direction... Mais bon, l'audit de toute façon, par nature... C'est trouver sa juste place et je pense que les gens de l'audit voudraient toujours en faire plus, être plus nombreux, avoir plus l'oreille du directeur général mais le directeur général doit quand même regarder ce que cela rapporte et ce que ça coûte. Puis le comité d'audit qui doit

également jouer son rôle...Donc c'est une sorte d'équilibre. Et le plus gros challenge des auditeurs, c'est d'expliquer comment ils vont créer de la valeur ajoutée. Et c'est par le cercle vertueux que les choses vont se faire correctement. Il faut que les auditeurs aient une approche stratégique.

Avez-vous été déjà en désaccord avec le comité d'audit ?

Oui, je n'ai plus d'exemple en tête. Je pense qu'une ou 2 fois sur les 5 années, j'ai dit : « ça tant pis, ils peuvent s'asseoir dessus. Ca, on le fera pas parce que.... ». Mais, voilà ça c'est ma responsabilité qui est engagée parce j'estimais que c'était de la mauvaise fois ou un mauvais regard sur cet enjeu.

Interview n°11 – Directeur du béton – Secteur de l'industrie lourde

Quel est votre parcours professionnel et votre domaine d'expertise ?

Ca fait 18 ans que je bosse chez **. Avant ça, j'ai travaillé dans le domaine universitaire, recherche, enseignement, science appliquée. Je suis ingénieur civile de formation, j'ai des formations complémentaires en management, en sécurité, environnement et des formations diverses et variées par la suite du parcours. Au niveau industriel, j'ai commencé dans une filiale béton, partagé entre deux groupes cimentiers. Après 2 ans, j'ai travaillé comme assistant et Directeur général, exploitation ciment, où je me suis occupé de l'optimisation du dispositif industriel, projet technique, outils d'optimisation générale ou d'organisation ou des installations. Donc, j'ai fait cela pendant 2 ans sur le périmètre France Benelux. Après cela, j'ai été en charge de la coordination environnementale pour le groupe dans France Benelux ; Tout ce qui est mécanisme, de quota de CO2. mécanisme de valorisations financières, plus toutes les certifications, ISO..... Au niveau abattement de polluant atmosphérique, outils de reporting, outil de mesure et ainsi de suite. Jusqu'en 2005, où là je me suis plongé dans un projet business, il s'agissait de reprendre sous une plateforme unique européenne tous nos outils de gestion intégrés, principalement SAP, et les fonctionnalités associées, logis tic, prise de commande, planification ainsi de suite. Cela a duré pendant 3 ans, avec une plateforme en Espagne, Madrid et uneressource informatique vers l'Espagne. En 2008, j'ai repris le projet industriel du groupe, notamment un projet de... nouveau gisement je me suis occupé de ça pendant plus ou moins 5 ans, au cours desquels il y a eu d'autres projets alternatifs également pour pouvoir élaborer la meilleure stratégie industrielle. En 2012, j'ai repris des activités de responsable industriel pour le béton, en Belgique, il y avait 21 centrales, à ce moment là, je pilotais toute la distribution, je gérais toute la production en Belgique, ça a duré 2 ans à partir desquelles je suis reparti dans le projet industriel et dans des projets d'optimisation. Ça a duré pendant 7-8mois et fin 2014 on m'a parlé de reprendre la direction de ** à Seneffe, qui est une plateforme de prétraitement de déchets industriels, donc on s'occupe de tout ce qui est gestion commercialeet préparation de certaines matières premières combustibles pour agréments notamment les fours.....cimenteries. Et ici au mois de mars, j'ai repris la direction du béton en Belgique. C'est mon parcours, technique, management, relations sociales évidemment, et stratégie. J'ai un profil très très large.

Et ici chez **, vous êtes aussi membre du comité de direction ?

Oui, donc dès le 1er mars, j'ai repris un poste dans le comité de direction.

Etes-vous au courant qu'il existe une charte d'audit qui spécifie clairement le rôle de l'auditeur ?

Oui, je suis au courant qu'elle existe oui, je suis au courant, mais je ne l'ai pas lue. Je sais qu'il y a un comité d'audit et qu'il définit les programmes d'audit et précise même les sujets par domaine d'activité qui va être audité au cours de l'année. Oui je suis au courant, et je suis au courant qu'on l'utilise pour définir ces programmes. Le rôle de l'auditeur y est bien précisé.

Pour vous est-elle nécessaire, indispensable ?

Oui, enfin on travaille de manière transparente avec M.**, il n'y a jamais eu de blocage ou de divergence. Mais cela peut vraiment arriver que dans certains pays, l'audit soit vraiment une arme de contrôle qui est utilisée comme telle. Pour moi, ce n'est pas comme cela que je le vois, c'est un outil d'amélioration, pour des choses qu'on n'a pas le temps de regarder au quotidien. Mais, c'est nécessaire pour cadrer nos missions et donner toute la liberté à l'auditeur de faire son boulot, avec la pertinence nécessaire et surtout qu'il n'y a aucun frein à l'accès à l'information, ou soutien dans les enquêtesDonc oui, je trouve que cette charte est absolument nécessaire, surtout dans un groupe qui prend une taille colossale comme **. Donc faut cadrer les approches.

En tant que membre du comité de direction, devez-vous approuver et signer le plan de mission ?

Non pas moi. Je n'ai pas signé mais peut être les autres. Je n'ai pas écho d'un planning détaillé qui aurait été signé par le comité mais il me semble qu'il y a un planning. J'ai été audité... et je sais que c'est par la demande du comité de direction plus étendu, que les audits se font aussi. Cela est déjà arrivé de faire appel à ** pour faire deux audits qui n'étaient pas forcément dans le planning de **. Il m'a aidé à détecter certains points de dysfonctionnements pour redresser la barre. Donc, tout ce qui se fait au cours de l'année, n'est pas au départ dans un planning d'audit.

Donc faites-vous des demandes d'audit aussi ponctuelles à Monsieur ** ?

Oui tout à fait. Mais, je ne peux pas dire si cela a été signé ou pas. Je n'ai pas connaissance. Il ne me l'a pas présenté, on en a parlé mais je n'ai pas de vision sur ce qu'il fait pendant l'année, il ne me reporte pas. Quand j'ai besoin d'un coup de main éventuellement, il peut me le faire pour telle date mais je sais quand il va m'auditer, et on passe le temps nécessaire pour pouvoir relire les rapports avec lui, et trouver les solutions, points d'améliorations et plans d'actions nécessaires.

Quel type de travaux vous rend-t-il ? Les travaux sont-ils parfois différents comme par exemple sur les missions ponctuelles et surtout quelle importance accordez vous aux travaux qui sont rendus ?

Je lui ai demandé de faire une étude de « time management », donc gestion du temps pour le personnel dans le cadre d'une réflexion sur la sécurisation du site et l'optimisation également des contrôles d'accès, des facilités de gestion du temps de travail. Je lui ai demandé de faire un petit bilan de ce qui existait avec les plus et les moins. C'est quand même très limité, ça a pris quelques jours de travail plus les discussions sur les conclusions et les plans d'action. Les personnes qui devaient participer à cet audit, qui n'étaient pas vraiment l'audit mais plutôt un groupe de travail, on consacrait le temps nécessaire pour que l'auditeur fasse le boulot et les analyses et comprendre les processus en place. Donc ça voilà, à partir du moment où on lance un projet comme celui là, on informe les membres du personnel concernés et on demande de libérer parfois 3 semaines du temps pour répondre aux questions de ** et relire l'analyse que ** en a fait pour s'assurer que les processus sont correctement décrits, cela est important. Donc voilà, après, c'est une décision managériale partagée avec les équipes, les comités de direction locaux, ou les managements team, de façon à pouvoir s'assurer que la mission se passe convenablement.

On a fait également une étude sur la logistique qui rentre plutôt dans le planning d'audit, qui a aidé à détecter des dysfonctionnements contractuels ou l'absence de contractualisation qui conduisait à des situations un peu floues aux conditions de prix, aux pénalités à mettre en œuvre et ce genre de chose. Et évidemment, ** passe beaucoup de temps à analyser les données dans le système et rencontrer les gens pour comprendre les écarts anormaux qu'il a constaté. Pour le béton on a fait un audit récemment sur les orders to cash, tout ce qui est processus de vente, qui est intéressant, parce qu'il met en évidence des choses auxquelles on ne pense même pas et qui peuvent être significatives, test de qualité, par rapport au résultat financier. Donc en effet, il faut savoir qu'il y a des risques, il faut savoir prendre des actions pertinentes pour pouvoir les étudier, mais sans que ça coûte en ressource humaine et en perte de flexibilité par rapport à la clientèle.

C'est un peu le rôle de l'auditeur de pouvoir balancer l'exigence d'avoir un contrôle interne, la complexité de la mise en œuvre, et surtout le coût de la mise en œuvre. Et ça dépend de l'auditeur, ici on a quelqu'un d'assez pragmatique et ouvert à la discussion, mais je suis convaincu qu'il y a certains auditeurs qui n'ont peut être pas la même déontologie que ** peut avoir. On s'apprécie, on s'entend bien donc ça facilite le travail.

Vous accordez donc une grande importance afin que le personnel qui est sous votre responsabilité applique les recommandations ?

Oui la théorie c'est ça, il faut que le personnel suive le plan d'actions. Mais dans la pratique, les boîtes croulent sous les plans d'actions, c'est difficile de garder une vue d'ensemble sur tous les plans d'actions qu'il faut suivre. Ça demande beaucoup d'énergie de replonger dedans, de façon régulière, de s'assurer que les gens ont progressé. Je pense qu'il n'y a pas de secret, je ne suis pas meilleur qu'un autre, de temps en temps, il y a un plan d'action ici, il faut parcourir à nouveau un peu et voir son avancée et c'est un peu la rigueur que chacun a, dans le suivi des actions qui le concerne qui va faire que l'on va atteindre ou non les objectifs. Ce n'est pas toujours garanti à 100%, ça dépend d'un manager à l'autre. Certains managers sont très à cheval sur le suivi, d'autres le sont

beaucoup moins. Donc, c'est aussi mon rôle de m'assurer que ça avance. Mais, il y a quand même des gros plans d'action sur les certifications de nos produits, ... il faut que les plans d'action soient réellement réévalués régulièrement. Un plan d'audit interne, on a aussi des outils dans lesquels les actions sont saisies par **, qui font objet de rappel quand les dues dates sont dépassées. Donc pour certains c'est plus pénible, exemple dans le cadre de l'audit « time management », on a évolué vers d'autres solutions que celles qu'on avait imaginées au départ parce que des études ont été faites, parce qu'il a du budget, parce qu'il y a des contrats liés au service des eaux, des menaces terroristes, donc on regarde à ça de plus près et les solutions peuvent être différentes. Après il faut revenir, il faut que les gens aient de la rigueur, pour pouvoir dire à **: « voilà, ça va, tu clôtures, on a trouvé une alternative, .. ». C'est pour moi le plus délicat, c'est le suivi du plan d'actions et faire en sorte qu'on arrive à boucler les plans d'actions et qu'on n'ait pas une accumulation de nouvelles actions qui arrivent alors que les anciennes ne sont pas encore finies. Et l'audit, juste un plan d'action supplémentaire dans lequel il faut passer du temps et s'assurer que les actions soient bien terminées et efficaces.

Donc vous y faites réellement attention dans la mesure du possible ?

Voilà, je pourrais être meilleur. Mais on n'a pas toujours des outils « tip top » qui nous permettent de s'assurer que l'on n'efface pas une information, qu'on impose aux gens de mettre un feedback sur les actions après un mois, en fonction de la fréquence de mise à jour qui est demandée. C'est un peu dommage qu'il n'ait pas ce genre d'outil mais... outil simple peut être à développer.

Peut-être un point d'amélioration ?

Une amélioration globale dans l'entreprise, que les actions soient traitées et qu'on règle les problèmes. La gestion du plan d'action est quelque chose d'essentiel, dans le suivi de l'audit. ça, par contre l'auditeur ne le fait pas, c'est pas son job de dire : « est-ce que vous faites vos actions ? » ; c'est le management qui doit s'approprier les actions et s'assurer qu'à un moment donné, les actions soient clôturées. Il est évident qu'à force de recevoir des rappels, on a envie de traiter le problème pour ne plus avoir de rappels. C'est quand même une assistance à la résolution des problèmes et à la prise en compte des plans d'actions.

Au niveau de vos relations, sont-elles plutôt formelles ou informelles et comment ça se passe au niveau du déroulement d'un audit ?

C'est beaucoup de contact informel. Il n'y a aucun contact formel sauf en réunion où on parcourt des ... qui sont identifiés. La première chose c'est d'être d'accord sur un constat.

Vous me répondez en tant que directeur de département ? Et non en tant que membre du comité de direction ?

Oui, tout à fait. Notre auditeur intervient par moment, par rapport à des missions qu'on lui confie, par exemple on a toute une série de politiques et de directives, au niveau du groupe qui doivent être appliquées dans chaque société et pays. C'est clair que notre auditeur a fait un travail de redécoupage des responsabilités sur chacune des politiques

et directives et chaque membre du comité de direction a l'obligation de veiller à ce que on évalue si ces directives sont appliquées ou pas dans l'entreprise et s'il y a des gaps, poser des actions et un planning de remédiation. C'est une mission particulière, audit ou pas audit, peu importe, le principal, c'est de s'assurer qu'on est compliance. Ce rôle de compliance est ajouté au rôle d'auditeur interne chez notre auditeur.

Si je regarde l'audit proprement dit, on va parler de l'audit en cours de réalisation, entre deux portes. S'il y avait un truc assez bizarre, notre auditeur étant fort passionné par ce qu'il fait, il m'en parle avec beaucoup de ferveur. Généralement, il n'y a pas beaucoup d'informations qui restent dans ses mains longtemps, il aime bien partager. Ça fait plaisir car on apprend pas par ma chef que notre auditeur a découvert ça et ça ! Il va voir la personne il en parle avec lui. Et puis s'il y a un problème, on le traite. C'est pas parce qu'il y a un truc sensible, qu'il ne faut pas le traiter, on doit résoudre le problème. Il y a donc vraiment beaucoup d'informel, et il y a quelques sessions plus formelles au cours desquelles, il y a le passage en revue des conclusions d'audit, il y a des discussions sur le niveau de criticité en fonction de processus jugés faibles car c'est certain que ce genre d'informations remonte au niveau du groupe. Donc on préfère être dans une configuration où l'audit s'est bien passé que d'être pointé du doigt sur un processus. Parfois, on a envie d'être pointé du doigt, car ça dépend pas de nous, ça dépend d'un service center, et ça fait plaisir que l'audit mette la pression là où ça fait mal. Donc l'informatique, la gestion des réseaux, support.... IT, business... L'audit nous aide donc à régler des problèmes de communication de gestion et de remonter l'info au bon niveau d'importance au sein du groupe. Donc, relation relativement souple et soft avec notre auditeur.

Il y a une réelle communication avant et après l'audit alors ?

C'est vraiment fondamental que le périmètre de l'audit soit bien clarifié. Même s'il détecte quelque chose, il le mettrait en commentaire mais ça ne fait pas partie de l'audit. On peut le planifier de nouveau l'année suivante ou rajouter un audit au cours de l'année, ou un complément. Mais il ne peut pas dire qu'il audite les notes de frais du comité de direction et voir qu'il audite également les notes de frais de nos ouvriers. Donc il faut que ce soit bien défini pour qu'il n'y ait pas de malaise, parce que je crois que la base de l'audit interne, c'est la confiance et la transparence. Si les choses se font dans le dos, ça ne marche pas longtemps.

Un exemple où vous avez été en désaccord sur les conclusions de son rapport ?

Oui, c'est le type d'action peut-être qui est à prendre, pas le dysfonctionnement. Peut-être de minimiser, de dire « Il y a 25 actions, celle là je la ferai dans 2-3 ans .. ». Donc, le niveau d'importance, on essaie d'en rediscuter. Pour nous, ce n'est pas si critique que ça. Maintenant, lui il a l'expérience des risques et il peut se dire : « si ne on fait pas ça, il y aura telle faille ... et ça pourrait engendrer telle malversation ». Donc ça, c'est un peu le job de notre auditeur. Oui, donc on discute sur le niveau d'importance du risque et certainement sur les actions qui doivent être prises. Parce qu'on ne peut pas toujours dire : « si on avait une personne en plus pour faire un contrôle, mais si on veut avoir une structure de contrôles il faut avoir également des contrôles qui soient automatisés, ... ». Donc, on pousse plutôt vers du changement informatique, des contrôles supplémentaires qui éviteront la ressource à terme. Donc l'informatique est un coût d'

accord mais le coût sur lequel on évalue mensuellement, c'est le coût des structures supports.... Ce genre de choses, sur ça on discute.

En tant que membre du Comité de direction, comment ça se déroule ? Vous recevez les rapports préalablement ?

Ce n'est jamais discuté en comité de direction. C'est discuté avec le membre du comité de direction qui est en charge du service audité. En tout cas, pour le béton, j'étais impliqué dans la réunion de restitution. Pour l'élaboration du plan d'action, là aussi on s'est réunis avec le responsable des ventes,...et on a commencé à regarder action par action et on a eu un échange avec notre auditeur sur la pertinence du plan d' action proposé où il nous challenge, ou sur le délai. Parfois, il nous challenge dans un sens, puis dans l'autre : « tu as mis ça pour fin juin mais ce sera pour fin aout ou septembre,... ». Mai voilà, moi je suis là depuis mars, donc... je ne suis pas au courant mais c'est certainement un bon point, qu'il y ait une fois sur l'année un bilan de l'audit interne, avec les points clôturés, et une présentation des audits de l'année suivante et peut être avoir des demandes qui soient formulées à ce moment là pour adapter le planning ou le programme de façon pro active.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Dans le cas de la logistique, on a mis en évidence...le but du jeu, c'était d'avoir quelqu'un qui mette le doigt sur ce qui ne va pas. Quand on n'a pas le temps de voir où sont les contrats,etc... Avoir quelqu'un qui va dire : « y-a-t-il des contrats avec tel ou tel transporteur, y a t il des conditions spécifique claires sur les coûts gasoil, est-ce qu'il y a des règles claires sur l'utilisation de 1-2-3- véhicules... ». Donc, notre auditeur a en tout cas, clarifier la situation .Donc, oui, la plus value était évidente. C'était remettre noir sur blanc une image de la situation, et de pouvoir dire ce qui va et ce qui ne va pas !

Donc à partir de ça, réunion avec le service achat, rencontre avec des fournisseurs, redéfinition d'un contrat, signature à nouveau d'un contrat et repartir sur une base qui est saine. Parce que quand on a plus de contrat ... c'est la parole de l'un contre celle de l'autre, vérifier que le contrôle facture est fait correctement, détecter des erreurs ou des anomalies dessus et sur base de ces choses anormales, voir si c'est voulu ou si c'est pour parfois... l'un ou l'autre... Parce qu'on a mis en évidence des fraudes ou des comportements laxistes.

Donc c'est par ses missions d'assurance des processus mais aussi par ses conseils que l'auditeur ajoute de la valeur ?

Le rôle de l'audit, c'est détecter les risques, c'est la première chose ; c'est voir où il y a des failles dans le système de gestion. Le second, c'est de veiller à ce qu'un processus de remédiation de service, donc prendre des plans de mitigation et c'est à ce niveau là que lui doit intervenir pour juger de la pertinence des actions qui sont proposées ; les actions sont proposées par le management de ligne ou un senior manager, mais lui va juger de la pertinence du plan d'action et c'est bien d'avoir quelqu'un qui challenge.

Comme je vous l'ai dit, on a vite mis une action et puis, ok c'est fait, on revérifie de temps en temps si ça est avancé ou pas, mais l'efficacité de l'action qui est proposée, est-ce qu'elle est jugée pertinente ou pas, il n'y a personne qui va faire l'évaluation. Ca dans l'audit interne, l'avantage, c'est qu'on juge de la pertinence de l'action avant que l'on ne l'ai réalisée. Est-ce qu'elle a été efficace, normalement ça c'est dans le suivi de l'audit que l'on va juger également si une action qui a été jugée pertinente, a été également efficace. Voilà, ça c'est l'audit interne. Ce qui manque dans d'autres aspects de la gestion.

Ce département selon vous est vraiment indispensable au sein de l'entreprise ?

La fonction ce n'est pas un équivalent temps plein. Chez nous, c'est une personne mais ça peut être également la ligne managériale qui joue aussi ce rôle d'audit interne. Maintenant, c'est difficile d'être juger parti car on peut toujours dire et on préfère dire que tout va bien, que tous mes processus sont sous contrôle, que tout le monde fait bien son boulot. Donc, c'est bien d'avoir quelqu'un d'externe qui fait cet assessment. Logiquement, le rôle de l'audit interne c'est le rôle du management en première ligne ; s'assurer que les processus sont bien maîtrisés, compris, appliqués, et que les failles ont été détectées et corrigées. Mais, voilà, dans une boîte de 650 personnes et on a une quarantaine de sites, c'est un peu difficile avec une partie en plus qui sont délocalisées, de juger de la pertinence, que tout se passe correctement,... c'est impossible, il faut de l'évaluation par quelqu'un qui a le temps de prendre de la hauteur, ça c'est le rôle de l'audit interne.

Qu'attendez-vous de ce département d'audit ? Y-aurait-il certains points améliorations ?

La visibilité sur l'ensemble des audits qui sont planifiés dans les 3 ans. C'est faire peut être des séances formalisées de suivis, de plans d'actions. Je ne sais pas combien notre auditeur fait d'audit sur une année, une quinzaine certainement.. Donc qu'on prévoit un cycle d'évaluation dans la boucle d'amélioration continue pour s'assurer qu'il y a un réel suivi des plans d'actions. Et que voilà, les gens ne font juste pas qu'effacer les mails de relance. Mais qu'on se dise, dans 3 mois, il y a une revue du plan d'action pour s'assurer que les plans d'actions progressent. A faire soit par l'audit interne, soit par le CFO qui peut être garant de la méthode ou le CEO. Comme ça on aurait quelqu'un d'externe. Maintenant si on audite un service de comptabilité fournisseur, c'est le CFO qui va être audité, donc ça peut pas être lui qui fasse le suivi ! Pour moi, l'audit interne pourrait jouer ce rôle de dire : « qu'est ce qui a été fait, et de rapporter aussi via certains outils de mesure d'avancements d'actions, où on en est sur le plan d'action ? ». Mais, peut être que ça existe, encore une fois, peut être que ça existe. Moi je l'ai en tout cas dans mes plans d'actions, j'ai un taux d'avancement. Je sais que pour chaque action, elle est faite à 20 ou 80 %, si elle est faite ou encore ouverte, le nombre d'actions qui sont en retard, j'ai des indicateurs personnels par rapport à ce que j'ai mis en place. On devrait donc avoir ce genre d'informations au niveau des plans d'actions de l'audit interne. Ca, je trouverais ça intéressant.

Interview n°12 – Directeur financier – Secteur de la santé

Qu'elle est le déroulement au niveau des procédures lorsque vous recevez vos rapports ?

L'audit nous envoie un rapport sur la partie qu'il audite de nos process, mais sur les autres process qui ne concerne pas notre service, il n'envoie pas de rapport au service financier mais uniquement au DG.

Il y a tout un accompagnement car il y a déjà toute la préparation de l'audit avant où on se rencontre et on parle de « qu'est qu'on va auditer, de quelle manière on va procéder ». On se met bien d'accord là dessus et puis on les laisse auditer. Puis il y a une revue par rapport à ce qu'ils ont vu et pas vu. A ce moment là, on partage le constat et puis il y a un rapport écrit.

Accordez-vous suffisamment d'importance sur les recommandations émises par l'auditeur ?

Alors, il y a 2 types d'auditeurs, il y a les internes et les externes. Il y a un rapport aussi de recommandations et on met quelque chose en place pour remédier ou améliorer nos process pour que les recommandations tombent.

Entretenez-vous plutôt des relations formelles ou informelles avec l'auditeur ?

Il y a les deux. Il faut toujours les deux.

Pouvez-vous me donner un exemple concret où l'audit via ses rapports, ses recommandations,... vous a apporté de la valeur ?

Je pense que la valeur de l'audit est justement d'essayer d'avoir plus de bonne gouvernance dans les procédures et donc de la logique par rapport à ça. Donc appliquer les process cohérents par rapport à la logique de la bonne gouvernance. On met en place ces recommandations, cela ne simplifie pas nécessairement la gestion mais cela donne une sécurité supplémentaire dans l'organisation. On a le cas où par exemple, au niveau comptabilité, on s'assure que le comptable, on distingue les opérations par personnes et donc on a des comptables qui enregistrent des factures mais ce ne sont pas eux qui peuvent procéder au paiement des factures, donc on sépare les deux fonctions par des personnes différentes. Donc derrière, il faut des backups pour assurer cette séparation de fonction. Donc on pratique cela.

Donc il rapporte réellement de la valeur ? Cela est indispensable ?

Certainement, oui ! Vu l'organisation, vu la taille, ... il faut mais concrètement, on n'a pas attendu l'audit pour le faire ! On les met en place car on sait qu'on a eu un niveau de risque qu'on maîtrise à notre niveau. On va pas prendre ce risque, donc on met nous même les process.

Mais quand il y a des nouveaux process qu'on veut mettre en place, on demande parfois l'avis de l'audit en disant : « on pense que c'est bien de faire comme ça, mais qu'est ce que tu en penses » alors il dit : « ok c'est conforme mais attention mettez telle ou telle chose en plus en place ». L'audit interne ici est lié à celui de l'union donc il faut la

cohérence. Il faut rentrer dans le trend. Donc oui, de toute façon, dans l'ensemble c'est positif.

Pensez-vous à des points à améliorer ?

C'est une petite équipe. Donc trop petite pour l'ampleur des tâches à effectuer. Donc, oui manque de renfort de l'équipe, à mon avis. Ce n'est pas assez vu la taille de notre entreprise s'ils veulent « scoper » toutes les activités. Donc moi je pense, qu'il y a encore de la marge pour l'audit.

Maintenant, dans notre service, je pense qu'on fait pas mal déjà à notre niveau. On est déjà beaucoup contrôlés à notre niveau. Donc s'il doit étendre ses tâches, cela sera plutôt au niveau service opérationnel et même peut-être client au niveau fraude, ... Il y a moyen.

On a toujours travaillé avec ces services avec l'audit, avec les auditeurs de l'union, ... chaque fois qu'il y a des nouveaux process, on est fort attentif à ça car nous sommes fort contrôlés.

Pensez-vous que leurs rapports soient utiles ?

Si c'est construit toujours dans une optique d'amélioration, c'est positif. Et je pense que le départ c'est ça. Sauf s'ils soupçonnent quelque chose, alors ils vont creuser mais ça c'est dans une autre optique, c'est qu'il y a une fraude ou quelque chose. Mais quand c'est : analyse de process, auditer un process, vérifier qu'il y a bien une séparation de fonction, que toutes les phases sont ok, limiter les risques. L'audit et le risk management j'aime bien. Je pense qu'on doit encore travailler la dessus.

Groupe des Membres du Comité d'Audit

Interview n°13 – Membre du Comité d'audit – Secteur bancaire

Quel est votre domaine d'expertise ?

Je suis de formation Ingénieur Civil à Gand. J'ai travaillé pour commencer dans le secteur textile pendant 2 ans et puis j'ai fait 33 ans dans le secteur de l'énergie et des services. (Electrabel, Distrigaz, ...) Dans ce cadre, j'ai fait beaucoup, groupe en pleine évolution, de fonctions. Notamment, j'ai été CEO de la distribution pour Electrabel Belgique puis administrateur délégué de Distrigaz,... j'ai été responsable des ressources humaines aussi pour préparer le futur et découvrir les talents et les compétences.

Ensuite à mes 61 ans, je voulais encore continuer et donc spécialisé dans toutes les fonctions d'administration car j'ai été pendant 18 ans dans le conseil d'Electrabel, ... Je me suis formé là dedans car je voulais encore faire quelque chose pour la société. Donc j'ai été administrateur indépendant surtout dans quatre sociétés dans les secteurs bancaires et industriels. Et pour terminer, administrateur indépendant ici à la **. L'expérience que j'ai fait est totalement industrielle et donc je ne suis pas un spécialiste de la banque, mais je peux du coup m'intéresser de plus au business, à la clientèle, ... Dans le conseil faut des spécialistes en tout (dans le domaine financier mais aussi dans le « general management », « change management », ressources humaines,...) pour avoir une bonne complémentarité de compétences pour voir si toutes les politiques sont vraiment en ligne et cohérentes.

Avant de se plonger dans les questions, je voulais vous montrer un schéma pour vous montrer où je donne un regard (« les circulaires »). Il y a plusieurs lignes de contrôle, il y a l'opérationnel (le business, le contrôle interne et la gestion des risques dans l'entité opérationnelle) qui est la première ligne. Même dans l'industriel, où le patron, le manager local en gérant sa fonction, doit quand même veiller à instaurer des contrôles et des procédures pour vérifier si tout va bien. Souvent je pense, c'est tellement naturel pour le manager de le faire, qu'il faut le contrôler par une 2^{ème} couche. De là, on vient avec un 2^{ème} niveau, chez nous, dans les banques, les trois grands blocs, la gestion des risques, la « compliance » et l'inspection. L'objectif de la gestion des risques est la couverture des risques par le capital, et pour la « compliance », c'est la mise en œuvre d'une politique d'intégrité et de réputation (sanctions pénales, administratives,...) !

Par exemple, dans un cas d'entreprise, où le « Board » avait changé et que la clientèle bougeait, vous pouviez bien vous imaginer que tout était déstructuré dans les fonctions car cela n'était plus la priorité. Quand il y a une survie, et qu'on doit se battre pour la clientèle, c'est clair que parfois les efforts développés dans ces domaines de contrôle sont moindres.

Ensuite, pour l'inspection, c'est contrôler le respect des procédures dans le réseau.

Tout cela rejoint le 3^{ème} niveau de contrôle qui est l'audit interne. Donc c'est l'assurance, donner un avis, encourager la prise de conscience, sur l'efficacité et l'efficience des processus de contrôle interne, de gestion des risques, de la « compliance », de la gouvernance pour apporter une plus value et cela en collaboration avec le management. Donc il coiffe l'ensemble et regarde les bonnes performances.

Pour les derniers niveaux, 4^{ème} et 5^{ème}, ce sont les réviseurs d'entreprise, les régulateurs, la FSMA, ... et donc l'audit interne gère ce type de relations.

Tout cela apporte une grande plus value au sein de l'activité et du groupe ** sur les politiques de contrôle, de risques,... et ce schéma est le même pour tout le groupe.

Mon rôle, en tant que membre du comité d'audit, dépend du conseil d'administration, donc on assiste ce conseil d'administration et c'est en son nom qu'on supervise l'intégrité, les mesures de contrôle, et qu'on donne des attentions particulières sur le « reporting financier » et qu'on supervise les processus de la banque.

Ce département d'audit a donc un réel intérêt au sein de la banque ?

C'est une obligation d'une part et un grand intérêt. Alors la première loi, en 1993, prévoyait d'instaurer un comité d'audit d'une part mais aussi la fonction d'audit interne, sans être strictement obligatoire. Ensuite, du à de nombreux dysfonctionnements, cela a conduit à des révisions de ces lois et pour faire finalement de cette fonction une obligation légale, depuis 2008 dans les entreprises financières. Il y a eu la loi bancaire Belge qui a renforcé certains aspects dont l'indépendance de l'audit en disant que le département d'audit devait rendre des comptes directement au conseil d'administration via le comité d'audit. Et puis la circulaire belge qui concerne le contrôle interne et l'audit qui a encore précisé plusieurs choses. Attention, que département d'audit et fonction d'audit ne sont pas les mêmes choses. C.-à-d. que la loi nous autorise d'externaliser cette fonction (externalisation par le groupe ou société tiers). Mais ici chez **, nous avons toujours trouvé qu'il était important d'avoir un département d'audit interne en notre sein ayant une bonne connaissance de la banque. Donc l'intérêt est là. Et la bonne réputation et l'autonomie surtout de cette banque sont dues à l'existence de ce département et au système de contrôle interne ! Les différents services d'audit du

groupe travaillent selon une méthodologie commune ; de nombreux échanges d'expériences et de connaissances se font entre eux.

Dans mon expérience, dans certaines entreprises industrielles, il n'y avait pas de département d'audit. Combien de fois, je demandais d'avoir un département d'audit structuré ! Parce qu'on constatait qu'un processus et les recommandations n'étaient pas suivis. Alors les opérationnels ont autre chose à faire mais il est important et d'un grand intérêt d'avoir ce département car si on ne l'a pas, on prend des risques et c'est pourquoi, on a du imposé la création d'un département d'audit indépendant structuré même dans une phase difficile.

Les questions dans le business sont toujours « Quels sont les priorités ? ». Aussi, si l'opérationnel n'a pas un plaisir à retrouver des recommandations, cela ne fonctionnera pas. S'ils ne se disent pas que grâce à ce département, telle ou telle chose ont mieux marché, ils prennent leurs distances. Donc, il y a un talent à garder cette indépendance d'une part mais quand même d'assister, d'aider les opérationnels à améliorer non pas, de faire pour eux mais à suggérer des recommandations et des améliorations dans les processus de contrôle. Si non, si ce n'est que du « check », ça ne va pas non plus ! C'est plus que ça ! C'est entre autres choses ça, bien sur, il faut du suivi et des vérifications mais l'efficacité et l'efficience sont importantes aussi. Il faut que les managers locaux perçoivent aussi cette valeur et cet apport par l'audit. Il faut faire « briller » les processus, les faire autrement et on gagnera.

Dans ce rôle de conseil, vous n'avez pas peur de mettre en péril l'indépendance des auditeurs ?

Je pense que ça existe, ce risque existe mais il peut être maîtrisé. Moi je l'ai vécu des deux cotés. Du côté opérationnel où les auditeurs sont venus pour vérifier mes services. Le juste milieu à trouver ! Dire qu'on n'est pas indépendant s'est assez difficile à dire... alors il y a des règles mais au niveau de l'attitude, c'est plus dans la tête. Si on veut que les choses avancent et qu'on respecte la discrétion, ... s'il y a des choses que l'auditeur a détectées et sont essentielles, on doit le faire ! Il faut que l'opérationnel ait aussi une certaine ouverture d'esprit et comprenne que ce soit dans le but d'améliorer son « process » et que ça porte avantage dans sa fonction. Si conflits, cela est apporté au conseil d'administration. D'ailleurs, lors de nos rencontres avec l'auditeur, on ne le voit que seul, c.-à-d. sans l'opérationnel, et là l'auditeur peut parler si son indépendance a été mise en péril. Mais je dis toujours, l'auditeur doit être indépendant mais s'il est convaincu, s'il sait comment un processus peut être amélioré, qu'il a un « blueprint » d'un système de contrôle interne, alors faut lui donner. Et c'est pour ça, qu'on laisse les managers opérationnels lire les rapports aussi pour qu'ils ne voient pas ça comme des flics. Ne pas oublier aussi parfois la fierté de ces managers.

Existe-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

Elle est approuvée par nous. Nous disposons depuis de nombreuses années d'une charte de l'audit interne qui est largement inspirée de celle de ** Corporate audit rédigée. Outre son adaptation aux spécificités de **, elle est publiée dans la banque d'information accessible à tout le personnel afin que tous puissent en prendre connaissance et il y a les fonctions des auditeurs clairement spécifiés. Elle répond aux exigences exprimées dans l'article 10 de la circulaire de la banque nationale de 2015.

Elle est donc indispensable ?

Certainement, d'ailleurs elle n'a pas été donnée comme ça, on a pu donner des commentaires dessus. Il y a eu aussi des améliorations. Quand tout d'un coup on demande quelque chose à l'auditeur, je vais vérifier dans cette charte. Donc c'est un guide et elle clarifie les rôles.

Quels types de travaux/rapports/tableaux de bord recevez-vous des auditeurs internes ? Quelle importance y accordez-vous ?

Trois fois par an, le comité d'audit reçoit, analyse et commente le rapport d'activité de l'audit interne. Ce rapport reprend une quantité d'informations telles que le planning tel qu'envisagé pour l'année suivante ; l'état d'avancement du planning de l'année en cours ; la situation du portefeuille des recommandations et la présence ou non de recommandations « overdue » ; la liste des missions finalisées depuis le précédent comité avec leur rating global, une synthèse de leurs conclusions et la mise en avant des principaux risques identifiés (cela on suit de très près) ; la situation du service d'audit interne en terme de ressources humaines et de formations (très important aussi car quand il y a quelque chose qui n'est pas réalisé, on veut comprendre pourquoi. Donc pour être en mesure de réaliser les activités, on se demande si on a les effectifs nécessaires avec les formations nécessaires. Donc lors du comité d'audit, on pose beaucoup de questions là dessus, on n'est pas là rien que pour constater les chiffres, on est là aussi pour ça, pour voir si on a les bons profils, si la politique des ressources humaines est en ligne avec la politique et la stratégie de l'entreprise, ...)...

Si vous posez ce genre de questions, vous pensez donc que le budget et les formations sont indispensables pour avoir un département d'audit efficace ?

Oui, tout à fait. Si on ne met que des gens, certes expérimentés, qui étaient dans une ancienne fonction qui n'est plus d'actualité, dans le département d'audit... bon... c'est justement le contraire, il faut plutôt se poser comme question : « Quelles sont les compétences dans les différents domaines de risques qu'il faut ? » Avec des gens expérimentés, un bon mélange, les faire bouger, ... oui c'est un aspect ! Et ici, ils témoignent vraiment d'un effort de formations et du nombre d'effectifs pour arriver au résultat attendu !

Pour reprendre votre question sur les travaux ; les évolutions pertinentes en terme de méthodologie ; les conclusions des évaluations faites par les auditeurs.

Par ailleurs, chaque année, le comité d'audit reçoit, évalue et discute le rapport intitulé « opinion de l'audit interne sur la qualité du contrôle interne ». Ce document important donne par domaines d'activités ainsi qu'au niveau de la banque, un aperçu synoptique des principaux risques identifiés et plan d'actions définis par le management en ligne avec le business pour y remédier, mais avec une opinion objective et indépendante. Il sert donc d'input au comité de direction pour l'établissement de l'état du contrôle interne qui va conforter le management. En outre, une fois par an, nous délibérons hors présente du président de la banque, afin de permettre à l'auditeur d'exprimer en toute liberté son sentiment par rapport à son indépendance d'action et d'opinion. C'est essentiel !!

Donnez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre ?

La charte d'audit nous donne clairement le droit d'initier des missions spéciales. Jusqu'à présent, on ne l'a pas fait ! Pas de missions particulières de ce type mais tous les sujets, les souhaits spécifiques qui sortent du comité seront pris en compte et reçoivent priorité dans l'établissement du plan de missions et du planning annuel. Parfois, si on est pas rassuré ou si on constate que l'application des taux d'intérêt, ... un tas de questions en fonction de l'évolution du monde, et puis si on se rend compte que cela est planifié tous les 3 ans par exemple, alors on fait la demande, on discute au sein du comité d'audit lors des présentations, pour avancer cette question plus tôt. Et c'est donc par la discussion qu'on se met d'accord.

Notre rôle consiste à nous assurer que l'audit interne exécute correctement les missions qu'ils ont et qu'ils ont les moyens nécessaires pour les faire. Nous posons toutes les questions que nous jugeons utiles à l'auditeur interne. Et le PV est communiqué aux autres administrateurs et au comité de direction. On est collégial avec le conseil d'administration.

A quelle fréquence rencontrez-vous le directeur du département d'audit ?

Nous n'entretenons de relations qu'avec l'auditeur. En général, le président du comité d'audit le rencontre préalablement à chaque comité d'audit afin de passer en revue les divers points à l'ordre du jour. Ensuite, l'auditeur nous présente en comité le rapport d'activités de l'audit interne, et ce, trois fois par an. En principe, il n'y a pas d'autres contacts avec les auditeurs.

Y-a-t-il eu des problèmes où l'auditeur se sentait frustré à cause d'une mauvaise relation avec les membres du management ? Dans une telle situation, est-ce que vous avez dû intervenir ?

Ici, je ne l'ai pas vécu. Et je sais qu'il y a des contacts réguliers entre l'auditeur et le CEO. Mais dans mon expérience, j'ai connu une entreprise industrielle, où la situation était assez difficile avec des fusions, ... donc fallait reconstituer de la valeur. Cette situation difficile était due en partie parce qu'il n'y avait pas de structure. Et cette société était cotée en bourse, donc on insistait sur l'existence d'une structure d'un département d'audit. On a donc planifié, priorisé et vérifié tous les moyens nécessaires que pour l'audit travaille correctement. Le CEO était d'accord avec ce plan et a fait exécuter les choses. Donc un comité d'audit rapporte toujours au conseil mais c'est sûr que pour des questions de moyens, c'est une décision qui doit être prise au niveau opérationnel, il faut engager le personnel. Ce comité et ce conseil d'administration sont là pour que la voix de l'auditeur porte au sein de la société. L'auditeur rapporte au conseil d'administration en toute indépendance du CEO, via le comité d'audit. Et je suis content qu'on a créé ce comité d'audit où on peut parler franchement et où on peut écouter la voix opérationnelle. En tant qu'opérationnel, il faut savoir aussi que ce n'est pas un métier évident et les auditeurs sont une aide pour mettre les choses assez vite en place ! L'opérationnel va le mettre en place mais les auditeurs sont d'une grande aide.

Lisez-vous les rapports rendus ? Après examen de ceux-ci, comment procédez-vous pour émettre vos remarques et poser vos questions ? Quelle importance vous y accordez ?

Nous ne recevons pas les rapports des auditeurs en tant que tel. Mais si nous jugeons utile de recevoir les rapports, nous avons le droit de les demander.

A chaque comité d'audit, nous passons en revue l'état d'implémentation des recommandations. On s'assure donc que les recommandations soient bien réalisées. Nous savons par ailleurs qu'un suivi mensuel de leur implémentation est effectué par le comité de direction, dont le président est systématiquement présent aux comités.

Nous accordons une grande importance aux conclusions et aux recommandations de l'audit parce qu'il s'agit de l'entité qui a certainement une vision la plus globale de la qualité du contrôle interne, de la gestion des risques et du dispositif de gouvernance au sein de la banque et parce que son indépendance garantit, pour nous, une réelle objectivité. Et c'est pourquoi, j'admire réellement cette fonction.

Maintenant, dans mon expérience passée, en phase de crise dans une entreprise industrielle, c'était notre rôle en tant que membres du comité d'audit de venir tous les mois, car on jugeait le rôle de suivre de très près et de piquer un ou deux rapports pour comprendre comment ils travaillaient.

Et dans le cas où quelque chose ne vous conviendrait pas (en terme de suivi), comment pouvez-vous influencer le processus de contrôle ?

J'ai eu le cas, dans mon passé, où parfois on s'étonnait que le timing n'était pas très bien suivi, manque de délai, une complexité, .. Donc on a sorti cet élément, on a demandé une explication et puis on a commenté les détails.

Encore une fois ici, chez nous, le CEO est toujours présent lors des réunions, sauf lors de l'évaluation finale une fois/an, donc ça veut dire qu'il sent la nervosité qu'on développe et à chaque fois, il nous donne raison. Un mois plus tard, les choses sont réglées et prises en charge. Donc il y accorde une grande importance. Il vient pour apprendre aussi, et comprendre les choses qui lui ont échappé. L'attitude correcte d'un conseil est de poser des questions, de relever des choses, faire des critiques... mais ce n'est pas à un membre du comité d'intervenir et de le faire de lui-même. Il y a eu une évolution terrible depuis ces dernières années, l'importance des contacts tous les ans, chaque année entre le président du conseil d'administration et le CEO. Cela transite par le conseil dont nous sommes un comité important mais ici, du fait que le CEO est aussi présent dans nos réunions, il entend directement et cela facilite les choses.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ?

Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Mon idée, est que je me sens rassuré par ce département et son fonctionnement et la qualité de ses travaux. Je suis convaincu et je vous garantis qu'il apporte de la valeur.

Par exemple, au moment des produits très risqués dans le secteur de l'énergie, la voix du comité d'audit et du risque est essentielle. Il y a grâce à ces auditeurs, une réflexion supplémentaire et en profondeur qui s'y ajoute. Il ne faut jamais attendre non plus que

la question soit posée par le comité d'audit. L'idéal est que l'esprit d'entreprise et l'organisation c.-à-d. la structure, fait que l'opérationnel, les fonctions orientées vers la gestion du risque marchent bien, et que là, la détection des problèmes se fait en premier lieu. Nous, c'est le regard qu'on donne sur tout ça.

Et donc, l'analyse fine d'une nouvelle approche (vers demain), anticiper le changement, ... crée de la plus value ; et c'est la mesure de la satisfaction clientèle, la satisfaction des résultats obtenus par la banque et aussi celle des réviseurs. Et jusqu'à présent, on a toujours bien passé tous ces contrôles et cela apporte de la plus value. Je suis certain que sans cette structure, on ne serait cogné souvent contre le mur.

Interview n°14 - Président du Comité d'Audit – Secteur bancaire

Quel est votre domaine d'expertise ?

8 ans chez PWC, 22 ans banque d'affaire et banque d'investissement dans fusions, acquisitions, finances bancaires. Et puis 10 ans, administrateur indépendant dans cinq sociétés. Président du Comité d'audit de **, d'une société immobilière, et d'une société agroalimentaire.

Au sein de **, existe-il une charte d'audit qui spécifie clairement le rôle des auditeurs ?

On vient encore de la voir ce matin. La charte dit jusqu'où l'audit peut aller, ce qu'il a comme droit et pouvoir, comment fonctionne le comité d'audit, comment les lignes de reporting fonctionnent, ... c'est l'architecture de la fonction. Quelqu'un qui fait de l'audit, sans charte, je ne sais pas comment il fait. Il manque la colonne vertébrale.

S'il n'y en pas, on en écrit une. C'est généralement le patron d'audit qui l'écrit et puis soumise au comité d'audit, qui la modifie et qui dit je suis pas d'accord avec ça. Et c'est des années retour. Et ce n'est pas parce qu'elle a été approuvée une année, qu'on ne la revoit pas. On change certaines choses, ... on ajoute un point sur le budget d'audit, un point sur la résolution des conflits entre l'audit de la maison mère et ici, qu'est ce qu'il passe s'il y a un conflit, ... c'est la colonne vertébrale.

Est-elle indispensable ?

Oui, ca l'est. Si je vous pose une question : « Est-ce que l'auditeur a le droit de voir « les Payroll » ? Partie de ses pouvoirs d'investigation ? Cela doit être prévu dans la charte, oui, non, comment cela ? On délimite les pouvoirs de l'auditeur. Alors, dans 99% des cas, la réponse est non ! Est-ce que cette zone doit donc être contrôlée ? Alors on définit comment on va le faire. Si elle n'existe pas, cela ne peut pas tenir !

Lorsqu'il y a quelque ambiguïté du rôle, la charte sert-elle comme appui et permet-elle de clarifier ?

Si on met des missions dans le plan d'audit, et qu'il n'a pas les pouvoirs de le faire. Tout à fait, la charte est là.

Quels types de travaux, rapports recevez-vous ?

Trop ! Comité d'audit de ce matin, 150 pages ! C'est en moyenne ça ! Il y a des exécutifs summary, qui donnent le niveau de détail jusqu'où ça va. Mais tout se trouve dedans, donc l'ensemble de ses constatations. Un comité d'audit dure ici 2h. Dans la société agroalimentaire, c'est 6h de réunions. C'est des paquets d'informations de tout ce qu'on a pu faire pendant le dernier trimestre. Et ce paquet est toujours écrit, structuré et validé. C'est un reporting très formel ! C'est un rapport détaillé ! Je peux vous dire combien de comptes ont été fermés et comment, et combien du au fait que le compte était à 0, ...

Et cela n'a pas d'intérêt si on ne va pas dans le détail car la réalité est complexe !

Accordez-vous suffisamment d'importance ?

Si on fait notre boulot, oui ! Si pas, non ! La vraie question, c'est « est-ce que ça permet de faire avancer les choses ? ». Si d'un comité d'audit, il ne sort jamais rien, aucune décision, aucune influence, aucun déplacement d'activité, aucun nouveau programme, c'est que tout le monde s'en fiche. Ce qu'on peut mesurer c'est « over time » si le diagnostic par le comité d'audit sur l'environnement du contrôle interne et la qualité des états financiers, est-ce que ce diagnostic évolue et s'améliore ?

Dans le groupe agroalimentaire, on peut facilement voir qu'il y a une réelle évolution avec une évaluation du contrôle interne. 66% des filiales en « red » en 2004, donc pas un niveau de contrôle interne adéquat. Et maintenant on est tombé à 12% en 2016.

Mettre des KPI en place : « Qu'est ce qu'on veut voir évoluer ? »

L'audit fait des recommandations, mais fait encore travailler derrière pour que ce soit soluté. Toutes les recommandations sont classées par niveau de risque. Donc les hauts risques je veux savoir et connaître le délai dans lequel le management a dit qu'il allait régler le problème, savoir si ça été réglé, connaître tous les hauts risque hors délai.

Donc suivre l'immense râteau d'amélioration et vous inventer tous les KPI que vous voulez ! Sans ce râteau de mesure des améliorations du contrôle interne, alors le département et le comité d'audit ne servent à rien ! Parce qu'alors on constate des trucs et tout le monde reste comme ça !

L'audit ce n'est pas de la police, c'est un outil d'amélioration continue. A partir du moment où vous faites comprendre ça au gens, la machine risque se met en place.

Vous suivez donc les recommandations ?

C'est le « béaba » du comité d'audit, sans ça, cela ne vaut pas la peine ! Et on a des résultats ! Si on mesure, cela va venir !

Au niveau des missions, vous demandez des missions ponctuelles ? Comment cela se déroule ? Réunion au préalable ?

Pas du tout, ça se fait en plein milieu du comité d'audit. On regarde, on écoute, on voit ce qu'il se passe et puis vu que je suis président du comité, quand je décide que quelque chose se passe, les choses se passent comme ça ! La décision est celle du comité d'audit et mon boulot est de faire en sorte que le comité prenne la décision.

Par exemple, on avait les « circularisations » de clients, alors on envoie tous les extraits de comptes, ... on veut avoir la certitude que les clients ont regardé leurs situations. Sauf

que beaucoup de clients ne voulaient pas recevoir ça à la maison. Il a alors fallu faire ça par internet. Mais il a fallu des mois pour recevoir tout ça car on a voulu un 100% de couverture de clientèle. Donc maintenant en mai 2016, on a presque tout, mais il y a 3 ans, ce n'était pas finalisé avant octobre. Donc cela n'allait pas, ce n'était pas dans le plan mais ce n'est pas grave, on va le faire ! Donc nouvel objectif, la boutique doit avoir fini ça pour le 31 mai. On fait les choses comme ça ! Et puis après, on dira pour le 31 mars, ... et on aura amélioré alors la situation !!

Etes-vous parfois en contradictions avec le CEO ?

Alors on peut ne pas être d'accord mais je ne rapporte pas au CEO, je rapporte au « Board ». Le comité d'audit est une émanation du conseil d'administration et donc si j'ai un conflit avec le CEO, c'est au conseil d'administration et on va gérer le conflit là ! Moi je vais dire, « je veux qu'on fasse ça » et le CEO ne veut pas ! Alors au conseil d'administration, on règle ça ! Mais cela n'arrive jamais...

On est bien d'accord que le CEO a autre chose à faire mais dans un univers bancaire, le CEO n'a pas d'espace. Il y a la FSMA, la BCE, ... Quand il dit : « je n'ai pas le temps et je n'ai pas le budget », cela ne nous importe pas ! Il n'a pas le choix !

Oui, évidemment, il y a un conflit théorique, et plus évident dans les entreprises industrielles et commerciales, où là... mais l'univers bancaire est très particulier et c'est hyper contrôlé ! Et on se demande parfois si l'on fait autre chose que contrôler ! Et donc, ce n'est pas le même dans l'univers industriel où la pression des autorités de contrôle est nulle. Il n'y a pas de body comme la FSMA, ... donc la pression vient du réviseur externe et après ça c'est le bon sens, et il doit y avoir une bonne collaboration entre le management et le comité d'audit pour obtenir les choses par raisonnement, argumentation, consensus.

Le CEO a donc plus de voix ?

C'est par l'argumentation que ça doit fonctionner ! Quand des rapports d'audit reviennent en mettant ce qui ne fonctionne pas. C'est connu du conseil d'administration, donc il y a un réel pouvoir d'influence, de bon sens, d'argumentation qui fait que le management doit prendre des mesures pour cerner le problème mais c'est moins réglementaire ! C'est beaucoup plus argumenté !

Le CEO va par priorisation ?

Mais tout est prioritaire. C'est bien de faire un audit et d'identifier un nombre de choses. Alors, la gradation par ordre de risque. Accord du management sur le constat ? Ça ne sert à rien de faire un rapport d'audit si les gens ne sont pas d'accord. Donc il faut exiger du département d'audit qu'il objective ce qu'il a écrit et que ce soit incontestable, c.-à-d. que la personne auditée soit d'accord avec les choses qui ne vont pas ! Et à partir de ce moment là, vous avez évité beaucoup de conflits !

Puisqu'il est d'accord que les choses ne vont pas, on se met d'accord sur les recommandations, sur ce qu'on va faire, et sur les délais, normalement c'est la procédure !

Au niveau des missions, à quelle fréquence rencontrez-vous le directeur du département d'audit ?

Avant tous les comités ! On a 4 comités sur l'année en moyenne, donc 4 fois par an, une semaine avant les comités d'audit. Cela prépare les comités : « où est ce qu'on est, qu'est ce qui ne va pas, qu'est ce que vous avez fait, le suivi des points précédents ». On fait un petit débriefing. Je les vois trimestriellement mais maintenant on peut me sonner quand il y a un souci ! Là c'est réagir sur l'urgence et au téléphone mais systématiquement une réunion avant tous les comités.

Si quelque chose pouvait mal se passer, comment, en tant que président du comité d'audit, pouvez-vous influencer le processus de contrôle ?

C'est le principe même de l'escalier. Ca se passe entre l'auditeur et l'audité ! Le reporting est fait au comité, l'engagement est pris vis à vis du comité d'audit, c'est le suivi de comité à comité de trimestre en trimestre. Donc le trimestre suivant, si cela n'a pas été fait, ça commence à aller mal. Alors un nouveau délai est prévu, un nouvel engagement ? Donc à ce moment là, il y a un reporting au conseil d'administration ; donc les administrateurs sont au courant que cela ne se fonctionne pas ! Donc en général, ça suffit pour faire bouger les choses ! Ca remonte de niveaux à niveaux !

Un jour on a eu des points hauts risques en dehors des délais, et dans l'ensemble des filiales du groupe. Le CEO du groupe a dit « je ne suis pas d'accord avec ça, les choses doivent être réglées ». Le fait d'avoir remonté l'information, les choses ont été réglées dans les temps ! Ce niveau de désorganisation ne lui convenait pas et donc il a réglé le souci !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où l'audit interne a réellement apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Et comment ?

Ou, dans le cas contraire, l'existence de l'audit interne a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (questions de compétences ou d'objectivité, problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé,...) ?

Diminuer les risques. Il n'y a aucun doute. C'est une énorme valeur ajoutée !

Si c'est ajouter de la valeur au point de vue des actionnaires, grâce à l'audit, mes X EUR seront moins à risques que si je n'avais pas eu l'audit interne. Si j'ai un département d'audit interne avec une organisation scandaleuse, l'entreprise ne vaut plus grand chose même si elle me génère un certain revenu. Mais si tout est parfaitement aligné avec des contrôles parfaits, pour les mêmes flux, mon entreprise vaudra beaucoup plus. Donc l'apport de valeur, il n'y a aucun doute, c'est par là que ça se passe. Ca permet de dire que ça fonctionne et on peut le voir assez rapidement dans les fusions et acquisitions. Il n'y a aucun doute.

Et même chose dans le secteur agroalimentaire où il n'y a pas d'obligations, alors on explique aux actionnaires, qu'ils ont intérêt à avoir une entreprise en ordre pour avoir de la valeur. Quand on cède une entreprise, la transmissibilité, la qualité de l'organisation est aussi importante que la transmissibilité de la qualité du portefeuille client. Donc le raisonnement qu'on doit avoir au près des actionnaires c'est que ça baisse le niveau de risque et augmente la valeur de votre entreprise.

Pensez-vous à certains points d'amélioration ?

Ici, il y a tellement de contrôles internes exigés par la BCE, la FSMA, ... qu'on se dit : « qu'est-ce qu'on pourrait encore faire » ; on pourrait même en enlever tellement il n'y en a ! Dans l'univers bancaire, on a atteint un stade extrême. La banque est devenue du contrôle ! Dans le monde industriel, là je dirais qu'il y a une vraie frontière entre les entreprises cotées et non cotées. Les cotées sont confrontées à des exigences de la part des banques. Et les banques agissent comme préparateur du candidat à la cotation mais dans les sociétés familiales, là la pression est bien moindre et c'est beaucoup plus facile. Mais il faut tout faire !!! Il ne faut pas y aller en une fois, mais y aller petit à petit. Dans ce groupe agroalimentaire, avant, on clôturait les comptes en octobre mais maintenant les comptes sont clôturés en février ! C'est un immense progrès et parce qu'on a expliqué aux gens que c'était la façon de se comporter et que de cette manière on trouverait des financements extrêmement faciles. Ce n'est que de l'argumentation.

Et donc un exemple concret d'ajout de valeur est, que dans cette organisation d'audit interne et cette qualité de reporting financier dans l'agroalimentaire, aujourd'hui notre fond de roulement serait bien mauvais et donc il faudrait trouver beaucoup plus d'argent !!!! Un processus de collection clients, de gestion des relations fournisseurs, gestion de stock, ... fait qu'on génère de l'argent et c'est grâce à notre bon processus de contrôle interne. C'est une certitude ! Désorganiser, ça coûte toujours de l'argent ! C'est ce qu'il faut amener. Le plus dire est de faire comprendre que ce n'est pas la police ! Mais je crois que les mentalités ont beaucoup changé depuis 10,15 dernières années.

Groupe des Auditeurs Internes

Interview n°15 – Auditeur Interne – Secteur bancaire

Expliquez-moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous auditeur ?

J'ai fait l'audit externe pendant une dizaine d'année et puis à partir de 2010, on a créé notre propre cabinet d'audit externe et interne. Depuis 6 ans, je suis là dedans. Nous faisons les mandats internes auprès des sociétés cotées, institutions financières mais plutôt les plus petites, disons les cotées ayant 50, 60 personnes pour lesquelles une fonction d'audit interne à plein temps n'est pas efficace. Dans le secteur financier, c'est assez spécial vu que la BNB demande la présence d'une fonction d'audit interne. Et en Belgique, beaucoup de sociétés boursières et d'assurances, sociétés de crédit, en ont donc besoin.

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

En tant qu'auditeur externe, je suis réviseur d'entreprise et je suis également agréée pour les institutions financières car c'est une obligation d'avoir l'agrément de la FSMA et de la BNB. Voici les qualifications que j'ai obtenues, et on est aussi membre de l'institut des auditeurs internes en Belgique et là on suit des cours aussi si c'est nécessaire et selon les besoins. Mais si vous savez l'expérience comme réviseur externe, c'est très fort semblable. Donc je suis certifié.

Existe-t-il une charte d'audit interne chez ** qui spécifie clairement votre rôle ? Est ce important ?

Oui, tout à fait. C'est une charte qu'on utilise dans toutes les sociétés et l'information qui est dedans, est plus ou moins stipulée dans les circulaires de la BNB. Dans celles-ci, ils stipulent quelles les informations on doit mettre dans la charte. D'un côté, c'est du formalisme ; l'autre côté ça met en évidence le pouvoir que tu as comme auditeur interne d'obtenir toutes les informations que tu estimes nécessaire, de voir toutes les personnes que tu désires voir et d'avoir accès à l'administrateur,

Ca clarifie principalement l'aspect de gouvernance de l'auditeur interne. Donc cette charte doit exister. Mais on ne l'utilise pas chaque jour. Ca doit exister dans la société pour clarifier les choses.

Quels types de travaux faites-vous parvenir au top et middle management, au comité d'audit et au conseil d'administration ? Quelle importance y accordent-ils ?

Ce que l'on fait d'habitude, c'est que si on commence avec un mandat d'auditeur interne, on rencontre la direction, le CEO et CFO et on rencontre 2 ou 3 administrateurs, de préférence indépendants aussi, et s'il y a un comité d'audit, on le rencontre. Et sur base de ces rendez-vous, on fait une liste des différentes missions qu'on propose d'exécuter et souvent la priorité de ces missions est convenue avec les différents intervenants. Si le comité d'audit estime que c'est nécessaire d'avoir une mission sur certains sujets, on en tient compte et on planifie. Donc au début, on voit le comité pour prioriser les missions et pour s'assurer que leurs souhaits soient traités. Ensuite, en cours de route, on voit minimum, une ou 2 fois les comités d'audit pour donner un feedback et rapporter sur les missions effectuées et aussi mettre en question le plan d'audit qui a été fait car il est possible qu'il faille apporter des modifications à ce plan car la société a évolué, évolution dans le marché, événements externes, ...

Très rarement, où on a fait une mission demandée par le comité d'audit mais qui n'était pas supportée par le CEO. Le plus souvent, c'est ensemble qu'ils demandent une mission particulière car ils ont un souci sur la manière de gérer quelque chose. Par exemple, des missions spécifiques sur, comment les réserves actuarielles sont calculées, parce qu'ils ne faisaient plus confiance au calcul actuel. Donc s'il y a des missions spéciales, c'est vraiment en concordance avec le comité d'audit et le CEO. On met de toute façon cette mission en priorité en suivant le plan ou on refait le plan car tout est bouleversé. Donc le plan n'est pas fixe, c'est une « guideline ». Et si on dévie...ce n'est pas quelque chose qui est strict.

Avez-vous été dans le cas où vos missions ponctuelles, comme celles de conseil, pouvaient remettre en question votre indépendance ?

Oui ça arrive, j'ai déjà eu ce cas, où le CEO m'avait demandé des missions plutôt de consultance. Alors certaines missions on pouvait mais pour d'autres, on ne pouvait pas car on allait être dans la « self-evaluation ». Mais on fait des missions de consultance. Par exemple, dans une société, le CEO est en train d'acquérir une autre société, alors il m'a demandé de faire une évaluation de l'autre société, dans ce cas, cela ne met pas en péril mon indépendance. Nos missions de consultance sont de tout façon accessoires, cela ne va pas avoir une importance énorme dans les sociétés.

Quelle est l'importance accorde-t-on à vos travaux ? Votre travail est-il reconnu ?

Oui parce que dans les sociétés où nous sommes, nous avons toujours un accès au comité d'audit. Alors, ça peut arriver qu'on fasse une mission et qu'en cours de route, la direction n'accorde plus tellement d'importance. Quand on présente nos conclusions au comité d'audit, là tu vois clairement que les administrateurs se dirigent vers le CEO pour savoir ce qu'il va faire. Donc dans ce cas, on reçoit toujours l'importance qu'on doit recevoir. Et si ce n'est pas au moment même, ce sera après, lors du comité d'audit.

Le support du CEO est-il important ?

Oui, c'est indispensable. Le CEO doit supporter l'auditeur interne. Et c'est toujours le cas. La semaine passée, une entreprise m'a demandé de faire une offre de mandat d'auditeur interne car le CEO voulait que le personnel, au sein de son entreprise, se sente et sache qu'il est contrôlé. Donc pour le CEO, c'est aussi une fonction pour montrer à son employé qu'il est contrôlé et qu'il y a une personne tierce qui regarde.

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Avec le CEO, les deux. Au début c'est formel. Mais par exemple chez **, je travaille là depuis 5 ou 6 ans, maintenant cela se formalise. Quand j'ai besoin de contacter **, je lui sonne et je lui pose mes questions. Les relations sont formelles, mais je peux le voir quand je veux et je ne dois pas attendre quelques semaines pour cela.

Même avec les sociétés cotées, on discute ouvertement quand il y a une discussion.

Avec le comité d'audit, c'est très formel car c'est organisé 3, 4 fois par an. Ils ont un agenda très serré. Je reçois une période de 30 min pour donner mon feedback sur les rapports et les missions et je prépare une présentation au préalable.

Ces travaux sont-ils différents en fonction de ces trois parties prenantes ? Plus précisément, les attentes du comité d'audit, du top et du middle management ainsi que du conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ?

On a déjà eu le cas où les besoins du comité d'audit et du conseil d'administration sont différents du besoin du CEO. Car le CEO veut typiquement gérer sa société alors que l'objectif du comité d'audit et surtout des administrateurs indépendants est de s'assurer qu'il n'y pas trop de risques pris. Et parfois, le comité me demande une mission alors que le CEO n'y trouve pas d'importance !!! A ce moment, c'est le comité d'audit et le CEO qui se mettent d'accord. La responsabilité ultime est au comité d'audit. Et à ce moment, le CEO supporte la mission. On ne voit donc pas de situations de conflits entre eux ! Où cela peut arriver, c'est vraiment dans des sociétés qui sont en danger, avec des soucis de continuité.

Y-a-t-il un suivi des opérations et des recommandations une fois que vous avez remis vos rapports ?

On fait un rapport de chaque mission avec un résumé exécutif des conclusions avec des recommandations. J'ai des comités d'audit qui me demandent tous les rapports d'audit interne. D'autres qui veulent seulement un résumé exécutif. Ca dépend du comité !

Ensuite, avant de finaliser le rapport, on discute avec l'audité (le responsable du département audité) et ensuite le CEO. Et donc sur base de ça, on fait des recommandations qui sont faisables pour la société et qui peuvent être exécutées car c'est très important qu'on ait le support du management parce que si cela ne les intéresse pas, cela n'a pas de sens ! Donc il faut l'accord de l'audité et du CEO. Et après cela, on donne un certain temps à la société pour les mettre en place. Et à la fin de l'année, on fait une mission de suivi où on parcourt toutes les recommandations faites pendant l'année et on s'assure qu'elles soient bien mises en place. Parfois, c'est toujours en cours ou complètement fini. Donc on fait le suivi. Et dans les recommandations, on fait aussi une classification par risques. Et les plus risquées, sont clairement faites après 2 ou 3 mois.

C'est un processus assez interactif aussi, c.-à-d. que si les recommandations sont urgentes, avant que le rapport soit écrit et finalisé, de manière informelle, le CEO peut déjà les mettre en place aussi.

Donc pour les recommandations qui sont relatives à des risques élevés, il est sur que le CEO met tout en place pour le faire le plus vite possible et je suis certain qu'il y accorde une grande importance évidemment. Pour les risques moyens dans la plupart des cas et pour les risques faibles, par contre, cela dépend. Le CEO doit rendre des comptes au comité d'audit, donc voilà...

Pour le comité d'audit, ils y accordent aussi une importance. Ils n'aiment pas que les recommandations ne soient pas respectées et ils sont très exigeants au niveau des délais.

Quelle est votre relation avec le middle management ?

On a eu le cas où le middle management nous voit comme, disons, un contrôleur et où on sent que cela ne l'intéresse pas ! Pas souvent, mais ça peut arriver.

Alors, on règle ça avec les personnes elles-mêmes et on essaye de leurs faire comprendre que ça a quand même une valeur ajoutée pour elles. Dans la plupart des cas, elles comprennent. Mais il y a eu des cas, où le middle management n'était pas d'accord avec mes recommandations mais que le comité d'audit ou le CEO les trouvait nécessaires. Donc le CEO a insisté auprès du middle management pour que ces recommandations soient mises en route.

Donc si on n'a pas le support du middle management, très souvent, on a celui du CEO. Ça ne crée pas vraiment de souci mais ce n'est pas vraiment agréable. Le plus souvent, on essaie d'avoir un dialogue avec eux ! Et dans la plupart des cas, le middle management nous appelle pour nous demander un peu comment mettre en place la chose, ou parfois si c'est possible de le faire autrement, ... donc il y a vraiment un dialogue. Il y a eu une prise de conscience du personnel sur notre valeur ajoutée au sein de la société.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

On a fait une mission spécifique sur le travail de certaines personnes indépendantes dans le but de les sensibiliser sur certaines réglementations et législations dont ils n'avaient pas conscience. Le comité d'audit, en voyant les résultats de cette mission, a demandé toute une série d'actions qui devaient être faites au CEO et au conseil d'administration. Et ensuite on a fait un plan d'action avec leurs supports afin de les sensibiliser. Donc là on voit une réelle valeur ajoutée parce que nous en tant qu'externes, on fait ce travail et ça aurait été impossible qu'une personne interne le fasse. Il a fallu qu'on challenge ces personnes et donc notre rôle a été important.

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

La seule chose qui pourrait s'améliorer est d'avoir plus de temps au comité d'audit pour expliquer les choses et discuter des recommandations car souvent on voit que pendant les réunions d'audit, notre présentation dure 30 min et c'est assez peu. Donc peut être avoir des réunions avec le comité d'audit plus fréquemment mais c'est pas évident à mettre en place parce que s'il y a des externes dans les administrateurs, ils ont des agendas assez serrés.

Interview n°16 – Responsable du service d'audit – Secteur bancaire

Expliquez-moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous auditeur ?

Je suis ingénieur agronome de formation. Après mes études, j'ai été professeur de Sciences, puis j'ai passé 4 ans dans l'élevage et l'agriculture au Venezuela. Ensuite, de retour en Belgique, j'ai été pendant 1 an, délégué médical et je suis rentré en 88 au crédit général comme technico commercial pour le secteur agricole. J'ai fait ça pendant 5 ans. Et pendant une quinzaine d'année j'ai été attaché à la direction de réseau des agences m'occupant du personnel, Et maintenant depuis 5 ans, je suis arrivé à l'audit, d'abord en tant qu'auditeur pour apprendre le métier et puis deux ans et demi après, j'ai repris la direction de l'équipe des auditeurs chez **.

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

Vous savez que ** fait partie du groupe ** et l'audit est un secteur qui est particulièrement intégré au sein de l'ensemble du groupe. Il y a une méthodologie commune mais il y a aussi une sorte de centre de formations. Donc il y a des formations pour ceux qui arrivent en début de cycle comme auditeur. Mais c'est un apprentissage aussi sur le terrain.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement votre rôle ? Est-elle indispensable ?

D'abord, je ne trouve pas qu'il y a vraiment d'ambiguïté de notre rôle. Ensuite, il n'y a qu'un seul cas où la charte a pour effet de limiter notre champ d'actions c'est quand un nouveau parvient dans le service d'audit interne par mutation interne, il vient par exemple du département crédit et il est affecté à l'audit ; pendant un an, il ne peut pas auditer le crédit. C'est le seul cas où la charte intervient d'un côté limitatif. Car, au contraire, la charte a plutôt l'utilité de bien préciser que nous avons pleine liberté d'auditer tout ce qu'on veut, où on veut, comme on veut et quand on veut ! Et c'est son utilité principale ; c'est de nous donner plein pouvoir dans le cadre de nos missions. Quand on a une mission officielle, validée, nous devons pouvoir avoir accès à tout et cela est bien spécifié dans la charte.

Quels types de travaux faites-vous parvenir au top et middle management, au comité d'audit et au conseil d'administration ? Quelle importance y accordent-ils ?

Tout d'abord, il y a au sein du groupe **, une méthodologie de la mise en place du planning annuel. Chaque année à partir de l'été pour l'année suivante, nous réfléchissons à l'élaboration du planning qui se base sur certains principes. D'abord, on décrit toute l'activité de la banque dans l'« univers de l'audit » et on la divise en une série de « process » qui se subdivisent eux-mêmes en une série d'unités « auditables ». Et chaque unité « auditable » est susceptible de faire l'objet d'une mission d'audit. Une fois la description faite, chaque année on attribue une série de score à chaque unité « auditable » pour les classer par risque décroissant. Une fois cela fait, en tenant compte aussi de ce qui a été fait les années précédentes, on définit quelles sont les missions, les unités « auditables » que l'on veut auditer l'année suivante sachant qu'en principe, (un principe de plus en plus respecté) nous sommes censés auditer tout ! Pas nécessairement au même rythme, vu que les risques élevés sont censés être audités plus fréquemment que les faibles risques, mais néanmoins, au bout d'une certaine durée, on est censé avoir tout contrôlé ! L'idée est que les risques élevés seraient audités tout les trois ans, les middle tout les 6 ans et les faibles tout les 9 ans. Et donc avec ce classement, avec les risques, et donc on détermine en fonction de leurs ressources humaines, les unités, les missions qui vont être réalisées. Ensuite ce planning est discuté au niveau ** groupe audit et est proposé pour validation au comité d'audit et donc passe forcément par le conseil d'administration. Attention, il se pourrait que certaines missions insérées dans le planning ne proviennent pas uniquement de la méthodologie citée. C.-à-d. qu'on pourrait imaginer qu'un administrateur délégué ou le comité d'audit, nous demande une mission spéciale, ponctuelle sur un département, ... mais c'est marginal par rapport au reste des missions. Et ce genre de missions, on l'insère dans notre planning. Alors maintenant, ça pourrait aussi arriver que ce genre de missions... Car un planning bien fait, prévoit les imprévus et donc on a toujours une petite marge et aussi, on peut décider de reporter une mission de risque faible si on estime que celle qu'on nous demande est plus importante.

Quelle importance accorde-t-on à vos travaux ?

Alors, ça a fort évolué. Il y a quelques années, disons que les départements internes n'accordaient pas toute l'importance voulue aux recommandations formulées. Depuis maintenant 5,6 ans, c'est presque devenu sacrilège pour quelqu'un de ne pas

implémenter la recommandation avant la date d'échéance. A tel point que chaque mois, il y a un comité au niveau Belgique avec toutes les entités du groupe, où on demande au président du comité de direction si toutes les recommandations ont bien été faites. Ils font tout pour ne jamais avoir de points ouverts. Et forcément, cette pression se répercute au responsable de chaque département et nous –même pour éviter que ça arrive, chaque mois, on envoie au responsable de département, des statistiques, des tableaux avec toutes les recommandations encore ouvertes et avec un tableau chronologie montrant celles qui vont arriver dans 1 mois, 3 mois, ... pour leur permettre de planifier leurs travaux et qu'ils ne soient pas pris au dépourvu. Car certaines, parfois demande des vérifications, ... et donc demande beaucoup de temps pour être réalisées.

Le suivi est donc correct ? Et vos recommandations sont vraiment prises en compte ?

Sans aucun doute, mais à tel point, que ça a un effet un peu vicieux. Dans le sens où les départements sachant que, dès l'instant qu'il y a une recommandation enregistrée, ils n'ont pas le choix de l'implémenter et donc ils deviennent alors un peu réticent au moment de la fin du rapport, de la négociation, de la discussion des recommandations. Car quand un auditeur arrive avec une recommandation, il faut que l'audité l'accepte !!! On n'arrive pas comme ça en imposant, c'est un travail de collaboration. On met en évidence un problème, on se met d'accord que ce problème existe bien car parfois, on pourrait imaginer qu'en faisant un test d'échantillon, certains cas ne vont pas, mais ça pourrait être un hasard et que tout le reste va bien !

Donc on peut discuter sur la nature même du problème ! Mais une fois identifié, il faut se demander ce qu'on va faire pour y remédier ! Alors, une discussion s'installe, et notamment aussi sur le niveau des recommandations car elles sont classées (triple A, double A, A et B). Mais dès l'instant où la recommandation est enregistrée et validée, ils doivent l'implémenter donc parfois ils sont un peu réticents à accepter cette recommandation parce qu'ils savent qu'ils seront obligés de la faire et donc ils s'engagent !! Avant, ce n'était pas comme ça, ils recevaient la recommandation, mais elle pouvait totalement passer à l'oubliette !

Est-ce que le support du comité de direction est indispensable selon vous ?

Je crois ! Car cette évolution c'est vraiment suite à l'impulsion donnée par le président de l'époque car il trouvait que cela était indispensable.

Ces travaux sont-ils différents en fonction de ces trois parties prenantes ? Plus précisément, les attentes du comité d'audit, du top et du middle management ainsi que du conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ?

Non. Il est bien évident que le risque... en fait, nous essayons toujours de l'évaluer en terme financier car il est évident que si on identifie un risque qui pourrait représenter 1000 EUR par an mais pour être sûr qu'il ne se représente pas, on doit engager quelqu'un qui nous coûtera 70.000 EUR, cela ne vaut pas la peine ! Donc on pèse ! Au moment de l'élaboration des recommandations, on tient compte de ces facteurs.

Donc non, je n'ai jamais été confronté à des attentes divergentes entre eux.

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

D'abord avec les responsables départements, très franchement, et à la limite on le répète à chaque mission, nous sommes vraiment là dans l'esprit d'aider les entités. Les départements, ils ont toujours le nez dans le guidon, ils ont des chiffres à réaliser, ils sont débordés. Ils n'ont pas toujours la gestion de risque, ce n'est pas leur priorité. Donc nous sommes plutôt là pour les aider à identifier les risques dont ils n'ont éventuellement pas conscience et parfois pour les aider à trouver une manière de les minimiser. Donc ça se passe très bien. Historiquement, il y a eu une ou deux tensions avec un département audité mais honnêtement maintenant ce n'est plus le cas ! Et c'est vraiment un travail d'équipes et on n'est pas du tout dans l'esprit d'un inspecteur ! C'est vraiment en binôme et discuter !

Du côté comité de direction, ce n'est pas moi directement c.-à-d. que j'ai moi-même un responsable qui est « l'auditeur interne » de la banque, qui a l'audit et le service inspection sous sa responsabilité, et c'est lui qui dépend directement du président de la banque et qui présente les rapports du département d'audit au comité d'audit. Moi, le plus souvent, je les rédige. Il a des relations fréquentes avec le comité de direction via le président et avec le comité d'audit trois fois/an. Et je sais que cela se passe bien ! C'est un lieu de discussion.

Par rapport à vos missions, que pensez-vous de votre rôle de conseiller ? Ne met-il pas votre indépendance en péril ?

Alors, il est évident que si on donne un conseil sur un « process », et qu'après le même auditeur va l'auditer, il est sûr qu'il est jugé parti !

Alors, on nous le demande de temps en temps. Cela n'est vraiment pas l'essentiel de notre activité. Je dirai que 4, 5 fois par ans, officiellement on a une demande d'avis. Mais ce n'est que de toutes petites missions dans n'importe quel domaine. Mais ceci dit, comme c'est tout de même des avis assez théoriques sur des questions générales, ce n'est pas vraiment sur la mise en place d'un « process » précis ! Ce sont des principes généraux sur la législation, la réglementation, ... en pratique, je ne crains pas que ça nuise à notre position ou que ça puisse créer des conflits d'intérêts. Mais je trouve par contre que c'est une valeur ajoutée qu'on apporte en plus par rapport à nos missions de contrôle. Donc moi je suis plutôt favorable qu'on le fasse ! Maintenant, on ne va pas à la pêche. Et c'est surtout aussi valorisant !

Nous sommes une petite équipe ici, et moi-même, je fais aussi encore quelques missions pour garder le contact avec le travail de terrain et avec l'évolution technologique des plateformes informatiques qu'on utilise. Donc nous sommes 6 pour une bonne quarantaine de « process » donc nous sommes plutôt des généralistes ici, contrairement à la ** où là ils sont 60 et là, ils se spécialisent dans certains « process » (certains pendant 10 ans, font le même « process »). Ici, chez nous, on passe dans tout ! L'avantage c'est que le métier d'auditeur donne une vue globale sur tous les métiers mais le désavantage est qu'on est moins pointu dans certains domaines qu'à la **. Mais la vue plus globale, nous donne avantage dans certains cas.

Donc entre nous, on se répartit les 45 « process », et donc officiellement c'est le responsable de ce « process » en particulier, c'est à lui qu'on lui demandera avis.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

Il y en a des dizaines. Mais un cas très concret, pratique, on a audité récemment les ressources humaines et un des types de risques auxquels nous sommes attentifs, est le risque de réputation ! Il n'y a pas que ceux financiers ! Et nous avons constaté que dans les annonces des offres d'emplois publiées par la banque à l'extérieur, elles n'étaient pas toujours « neutre sexuellement ». Je vais caricaturer : « on recherche UNE assistante.. ou on cherche UN commercial ». Donc il n'y avait pas toujours « un OU une ». Donc on l'a fait remarquer et depuis lors c'est en ordre. Eux, ils n'y pensaient même plus !

Alors, il y en a des plus gros que ça mais voilà un exemple auquel je pense !

Puisque chaque recommandation est vraiment discutée avec le business, réellement, elle est le résultat de la constatation d'un réel problème que la recommandation est censée résoudre. On doit formuler chaque année entre 100 et 150 recommandations alors que l'audit existe déjà depuis 15 ans ! Parce que quand on a créé l'audit, quand ils ont débarqué pour la première fois dans un service,, là il y avait énormément de choses à faire. Mais ici, on repasse tous les 3,4 ans, ce n'est pas évident de trouver encore. Alors maintenant, par un changement de personnel, une instruction qui se perd ... alors on peut répéter la même recommandation.

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

Dans un monde idéal, j'aurais dit qu'on soit une dizaine en plus pour se spécialiser encore plus et aller encore plus en profondeur. Dans un monde concret, moi le point auquel j'aspire, est d'influencer un peu pour que ça aille dans ce sens là, c'est de minimiser la rotation. Parce que c'est à chaque fois une perte de connaissance car il faut au moins un an pour qu'un auditeur soit vraiment dans le bain car on fait des cycles de minimum 3 ans et ça peut aller jusqu'à 9 ans. Si la rotation est de 4,5,6 ans, alors ce sera chaque fois pour chaque auditeur, une découverte et il lui faudra quasi plusieurs semaines pour réellement s'imprégner du « process » et découvrir la matière. Un auditeur n'est rentable dès l'instant qu'il audit pour la 2^{ème} fois un secteur. A la 2^{ème} fois, il n'a pas plus besoin de se former, de se documenter sur la matière à auditer. Donc augmenter la stabilité du cadre de manière à acquérir plus d'expérience.

Mais cette rotation n'est pas nécessaire pour préserver l'indépendance et l'objectivité des auditeurs ?

Oui, oui, c'est vrai mais je crois qu'on est très loin de ça ! Je pense que c'est vrai mais quand on parle d'une dizaine d'années. Mais entre rester 5 ans ou 9 ans, je pense que c'est une période très raisonnable donc c.-à-d. passer maximum 3 fois dans le même service. Mais il est vrai que s'il reste 20 ans, là peut-être.

Interview n°17 – Auditrice interne – Secteur Immobilier

Expliquez-moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous auditeur ?

J'ai fais des études de « Business Economics Accountancy ». J'ai commencé en tant qu'auditeur externe chez PWC pendant 4 ans et puis j'ai travaillé chez ** où là j'ai commencé comme « financial analyst » dans le département « controlling ». Et puis, je suis arrivée en audit interne depuis 2012. Je consacre 30% de mon temps en audit interne et 70% en « controlling » où je prépare tous les « reportings » pour le comité d'audit et le conseil. Donc je suis là seule auditrice. Le « controlling » c'est uniquement le coté financier, les chiffres et on s'occupe très peu du contrôle interne. Donc c'est pour guider la comptabilité, préparer des écritures, gérer la trésorerie, ... mais on ne s'occupe pas du contrôle interne ; il est géré par le CFO et l'audit interne.

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

J'ai suivi une formation en 2012 « certified internal control specialist » et je suis des formations ad hoc organisées par des bureaux de consultance.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement votre rôle ?

Cette charte a été écrite en 2008 quand l'audit interne a été mis en place. Elle a été mise à jour l'année passée car elle intégrait encore le rôle du « risk officer » ; pour la FSMA, il faut distinguer l'audit interne et la gestion du risque. Et donc c'est le CFO qui a repris cette fonction de gestion de risque. Donc, alors en tant qu'auditrice, je vérifie les processus de la gestion de risque.

Par cette charte, je dois être indépendante et neutre et je dois avoir accès à toute information sauf les données RH. Les gens doivent me donner toute information mais je ne sais pas si c'est stipulé dans cette charte. Mais elle contient quand même 4 ou 5 pages donc je ne sais pas si quelqu'un de la société l'a lue, sauf les personnes concernées ! Ce n'est pas un guide pour les managers. Donc j'explique en bref au manager que je vais faire des interviews, leur demander comment ils travaillent et je ferai du testing sur 20 ou 30 documents,.... Et c'est comme ça que je l'explique. Je ne vais jamais leur dire qu'il existe une charte où mes missions sont décrites.

Donc, c'est bien possible que beaucoup ne connaisse pas l'existence de cette charte.

Quels types de travaux faites-vous parvenir au top et middle management, au comité d'audit et au conseil d'administration ?

Tout d'abord, je fais des interviews du manager du département, il me donne une vue globale sans vraiment me donner beaucoup de détails. Alors je fais aussi des interviews d'employés. Je leur demande de me montrer comment ils travaillent, de me montrer des documents et je commence déjà à écrire mon rapport pour le structurer car il n'existe pas systématiquement de procédures. C.-à-d. que pour le « core business », là oui il y a des procédures mais toutes les fonctions de support n'en ont pas toujours. Donc je dois toujours parler avec les gens pour comprendre l'histoire et situer les choses.

Dans mon rapport, je fais une petite situation pour savoir comment fonctionne le département. Je décris qui j'ai interviewé, comment le département est structuré, aussi pour démontrer si les tâches sont bien séparées et je décris très brièvement le processus que je dois analyser. Comme les lecteurs sont les membres du comité d'audit, je pense qu'ils ont besoin de ces informations vu qu'ils ne travaillent pas ici.

Quand je fais mes conclusions et mes recommandations, il y a toujours une discussion après et avec plusieurs personnes, pour voir s'il n'y pas d'informations manquantes qu'on ne m'aurait pas transmises et ainsi par la suite pour révéifier mes conclusions.

Donc, dans mon rapport, je fais aussi un « summary » du contenu de ce rapport avec le timing, comment j'ai procédé, nommé les contrôles que j'ai évalués, cité les risques que je vais analyser, l'échantillon, et mes conclusions. A la fin, je fais un tableau et je liste mes remarques, les risques et les recommandations. Ensuite c'est au manager du département de faire les siennes. Et il doit alors dire s'il est d'accord avec mes conclusions, ce qu'il propose de faire pour améliorer la situation, la deadline et qui est responsable de cela.

Après, je discute de ce rapport avec le manager, puis je le soumetts au CFO car il a fait longtemps l'audit interne. Ce CFO relit mon rapport en faisant parfois des nuances et en me posant quelques questions supplémentaires, ... donc il ne me manipule pas ! Il ne me donne pas sa vision, mais il ouvre mon regard. Parfois, je dois faire des tests supplémentaires mais c'est rare !

Aussi, le CFO me dit toujours d'atténuer mes conclusions car je suis néerlandophone et parfois c'est trop direct, mais je ne change jamais mes conclusions.

Après, je vais présenter ce rapport au « management comity » (CEO, CFO, COO, ...) . Ils prennent note et ne font que très peu de remarques. Alors le CEO est déjà au courant car je rends au préalable les rapports avant la réunion. Car tout ce qu'on discute, toutes les notes sont déjà transmises à l'avance, maintenant je ne dis pas qu'ils les lisent à l'avance, car il y a des choses plus importantes mais ils ont accès à tout ça.

Pour le comité d'audit, je rends les rapports avant les réunions et eux les lisent avant ! Lors de la réunion, j'explique mon tableau avec les remarques, ... mais je ne lis pas tout le rapport.

Quelle importance y accordent-ils ?

Je sais qu'ils trouvent la fonction d'audit interne fort importante mais j'ai le sentiment que comme je n'ai jamais découvert de grande chose, ils se disent que tout va bien. Ils n'ont pas le sentiment qu'on doive changer quelque chose. Les recommandations que je fais, sont toujours de petites choses. Je n'ai jamais fait de constat, vu de grand abus, ou de fraude, ... le CEO est toujours soulagé en sachant que tout va bien dans tel ou tel département ! J'ai toujours 5, 6 points mais ce sont de petites choses à améliorer mais ils n'ont pas trop de surprise. Pour la société, ce n'est pas une catastrophe ! Par exemple, la fois passée, j'avais trouvé qu'une application n'avait pas de mot de passe, pour moi c'est très important mais le CEO avait l'air de dire que cela n'était pas un drame.

Alors quand j'audite un département, c'est toujours une partie de leurs tâches, je limite le scope, et non pas tout le département. Je ne juge donc pas tout le département.

Concernant le plan d'audit, comment le réalisez-vous ?

C'est moi qui établis ce plan au début de l'année, pour l'année qui arrive, et j'en discute avec le CFO et puis on le soumet au comité d'audit. Mais la matrice des risques est

réalisée par un consultant et c'est sur cette base, que je fais mes plans d'audit et que je priorise mes missions. Alors les risques peuvent évoluer,... et quand il y a des nouveaux départements, nouvelles activités, qui changent le fonctionnement de la société, alors je fais toujours une évaluation, je fais des audits spécifiques, même si ce n'est pas dans la gestion des risques.

Les attentes du comité d'audit, du top et du middle management ainsi que du conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ?

Ils ont toujours approuvé mes plans d'audit. Normalement c'est un plan sur 3 ans, mais ici le plan est juste sur l'année suivante ! L'année dernière, ils m'ont conseillé parfois de réaliser une autre mission.

Si non, il n'y a jamais de discussions entre le CEO et le comité d'audit. Le président du comité d'audit prend toujours la parole. Ils posent tous des questions mais comme le CEO a été déjà informé au préalable dans le « management comity », c'est toujours le comité d'audit qui me pose des questions.

Recevez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre de celles-ci ?

Alors s'il y a quelque chose qui arrive, alors je fais une petite mission ad hoc, mais ça ne veut pas dire nécessairement que le comité d'audit soit informé ! Donc il se peut que le CEO me demande de regarder et de m'assurer sur telle chose, savoir quel contrôle existe ! Donc, le CFO et le CEO peuvent me demander de réaliser des petites missions (manque de contrôle,...) mais alors là cela n'est pas formalisé.

Vos missions sont-elles essentiellement des missions d'assurance, pas des missions de conseil ?

Je suis censée relire toute procédure, et donner aussi des conseils mais tous les départements ne me le demandent pas. Par exemple, pour le « property management », nouveau département depuis 2013, donc on a dû établir des procédures là où il y avait déjà une base. J'ai aidé à la mettre à jour. Mais ce n'est pas le plus important, ici chez ** ! On veut avancer, et les procédures sont de l'administratif et toutes les procédures ne sont pas toutes mises à jour.

A la comptabilité, le chef comptable me demande toujours mon avis sur les procédures ! Et c'est peut être parce que les autres départements ne connaissent pas mon rôle de conseil en dehors de ma fonction d'auditrice interne. Ou bien un manque de pression de management.

Cette fonction de conseil, ne pose-t-elle pas de problèmes en terme d'indépendance et d'objectivité ?

Je pense que si la fonction d'audit interne est internalisée, tu as toujours moins d'objectivité. Car tu connais les valeurs de la société. Mais ce souci d'indépendance, je ne rencontre pas ça comme problème ! Mais c'est vrai que mon rôle n'est peut être pas vraiment défini, et pas mis assez en évidence par rapport au personnel.

Et pourtant quand il y a un nouvel employé, il est présenté dans tous les bureaux, et on décrit mon rôle comme « controlling » et audit interne !

Au niveau de la collaboration avec les managers, quelles sont les relations que vous avez avec eux ?

La collaboration se passe toujours très bien et ils sont ouverts aux améliorations. C'est le moment aussi pour eux de se poser des questions. Ici, cela se passe très bien ! Ils ne cachent rien et on discute ensemble. Ils me demandent mon avis et on réfléchit ensemble pour avancer et faire les choses ! Donc, c'est assez valorisant mais je pense que ma mission se limite à cet audit interne car une fois que les recommandations sont décrites, alors il y a très peu de suivi ! Je devrais parcourir tous les ans et voir où on en est ! J'ai essayé de le faire l'année passée mais je n'ai pas reçu tous les feedbacks de tous les points sur tous les départements. Parfois les formulations sont assez vagues ! Oui, donc je devrais être plus stricte à ce moment là et exiger une réponse de ces départements.

Ne pensez-vous pas qu'il faudrait une « vraie équipe » d'audit, enfin plus conséquente, pour faire cette fonction ?

On a toujours estimé que le temps que je prenais pour l'audit interne était suffisant ! Pour faire 3 missions par an ! Mais peut être que je n'ai pas assez de temps pour faire le suivi. Je ne suis peut être pas assez exigeante à ce niveau là.

Je ne pense pas qu'il faut une équipe ici pour l'audit interne vu qu'on est une petite société ! Il y a peu de choses automatisées et on loue ici, on fait des contrats de location,... on n'est pas vraiment IT,... où il faudrait plus de contrôle !

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Avec le comité d'audit, c'est déjà prévu au tout début de l'année, c'est tous les 3 mois, plus ou moins. Mais avec le CEO, tout est informel, on travaille en équipe ! Le bureau du CFO est juste en face du mien et je peux toujours lui demander conseil. Le CEO, je ne vais jamais aller lui demander un conseil mais la relation reste informelle.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

A chaque audit que je fais, il y a beaucoup de choses qui sortent, qu'on peut améliorer mais ce sont de petites choses. Je peux donner quelques exemples.

Par exemple, dans le département « property management », il faut s'assurer que l'immeuble reste en bon état et donc, il faut faire quelques petits travaux. Ils sont censés demander plusieurs offres si on dépasse un certain montant. Donc il y a des seuils. Et j'ai fais une analyse et j'ai constaté qu'entre autant et autant d'EUR, il y a très peu de travaux. Donc j'ai remis en question ces seuils et remis en question l'efficacité en déterminant d'autres seuils et ça je ne pense pas, vu qu'ils sont toujours dans leurs

boulots, qu'ils pensent à réévaluer la chose ! Le contrôle est là mais est-il efficace ? Est-il bon avec ce contrôle ? J'ai mis ça en question, et c'était une bonne chose ! On y réfléchit. Un autre problème, toujours au sein du même département, par exemple, s'il y a un incendie et qu'on doit réagir tout de suite, on a pas le temps de demander des offres, et donc c'est un cas exceptionnel ! Mais la règle n'était pas toujours appliquée. Et cela je l'avais constaté, donc le manager l'a tout de suite dit à ses employés ! C'est vraiment éclaircir la procédure ! On peut améliorer.

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

Formaliser le suivi des audits est l'un des objectifs ! C'est indispensable, je ne peux pas faire des audits sans faire le suivi ! Je devrais mettre quelque chose en place. Pas uniquement faire le suivi, parce que je l'ai fait l'année passée, donc j'ai « parcouru » tous les rapports d'audits déjà faits, ... j'avais demandé le feedback au département, mais je n'ai pas fait le feedback au comité d'audit ou au management. Et ça, j'aurais dû le faire !

Avez-vous constaté des écarts ?

Oui ! C'est un des points, qu'on devrait améliorer : mettre dans le plan d'audit où on couvre toutes les procédures tous les 3 ans ! Il n'y a que quelques procédures qui ont été auditées 2 fois depuis 2008, mais beaucoup de processus peu audités ! Et je ne sais pas comment mettre ça en place.

Les processus les plus risqués ont été audités deux fois mais une seule fois dans les autres départements. On verra dans le futur. Si on audite tous les 3 ans, on donne une structure et le manager le sait, donc il fera les recommandations et améliorera les choses car il sait que je vais revenir ! Mais, ici chez **, l'audit interne n'est pas leur priorité, c'est la priorité du comité d'audit mais pas des managers.

Le comité d'audit est occupé à faire une évaluation, de remettre ça en question, de voir s'il faut améliorer, et si oui, comment on pourrait le faire. Le comité trouve ça nécessaire et tient à l'audit interne ; et ** est notamment contrôlé par la FSMA. Mais je ne sais pas comment ils vont évaluer mon rôle.

Vu que la société grandit, il est temps de se poser les questions par rapport à l'audit interne (l'audit est-il efficace ? Est-ce la bonne manière de faire l'audit ? Faut-il améliorer certaines choses,... ?) Donc ils remettent en question !

Interview n°18 – Responsable du département d'audit – Secteur de la santé

Expliquez-moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous auditeur ?

Alors en fait, j'ai travaillé d'abord durant six ans comme chef de projet dans une société de service au niveau informatique. Ensuite je cumulais également avec une fonction d'enseignement au niveau informatique et j'ai quitté pour prendre une fonction de directeur du département informatique à la ** qui ensuite est devenue ** et puis ** durant toutes les fusions. Et à peu près maintenant cinq ou six ans j'ai repris la direction de l'audit et donc voilà le résumé du parcours.

En tant que directeur de l'audit avez-vous suivi une formation spécialisée ?

Alors en matière de formation, tout d'abord, il y a une chose importante à préciser, c'est que, chez nous, il n'y avait pas, avant que je ne reprenne la fonction, une grande tradition de l'audit au niveau des mutualités. Il y avait de l'audit mais c'était un audit orienté vers une certaine forme de conformité qui consistait en des examens de dossier,... C'était donc une fonction très peu développée et les régulateurs, notre unité nationale par exemple, l'** n'existait pas encore et l'** n'exerçait que très peu la fonction d'audit ou avec très peu d'exigences en matière d'Audit au sein des mutualités. Donc quand j'ai repris cela, j'ai débuté effectivement des formations. Les formations, c'est essentiellement au niveau de l'IFACI que je les ai suivies, l'Institut Français d'audit et de contrôle interne. L'avantage c'est que, si j'avais certaines lacunes au niveau de la formation d'audit, par contre j'avais de bonnes connaissances dans le domaine de l'organisation comme telle et en fait, cela m'a aidé pour la réalisation des missions d'audit, surtout dans l'analyse des risques et du contrôle interne mais il faut quand même le dire, j'ai dû cravaché beaucoup pour acquérir les expériences dans ce domaine.

Existe-t-il une charte d'audit chez vous qui spécifie clairement le rôle et vos missions au sein de l'audit ?

Exactement, cette charte est éditée par un comité d'audit qui vient justement de faire une révision très récente de la charte, on a reçu d'ailleurs des adaptations.

Trouvez-vous que votre charte clarifie mieux et que cela préserve votre indépendance ?

Oui, certainement la charte est la base de tout. C'est ce qui va nous permettre de qualifier le rôle de l'auditeur tant au niveau des exigences en matière de déontologie qu'en matière de clarification des rôles et missions. Pour moi c'est vraiment capital.

Quels types de travaux faites-vous parvenir au top et middle management, au comité d'audit et au conseil d'administration ? Les travaux sont-ils parfois différents ? Comment cela se passe-t-il ?

Les travaux sont tout à fait différents, ils sont de différents types. Tout d'abord, je tiens à préciser que nous avons des organismes régulateurs. On a notre union nationale qui nous contrôle, nous avons l'office de contrôle des ** qui exerce également un contrôle relativement strict au niveau des ** avec des sanctions financières qui peuvent s'avérer effectivement importantes. Il y a également les contrôles INAMI, on peut compléter cela par des auditeurs externes tels que EY qui vient avec une mission beaucoup plus financière ; c'est notamment la justification des comptes financiers. Alors en fonction de ces organismes régulateurs nous avons tout un ensemble de travaux à exécuter. De manière synthétique, vis-à-vis du Directeur Général, ce que je fais, par exemple, je procède à une analyse des risques stratégiques. Ce n'est pas directement de l'audit mais n'empêche que l'audit interne, l'Union Nationale, nous impose de réaliser des analyses de risques stratégiques chaque année concernant le plan stratégique de l'union nationale et de la Mutualité. Donc, cette analyse de risques stratégiques, je la présente ; elle est basée essentiellement sur les interviews avec mes autres collègues directeurs où on identifie l'ensemble des risques du plan, de même que l'élaboration des plans d'actions qui ne sont pas suivis directement ou menées par l'audit ; mais par l'organisme

donc chez nous le service qui s'occupe du planning project management office, qui assure un suivi de la réalisation des plans d'actions suite à l'analyse des risques comme telle.

Et quand vous dites gestion de risque stratégique, ça consiste en quoi ?

En fait, nous avons un plan stratégique. Et ce plan stratégique, fait l'objet d'une analyse et d'un développement avec notre comité de direction. Donc, c'est le plan stratégique de la Mutualité.

Le plan d'audit que je remets aussi chaque année est encore autre chose. Donc, on a un plan stratégique et ce sont les directeurs ensemble qui le définissent chaque année (augmentation de la clientèle, développement de nouveaux produits, etc.). Donc moi par rapport à ce plan, je rencontre les directeurs individuellement et je détermine avec eux quels sont les risques apportés par le plan. Ces risques sont alors pondérés. Il y a donc un exercice de synthèse qui se déroule par rapport à cela et il y a une présentation des résultats qui est faite d'abord au directeur général, Monsieur **, puis au comité exécutif, donc à l'ensemble des directeurs qui ont participé à l'élaboration de même qu'au bureau du conseil d'administration ; donc une mission annuelle.

À côté de cela, je mène des missions ponctuelles à la demande de M. **. Ces missions ponctuelles consistent essentiellement à des analyses de risques relatives à des thématiques bien spécifiques. Exemple, nous avons connu le 1er janvier 2016 une fusion technique entre ** et **, à cette occasion, en fin 2014, début 2015, j'ai mené deux analyses de risque par rapport à cela de manière à s'assurer que les actions relatives à la fusion, donc tout ce qui était testing, etc., étaient dans la bonne trajectoire. Même chose, par exemple, au niveau de la gestion électronique des documents, j'ai mené également toute une analyse de risque qui était transmise à M.**. Indépendamment de cela, j'ai également un circuit que j'appellerais d'urgence c'est-à-dire que sur base d'incidents, comme des tentatives de fraude par exemple, il y a automatiquement un rapport d'incident qui est adressé au directeur général et ensuite au bureau du conseil d'administration. En général, les rapports d'incidents sont également adressés à l'audit de l'Union Nationale qui assure un reporting vers le comité d'audit. Donc toute cette partie, je dirai que c'est la partie de notre directeur général.

Au niveau maintenant du middle management. Ce que nous avons établi avec eux, c'est un référentiel du contrôle interne. Ce référentiel du contrôle interne reprend à peu près 293 postes de contrôle que nous évaluons régulièrement c'est-à-dire que nous avons deux à trois évaluations par an de manière à déterminer notre niveau de conformité par rapport à tout cela ; à ce niveau, il y a une forte implication du Middle management dans l'exercice de cette évaluation en question. Important aussi de signaler que lors de l'exercice de certaines missions spécifiques, le middle management est fortement impliqué. Ce que je peux dire également c'est que, à côté de cela, il y a des missions thématiques qui sont menées directement par l'audit union. L'audit union va déterminer, par exemple, une mission relative à la gestion du signalétique des tiers payant ; donc on a un ensemble de prestataires de soins, il y a une signalétique, et elle est directement accrochée au compte financier et on va vérifier qui exécute des changements au niveau des comptes pour voir s'il n'y a pas des risques de fraude par rapport à tout cela. On s'assure également d'un respect de délais en matière de paiement. Donc également, dans le cadre de ces missions spécifiques, le middle management est impliqué et des rapports sont adressés au directeur des personnes

concernées de même qu'aux managers en question, de façon à assurer un suivi des recommandations suite à ces missions d'audit.

Que ce soit le middle management qui soit audité ou que ce soit une demande de M. **, accordent-ils suffisamment d'importance au rapport que vous émettez ?

Oui, je réponds oui sans hésitation, dans la mesure où nous avons également, suite à ces rapports, un ensemble de recommandations et chaque recommandation doit évidemment avoir un suivi. J'adresse également à M. ** que je rencontre chaque mois et à peu près chaque trimestre pour faire le point concernant la situation d'audit, audit au sens le plus large du terme c.-à-d. « risk management » et également le contrôle interne, une évaluation du suivi des recommandations (à peu près chaque trimestre). C'est-à-dire le nombre de recommandations qui ont été traitées, qui sont encore ouvertes, qui sont en cours de réalisation ou alors éventuellement assumées en tant que facteur de risque par la **. Mais tout cela doit faire l'objet dans l'ensemble de justifications claires et précises.

Avez-vous déjà été en conflit avec un manager qui n'était pas d'accord avec vos recommandations ? Avez-vous donc dû faire intervenir Monsieur le Directeur ? Est-ce que vos relations se passent bien ?

Non, je n'ai jamais rencontré de conflits ni avec des managers ni avec M.**. Non, les discussions sont très franches et je n'ai jamais fait non plus l'objet de pressions de la part de la direction générale ou du conseil d'administration dans l'exercice de mes missions. J'ai en tout cas le sentiment d'avoir la plus grande indépendance pour pouvoir réaliser mes missions. Mais j'ai également tout un passé au sein de l'organisation. J'ai aussi exercé une fonction de directeur informatique qui me permet de mieux saisir certains processus IT et il est un fait que cela aide.

Ces travaux sont-ils différents en fonction de ces trois parties prenantes ? Plus précisément, les attentes du comité d'audit, du top et du middle management ainsi que du conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ? Je suppose que c'est sur le président du comité d'audit que vous devez vous rabattre pour garder cette indépendance vis-à-vis de la direction.

En fait, le président du comité d'audit gère surtout les auditeurs notamment au niveau de l'Union Nationale mais j'entretiens de bons contacts avec le président du comité d'audit dans la mesure où il est également membre du bureau du conseil d'administration chez nous. Donc, je n'ai jamais rencontré de relations, de situations conflictuelles entre d'une part les attentes du comité d'audit via notre bureau du conseil d'administration et la direction générale. De même, j'ai des discussions informelles avec le président du comité d'audit de manière à lui faire part un peu des méthodologies que nous utilisons, de la vision que j'ai moi-même de tout cela. De plus, chaque année je présente un plan d'audit qui doit être validé par le bureau du conseil d'administration et dont les résultats sont évalués l'année suivante. Je montre ce qui a été réalisé dans le cadre du plan d'audit et ce qui n'a pas été réalisé et à ce niveau là, je n'ai jamais eu de situations délicates où je me retrouvais assis entre deux chaises.

Les relations que vous avez avec le président du comité d'audit sont-elles essentielles ?

Oui, car je dois garantir d'une part que les informations que j'apporte répondent aux attentes du bureau du conseil d'administration et du comité d'audit, notamment par le biais d'un rapport sur le contrôle interne au sein de la Mutualité présenté chaque année. Je dois effectivement m'assurer qu'il y a du contenu derrière tout cela et que cela répond effectivement à leurs attentes. De même, c'est l'occasion lorsque je les rencontre, de formuler des idées concernant de nouvelles missions à exécuter et de poser toutes les questions par rapport aux actions qui ont été entreprises durant l'année.

Est-ce que vous pensez que le ton que donne le Directeur à une importance dans vos relations et dans l'importance que les managers vous accordent ?

Cela est fort important dans la mesure où cela doit démontrer un soutien inconditionnel de la direction par rapport aux missions qui sont données et donc je n'hésite pas à faire intervenir M.** lorsque j'ai besoin de son appui pour faire avancer soit une mission d'audit soit l'exécution de certaines recommandations. Si je perçois effectivement dans le chef d'un autre directeur ou d'un autre manager un manque de collaboration dans l'application d'une recommandation faite par moi-même ou par les auditeurs externes, là de toute évidence j'irai directement trouver M. ** et en général cela se passera via une discussion entre les directeurs concernés et moi-même. Si cela se passe avec un manager, je n'hésite pas à avertir le directeur également et à avoir une discussion claire et précise avec le manager. Tout n'est pas rose et il y a des problèmes, par exemple, je vais donner un exemple concret ; l'OCM (l'Office de contrôle des Mutualités) nous impose de gérer les plaintes de la clientèle sur base d'un ensemble de critères relativement bien précis, à savoir des possibilités de recours qui doivent être mentionnées dans les courriers qu'on échange avec les clients, le délai de réponse et le traitement de la plainte. Tout cela est clairement fixé. Il est clair que nous, par rapport à cela, on a mis en place un ensemble de procédures qui doivent être respectées par l'ensemble du personnel. On a constaté lorsqu'on a fait un examen des plaintes qui ont été introduites que la procédure n'a pas été systématiquement respectée. Par rapport à cela, j'adresse donc un rapport à M.** et de même qu'aux directeurs qui sont concernés par les personnes qui n'ont pas respecté la procédure comme telle, de manière à assurer un bon suivi puisque là il y a des sanctions financières relativement importantes qui sont contenues. Il est important à ce niveau là que la direction générale puisse avoir suffisamment de poids pour pouvoir imposer les éléments au niveau de la maîtrise des processus.

Je suppose que lorsque vous devez auditer un service, il y a une discussion qui se fait préalablement, qu'un rapport est réalisé et que vous avez encore une discussion par la suite, avant de le rendre finalement à Monsieur ** ?

Exactement, la manière dont on procède : Sur base d'une thématique, nous rencontrons les gens et il nous arrive de descendre au niveau le plus bas c'est-à-dire pas simplement les managers mais des gens du terrain et sur base des éléments et des informations que nous avons collectés, nous établissons un pré-rapport que nous validons avec eux pour voir si effectivement nous avons bien compris les différents éléments, notamment certains aspects techniques dans certains dossiers car nous ne pouvons pas être

spécialisés dans tous les domaines. Donc, on veut s'assurer d'une bonne compréhension du domaine sur lequel nous avons travaillé, s'assurer également que les problèmes ou les risques qui ont été identifiés sont ceux effectivement qui nous ont été mentionnés. Et sur cette base nous adressons un rapport soit au Directeur soit éventuellement à un audit externe et le rapport final est envoyé à toutes les personnes concernées.

Une fois le rapport remis à Monsieur **, y a-t-il un résumé reformulé pour le comité d'audit ?

Tous les rapports ne sont pas adressés au président du comité d'audit ni au bureau du conseil d'administration chez nous. Si je prends l'exemple du suivi des recommandations, j'élabore un tableau de synthèse, et dans ce tableau de synthèse, pour l'année 2016, nous avons eu autant de recommandations, il y en a autant qui ont été traitées, autant qui sont assumées comme telles et trois ou quatre qui sont encore ouvertes. Pour ces trois ou quatre recommandations ouvertes, je vais donner le détail ou des recommandations au risque tels quelles qui ont été assumées, je donnerai également le détail. Mais tout cela à travers un tableau de synthèse, je ne vais pas prendre l'ensemble des recommandations mais nous allons parfois dans un détail beaucoup plus important, par exemple en cas de fraude et à ce moment là il y a un rapport détaillé qui est adressé au bureau du conseil d'administration.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

Pour moi il y en a plusieurs, donc je ne me limiterai pas à un seule. Un exercice que nous avons fait c'est au niveau de la gestion électronique des documents. Lors de l'audit de ce processus, on a constaté un manque de pilotage général au niveau de l'ensemble du processus et on a d'ailleurs pu mettre en évidence des problèmes en matière de communication, des problèmes dus à l'utilisation de différents types d'outils qui s'emboîtaient mal. Et donc cela a permis d'ajouter de la valeur via une meilleure maîtrise du processus comme tel, parce qu'on avait constaté que nous avions des risques de pertes de documents, donc le document n'était pas perdu comme tel mais il était resté bloqué dans une clé avant traitement. Tous ces éléments ont pu être mis en évidence donc cela a permis la création d'outils beaucoup plus spécifiques pour assurer un meilleur pilotage. Ceci est un exemple bien précis.

Donc il s'agit d'une amélioration de processus que vous avez fait ?

Exactement, un autre exemple, concerne les enquêtes thématiques qui sont faites au niveau de l'union qui doivent nous conduire à un ensemble de recommandations claires et précises concernant cette meilleure maîtrise au niveau des processus. Autre exemple aussi, nous venons de mettre en place un système concernant le scanning c'est-à-dire la digitalisation des documents. En faite notre client aujourd'hui peut digitaliser un document, même faire le scanning via un phone, et envoyer cela au niveau de la Mutualité. Nous avons posé un regard un peu plus critique par rapport à ce processus.

Nous avons demandé s'ils avaient réalisé une analyse de risque, et on a constaté que cette analyse de risque était insuffisante donc on a reproché, nous-même, à une analyse de risque avec des responsables de terrain et avec les informaticiens et cela a conduit à de nouvelles recommandations qui doivent permettre une amélioration au niveau de la maîtrise du processus. On a, par exemple, constaté que entre le premier canal assez peu de digitalisation et le deuxième via le scan by phone, les processus n'étaient pas identiques. Il y avait certaines différences sur le plan technique qui créaient de la confusion à un autre moment de la chaîne de contrôle. On a donc conduit, nous les responsables, à harmoniser le processus et par la même à ajouter de la valeur.

Pour moi, cela est fort important, il ne faut pas percevoir l'audit simplement comme un élément de conformité mais également comme un élément de valeur ajoutée par rapport à l'organisation. Si on reste dans cette perspective de conformité cela est grave. Pour éviter ce problème, ce n'est pas uniquement au niveau de la direction générale que cela va se faire, la direction générale doit le percevoir mais c'est également la responsabilité de l'audit comme telle. De mon côté, je dois démontrer que je peux apporter de la valeur. Cette valeur doit être apportée via une meilleure maîtrise des processus via une communication constante avec les différents éléments de l'organisation et même en dehors de l'organisation c'est-à-dire la communication avec le bureau du conseil d'administration chez nous, avec le président du comité d'audit, et surtout ce middle management qui doit soutenir l'ensemble des efforts en matière de création de valeur. Pour moi cela est capital. Il faut absolument que l'on passe par là. Percevoir l'audit uniquement comme un service qui réalise une photo annuelle où on espère que l'on sera tous bien fais sur la photo pour pouvoir présenter au bureau du conseil d'administration, c'est une erreur. C'est une grave erreur parce que tôt ou tard, cela dérape parce qu'il n'y a plus cet apport de valeur, il n'y a plus cet apport de qualité. Pour ce faire, c'est cette collaboration avec des agents c'est-à-dire des collaborateurs très proches qui, à la limite, vont s'inscrire dans une dynamique pour construire un modèle qualité au sein de l'organisation. C'est par là que l'on doit absolument passer. Plutôt que de faire simplement un contrôle ponctuel au niveau d'une mission thématique, je suis actuellement occupé à me battre pour que les recommandations comme telles soient directement inscrites dans le référentiel du contrôle interne. Pour nous, ce référentiel de contrôle interne doit être quelque chose de dynamique et donc les gens de terrains, les managers, sont fortement impliqués. On les rencontre souvent et on analyse ce référentiel de contrôle interne avec eux pour dire OK, ce contrôle maintenant est devenu obsolète, il n'a plus de valeur ajoutée. Par contre, on constate qu'effectivement, il y a lieu de mettre en place un nouveau contrôle. Pourquoi ? Et bien en fait, on lance un nouveau projet relatif à la digitalisation des documents, afin d'assurer une meilleure maîtrise, pour assurer une meilleure qualité et donc finalement rencontrer les attentes du client c'est-à-dire la rapidité du paiement,... et bien nous devons mettre en place cette action de maîtrise comme telle. Ce qui est important pour moi c'est la valeur ajoutée que nous pouvons apporter via ce système.

Dans la nouvelle définition, on définit l'audit interne comme un rôle d'assurance, s'assurer que l'entreprise marche bien, que les processus soient bons, mais aussi comme vous dites, un rôle de conseiller qui essaye d'apporter de la valeur. D'autre part, selon vous, l'auditeur n'est-il pas face à une certaine ambiguïté dans ses missions alors. Qu'en pensez-vous ?

Je suis tout à fait d'accord avec cela, car effectivement, tous ces éléments peuvent déboucher sur des situations, où on se demande où l'auditeur se trouve-t-il. C'est un problème qu'on peut effectivement rencontrer. Il faut effectivement être bien conscient du rôle exact que doit jouer l'auditeur. Nous ne pouvons pas perdre de vue la mission essentielle qui est effectivement de donner une assurance raisonnable à un conseil d'administration que l'organisation, l'entreprise gère ses processus de manière conforme en concordance avec les grands principes,... Donc il y a toujours cette notion de conformité qui doit subsister. Maintenant, se limiter à cette mission là, cela ne va pas non plus. Et Donc quel est le rôle de l'audit interne ? Il se situe finalement entre, d'une part je dois voir mon rôle en tant que missions de contrôle, la conformité mais si je me base uniquement là-dessus je vais être relativement aveugle, parce que je ne vais plus prendre conscience de la réalité. Je vais me dire d'une part, vous devez assurer tel type de risque, couvrir tel type de risque, et de l'autre côté, je dois m'impliquer, participer avec le management pour construire un modèle leur permettant de collaborer à cette qualité, à cette maîtrise des processus, à ce contrôle. Et tout cela dans le respect d'un budget. En effet je ne peux pas mettre une personne active et deux contrôleurs derrière. Je dois garantir que les contrôles que je mets en place vont apporter de la valeur car sinon cela ne sert à rien. Cela reflète donc toute la problématique d'aujourd'hui, du positionnement de l'audit interne dans les organisations.

En apportant un conseil concernant l'amélioration d'un processus, y-a-t-il donc un problème d'indépendance ?

Tout à fait, je ne peux pas moi demain redevenir un facteur de risque au sein de mon organisation. Je donc avoir ce nécessaire recul par rapport à mon organisation tout en m'impliquant de plus en plus pour pouvoir améliorer les processus, leurs apporter de la qualité. Cela ne peut se faire à mon sens que lorsque... Je reviens à cette digitalisation des documents ; on a connu un problème dans le cadre du projet. Y-a-t-il une analyse de risque ? Oui, mais cela n'est pas suffisant. J'invite des gens du terrain, je les rencontre et je leur pose la question s'ils ont été impliqués. Pas suffisamment impliqués ? Ok, Donc, avec ces gens du terrain, j'identifie les risques, j'invite ensuite les responsables techniques du projet et je dis : « OK, les gens du terrain estiment que nous rencontrons tel ou tel type de risque dans le cadre du projet que vous avez mis en place, donc c'est à vous, à nouveau, de reprendre la main par rapport à cela ». Je dois alors m'inscrire dans un devoir de réserve pour éviter de trop m'impliquer dans les risques que moi-même j'ai identifiés. Donc, je dis : « maintenant on va faire ceci, on va faire cela... ». Et à la limite, six mois après, je vais revenir en demandant où en est-on. Alors que je me suis déjà trop impliqué, donc à ce niveau là je dois avoir un garde-fou par rapport à mon rôle dans le cadre de cette mission spécifique. Je ne peux jamais déplacer la ligne blanche où je sors tout à fait de mon rôle d'auditeur pour redevenir un membre de l'équipe de projet. Et c'est d'autant plus vrai et d'autant plus risqué, comme j'ai une formation informatique, que j'ai travaillé dans l'informatique, il pourrait être tentant de m'y impliquer. Je me dois une certaine forme de retenue dans l'exercice de mes missions d'audit par rapport à tout cela.

Donc vous pouvez conseiller, donner des rapports et expliquer comment on peut améliorer le ou les processus. Mais il faut garder cette part de retenue. Mais pour vous, conseiller est crucial en tant qu'auditeur ?

Quand je dis conseiller, c'est surtout qu'il faut mettre autour de la table les bonnes personnes pour poser les bonnes questions. Ce n'est pas nécessairement moi qui conseille mais j'amène les gens à participer car j'ai constaté un dysfonctionnement au niveau de l'organisation et que le projet comme tel avait perdu un certain niveau de maîtrise. Je le constate mais je ne conseille pas, mais j'amène les gens à s'exprimer par rapport au projet de manière à ce qu'ils puissent dire « on ne m'a même pas demandé mon avis ..., donc cela ne va pas ». Hier, j'ai discuté avec un membre du personnel qui me dit : « j'ai développé un petit outil de qualité,... ». J'y prête attention car cela peut avoir effectivement de la valeur ajoutée et dans ce cas cela va en avoir. Donc, il faut valoriser l'apport de certaines personnes dans le cadre de la maîtrise des processus. C'est cette dynamique là qu'il faut installer, c'est ce que j'appelle de la maîtrise en continu au lieu de se dire maintenant je vais contrôler le processus une fois par an et donc on aura une photo et puis on se rencontre que cela ne va pas et il faut des mesures de correction,... et cela devient alors très lourd. Ce qu'il faut également au niveau de l'audit, c'est de l'agilité, une grande forme d'agilité pour s'adapter aux sociétés, aux changements. Ceci est un élément important.

Mais pour l'auditeur interne qui arrive demain, en termes de compétences, ce n'est pas évident car l'auditeur doit avoir une maîtrise globale sur plusieurs processus et plusieurs services. Cela n'est-il pas un problème en termes de compétences des auditeurs ?

En effet pour quelqu'un qui arrive de l'extérieur, cela n'est pas évident. Il y a des processus techniques où la législation peut s'avérer relativement complexe et une législation qui devient de plus en plus contraignante. C'est un des défis auxquels nous devons répondre à savoir une législation plus complexe, plus contraignante, avec moins de moyens, moins de budget, nécessitant également plus de compétences, une meilleure maîtrise. C'est un défi pour le personnel aujourd'hui mais c'est également un défi pour l'auditeur interne de pouvoir assurer une bonne vision par rapport à tout cela, une vision des challenges. Pour moi, un élément fort important, est la communication. La communication avec les gens est capitale car si on n'a pas cette communication, cela est dramatique. Donc cela reste malgré tout, une évaluation humaine, on doit essayer d'acquérir des outils,... mais la dimension humaine en matière de communication est critique par rapport à tout cela. Si une personne n'a pas le bon profil à ce niveau là, elle aura de grosses difficultés à pouvoir s'intégrer avec les gens. Là aussi, il est important de faire la part entre ce qu'une personne dit et la réalité. Faut sentir les gens aussi dans ce métier.

Vos facteurs clés de succès sont finalement les relations que vous entretenez avec les managers, votre rôle et le fait que vous soyez impliqué dans cette amélioration, dans cette valeur ajoutée ?

Ce sont tous les éléments. Etre intéressé aussi par les évolutions techniques, s'informer, suivre régulièrement des formations. Ce qui est intéressant et important ce sont les ouvrages relatifs à l'audit car on n'y puise des idées. Le fait de rencontrer ses pairs via des conférences, de pouvoir discuter avec des personnes pour permettre de ressortir de bonnes pratiques que l'on peut rapidement implémenter au niveau d'une organisation. En assistant à des conférences, à des formations de l'IFACI, je me suis dit que cet élément était fort important. Cette année, je vais réviser, ce n'était pas prévu dans mon plan

d'audit, je vous ai parlé de cette fameuse analyse de risque management sur le plan stratégique. En fait, je vais faire un exercice comparable mais sur le plan opérationnel, au sens le plus large y compris les fonctions de support, je vais rencontrer non plus les directeurs mais les managers. Je vais leur demander de me donner trois risques majeurs, maximum cinq, dans l'exercice de leur activité. Par rapport à cela, une fois qu'un risque majeur est identifié, demander s'ils ont également des solutions, des plans d'action qui devraient être mis en place par rapport à cela. Et on doit pouvoir faire un rapport également à M. **, montrant ainsi la perception des managers dans le cadre d'exécution de leurs missions accomplies. Car, on peut rencontrer au sein des organisations, surtout au moment où on atteint une certaine taille, des problèmes de compréhension entre les directives au niveau du plan stratégique, et la manière dont c'est perçu demain sur le terrain et la manière dont cela est mis en place. L'objectif de cette étude est effectivement de voir, quels sont par département leur trois grands risques majeurs et éventuellement, par la même occasion, de se dire : « tiens, est-ce que éventuellement c'est un risque de fraude que vous avez identifié ? » Etc. Donc c'est un exercice que je vais encore faire cette année ci.

Interview n°19 – Responsable du département d'audit – Secteur de l'énergie

Expliquez-moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous auditeur ?

J'ai fais Solvay. Ensuite, je suis parti en Allemagne dans une entreprise dans le département Fusions et Acquisitions. Après, je suis parti au Luxembourg où j'ai travaillé chez Ernst & Young comme auditeur externe où je m'occupais uniquement du secteur industriel, notamment dans la sidérurgie, PME industrielles, ... Ensuite j'ai travaillé comme auditeur interne financier chez American Express. Je suis rentré par la suite chez Suez où j'ai travaillé dans le contrôle de gestion. J'ai connu plusieurs fusions avec **, ... et j'ai rejoins ensuite l'équipe d'audit interne depuis 2008.

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

Oui, ce sont des cours d'une semaine, cours module en tant qu'auditeur interne qui explique la méthodologie particulière, un peu comme les « Big Fours ». Et puis classiquement, les formats de « reporting », rapports d'audits. Et c'est une obligation quand on rentre chez nous de suivre ce type de formations.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement votre rôle ? Est-elle indispensable ? Permet-elle de clarifier votre rôle ?

Oui tout à fait. Donc c'est un document clé fondateur qui explique les rôles, les responsabilités, les obligations et les droits que la fonction d'audit interne peut avoir.

Quels types de travaux faites-vous parvenir au top et middle management, au comité d'audit et au conseil d'administration ? Quelle importance y accordent-ils ?

Alors on a un plan annuel d'audit sur une approche basée sur les risques. Ca suppose des entretiens avec le management au préalable et puis de là on fait notre propre analyse de

risque. On a un département risque aussi. On essaie à la fin d'arriver au même diagnostic et on priorise car on ne sait pas tout faire. Donc, on est une centaine d'auditeurs internes terrains et avec les juniors, assistants ... on doit être 120. Ces cent auditeurs sont dans la partie corporate en Belgique, Londres et Paris et puis aussi dans les Business Units partout dans le monde. Donc le plan d'audit, on doit avoir en moyenne 300 audits par an. Alors en première partie, ce sont les audits de suivis qui sont une part énorme sur les recommandations importantes et qui se fait l'année suivante pour s'assurer de la correcte mise en place des plans d'actions. Deuxième audit, ce sont les audits d'assurance, de deux sortes ; l'une sur le contrôle interne (représente 15% de la masse totale des audits) très codifiée avec des référentiels, des matrices d'analyse que les managers vérifient eux-mêmes. Ils ont des grilles d'évaluation sur leurs « process » (est-ce que dans tous mes achats, il y a bien un bon de commande, un bon de réception, réconciliation,...). Donc des activités de contrôle établies et le manager s'évalue. Ensuite l'auditeur vérifie et confirme l'évaluation du manager. C'est très borné. L'autre sorte constituée par les audits d'entité où on va voir une entité en tant que telle, ça peut être une filiale, et on va revoir ensemble les grands processus métiers, la gouvernance, les processus de support clés comme l'achat, la gestion des contrats, ...

Troisième audit, vu qu'on est un groupe réparti un peu partout, on va faire des audits transverses, donc on va prendre un thème, par exemple la gestion de projets et on va voir comment ils sont gérés dans les différents pays. Donc soit on les coordonne avec les équipes locales ou ils sont pris en charge par les auditeurs du centre, donc plus centralisés. En général, il y a un mélange des deux mais souvent ce sont les auditeurs internes corporate qui pilotent et déclinent une sélection des endroits où aller.

Quatrième audit, ce sont les thématiques clés d'audit sur des domaines particuliers. Par exemple, les risques industriels comme la sécurisation des systèmes commandés. Il faut qu'on sécurise ! Donc des thématiques sur lesquelles on fait des audits transverses. On peut avoir par exemple des thématiques imposées sur base d'analyse de risques importants du groupe. Exemple, les prix de transferts ; donc on répartit la marge entre des activités, des reventes entre filiales. Ou des thématiques comme les conformités du groupe, politique éthique,...Donc, tout cela forme la majorité de nos audits.

Ce qui faut voir aussi, c'est la manière dont c'est organisé : on a des auditeurs qui ont une appétence, une spécialité, en IT, en projets de constructions comme les centrales électriques, plateformes pétrolières, ... Puis, on a les activités de « trading » sur les achats, ventes, ... donc là on a aussi des auditeurs pointus. Une autre spécialisation est la santé, la sécurité physique des travailleurs sur site, les problèmes environnementaux, ... Les audits financiers aussi où on revoit la performance financière d'une entité par exemple sur les contrats, à s'assurer que les marges sont réalisées, ...

C'est ce qu'on retrouve dans un grand groupe industriel.

Il y a un responsable de filiale expertise et il y a des profils plus spécialisés. Donc dans le « trading », dans les projets de construction et IT, on a des auditeurs spécialistes là-dedans et ils ont été travailler là, mais pour le reste, ils sont relativement interchangeables.

Une fois les rapports rédigés, sont-ils directement envoyés au CEO ?

D'abord, quand on termine une mission, il y a d'abord un débriefing avec le management sur place. Idéalement on termine sur le terrain, donc on se réunit. Et on établit un constat avec des recommandations qui donnent lieu à un dialogue, un échange. En

général, on est d'accord à 95%, et il y a toujours un delta parce qu'on a peut être mal apprécié et parce qu'il y a un dialogue contradictoire mais sain qui commence à s'établir. Il y a des échanges et une fois qu'on est d'accord sur les grands principes, la tonalité et les opinions en général de l'audit, on commence la rédaction des rapports. Donc la rédaction, c'est le responsable et son équipe avec des compléments d'informations qu'il faut, et ils la font avec le management et on a un projet de rapport. Ce projet de rapport va être envoyé ; donc il y a un directeur d'audit ** ici et puis il y a des directeurs répartis par zone géographique. Après, il y a une supervision naturelle, un échange, s'assurer de la cohérence, ... Une fois qu'en interne, avec des seconds regards au niveau de superviseurs plus expérimentés. Le projet est envoyé au manager audité afin, vu que c'est lui qui est en charge du plan d'action, qu'il envoie ses commentaires éventuels. Il est mis par la suite mise en copie à la toute la chaîne hiérarchique. Ces rapports font l'objet de détermination d'un plan d'action, d'une mise en œuvre, d'un suivi, et la boucle est bouclée.

Puis, on a une restitution aussi au niveau de l'exécutif management sur les rapports mensuels. On donne ce qu'on a fait, comme une grille de lecture sur les missions les plus importantes qu'on a faites dans le mois, et celles sur lesquelles il y a des points d'attention et des recommandations. Ça, c'est envoyé et apprécié chaque mois et on a le « reporting » traditionnel au comité exécutif et au comité d'audit où là le « reporting » est un peu plus élaboré, il reprend les grandes missions, le suivi des recommandations sur lequel le comité d'audit fait attention ! Donc on rapporte sur des thématiques sur par exemple tous les projets de construction, on fait une synthèse, on trouve des points communs ; ou par exemple sur des risques éthiques, fraudes, sécurisation des paiements, ... ou bien le top management nous demande aussi des missions car il sent qu'il y a un petit souci.

Recevez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ?

Oui oui, c'est ce qu'on appelle des missions flash car il faut les faire vite ! Et elles deviennent prioritaires car ce sont des demandes du management. On essaie de dire non ; le but n'est pas de dire oui à tout, car tout n'est pas auditable et ce sont des choses aussi qui relèvent des secondes lignes de défense. Ça peut être le contrôle de gestion, département juridique. Donc, on intervient quand il y a un besoin de confidentialité et pour donner une indépendance supérieure, donc alors un éloignement vis à vis de ces secondes lignes de défense et du contrôle.

En parlant d'indépendance, est-ce qu'il vous arrive d'avoir des activités de conseil ?

Oui, on en a ! Mais ça reste marginal ! On en fait mais vraiment afficher conseil, on les fait car c'est plus simple. Donc c'est un manager business expert qui a une mission, et nous on apporte un support méthodologique. On apporte vraiment une expertise, une façon de bien travailler, une discipline, ... la différence avec les autres missions, c'est qu'on pousse pour avoir un plan d'action mais la décision finale appartient au chef de mission. On arrive souvent à un consensus mais l'affichage est différent et ça fait moins peur. Le « reporting » est aussi différent ; il n'est pas diffusé notamment car s'il y a des conclusions délicates, c'est plus facile.

Et on sait qu'on n'est pas indépendant ! Alors le but n'est pas là car notre objectif est d'aider le groupe, donner une expertise, des ressources, une méthodologie sur les

thématiques données. Si on veut être indépendant, on fait nos missions d'audit et on ne fait pas ce genre de missions de conseils ! On est clair dès le début !

Par exemple, on l'a fait sur une revue organisationnelle, donc il y avait un plan de transformation et il y avait aussi de l'humain derrière. Et dans ce cas, une mission de conseil était mieux qu'une mission d'audit, parce que l'envie n'était pas là de faire remonter les conclusions.

On est déjà occupé par le reste, on n'est pas demandeur et la priorité reste les missions d'audit.

Est-ce que vous trouvez que par rapport à vos travaux, ceux-ci ont une grande importance ?

Non, on n'est pas stratégique. Non, c'est la réalité ! Il faut connaître sa place ! On est utile, on fait partie de la gouvernance, de la chaîne mais un rapport d'audit a rarement changé la vision du management. Les pouvoirs décisions... Alors chez nous, il y a des inspections générales, alors ça oui, ce sont des gens qui peuvent défaire une carrière ! Mais on n'est pas comme ça ! Ça existe dans les banques aussi ! Et ce sont des gens qui sont craints !

Ce n'est pas ici ce que le groupe recherche. Ensuite les audits qu'on fait, sont des audits qui restent sur des thématiques, le contrôle interne, l'assurance, la gouvernance... et la responsabilité reste au management. Nous on a un dialogue avec eux pour les aider, on est un service. On n'est pas des managers ! Donc nous, on est une fonction de support, on fait notre travail, et puis voilà ! Donc on fait partie d'une chaîne. Il y a d'autres fonctions de contrôle et on en fait partie ! On n'est pas craint, on n'est pas l'outil puissant du CEO. Peu de groupes le sont. Dans la banque c'est différent aussi car il y a beaucoup de conformité,...! Mais dans un groupe, c'est un leurre de dire que l'audit interne... on doit connaître sa place, cette fonction est importante mais c'est pas une place de décision. L'audit met le doigt sur les soucis mais après le management peut s'asseoir dessus.

Mais quand vous faites des recommandations, si le plan d'action est accepté, ils sont censés l'appliquer ? Donc les choses avancent quand même ?

Alors oui bien sûr, ce n'est pas ça que je veux dire. Je vais au bout du raisonnement :

Si le management refuse le plan d'action ou ne le fait pas, ils prennent leurs responsabilités ; c'est ça que je veux dire ! C'est le management qui a raison et cela est déjà arrivé, et il faut bien connaître sa place. Il est arrivé quelque fois où on a pu influencer et mettre en avant, renforcer une dynamique sur des problématiques, oui mais notre rôle s'arrête là ! Il faut être humble et l'auditeur doit connaître sa place ! Alors on a peut être une influence mais au niveau organisationnel, on l'a pas du tout ! On peut l'avoir par la qualité des rapports, l'équipe, ... Mais sur un plan organisationnel, l'audit interne, chez **, est une fonction qui a sa place et qui n'est pas stratégique. Au sein d'une banque ou de grande société d'état, là, la fonction est stratégique. Ou alors on fait des audits de fraude et on est à un autre niveau.

L'approche que j'ai, c'est d'être humble, c'est pas s'écraser mais on est au service ! On a des droits mais aussi extrêmement d'obligations, on est là pour aider le management.

Pour moi un bon rapport c'est celui qui a aidé à faire progresser les choses ! Sur les points clés où le management accorde que c'est important et donc, c'est créer, leur montrer la nécessité des choses. Se dire aussi qu'ils n'ont pas un métier facile et qu'ils ont autre chose à faire, on n'est pas leur priorité et donc ce qu'il faut, c'est les aider tout en étant garant des intérêts de l'entreprise.

Si vos recommandations sont réalisées et que votre plan d'actions est établi, cela veut dire que le management et le CEO accorde de l'importance ?

Alors déjà ces recommandations restent au niveau local.

Il y a une chaîne hiérarchique, et une copie est envoyée au top management. Ils vont les lire mais ces gens ne sont pas destinataires premiers. Mais un CEO d'une boîte, le temps d'attention d'un rapport est de 5 minutes. Ils lisent « l'exécutif summary », les recommandations, les points d'attention avec un petit débriefing. Ces gens ont un temps d'attente très limité mais par contre le CEO du département audité, là c'est le lien. Ce sont les managers audités qui mettent en place le plan d'action ! Après dans la chaîne, ils savent qu'on fait bien notre boulot. Ils voient que ça marche bien et ils sont contents de ça ! Un rapport d'audit où on dit que tout va bien, moi je n'ai pas de souci avec ça, si le travail a été bien fait !

Alors si la collaboration avec le management se passe mal, on a une voix hiérarchique mais ce n'est pas le but. On le fera. C'est arrivé ! Quand on considère qu'il y a un grand risque et que le manager n'est pas d'accord, on a un membre au sein du comité exécutif à qui on fera rapport. Et quand on a des écarts avec le management et qu'on n'est pas d'accord, alors c'est que le problème est ailleurs, soit une vision ou on a mal écrit, mais c'est très rare qu'on soit en désaccord ! On est tous des professionnels. Le problème est ailleurs sur des choix stratégiques d'évolution qui n'ont rien à voir car on reste sur du contrôle interne, sur une base.

On peut être amené à donner une opinion ; on peut dire que par rapport à la vision stratégique qu'ils ont, que les moyens et ressources sont peut être insuffisants mais dire que leur vision stratégique est mauvaise et qu'ils devraient plutôt aller dans une autre direction, là ce n'est plus notre rôle ! Donc je ne veux pas dire qu'on n'a pas de désaccord, naturellement on est amené à donner une opinion qui est prise en compte ou pas, mais ce n'est pas notre problème. Maintenant, si on considère que le risque résiduel est encore fort, alors on peut faire appel, on a des voix pour communiquer à un autre niveau et ça peut arriver, mais c'est très rare !

Le support du CEO et la culture d'entreprise sont-ils donc indispensables ?

Oui, bien sur ! Si vous voulez, les écarts que vous allez retrouver, ce sont des écarts de mode organisationnel. Par exemple, une BU relativement autonome qui a sa propre vision par rapport au corporate. Et donc ça va se refléter entre le CEO de BU et le CEO d'ici. On va avoir de très fort désaccord stratégique sur des analyses d'audits de santé, environnement. Mais ça, on est dans des enjeux politiques. Mais ils sont résolus à un niveau supérieur !

Donc c'est très important qu'un auditeur connaisse sa place. Savoir dans quelle catégorie on est ! Et faut toujours garder à l'esprit qu'on a un rôle d'influence, soft plutôt que hard, mais on n'a pas de pouvoir. Au niveau de la culture d'**, on n'est pas un groupe où le contrôle interne et la « compliance »... alors je ne dis pas qu'il n'y a pas de volonté de l'être mais ce n'est pas ce qui est mis en avant.

On est un groupe décentralisé ! C'est une culture financière à la base donc la volonté était de contrôler les filiales plus sur une performance financière que plutôt sur une base administrative.

On reste sur les risques mais les plans d'actions qu'on a, sont déployés au niveau local et c'est là qu'on a une interaction. Mais au niveau du groupe, quand on dit au CEO que telle

entité n'a pas été compliance, ce n'est pas grave. Ce qui comptera par contre dans d'autres groupes ... là si jamais, ça monte en haut, c'est regardé.

Ne vous sentez-vous pas frustrés alors ?

Non, si on se dit qu'on est là pour aider le management, c'est la meilleure place qu'il soit et donc je ne me sens pas frustré ! Je leur donne des conseils, soulève des points d'attention, met en avant des dysfonctionnements mais c'est à la seconde ligne de défense d'agir et de prendre ses responsabilités. Après, si vraiment les risques résiduels sont importants, là on peut être méchant mais c'est très rare ! Ca arrive uniquement pour des questions politiques organisationnelles. Exemple sur des politiques d'achats. On met le doigt alors sur des choses, des problématiques sur lesquelles on n'a pas à intervenir à ce moment là.

Y-a-t-il un suivi des opérations et des recommandations une fois que vous avez remis vos rapports ? Vous analysez les plans d'actions réalisés ? Comment procédez-vous lorsque vous avez des écarts avec les plans d'actions qui devraient être réalisés ?

En général, 9 fois sur 10 c'est fait. Le 10^{ème} des cas, soit le plan est oublié car le risque a évolué (personne partie, nouveau système, l'analyse a changé, perception de risque changée,... Ca arrive mais c'est pour des raisons évidentes.

J'ai un exemple très concret sur une mission au Brésil sur un barrage. Et on leurs avait demandé de tester les installations de sécurité. Ces installations, selon nous, devaient être testées mais au niveau technique, à cause de la force de l'eau, ils avaient peur de mettre à mal ces installations. Il fallait donc faire les tests mais le management a peur. Alors que faisons-nous ? Ce projet a un coût exorbitant donc on rentre dans le débat mais c'est le responsable qui prend la décision de les faire ou pas et il assume le risque juridique.

Donc ce qu'il faut c'est garder sa place et faire progresser les choses, alimenter le débat. L'intérêt est que collectivement ce risque soit bien perçu, que toutes les options ont bien été envisagées, et que le responsable le sache !

Faut pas voir l'audit interne comme un monde d'opposition. C'est clair qu'il y a un débat contradictoire mais qui est sain et qui fait partie de la démarche d'audit. Interviews, questions, ... pour bien comprendre. Et le diagnostic est en général posé et consensuel sur les grandes lignes.

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Avec le manager audité, c'est plutôt informel. On les connaît, il y a un dialogue qu'on veut permanent avec eux. C.-à-d. qu'on les croise et on parle. Je suis là pour les aider. Maintenant, c'est sur qu'on est manipulé, on le sait, mais c'est pour le bien de la boîte. L'idée est de ne pas être isolé, borné ! Donc l'auditeur est un consultant, expert du contrôle interne, du risque. On a une influence, on sait qu'on peut potentiellement taper haut pour avoir une visibilité mais ce n'est pas le but ! Il faut avoir des relations continues et je dis toujours à mes équipes de rappeler les gens, de garder les liens avec eux pour voir comment ça se passe pour continuer l'audit que vous avez fait, de manière

informelle. C'est essentiel pour éviter l'isolement. Faut un dialogue et après notre rapport doit être confronté avec des preuves, ... ca c'est notre rôle mais l'idéal est d'avoir des discussions continues, formelles mais surtout informelles.

Avec le comité d'audit, c'est trimestriel et avec le top management aussi. Et tout cela est très formalisé alors ! Pour le comité exécutif, sur dix sujets à l'agenda, l'audit est le dernier, il est souvent reporté et c'est 10 minutes sur un travail qui aura pris 3 mois d'audit. C'est la réalité des choses et c'est peut être mieux aussi comme ça !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

Je travaille surtout sur l'audit opérationnel. C'était un cas dans le département recherche et d'innovation où il y avait un projet de construire, ce qu'on appelle la « méthanation ». L'idée est qu'on veut faire du gaz naturel à partir de la biomasse. On prend des déchets agricoles et de bois qu'on brûle et on récupère les fumées que l'on transforme en méthane. L'idée est de réutiliser cette biomasse, la brûler pour produire du gaz. C'est donc augmenter le rendement, efficacité énergétique par l'utilisation de catalyseurs de procédés, ... Projet qui coûtait énormément, géré par le centre de recherche X et ce sont des docteurs, des chercheurs mais qui ne savent pas gérer un projet (faire des appels d'offres, créer le lotissement, suivi des fournisseurs,...). Donc ils ont fait appel à nous, ils nous ont demandé de faire un diagnostic du projet, de la gouvernance, ... et nos conclusions ont vraiment permis de professionnaliser leur département, d'engager un vrai chef de projet, de mettre en place des structures, ... On est rentré dans un domaine qu'on connaissait peu qui a été la gestion de projet qui a vraiment aidé le département et remis les choses sur les rails et cela a été reconnu.

Et c'est souvent ça comme exemples de valeur ajoutée où on aide vraiment le management. Donc s'il y a un problème, vu la complexité de notre groupe, c'est d'arriver à mettre du bon sens ! Et c'est ça, la valeur ajoutée.

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

Je pense que comme tout le groupe humain, on reste tributaire... Dans notre entreprise, il y a eu beaucoup de fusions, acquisitions, ... On n'est pas assez intégré entre nous. Je parle de tout standardiser mais qu'on soit plus intégré dans la façon de travailler ensemble. Donc plus flexible et qu'on puisse plus se mutualiser les uns aux autres entre les différentes équipes d'audit interne. Plus intégrés en une seule équipe ; et ça se fera.

Interview n°20 – Directeur du département d'audit – Secteur bancaire

Expliquez-moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous auditeur ?

Expérience depuis 20 ans dans le secteur bancaire. Alors avant l'audit, j'ai eu une expérience commerciale au niveau du réseau, centre d'entreprise et analyste crédits. J'ai

fais un parcours dans l'audit, donc auditeur, puis audit manager et ensuite responsable de l'équipe d'audit avec une expérience dans le domaines des risques, « compliance », et activité de salle de marchés.

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

Donc le CIA. Toute personne qui rentre dans l'audit, on demande dans les trois premières années, qu'il fasse le CIA ou bien un master en audit interne. Moi j'ai fais le CIA.

Selon vous est-elle indispensable ?

Je crois, que ça permet d'avoir les réflexes et les cadres de référence. La certification CIA donne ce cadre, maintenant le cadre des masters est plus pratique et pragmatique dans l'approche. Oui, c'est quelque chose qu'on veut. Et ça permet aux gens de bien comprendre les éléments de contrôle interne dans une société.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement votre rôle ? Est-elle indispensable ?

Oui, on est même entrain de faire une nouvelle charte. Elle est dans un cadre de fonctionnement sur le GRC (« Gouvernance Risk controle ») premièrement, et avec une deuxième philosophie sous l'« Advisory » qui peut aller de l'efficience à l'aspect de « management audit », c.-à-d. qu'on va faire de l'audit du management, donc vraiment des personnes en responsabilité. Donc le volet classique est le GRC, pour donner une première opinion, puis un deuxième niveau qui est de « l'advisory », donc sur base des éléments de données de la vie sur le fonctionnement d'une entité. Et le 3^{ème} qui est très spécifique, qui est probablement proche de l'inspection, sur le fonctionnement de personne, qui fait une évaluation des personnes du management, de leurs actes en tant que management.

Et cette charte fait partie de la gouvernance de la banque. Ca cadre bien, vis à vis du management, le rôle qu'on a, notre indépendance, l'accès, nos responsabilités, ... ! Mais on ne doit pas s'en servir pour auditer ! Donc on en n'a pas vraiment besoin mais elle est nécessaire plutôt dans le sens de gouvernance et de fonctionnement pour clarifier notre rôle mais dans la pratique on n'en a pas besoin.

Dans le volet « advisory », vous donnez des conseils et des avis sur certains des « process » ?

Dans chaque type d'audit, « advisory » c'est plus vu comme une revue de l'efficience d'une entité dans le cadre de données de la vie comme de la consultance sur le fonctionnement, l'évolution des « process » en donnant des recommandations sur leur évolution. Quand je regarde dans la charge de travail, on est quand même à 95% du GRC et le reste pour les éléments d'efficience. Il reste cette attente du management qui est vers le GRC et où on a aussi une approche de consultance mais plus sur « si les process sont sur contrôle, .. ».

Le GRC parle d'un concept où l'angle d'approche est sur un ensemble de processus d'une entité. Donc on regarde les objectifs que veut atteindre le département pour avoir une bonne compréhension de l'entité. Et dans ceux-ci, on retrouve aussi les objectifs de

« financial reporting », ... et alors vient l'« assessment » à notre niveau sur la gouvernance, le setup et le fonctionnement d'une entité dans sa globalité (sa structure, les responsabilités définies, ...) pour atteindre ces objectifs. Pour l'aspect risque, on évalue les risques dans ce type de « process », et on les essaye de savoir comment ils sont mis sous contrôle, ... dans l'entité. Et ensuite c'est dans l'identification des processus de contrôle dans un « process » (donc quels sont les contrôles effectués et comment ils sont faits). Donc il y a autant une évaluation de la valeur du setup (comment les processus de gouvernance, risque et contrôle sont définis et ensuite comment ceux-ci sont appliqués).

Pour arriver à dire que l'entité fonctionne sous cet angle là. Et ça rentre dans un concept de contrôle, qui donne aussi une sorte de conseil ! Mais c'est moins que l'autre ! L'autre volet est fort spécifique et typique et vraiment à l'attente du management où on demande d'évaluer un certain type de département sous un angle purement d'efficacité. Mais ce n'est pas fréquent, c'est plus sous l'angle de savoir si l'entité est sous contrôle ou au niveau des réglementations. Dans le monde bancaire, c'est plus le premier volet, que dans le secteur industriel, où c'est peut être plus sous « l'advisory ».

Dans votre rôle de conseil, ne pensez-vous pas que vous mettez votre indépendance en péril ?

Tout à fait, et là il est clair qu'on doit bien définir notre mandat. Par exemple, chez nous, on est présent dans les comités de risque où on peut avoir une voix et là on est représenté en tant que... on ne fait jamais partie de l'angle décisionnel. Juste conseiller. Et aussi on doit clairement définir que c'est sous cet angle là qu'on agit. Mais dans nos tâches, c'est plus rare ! On a un angle plus de contrôle donc voilà...

Quelle importance accordent-ils à vos travaux ?

On fait partie d'un agenda fixe au comité d'audit. En Belgique, dans le secteur bancaire, l'auditeur général doit certifier, donner une assurance sur le bon fonctionnement des processus de la banque, qui est une responsabilité vis-à-vis du « board » et qui le déclare vis à vis de la banque nationale. Donc ils comptent sur nos services pour donner l'assurance sur le fonctionnement des processus de contrôle interne. De là, de l'axe premier, l'attente d'un comité d'audit, ils veulent voir dans nos travaux comment nous nous assurons, voir nos moyens, ... c'est un service qui remonte direct à ce comité. Donc ça c'est le volet assurance

Alors les thèmes individuels sont présentés, en fonction du rating du rapport, au niveau du comité d'audit. A chaque audit comité, ils sont présentés où le management a déjà pris sa responsabilité d'accepter les recommandations ; donc la valeur d'advisory remonte aussi en fonction des recommandations qu'on donne dans chaque rapport d'audit, qui est focalisé sur des axes d'amélioration, avec un volet dans lequel on est soutenu par le comité d'audit si une certaine recommandation doit être mise en place. Donc c'est « reporting » vers eux, cela nous donne un poids sur l'organisation interne et nous on donne une assurance au comité.

Donc ces rapports ont un impact, ils les regardent et ils demandent les retards. Le comité d'audit est un comité d'« oversight » sur le fonctionnement général de la société. C'est de là qu'elle apporte sa valeur ajoutée pour avoir une opinion sur les processus.

Ces travaux sont-ils différents en fonction de ces trois parties prenantes ? Plus précisément, les attentes du comité d'audit, du top et du middle management ainsi que du conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ?

Non, dans une grande société, je ne pense pas ! Dans des petites, peut-être, mais dans une grande, les attentes sont en ligne. Chacun connaît bien son rôle. L'exécutif a son rôle d'exécution et un « Board » a un rôle de regard sur le fonctionnement.

Donc les attentes du « Board » sont d'un plus grand niveau et transversal, tandis qu'un exécutif member peut demander sur un aspect un peu plus spécifique. Et donc là, il peut me demander de regarder, suite à un changement de réglementation, de donner une opinion,... Donc les attentes en finalité sont les mêmes. Maintenant les particularités d'un comité exécutif sont plus spécifiques.

Comment procédez-vous pour établir votre planning ?

Il y a un élément de cycle mais plus de contrôle. Dans notre approche, la première chose qu'on fait c'est un « risk assessment ». On regarde tous les développements de la banque, les angles de développement, les éléments de risques dans nos processus. Donc là, nous le faisons à notre niveau avec une vision indépendante. Après, on a une discussion avec les différents membres exécutifs, un débat sur ce qu'on a décidé. Donc là, on se concerta ! Ce n'est pas un alignement ! Jamais un alignement, on garde notre indépendance. Maintenant, il y a une discussion pour comprendre pourquoi on veut le faire ou si eux peuvent nous donner une approche différente ou un autre élément... Et on avise en fonction de nos priorités ! Donc on reste indépendant mais avec un axe de consultance vis à vis des exécutifs.

Recevez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre de celles-ci ?

Oui, tout à fait, cela arrive souvent ! C'est sur des thèmes de régulation, d'implémentation, de réglementation... qui ont changé, de voir si le fonctionnement est là, ... et donc il y a une adaptation sur le plan qui est fait.

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Il y a deux axes. Il y a un axe formel où il y a une présentation de « reporting » formel avec l'« outcome » de nos travaux avec le comité d'audit. Et aussi, comme c'est prévu dans les circulaires, on a un contact bilatéral entre le président du « Board » et l'auditeur, donc là c'est plus informel. Donc ce biais là existe aussi. Et la circulaire doit pouvoir permettre à l'auditeur d'avoir accès au président du comité d'audit et du « board » mais sans la présence du président du comité de direction.

Y-a-t-il un suivi des opérations et des recommandations une fois que vous avez remis vos rapports ?

Chez nous, il y a une particularité. Avant, au temps de **, quand on émettait des recommandations, c'était au management de les suivre, de les implémenter et de faire le suivi de cette implémentation. Mais maintenant avec **, on a une méthodologie plus spécifique, c'est qu'on doit aussi accepter la clôture.

Donc on a formulé des points d'attention, et d'actions et c'est à nous de clôturer cette recommandation ! Si non, cela reste formellement ouvert et elle peut avoir avec une deadline, une « overdue » ! Donc c'est à notre niveau qu'on fait la clôture des recommandations.

Il y a une grande pression, responsabilisation des entités, il y a un suivi par le management aussi et aussi par le « board » pour dire quel est le nombre des « overdues » et les gens aussi ont des « targets » pour ne pas en avoir. Donc on y accorde énormément d'importance !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

Par exemple, dans l'implémentation de ... dans le cadre de suivi, ou de l'attente de responsable de métier d'avoir une opinion indépendante, en fonction d'une évaluation de cette réglementation. Avoir une assurance pour dire que l'implémentation des processus, avant qu'elle soit implémentée, soit correcte ... on est avant la mise en production, dans la phase de développement. Et on se prononce autant sur comment cela été dessiné, que sur son fonctionnement.

Des missions de « covered bonds » donc d'un nouveau processus où la banque va émettre des « covered bonds », où avant que la demande ne soit faite par la banque nationale, d'avoir une attestation de qualité des processus avant d'aller à la banque. On est plus en amont de l'implémentation avant la mise en production. Avant qu'on l'implémente, on donne un avis, une opinion. Mais le processus est déjà dessiné et je donne un regard externe. La valeur ajoutée est vraiment dans les certifications.

Dans le comité d'audit, ils ont une attente primaire d'être certifiés et qu'il n'y aura pas d'accident et c'est une valeur ajoutée pour eux sous l'axe de contrôle interne. On cadre une société dans son évolution.

Maintenant, il y a aussi un angle stratégique, il n'y a pas que le contrôle, c'est une société qui évolue !

Le volet d'efficience et de conseil est moins au niveau du « board », c'est plus une demande du management, en interne, comité exécutif.

Les axes purs de rationalisation, on a aussi un département pur de consultance et qui fait de l' « advisory » dans le sens d'évolution, de rentabilité, d'optimisation, ...

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

Je crois que le challenge reste en fonction d'une évolution qui va de plus en plus vite ; pouvoir suivre dans ce développement et dans la digitalisation. Et je pense que dans les années à venir, ça va aller vite et qu'une banque sera de plus en plus digitale. Et là ça reste un challenge pour nous. C'est le changement de l'environnement qui affectera et influencera nos processus. Et l'autre aspect est de suivre le monde des régulations car ça

change vite aussi ! Maintenant on a assez de moyens pour, mais c'est un gros challenge et cela devient de plus en plus strict. Là notre rôle évolue de plus en plus vers ce côté là pour ne pas avoir de surprise, pas de surprise pour le management !

Interview n°21 – Directeur du département d'audit – Secteur de la santé

Expliquez moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous directeur du département d'audit ?

Je suis ingénieur Civil en Informatique et Gestion depuis 2003. Ensuite, j'ai fais un master complémentaire en finance et en management, en 2008.

Une partie de ma carrière en IT et une autre en audit et process. J'ai commencé ma carrière à l'université comme chercheur puis j'ai travaillé en IT pendant 4 ans comme project leader. J'ai quitté ensuite le monde de l'IT pour passer dans l'audit, où là j'ai commencé comme senior dans le département « System process assurance » chez PWC comme auditeur interne et externe (testing de contrôle,...). Puis je suis parti à la ** en tant qu'auditeur interne pendant 3 ans et la dernière année, en tant que responsable. Puis, je suis parti chez Sibelga où j'ai du développé l'audit interne en tant que responsable de qualité. Monde plutôt industriel, où là ils avaient des normes ISO assez strictes et donc j'ai été formé. Par la suite, je suis revenu à la ** pour être directeur de l'audit interne et ce depuis 1 an.

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

Par expérience, oui, mais la moitié de ma carrière a été faite dans l'IT. Et l'autre moitié a été l'audit process et l'informatique. Donc, je n'ai pas de diplômes complémentaires dans l'audit mais c'est plutôt au travail que j'ai appris. J'ai eu aussi des formations chez PWC et je suis des formations à l'IIA, chaque année, sur les techniques d'audit et sujets spécifiques, workshop (on y est tous membres et donc on a accès à ces formations et à des informations). Et quand j'étais chez Belga, j'ai du passé la certification ISO 9001 pour l'audit qualité, corrolaire de l'audit interne.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement votre rôle ?

Bien entendu, on a une charte qui spécifie nos rôles et responsabilités. Le fait qu'on ait accès à toutes informations données, à toutes personnes nécessaires, pour l'exécution de notre travail. Celle-ci a été revue récemment suite à la nouvelle circulaire BNB. C'est très important pour moi, car elle est communiquée sur notre site intranet du département. Ca permet, par rapport au conseil d'administration, de rappeler notre rôle quand on les met à jour. Néanmoins, ce n'est pas vraiment quelque chose d'excessivement connu par les audités. On ne la sort pas à chaque fois, mais s'il y a un souci, on peut y faire référence. C'est plutôt comme ça que je la vois. Ca définit aussi notre autorité. Et on garantit aussi la confidentialité, si les gens ont peur que les informations soient divulguées. Donc c'est plutôt en cas de souci ou de crainte ! Donc c'est plutôt pour moi, une fondation, une base et c'est obligatoire ! Comme le code d'éthique (objectivité, ...) qui rassure parfois certaines personnes.

Pour quelles raisons selon vous votre département d'audit est-il nécessaire au sein de votre société ?

Pour son indépendance, son objectivité et pour apporter de l'assurance.

L'audit interne apporte sa vue critique mais constructive sur les différents processus de l'entreprise afin d'améliorer ceux-ci (efficacité, conformité). Il permet de donner un coup de spot sur les problématiques et participe à l'amélioration continue de l'entreprise. Il va provoquer des changements.

Quels types de travaux rendez-vous au management, au comité d'audit et au conseil d'administration ?

Premièrement, on a un « univers d'audit » qui reprend l'ensemble des activités auditables dans l'organisation. C'est notre colonne vertébrale pour identifier les domaines qui ont déjà été audités. Alors on le met à jour au niveau du nombre d'unités d'audit possible, mais aussi sur base de nos interviews et de notre analyse, on va aussi y plaquer un risque résiduel. Et sur base de ça, on va sélectionner et on fait une proposition de plan d'audit annuel au management.

Donc il y a deux inputs importants : l'univers d'audit (qu'est ce qu'on a déjà couvert, selon nous, où sont les zones de risques) et puis les interviews avec le top management. Alors, soit on les interview 1 à 1 ou avec des workshops. Alors, je rencontre l'ensemble des business units managers, et on discute des zones de risques. Là dessus, on identifie les missions qui sont formalisées au niveau d'un plan d'audit qui reprend les capacités de notre département, c.-à-d. on est combien et combien de jours utilisables pour les missions, missions qu'on va effectuer, consultance et assurance, ce qu'on réserve comme follow up aussi. Ensuite, ce plan est validé à plusieurs niveaux, au niveau du comité de direction et ensuite comité d'audit.

On a déjà récolté l'ensemble des besoins et ensuite, on le présente au conseil d'administration. Donc cela est pour l'année. Maintenant, au cours de l'année, certaines missions tombent et d'autres se rajoutent en fonction des problèmes qui arrivent au cours de l'année. Et là, on fait des adaptations. Donc on a notre colonne vertébrale mais après on peut modifier. On fait de toute manière un compte rendu tous les 3 mois au comité d'audit sur l'état d'avancement.

Essentiellement, ce sont des missions d'assurance (80%) et quelques missions de conseil (20%). Alors au management, on rend les réalisations de nos missions sous forme de rapports (summary, évaluation du contrôle interne, contexte/Chiffres clefs, Observations/Recommandations). On leur fait le suivi des recommandations et ils reçoivent le plan d'audit (risk based).

Au comité d'audit, nous faisons des rapports d'activités trimestriels (Etat du plan d'audit, rapport sur les missions clôturées, état de suivi des recommandations, KPI,...). Nous faisons aussi des PV des comités d'audit et des propositions de rapport du comité d'audit au conseil d'administration.

Au conseil d'administration, nous remettons les rapports trimestriels du comité d'audit, incluant un résumé des missions présentées ainsi que le rapport annuel de l'audit interne. Ils reçoivent également le plan d'audit.

Pour ces missions de conseil, cela ne remet-il pas en cause votre indépendance ?

Ca dépend jusqu'où on va. Donc on essaie de faire attention à ne pas participer à l'implémentation du contrôle interne. On veut garder notre indépendance, mais oui « infini », c'est le risque des missions de conseil. Néanmoins, c'est bien défini qu'on est pas responsable de l'output ; on ne prend aucune responsabilité et c'est au manager de la prendre. Contrairement aux missions d'assurance, où à la fin, on indique si on considère que le contrôle interne est adéquat ou pas ; on émet une conclusion.

Quelle importance accordent-ils à vos travaux ?

Alors nous sommes très bien pris en considération et supportés par la direction générale, donc infini, on est très bien reçus et ils nous accordent de l'importance. Néanmoins, ça dépend des missions. Certaines leurs parlent beaucoup plus que d'autres, et ils seront donc plus attentifs. Mais en général, c'est positivement reçu et ils prennent en compte nos recommandations. Maintenant, ça dépend des missions.

Ces travaux sont-ils différents en fonction de ces trois parties prenantes ? Plus précisément, les attentes du comité d'audit, management, et conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ?

Ca peut arriver, qu'en effet, ils n'aient pas toujours la même vision des choses. Par exemple, dans le cadre d'une déficience importante, on pense qu'il faut réaliser une mission même si ce n'est pas prévu, mais le comité d'audit avait refusé ! Mais infini, on l'a fait quand même, car on estimait que c'était un risque important. Je ne vais pas dire qu'on a outrepassé nos droits, car on peut le faire mais ça peut arriver...

Faut savoir que, comme le comité d'audit est beaucoup plus loin des opérations et du business, il a parfois d'autres perceptions. Et parfois, la direction sait que certains risques sont déjà traités, qu'il y a des projets, beaucoup de choses en place... et donc qu'elle considère qu'un audit n'est pas nécessaire ! Donc comme c'est très structuré et fort mature, on a parfois ce conflit de priorité !

En fait, le comité d'audit voit certains risques mais il ne perçoit pas nécessairement les actions qui sont déjà mises en place en dessous de manière plus précise, que la direction, elle, voit ! Donc lors des comités d'audit, le directeur général est présent à chaque fois avec le directeur financier, pour faire les alignements nécessaires ! Mais, le comité d'audit aura d'office le dernier mot, ça c'est sur.

Le niveau de détail diminue pour arriver uniquement aux points principaux en Conseil d'administration.

La divergence possible est que l'audit est parfois écartelé entre les opérationnels (management) qui souhaitent des audits spécifiques et le conseil d'administration qui souhaitent une vue plus globale/high level.

Recevez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plus générales ? Et comment se passe la mise en œuvre de celles-ci ?

Souvent, on n'a pas la place dans le plan d'audit ! Donc une mission ponctuelle va remplacer une autre car notre plan est toujours chargé à 100%. Donc elle aura un impact sur notre plan. D'ailleurs, je vais changer ça l'année prochaine et prévoir du « buffer ».

Ces missions sont très spécifiques et sont souvent liées à des problèmes qui ont eu lieu (ex. fraude, gestion déficiente ayant donné lieu à plainte,...) mais certaines missions sont

liées à un domaine plus vaste (nécessité de scoper correctement). Donc c'est critique et elle a eu une certaine visibilité. Le risque lié est important et donc ça pose rarement un souci d'intégrer ce type de mission car elles font suite à un problème important, dans l'organisation.

Il y a un an, on n'a eu des plaintes de certains ** qui trouvaient qu'on ne traitait pas bien un type de demande de remboursement. Et donc des plaintes qui sont arrivées très haut dans la direction ; et on a eu cette demande ! Donc, on a été faire un audit sur ce sous-processus là. Donc aucune discussion possible car le risque « réputationnel » était important. Et alors dans ce cas, on reporte certaines missions.

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le management et le comité d'administration ? Est-ce plutôt des relations informelles ou formelles ?

Pour le CEO, ce sont les deux. Donc là, j'ai des one to one, face to face, en fonction, au moins une fois par mois, pour traiter de différents points (où on est dans le plan, discuter de l'évolution de l'environnement interne et externe,...) ! Donc formel, mais aussi quand je le croise dans le couloir.

Avec le président du Comité d'audit, cela devient plus formel. Néanmoins, on a des contacts avec le président en dehors des comités d'audit 1 à 2 fois/an pour se préparer. Donc là un peu plus informel (réunion de préparation) où on revoit l'agenda, on discute de différents points, des évolutions, des problèmes, ...

Avec le conseil d'administration, beaucoup plus formel, complètement, et là c'est via des rapports qu'on envoie directement au conseil et les présentations que l'on doit effectuer.

Avec les managers audités, comment ca se passe ? La collaboration est plutôt bonne ?

Relations assez positives, mais ça dépend des personnes. Certaines nous accueillent les bras ouverts car elles sont demandeurs et qu'elles ont un peu de temps pour réfléchir sur leur façon de fonctionner, simplement des contrôles, du testing. Et d'autres qui ne sont pas du tout ouvertes, où on est vu comme des inspecteurs. On a les 2 cas de figure. Via les softs skills, et c'est ça qui est important en tant qu'auditeur interne, leur indiquer qu'on est là pour essayer de les aider et prendre un peu de distance par rapport à ce qu'ils font. Ça passe par des interviews, l'examen de documents, ... mais ce n'est pas de l'inspection. On ne va pas se voiler la face ! On est quand même un peu vu comme ça ! Et donc, c'est vraiment l'approche et les softs skills de l'auditeur qui sont vraiment super importantes pour éviter d'être trop perçu comme des inspecteurs.

Je n'ai jamais du faire remonter, mais j'ai déjà eu quand même des soucis. Dernièrement, un manager avait commencé à indiquer qu'on ne pouvait pas interviewer ses collaborateurs sans être en copie,... et tout ça par mail. Donc là, en effet, j'ai du lui indiquer l'objectif de la mission, qu'on était là parce que.... Et qu'on avait, l'année passée, accès à tout document, ... donc on a discuté et expliqué que j'ai le droit d'avoir accès aux informations dont j'ai besoin. Mais je n'ai jamais du faire remonter le souci au directeur. Mais le support de notre CEO est assez important et infini, on peut faire notre travail de manière correcte. Les gens vont dégager du temps pour nos interviews, pour nous aider à récolter les informations, nous expliquer la manière dont ils travaillent... Dans 70% des cas, cela fonctionne correctement.

Bon maintenant, ils sont toujours audités par les réviseurs, régulateurs, l'INAMI, ... et donc c'est pas toujours évident pour eux.

Y-a-t-il un suivi des opérations une fois que vous remettez vos rapports ?

Oui. On a un système basé sur un « SharePoint », gestion d'informations, et tous rapports sont publiés dessus. Une liste est partagée et où on retrouve toutes les recommandations et actions, la date de démarrage et la deadline. En fonction de ça, chaque responsable d'action peut suivre cela et nous on se base là dessus. Et on fait le suivi de manière régulière et on envoie des rappels et on organise des réunions de suivi. On documente le suivi : on a chaque fois, pour chaque recommandation, un compte rendu, l'état, avec des indications sur la personne concernée, quand c'est, le détail du suivi, niveau de priorité... Et par rapport à ça, on clôture ou pas. Si on clôture, il faut bien évidemment une preuve, un document que cela a bien été fait. Donc, elles ont à chaque fois un statut !

Aussi, il faut que les recommandations soient bien entendu transformables en un plan d'action par le management. Si elles sont trop high level et qu'on ne sait pas rattacher une action claire et nette, le suivi est impossible. Donc c'est aussi très important la façon dont on va formuler les recommandations et le type de recommandations qu'on fait, pour que ce soit transformable en actions par le management.

Ce qu'on essaie de faire, c'est que quand le rapport « draft » est parti au manager audité, on fait des remarques et pour tout ce qu'ils acceptent, on vient avec un plan d'action ; et ce plan avec les validations font le rapport final. Et, là on le publie dans notre système « SharePoint » et on place les différentes actions dans les listes. Pour chaque recommandation, il y a aussi un niveau de risque qui est attribué pour donner un ordre de priorité (high, medium, low).

Le comité d'audit nous demande de faire le point tous les 3 mois sur l'avancée des actions de manière générale ; donc il y a un réel suivi important de la part du comité. Ils souhaiteraient aussi dès maintenant, qu'on mette en place, en plus du niveau du risque, la difficulté, la complexité de mettre en place l'action pour savoir si c'est difficile à mettre en place ! Car certaines doivent mettre en place des systèmes informatiques complexes, ... et là ça prend du temps.

Et on a des indicateurs pour savoir où on en est, le taux de recommandations clôturées,...

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ?

Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

Dans le cas d'un processus de « remboursement des médicaments orphelins » où il faut des accords, et documents très précis du médecin et de nos médecins au sein de la mutualité. On a fait une mission d'audit là dessus car on avait reçu une plainte de l'un de nos prestataires. On a commencé à analyser le processus et on s'est rendu compte que certaines étapes du processus n'apportaient aucune valeur ! Les documents passaient par la **, juste réceptionnés, scannés, et même pas traités au niveau central, donc cela n'avait aucun sens qu'on passe par nos ** car il n'y avait aucune valeur, vu qu'il n'y avait aucun traitement opérationnel ou autre de décision par rapport à ça. Donc on a fait une recommandation de centraliser la gestion de ces accords pour les médicaments ; ne plus

passer par les ** donc changer vraiment le processus, supprimer donc certaines étapes non nécessaires qui ne créent pas de valeur mais qui peuvent créer un risque de perte de documents, un risque lié au délai de paiement car il y a des étapes supplémentaires. Dernièrement, il y a 2 mois, ils ont validé la centralisation de ce processus. Donc le traitement est plus rapide et de meilleure qualité.

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

Moi, par rapport au conseil d'administration et comité d'audit, le fait de pouvoir leur apporter une vision complète sur les travaux des autres apporteurs d'assurance. On a l'audit interne mais il y a les réviseurs, des audits réalisés par notre régulateur aussi (OCM et l'INAMI), ... donc donner une visibilité, une « business assurance map » plus globale et high level sur les travaux des pourvoyeurs d'assurance au comité d'audit.

Deuxième chose pour améliorer : les compétences dans les systèmes informatiques, à savoir que il y a énormément de programmes qui tournent et dont on ne connaît pas nécessairement comment ils fonctionnent, ... Mieux connaître les applications.

L'univers est énorme, on est pas spécialiste de tout et on est parfois un peu à cheval, et on n'a pas nécessairement la compétence nécessaire pour auditer ce qu'on doit auditer mais on apprend.

Troisièmement, au niveau « data analysis », c'est en cours. Le fait de bien se baser sur des analyses de données (valeur ajoutée) car on peut auditer beaucoup plus (on prend toute la population) et aussi, sur base des données extraites, donner des chiffres clés et donc d'autres visibilités au management que bêtement des constats.

On doit aussi un peu mieux formaliser nos propres processus d'audit (le plan d'audit, exécuter une mission, faire le suivi des recommandations et le dernier, communiquer aux instances). Donc en interne, on a juste notre processus d'exécution d'une mission. Donc documenter plus tous nos processus d'audit, donner une bonne description, améliorer la formalisation.

Ce sont des points où on doit toujours s'améliorer et c'est pourquoi, il y a une obligation, une norme, d'avoir un plan de développement, de qualité au niveau de notre département, c.-à-d. un plan de formation, se poser certaines questions sur l'amélioration de nos fonctionnements, ... obligation de l'IIA. Se demander annuellement quelles sont les formations que je vais suivre, que mes auditeurs vont suivre, sur quels points je peux améliorer mon fonctionnement. Donc on a un budget dans le plan d'audit sur ce plan de qualité pour s'améliorer au niveau des formations et du fonctionnement.

Par exemple, cette année comme plan d'amélioration, on indique qu'on va mieux décrire nos processus d'exécution des missions, mettre en place un formulaire d'évaluation post mission,... et l'année d'après on fait le bilan, et on va peut être trouver d'autres choses. Amélioration continue !

Informations données par l'interviewé en plus :

Process Réalisation Mission :

1- Phase Engagement

- Prise de connaissance du domaine à auditer par consultation des processus, documentation à disposition sur domaine
- Prise de connaissance des rapports ayant précédemment traité ce domaine, recom en cours, rapport d'auditeurs externes (Réviseur ou régulateur)
- Réunion de scoping avec business

- Identification des risques inhérents et premières idées sur les risques résiduels
- Etablissement d'une lettre d'annonce et envoi à nos entités

2- Fieldwork

- Etablissement des personnes à rencontrer et de la documentation à recevoir
- Etablissement d'une Risk Control Matrix
- Etablissement d'un questionnaire de contrôle interne.
- Etablissement des besoins en data et demande d'obtention de ces données à la cellule BI (analyse chiffres clefs, support pour sampling...)
- Interview, récolte des évidences
- Etablissement des FRAP

3- Reporting

- Etablissement d'un rapport draft
- Envoi pour validation
- Closing via réunion ad-hoc ou par e-mail/vidéo conférence
- Obtention des plans d'action
- Intégration des plans d'action dans le rapport validé = rapport final
- Ajout des recommandations avec actions dans le système de suivi des recommandations

4- Wrapping-up

- Réunion de clôture interne sur lessons learned, s'assurer que tout a été clôturé et mis à jour, dossier en ordre

4- Follow-up

Interview n°22 – « Head of » audit interne – Secteur Automobile

Quel est votre parcours professionnel ?

Après mes études, j'ai commencé dans l'audit externe. J'ai travaillé 11 ans là-bas. Et puis je suis arrivé chez ** (secteur automobile) où on m'a confié un emploi de contrôleur, qui couvrait les différents services de comptabilité, les services du budget, de « process » financier et la fiscalité. Et puis le scope a changé...j'ai eu SAP comme logiciel. Puis l'année passée, je suis entré en audit interne comme « Head of ».

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

Oui il existe une formation qui s'appelle CIA, qui est une formation qui est « monitorée » au niveau internationale. J'ai suivi une formation sur un autre sujet à l'IIA français, et je l'ai trouvée de très bon niveau. Et toute la littérature de l'IFACI, me paraît très bien organisée avec un niveau d'exigence et de rigueur professionnel élevé. L'IIA belge, je ne le connais pas, je sais juste qu'il est plus petit.

Donc non, je n'ai pas suivi cette formation CIA, car je viens déjà d'entrer dans la fonction et j'ai d'autres priorités. D'autre part, j'ai suivi la formation réviseur d'entreprise. Et apparemment, il n'y a pas forcément plus. Donc pour moi, une formation de réviseur d'entreprise est suffisante.

Existe-il une charte d'audit qui spécifie clairement votre rôle ?

Oui, alors avant il n'y en avait pas et quand je suis arrivé l'année passée, c'est quelque chose dont on a convenu tout de suite avec le management de rédiger une charte pour que j'aie une vision claire de ma fonction. Il y avait déjà un audit interne précédemment, mais il ne s'inscrivait pas suffisamment dans les normes, les standards et les best practices internationales. Ce qu'on pouvait lui reprocher était lié à son manque d'indépendance dans l'exercice de ses missions. C'était des missions de consultance interne, et donc l'audit arrivait à mettre en place des procédures, et à piloter des développements informatiques jusqu'à assurer la formation du personnel devant appliquer ces procédures et donc c'est difficile d'aller auditer après. On ne va pas aller auditer la qualité du « process » et de l'organisation.

KPMG est devenu notre réviseur et c'était un point qui faisait partie de leurs premières observations. L'audit interne n'était, selon eux, pas top ! En fait, le responsable de l'audit interne avait disparu et donc lorsque j'ai repris les rennes de cet audit, il y avait une urgence à recadrer l'audit interne suite aux remarques de KPMG, à lui donner un peu plus de cohérence étant donné notamment que ces rapports n'étaient pas structurés, ni clairs. Il fallait redéfinir sa mission, son mode de fonctionnement et donc c'est assez naturellement qu'on est arrivé au tout premier point qu'il fallait une charte. Elle a été rédigée, et approuvée par le comité d'audit et maintenant on doit l'appliquer.

Donc depuis, les choses sont plus claires ! Moi personnellement je n'avais pas besoin de cette charte pour appliquer la règle d'indépendance mais cette charte m'a permis de clarifier mon mode de fonctionnement, mes responsabilités, d'avoir une vision claire. De toute façon, je devais avoir une vision claire donc autant l'avoir par écrit. Ça m'aide parfois par exemple, à refuser des demandes d'interventions car je ne pouvais plus faire ça, ce n'était pas dans le scope de ma charte.

Pour les autres est-ce que c'est plus clair du coup ?

Alors je l'espère, la charte est un document qui fait 6 pages. C'est assez technique. Chez nous, la culture d'entreprise est une culture orale. Alors un document écrit avec des principes, c'est vague ! Donc ici, il n'y a personne qui va la lire sauf moi, les CEO et CFO. Donc je me suis dit, il faut communiquer, et on était occupé en 2015 sur d'autres choses, mais depuis janvier 2016, je communique. Envoyer la charte d'audit à tous les cadres, cela ne servirait à rien ! Donc on a procédé autrement, j'ai préparé une présentation avec des slides d'une demi-heure car l'audit interne ne passionne pas. Il était décidé de la faire à un nombre réduit de personnes, donc au comité de direction, au comité des marques qui rassemble les directeurs, au « business contrôleurs », à l'équipe de la direction générale, et aux juristes. On en est resté là. Maintenant, quelque chose que je vais faire maintenant, c'est traduire la charte et la publier à la responsable de la communication interne pour publication.

C'est essentiel de clarifier les choses mais je ne me fais pas trop d'illusions non plus. J'ai eu le cas de faire aussi des présentations informelles à des cadres, et expliquer pourquoi certaines missions étaient maintenant refusées... et maintenant je n'ai plus de demandes d'interventions ! Donc les gens commencent à comprendre que l'audit d'aujourd'hui est différente de celle d'avant !

En quoi consistaient ces demandes d'interventions ? Les refusez-vous car elles pourraient mettre en péril votre indépendance ?

Oui c'était intervenir sur un problème. Prendre une décision, trancher sur la façon de procéder mais c'est au management de décider et nous on donne un regard externe ! Alors nous on donne notre avis !! Mais on ne doit prendre aucune décision, ni ne rien mettre en place !!

Quels types relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

L'organisation ici est un peu spéciale. Le groupe comprend 2 branches. La « branche X auto Belgique » donc c'est l'importation, la vente, les garages... et puis la 2ème branche est une participation majoritaire dans un autre groupe qui comprend plusieurs marques. Donc on a un CEO groupe qui rapporte au conseil d'administration et un CEO auto, qui sont dans la même société mais c'est vraiment le CEO groupe qui a une existence légale et officielle qui rapporte au conseil d'administration. Comme moi je rapporte fonctionnellement au comité d'audit, hiérarchiquement, je devrais rapporter administrativement au CEO groupe et fonctionnellement au comité d'audit. Mais je passe 99% du temps sur l'automobile, donc je rapporte au deux CEO.

Le CEO auto je le rencontre tous les 15 jours, relation formelle, et je fais partie de son comité de management. Relations individuels, minimum une fois tous les mois souvent deux !

Le CEO groupe, je le vois en même temps que le CEO auto pour préparer le comité d'audit trimestriel, et en dehors de ça, si j'ai des questions, je vais le voir mais pas de réunions formelles périodiques.

Et avec les managers des départements ?

En dehors de ça, je n'ai pas de relations formelles, structurelles avec tous les managers et directeurs. Je les vois dans diverses activités, j'ai des questions à poser et chaque fois qu'on commence un audit, le responsable de la mission, qui est parfois moi ou un autre, rencontre le directeur pour un meeting pour expliquer le déroulement, ce qu'on va faire, le scope, Et puis on a le « closing meeting » pour expliquer ce qu'on va mettre dans notre rapport et pour parler des objections, des remarques si les directeurs en ont. Normalement, on a déjà bien tout analysé, pondéré, ... mais il faut quand même qu'on présente ça au management, donc au directeur et managers concernés. Et donc c'est une présentation orale, verbale et si tout le monde est d'accord, on rédige le rapport qui leurs sera soumis et sera ensuite donné au CEO.

Les relations sont plutôt bonnes avec ces managers audités ?

Disons qu'on essaye de préparer le terrain. On est tributaire aussi de l'ancienne vision de l'audit interne. Avant, c'était perçu de manière très ambivalente, parfois c'était le flic avec qui il n'y avait pas moyen de discuter, ils faisaient leurs rapports de manière unilatérale avec très peu de dialogue, pas d'organisations. Oui, il y avait un « closing meeting » mais tout à fait unilatérale. Je l'ai moi-même vécu avant quand j'étais de l'autre côté de la barrière, la moindre objection apportée, ils ne la considéraient pas ! C'était fort autoritaire, directif, unilatéral, flic. Une autre perception c'était les sauveurs de l'humanité, quand il avait un problème, qu'on avait un contrôle des autorités, ... alors

l'audit interne était le sauveur et il réglait tous les problèmes! Donc ça dépendait des départements, et des moments.

Moi j'ai dis, sauveur de l'humanité, c'est fini ! Je ne suis plus le pompier de service ; s'ils ont des soucis, ce sont aux managers de régler le souci ! Faire appel à des intérimaires, à d'autres départements ... Donc là ils sont un peu déçus, d'un autre coté, l'aspect contrôle flic, maintenant je le fais plus dans le dialogue. Par exemple, j'ai dis maintenant, on fait un meeting ensemble au préalable avant de commencer l'audit.

Je me souviens, avant quand j'étais contrôleur, je voyais les auditeurs arriver alors que je n'étais pas au courant. Je ne pouvais pas intervenir, ils interviewaient mes comptables ... et je ne savais même pas ce qui était contrôlé !

Ici maintenant, c'est dans le dialogue avec un meeting avant et après. Le rapport est soumis pour relecture et on essaie de tenir compte des remarques qu'on reçoit si elles sont justifiées. On nuance si on sait, ... on discute ! Alors pour le moment ça se passe bien et on n'a eu qu'une seule remarque sur un rapport que l'on a fait où le manager n'est pas content du ton de ce rapport et le trouve différent de ce qu'on avait conclu ensemble lors de la « closing meeting ». Donc on essayera d'aviser, si on sait adoucir le ton aussi.

On a fait aussi des missions sur la fraude, ce sont des petites missions d'investigations avec des rapports assez courts ! Et là ces rapports sont assez bien perçus car le management est assez content que quelqu'un fasse l'analyse finale et dise de manière objective ce qu'il s'est passé ! Parce que si tu demandes au chef de service ce qu'il s'est passé, il donnera la faute aux autres, donc pas pertinent !

Comment les missions se déroulent-elles ?

Chez nous, ce sont des cycles de quatre ans. Et le plan est approuvé par le comité d'audit.

Les attentes entre le comité d'audit et le CEO sont-elles contraignantes et divergentes ?

Le comité d'audit, déjà c'est un peu nouveau pour eux ! Avant ils entendaient le responsable de l'audit interne une fois par an. Ils faisaient un rapport pas très clair d'une page. Et eux aussi font partie des personnes qui étaient demandeurs, de voir l'audit interne évoluer différemment. Le comité d'audit a discuté sur la charte d'audit, ils ont validé le plan d'audit sur un cycle de quatre ans mais eux découvrent tout ça ! Ils ont été étonnés de voir le nombre de missions, ... car avant il n'y avait pas d'inventaires exhaustifs de l'ensemble des activités. Donc ils réalisent seulement maintenant l'ampleur des missions. Ils sont loin du terrain aussi ! Ils savent qu'il y a tel ou tel département mais sur comment ça fonctionne, ils sont très loin de la réalité. Ici ils ont découvert des choses plus concrètes et de manière assez exhaustive. On a réalisé aussi une cartographie des risques et là ils ont ouvert les yeux. Ici au mois de mai, je vais avoir une première réunion avec ce comité où je vais présenter les premiers résultats. Est-ce qu'ils auront des questions ? Est-ce qu'ils voudront qu'on aille plus loin ? ...

Mais ce que je perçois, c'est qu'ils ont des principes théoriques car ils ont beaucoup lu et discuté mais sur le terrain parfois ils sont assez éloignés de nos réalités. Ils ont des connaissances générales sur le monde de l'entreprise mais la manière dont ça fonctionne chez nous, est assez vague pour eux !

Il est prévu que je les vois trimestriellement, je fais 4 rapports/an sur mes activités et je leur donne une copie de tous les rapports d'audit. Avant je ne pense pas qu'ils recevaient tous les rapports, mais des synthèses d'une page.

Le rapport que j'envoie au CEO est le même que celui que j'envoie au comité. Alors on a prévu que au début de chaque rapport, on mettra une page « exécutif summary » et faite spécialement pour ce comité ! Par exemple, pour toutes les abréviations, ou le nom de tous les logiciels, on donne une explication supplémentaire. Il est arrivé que lorsque j'avais noté le nom d'un des logiciels principaux, ils ne savaient pas ce que c'était ... donc il y a un déficit de connaissance. Je comprends qu'ils ne savent pas tout mais pour certains logiciels... Donc j'essayerai d'être le plus explicite possible. Maintenant, je sais qu'ils lisent tous les rapports dans le détail.

Au niveau du suivi, des recommandations ? Comment ca se passe ?

Donc ici on a une culture de l'oralité, où tout fonctionne, « faisons confiance aux gens », flexibilité. « On ne va pas aller organiser des contrôles pour voir chez le voisin, je suis sûr d'avoir des gens de qualité ». C'est un fait que, qui dit monitoring, supervision, contrôle, tableaux de bords,... Tout ça implique une lourdeur administrative. Cette lourdeur, on sait que cela n'est pas propice à favoriser l'esprit d'initiative, la rapidité de réaction, ... Donc on veut garder ce qui fait la force de notre entreprise, on veut garder cette flexibilité mais en introduisant une couche minimale de rigueur administrative. Alors quand on arrive avec des recommandations, par exemple, l'ancien auditeur allait dire : « il faut que toutes les notes de crédit soient approuvées par deux personnes, .. » Nous, on va demander qu'on établisse une procédure qui sera diffusée et que toutes personnes concernées la reçoivent. Ce n'est pas seulement dire de le faire, il faut une structure, un papier qui l'indique, une politique et toute nouvelle personne qui rentre dedans, doit la signer. Donc maintenant avec ce nouvel audit, on rajoute une couche, ce n'est plus le fait de le lire mais maintenant on va le faire avec rigueur.

Donc ils comprennent car on explique l'utilité (les conséquences aussi), en essayant d'être un peu didactique, on explique la raison de cette lourdeur administrative. Et on convainc comme ça et ça passe plus ou moins bien.

Donc c'est une question de culture et du ton donné par le CEO ?

Le CEO, c'est son support qui compte. J'ai son support. Maintenant l'effet pratique de son support... en dessous de lui, il y a les membres du comité de direction qui sont les « Chief officer », ensuite les directeurs, puis les managers, puis chefs de services ... et quand on recommande au directeur que le chef de service applique telle procédure... déjà le directeur n'est pas en contact direct avec le CEO, car il y a les « Chief officer » entre. Alors ok ils le disent à leur personnel d'un air « convaincu ». Donc on sait que dès qu'on aura quitter le département, quel poids va-t-il donner à cette recommandation, quelle motivation va-t-il donner à son personnel pour les respecter, est ce qu'il va contrôler cette consigne ? Les managers et directeurs sont occupés à autre chose et puis voilà ! Mais ce n'est pas le CEO qui va personnellement changer tout ça ! Il faudrait que ce ne soit pas seulement le CEO, mais toute la structure hiérarchique ! Et beaucoup ont une optique commerciale ou qui ont un passé culture depuis 20 ans comme ça !

Alors quand on a une boîte américaine, où le gars fait des contrôles tous les ans, les gens sont drillés, ils savent ce que c'est et ils y accordent de l'importance. Mais chez nous, on ne peut changer tout le monde d'un coup et ça va le faire dans la durée.

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ?

Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

En 2015, on a fait encore quelques petites missions. Notamment des missions de fraude, on est tombé sur un cas où chez **, un vendeur avait racheté une voiture de luxe d'occasion et vendu une autre d'occasion. Deux véhicules exceptionnels pour un montant exorbitants. Donc quand on achète et qu'on vend deux véhicules de même valeur, c'est un échange de factures et il n'y a rien à payer.

Et puis deux jours après, on découvre que c'est un véhicule détourné ! Valeur égale à 0. Alors, détective, .. On a fini par la récupérer ! Mais n'empêche que cette perte était colossale. Et tout ça à cause d'un seul vendeur ! On a vu le dossier de reprise avec les factures correspondantes, mais ces documents ne correspondaient pas entre eux, il y avait beaucoup d'anomalies. Donc l'ancien audit interne aurait dit : « fallait que cette personne se forme » mais c'était un ancien. Et dans deux, trois ans ça allait revenir !

Donc ici, on a fait une formulation de recommandation. Dès que ce sont des véhicules de grandes valeurs, c'est toujours avec des gens fortunés qui voyagent beaucoup. Tous les problèmes portent donc sur des achats internationaux, il y a bien une corrélation.

Donc, on s'est dit qu'on allait proposer à la direction un système de certification pour toutes les ventes et achats internationaux. Donc seuls les vendeurs certifiés peuvent le faire ! Chaque année, la personne devra faire l'effort de passer l'examen par un fiscaliste extérieur. Et quand on n'a pas cette certification, on ne fait pas d'achats, ni de ventes. On a proposé ça à la direction mais il a fallu des mois pour mettre ça en place car ce n'était pas évident vu que les gens ne mettent pas la priorité sur les procédures administratives. Il y a eu un système de formations mis en place aussi et maintenant on met en place le système de certification niveau administratif. D'ici le 30 juin, il sera en place ! Moi je pense que ça va réellement rapporter de la valeur ajoutée à la société vu qu'il y aura une plus grande rigueur sur tous ces achats et ventes internationaux et avec tous les risques associés !

Un autre exemple est la cartographie des risques, qui n'avait jamais été fait dans la société ! On a interviewé tous les directeurs et on les a interrogé sur leur scope de responsabilité, et sur ce qu'ils pensaient qu'ils avaient comme risques. Donc a essayé de résumer tout ça et structurer tout ça (garder tous les risques supérieurs de ... EUR) ! En regroupant des choses semblables, on a identifié autant de risques avec une fiche descriptive de deux à cinq pages (types de causes, conséquences, l'estimation intuitive de la probabilité que ça arrive,...). Cela a été communiqué aux deux CEO et au comité et ils ont trouvé ça extrêmement intéressant, ils étaient ravis et ça va les aider dans leurs compréhensions des activités, des risques, dans l'exercice de leurs responsabilités aussi, savoir ce qu'ils couvrent comme risque. Ça les éclaire. Tant les deux CEO que le comité, cette cartographie a été une réelle valeur ajoutée.

« Votre transition », selon vous, a été indispensable ?

Oui, l'entreprise n'est pas encore tout à faire mûre pour tout ça, il faudra du temps, mais c'est indispensable.

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

On est en phase de lancement, donc moi ce que je voudrais c'est qu'à terme on ait un manuel d'audit. Pour l'instant, on est tous d'anciens auditeurs de « big four », on construit ça au fur et à mesure des rapports.

Par exemple, je collecte pour le moment toutes les questions concernant la gouvernance. Quand on audit une activité, on doit se poser toutes les mêmes questions. Y-a-t-il une description de fonction suffisante tel que chaque personne sache ce qu'elle doit faire ? Y-a-t-il un tableau de bord avec des KPI pour donner une idée de la rentabilité et de la productivité (pour connaître la quantité de travail que le personnel a, .. d'un point de vue chiffré) ? Par exemple, dans un département, on a audité et j'avais demandé quelle mesure de productivité il avait, car il n'y avait pas de corrélations. Et je voyais certains à la limite du « Burn out » et d'autres qui ne faisaient rien !

Ce genre d'aspect de gouvernance est valable partout. Ce sont des points généraux que nous auditeurs on doit se poser sur chaque activité. « Comment vérifiez-vous ceci ? Avez-vous une gestion des accès ? ... ».

Et cette liste de points, je voudrais qu'elle soit mise par écrit dans un manuel d'audit (comme une check liste) à se poser à chaque audit. Ce genre d'outils peut nous aider à mieux couvrir les audits, et à poser toutes les questions. La façon de rédiger un rapport, de le présenter, de sélectionner les remarques importantes et celles moins importantes, ... Tout ça peut faire l'objet de normes, de principes, à élaborer et à mettre par écrit. C'est un point d'amélioration. Et en faisant des bilans, on dégagera des pistes d'améliorations.

Interview n°23 – Directeur du département d'audit – Secteur de l'industrie lourde

Expliquez-moi votre parcours depuis l'obtention de votre diplôme. Quelles fonctions avez-vous exercées ? Depuis combien de temps êtes-vous auditeur ?

J'ai travaillé quelques mois dans une compagnie d'assurance. Puis je suis rentré pendant 3 ans chez EY. Et après ces 3 ans, je suis allé chez ** (secteur automobile) où je suis resté pendant 6 ans. Ensuite, chez** pour créer le département d'audit interne où je suis resté pendant 8 ans. Et maintenant, ici, où j'occupais la fonction d'audit interne jusqu'en fin 2014 et depuis 2015 je suis responsable d'audit interne uniquement en Belgique et Hollande. Vu ma grande connaissance là-dedans, je donne aussi un coup de main en Allemagne. Donc je suis auditeur depuis très longtemps et c'est assez rare, j'exerce cela depuis 25 ans !

Avez-vous suivi une formation spécialisée ?

C'est typiquement le genre de boulot qu'on apprend sur le terrain. J'ai fait mes études à l'ICHEC. C'est plutôt adapté aux auditeurs externes. Alors que l'audit interne, il n'y a pas vraiment de formations. Ce que j'ai dû faire quand je suis rentré ici, c'est que j'ai dû passer le CIA. Bon, c'est du papier. Pour quelqu'un qui n'a jamais fait d'audit interne, c'est intéressant mais ce n'est pas avec ça qu'on va aller beaucoup plus loin et cela ne sert pas à grand chose. Donc, moi pour engager quelqu'un, ça ne vaut rien ! Quand j'ai engagé, j'engage l'expérience, la capacité et pas le diplôme. C'est sur le terrain, faut s'intéresser à beaucoup de choses, vite réagir et le feeling.

Existe-t-il une charte d'audit interne qui spécifie clairement votre rôle ?

Oui ! Du tant où je portais le titre d'auditeur interne, oui, il y avait une chose. Alors j'ai un job description mais ce n'est pas aussi complet que la charte ! Cette charte était vachement claire ! Alors, indispensable, je ne dirai pas, mais c'était quand même quelque chose d'important ! Pour le personnel, on explique ! Donc typiquement, ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire, l'indépendance, pas de responsabilité opérationnelle, je dépends administrativement du CEO, et aussi par rapport au comité d'audit ... et tout le monde a signé ! Et il y aussi une charte du comité d'audit où on explique ce qu'ils doivent faire, leurs responsabilités, composer majoritairement de gens indépendants, ... Mais ce qu'il faut savoir c'est qu'on a plus de comité d'audit, depuis 2014. Par contre, il y en a un au niveau du groupe mais pas ici en Belgique.

Les membres du personnel sont-ils au courant de cette charte ?

Les membres du comité de direction et c'est tout ! Alors on peut s'en référer si jamais il y a des gens qui font des problèmes. Moi j'ai quand même beaucoup d'années d'expérience, j'explique toujours. Le département d'audit n'est pas la police, si c'est pour faire ça, alors on fait de la compliance. Une bonne part de mes activités est aussi des activités de conseil. Donc quand je fais un rapport d'audit, on critique en positif et en négatif, mais aussi pour aider les gens à se dépasser, aller plus loin et améliorer les processus ! Il ne s'agit pas que de dire que c'est mal fait, ça c'est facile mais faut aussi proposer quelque chose ! Par exemple, mon rapport d'audit est toujours structuré de la même manière – intro, scope, objectif, background, contenu, exécutif summary, avec un tableau des actions, ce qu'on devrait trouver, ce que j'ai vu, les risques potentiels, la recommandation et ce que le management va réellement faire ou pas.

Quels types de travaux faites-vous parvenir au top et middle management, au comité d'audit et au conseil d'administration ?

Une fois par an je fais une analyse de risque avec une méthode plus ou moins scientifique, j'établis une cartographie des risques de l'entreprise. De là, je propose un plan d'audit au comité de direction et à l'époque au comité d'audit, qui l'approuve ou pas ; on discute. J'ai donc mes sujets. Et puis, au début de chaque mission, je fais des interviews avec les gens de chaque département pour bien comprendre comment ça fonctionne. Et puis j'établis ma cartographie des risques plus spécifiques à la mission, et sur cette base, j'établis le programme d'audit et ensuite, je fais mes tests.

Alors j'ai un document là qui s'appelle les standards sur les contrôles, mais moi je travaille de manière différente ! Pour chaque département, je regarde où sont les risques intrinsèques et quels contrôles on devrait mettre en place pour éviter que ces risques se présentent.

Vous avez donc aussi un rôle de conseil ?

C.-à-d. que oui régulièrement, on me demande de les aider sur un problème. A ce moment là, ce n'est pas vraiment de l'audit interne, c'est de la consultance interne. Je vois un certain nombre de choses et j'essaie d'améliorer tout ça. Depuis, plus de 10 ans, cela représente entre 20 et 25% de mon temps. Donc ce n'est pas le truc principal, maintenant dans chaque rapport d'audit interne, dans les risques low, c'est plutôt de l'amélioration de processus. C'est donc plutôt de la consultance interne. Je trouve des erreurs, des failles dans le système mais c'est aussi pour améliorer ce qui existe déjà

mais ça ne m'apporte rien au niveau audit interne. Par exemple, dans les conditions de paiement, je trouvais que des délais de paiement étaient trop longs, alors au niveau de l'audit interne ça change rien, il n'y a pas de risques. Oui, on pourrait dire que le risque augmente si le délai augmente mais voilà, c'est plus des conseils.

Et ça ne met pas en péril votre indépendance ?

Non, c'est avant tout une question de point de vue. Mais je pense que non. Ce n'est pas moi qui implémente, ça je ne fais pas.

Quelle importance y accordent-ils ?

Du temps où on avait un comité d'audit, oui car ils tapaient régulièrement sur les doigts de manière assez violente, donc vachement bien suivi. Mais il est clair que depuis que cet organisme n'existe plus, ça s'est un peu relâché ; moi je suis derrière pour demander mais il faut ramer et c'est devenu plus compliqué. Donc le rôle du comité d'audit rien que pour ça, ça vaut déjà la peine ! Le rôle du comité assurait l'indépendance qu'il fallait. Ici je dépends que le CEO, donc s'il me dit qu'il n'est pas d'accord et que je n'ai rien à dire, je ne pourrais rien dire, car je ne dépends que de lui, et c'est lui mon chef ! « C'est comme ça et puis c'est tout ». Quand j'avais le comité, j'avais une plus grande indépendance, ça c'est clair ! Donc, ici, c'est le support du CEO, plus la personnalité de l'auditeur aussi, qui est déterminante. Il ne faut pas hésiter à ce faire des ennemis aussi, parce que c'est un métier pas facile et on se dispute parfois avec les gens. Mais ce n'est pas grave, tant que ça reste dans un contexte professionnel, il y a des gens avec lesquels, j'ai des discussions dures avec des rapports mais on s'entend bien ! Il n'y a pas de problèmes, ça reste dans un cadre professionnel ! Chacun a son rôle à jouer ! Et puis il faut dire que je fais des recommandations et non pas des obligations. Si cela n'intéresse pas le management, voilà... j'ai déjà eu des cas où j'étais seul au comité d'audit pour défendre mon point de vue mais ils ne m'ont pas suivi... Voilà, ce n'est pas grave, je n'ai pas de souci avec ça ! Dans mes rapports d'audit, j'ai une colonne « actions » et on dit, soit qu'on est d'accord ou pas ! Soit ils font autre chose ou rien ! Par exemple, la mise en place de la recommandation va au delà du risque qu'on court... Mais je n'ai aucun problème avec ça. Ça il faut accepter ! Et je n'ai pas toujours raison non plus. La mise en place ces actions, pour telle date, ... donc qu'on s'est mis d'accord pour commencer telle date, là faut commencer à ramer un peu ...

Et comment ça se passe alors ?

J'ai un tableur Google Drive. On met simplement, le type du rapport, la date, le responsable, ... avec l'action qui est faite ou pas ! Donc j'ai la progression. Mais voilà, je vois ici que rien ne se passe et on n'est plus très bon là dedans, ça c'est clair ! Je montre ça régulièrement au comité de direction et on sent bien que... On est plutôt sur la pente descendante... A un moment donné, je vais vraiment avoir un problème avec ça, qu'est ce qu'on fait, parce qu'alors je ne sers plus à rien ! Si je sors des rapports et qu'on en fait rien... C'est la question qu'on peut se poser.

Avant on avait quelque chose de génial, « Lotus note », on avait un message automatique, mais maintenant, c'est plus ça ! Avant on pouvait faire des attaches avec les preuves et maintenant plus !

L'existence de ce comité d'audit était donc selon vous indispensable ?

Disons que c'était un plus certain !

Ces travaux sont-ils différents en fonction de ces trois parties prenantes ? Plus précisément, les attentes du comité d'audit, du top et du middle management ainsi que du conseil d'administration sont-elles parfois divergentes et donc contraignantes ?

Non ! J'envoyais les rapports au président du comité et les autres avaient uniquement la première partie (scope, objectif, exécutif summary avec le tableau des actions), donc pas de détails. Par contre, sur certaines remarques intéressantes, on me demandait parfois plus de détails. Les auditeurs externes reçoivent une copie complète du rapport. Alors par exemple, pour les fraudes, c'est uniquement alors aux membres du comité d'audit et comité de direction, car c'est très confidentiel, et donc très limité ! Si non, les rapports une fois exécutés, on envoie au manager audité, comité de direction, ...

Recevez-vous des missions plutôt ponctuelles et spécifiques ou plutôt générales ? Et comment se passe la mise en œuvre de celles-ci ?

Oui, c'est déjà arrivé ! Notamment, quand on a implémenté le nouveau système SAP, il y avait des gros problèmes et on m'a demandé de faire une mission spécifique sur un point bien précis. Donc de la même manière que les autres, mais alors je dois enlever d'autres missions dans le plan...C'est de la flexibilité, il y a une certaine priorité du coup et on se met d'accord ! Donc chaque année, je fais un plan d'audit, voilà ce que je dois faire et puis on fait en fonction.

C'est aussi des cycles de 3 ans chez vous ?

Oui, ça c'est la théorie. Effectivement, j'essaie de passer à travers tout une fois tous les 3 ans, mais ça dépend de la taille de l'entreprise, de la capacité, ... Donc ça fait beaucoup de choses. Théoriquement parlant, faut passer une fois tous les 3 ans. Mais maintenant, après déjà autant de temps, je connais les endroits où il faut aller et ceux, moins.

Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit, le top et middle management et le comité d'administration ? Sont-elles plutôt formelles ou informelles ?

Avec les managers audités, les gens me connaissent, ils savent comment je réagisse et moi je les connais aussi. Donc ça se passe plutôt bien mais c'est sûr qu'il y a des gens qui... et j'ai des techniques aussi pour les rouler et ça se voit dans la discussion du rapport.

Ce que moi je fais, au niveau du comité de direction, je remets un plan une fois par an avec les thèmes mais je ne mets pas quand je vais arriver ! Je garde la flexibilité ! Donc j'envoie, on va prendre un exemple, un mail en expliquant que je vais arriver, et ce que je vais faire dans les grandes lignes... donc ils sont au courant. Puis je vais les voir pour discuter. Souvent, je groupe mes questions. Puis, je fais mes investigations d'audit, au fur et à mesure, je découvre des choses et ils sont aussi au courant ! Une fois terminé, j'établis un rapport d'audit provisoire que je leur remets et ensuite, dans la semaine,

j'essaie d'organiser une réunion où on repasse tout en revue ; en général, ça va assez vite. Une chose que je ne fais plus, et que je faisais avant, et je me suis toujours battu pour éviter de l'avoir ; à l'époque, je mettais un rating sur le contrôle des départements ! Il y avait différents grades (good, satisfactory,...) mais maintenant je me refuse de faire... c'est quoi une cote ? Et c'est une discussion à ne plus en finir. Car les gens ont peur ! Et ce qui est important c'est de mettre un rating au niveau des actions. Je dis quand il y a des améliorations et je note aussi des choses à encore faire. Aujourd'hui j'ai supprimé et je mets des high quand il y a des risques réels pour attirer l'attention et que les gens le fassent. Mettre une cote ? Non ! Juger ça comment ? Parce que par exemple, sur les notes de frais, il y a rien d'important, c'est quoi le risque ? Par contre sur la trésorerie, ou le paiement, on peut avoir des risques énormes. Donc je refuse de le faire et c'est beaucoup plus simple ! Donc relations tout à fait informelles et je préfère laisser la flexibilité aux uns et aux autres ! Maintenant, si je dois attendre 3 mois pour voir un manager, je règle ça avec lui et si pas, si j'ai des soucis, je vais voir le CEO. J'ai jamais du faire intervenir le CEO, cela n'a jamais été encore jusque là, mais si je dois, ils savent que je peux le faire. J'ai beaucoup d'expériences donc... et on a tout intérêt que les choses se passent bien !

Donc il y a une réelle collaboration ?

Oui, tout à fait, une réelle collaboration. Ils savent que je peux parfois être très dur mais c'est correct. En tant qu'auditeur interne, on peut tout écrire mais il faut le prouver ! Il faut que les rapports écrits soient corrects ! Ca c'est primordial. Il m'est déjà arrivé où j'étais sûr que quelqu'un avait triché mais je ne pouvais rien prouver, donc j'ai gardé ça pour moi.

Avec le comité de direction, comment ça se passe ?

Je mets au courant le CEO. Je la mets au courant de ce qui se passe et le CFO aussi. Et au niveau du comité de direction, je passe une fois tous les trimestres. Mais je les vois souvent donc... je suis plutôt informel ! Formellement, j'annonce mon audit mais dans les faits, j'annonce toujours et même si j'ai envoyé un mail aux audités, je vais toujours les voir en face pour les prévenir et j'explique un peu.

Par exemple, la fois passée, j'avais trouvé une nouvelle faille dans le système SAP et ça intéresse. Ce n'était pas très grave mais bon...

Y-a-t-il un suivi des opérations et des recommandations une fois que vous avez remis vos rapports ? Planifiez-vous par exemple le suivi au début des audits ?

Ca, je ne faisais jamais car j'avais des outils pour suivre. Car les gens me disent parfois c'est fait ! Alors, par exemple, fallait mettre à jour une procédure, alors j'ai demandé le justificatif avec et on l'attache et je clôture. Aujourd'hui, c'est plus compliqué, mon outil est moins bon ! Ca c'est quelque chose qu'on devrait mettre en place, mais c'est du temps, investissement, argent,... ; Donc maintenant, je vais les voir directement et je m'assure. Mais je n'aime pas !

Au travers d'un exemple concret, pourriez-vous m'illustrer une situation où votre département a réellement apporté une valeur ajoutée à l'entreprise ? Et comment ? Ou, dans le cas contraire, l'existence de votre département a-t-elle été remise en question ? Et pourquoi (problèmes relationnels, manque de procédures au niveau du

plan d'audit réalisé, manque de suivi, manque d'importance accordée à vos rapports,...) ?

Je peux vous donner des chiffres. J'ai fait un récapitulatif où j'ai calculé les gains que j'ai faits pour l'entreprise. Et ça se chiffre ! C'est de l'argent ! Par exemple, de l'argent remboursé ; où on avait un gros problème avec les fournisseurs, et j'ai voulu changer le processus ; un contrat où on s'était mis d'accord sur une quantité minimale de transport et, des taxes qu'on ne doit pas payer,.... J'élimine aussi des risques. Aussi, autre exemple, un fournisseur extérieur qui s'était trompé dans ses pesées, hypothèses, et donc depuis autant d'années, j'ai remarqué qu'on dépensait moins que prévu. Tout ça est vraiment de l'argent ! Alors c'est sur qu'on coûte autant, mais voilà ce qu'on rapporte via le contrôle de processus.

Pour le rôle de conseil, savez-vous me donner un exemple ?

Oui. J'ai découvert une énorme faille dans le système informatique, on aurait pu détourner des millions d'EUR. Et on a amélioré certaines choses, le faire de telle ou telle manière, ça va plus vite et ça augmente le contrôle interne. Un autre truc est quand on a mis en place un nouveau système informatique, alors j'avais dit qu'on devait tout reprendre de zéro. On a corrigé le système informatique pour que ça fonctionne et c'est un système qui continue... Et aussi, aujourd'hui, cette boîte n'est pas obligée de me garder, or, il me garde !

Pensez-vous que certains points seraient à améliorer dans un futur proche ?

Oui clairement, là où on est mauvais est le suivi des recommandations. Et aussi, c'est qu'au niveau formel, on n'est pas très bon ! Je fais beaucoup de choses selon le bon vouloir des gens ! J'avais un manuel d'audit interne qui n'est plus à jour et ce n'est pas demain la veille, que je vais le faire. Donc formel, au niveau de quel point sur lequel je dois faire attention, ... Dans l'audit interne, c'est quand même quelque chose d'important ! Par exemple, là je suis occupé à décrire en détail ce que je fais mais c'est un truc extrêmement technique, je décris tout, en détail ! Alors on pourrait aller plus loin, mais à un moment donné...

Auditeur interne est un métier super intéressant mais ça demande énormément de temps d'apprentissage !