

CERTIFICATION ISO 9000

Audit interne et démarche qualité

L'environnement très réglementé de l'audit interne et la nécessaire indépendance de l'activité sont des caractéristiques à prendre en compte dans la démarche qualité. La CMAI, entité du groupe BNP Paribas, relate son expérience.

LA COORDINATION MONDIALE de l'audit interne (CMAI), une des deux composantes de l'Inspection générale du groupe BNP Paribas, a obtenu le 5 juillet 2001 la certification Iso 9001 pour ses activités de promotion, de coordination et de suivi de l'audit et du contrôle interne. La mission de cette entité récente d'une vingtaine de collaborateurs consiste à accompagner, dans les meilleures conditions, la construction d'une filière audit interne forte au sein du groupe, en progrès continu, et vecteur de développement privilégié du contrôle interne. Elle se décline sous trois axes principaux :

La CMAI exerce tout d'abord une responsabilité fonctionnelle sur les diffé-

rentes entités d'audit qui opèrent au sein de BNP Paribas. Elle s'assure, entre autres, que la population des auditeurs correspond aux besoins de l'ensemble du groupe. Ensuite, la CMAI coordonne les

travaux de l'audit en encourageant la définition et la mise en œuvre cohérente des pratiques et des méthodes. Enfin son positionnement privilégié lui permet d'effectuer, auprès de la direction générale et du comité d'audit, un reporting régulier sur les activités et l'évolution de l'audit interne.

POURQUOI UNE DÉMARCHÉ DE CERTIFICATION ISO 9001 ?

La CMAI, créée en début d'année 2000 immédiatement après le processus de fusion, avait à traduire en plans d'actions les grandes orientations fixées par l'état-major du groupe. Pour cela, il a fallu rapidement clarifier les responsabilités, identifier et décrire les principaux processus, fixer des objectifs et les indicateurs de mesure qui leur sont systématiquement associés... toutes choses que la démarche de certification Iso 9001 conduit à définir.

La démarche constitue un outil très fédérateur de management et de motivation des équipes. Au-delà de son périmètre d'intervention, chaque collaborateur se trouve engagé par un objectif commun à tou-

te l'entité. Et, in fine, tout le monde tire profit de la clarification des responsabilités et de la cohérence des méthodes de travail. Par ailleurs, l'audit interne exerce sa mission au travers d'une surveillance régulière et ciblée des différentes activités de la banque et des zones de risque qui les caractérisent. Pour être légitime et reconnu, il doit lui-même faire la preuve d'une organisation et d'un savoir-faire parfaitement maîtrisés : la certification Iso 9001 constitue une première garantie, délivrée par un organisme indépendant.

UNE DÉMARCHÉ AU SERVICE DU CLIENT

Le souci d'écoute permanente des clients, incontournable dans la version 2000 du référentiel, s'exprime concrètement au travers de plusieurs dispositifs complémentaires.

CMAI Hotline, vecteur de communication, sur messagerie électronique, créée avant la démarche de certification, permet aujourd'hui d'enregistrer et de traiter les réactions et demandes d'information des acteurs de la filière audit interne. En fonction du thème de la question, l'un des responsables d'activités est chargé d'apporter les éléments de réponse et tout le monde peut prendre connaissance de la nature des échanges.

“Au-delà de son périmètre d'intervention, chaque collaborateur se trouve engagé derrière un objectif commun à toute l'entité.”

Chaque année, la CMAI organise un forum de l'audit interne qui constitue un point de rencontre privilégié avec les auditeurs du groupe et donne l'occasion, au travers des fiches d'évaluation, de prendre la mesure de leurs attentes. Cette année, c'est le thème



HÉLÈNE LECLERC
Responsable CMAI
Groupe BNP Paribas



LYDIA KOESSLER
Responsable du
management de la
qualité CMAI
Groupe BNP Paribas

de «La valeur ajoutée de l'audit interne» qui a été retenu. Enfin, nos clients, que sont les auditeurs internes du groupe, sont systématiquement représentés aux revues de direction¹, ce qui est indispensable pour se remettre en question de manière constructive.

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT

Dans un premier temps, la priorité est d'assurer la pérennité du dispositif en définissant de véritables indicateurs d'efficacité et de productivité et en poursuivant dans la voie de l'amélioration permanente. L'objectif est de maintenir, auprès de la filière audit interne, un bon niveau de qualité de service adapté à ses besoins spécifiques. Il s'agira ensuite de capitaliser sur l'expérience acquise et de s'inspirer des dispositifs mis en place à cette occasion pour assurer le déploiement d'autres projets Iso au sein de la filière audit interne. Ainsi, certaines entités qui en font partie se sont d'ores et déjà engagées dans la voie de la certification. Par ailleurs, l'ambition du groupe, notamment à l'appui de ce récent label Iso 9001, sera de se positionner comme l'une des références de la place en termes de système d'audit et de contrôle interne.

Enfin, la certification Iso 9001 de la CMAI s'inscrit dans le contexte des dernières évolutions de l'environnement professionnel en matière d'audit et de contrôle interne, dont les dernières avancées s'orientent en particulier :

- vers l'identification et l'évaluation des critères d'efficacité et d'efficience des fonctions d'audit interne, ainsi que les facteurs clés d'optimisation de la performance de celles-ci ;
- vers la mise en place de méthodes de revue de la qualité des services d'audit interne. ■

¹ Revue de direction : il s'agit d'une réunion régulière, prévue par le référentiel Iso 9001, et qui permet à la direction du périmètre certifié de se prononcer sur l'efficacité du système de management de la qualité, de prendre les décisions qui découlent de cette évaluation et de fixer, le cas échéant, de nouveaux objectifs.

3 QUESTIONS À Hélène Leclerc, responsable de la CMAI et Hélène Picard, responsable du suivi du contrôle interne

■ Comment la direction de la CMAI s'est-elle impliquée dans la démarche qualité ?

H. L. - La direction a été partie prenante dans la mise en place du projet et dans son suivi. Préalablement, une étude a été réalisée sur les apports de la démarche. Cette analyse a permis d'exposer ce qu'on pouvait en attendre s'agissant d'organisation et de réalisation des missions du département, et d'implications en termes de moyens (charge de travail...). Pendant la montée en charge du projet, un comité de projet s'est tenu à un rythme hebdomadaire, au cours duquel les procédures étaient présentées, discutées, validées avec la direction, au fur et à mesure. Aujourd'hui, outre les revues de direction bi-annuelles, je pilote des comités trimestriels «qualité» qui permettent à chaque responsable d'activité de présenter ses réalisations et de revoir, si besoin est, les objectifs associés.

■ Quelles actions concrètes avez-vous menées pour que les collaborateurs s'investissent dans la démarche qualité ?

H. P. - Il est important de savoir doser les choses pour ne pas tomber dans le formalisme, pour faire passer l'idée que le management de la qualité est un outil de travail concret pour les collaborateurs. Les modes opératoires, véritables outils de pilotage au quotidien, sont écrits et maintenus par les responsables d'activités eux-mêmes. Chaque collaborateur, quel que soit son poste, peut avoir en direct, sur un serveur mis à sa disposition, les tableaux de bord de suivi, les différents indicateurs qui le concernent, les plans d'actions... Les collaborateurs ont aussi la possibilité d'apprécier les pratiques de management de la direction, au travers d'une enquête de satisfaction annuelle et ce pour situer l'équipe dans une dynamique de progrès.

■ Quelles ont été les actions les plus appréciées et les aspects plus difficiles ?

H. P. - Les réflexions sur la définition du rôle de chacun, de ses missions, la méthodologie de suivi de projet, la structuration des process ont été très appréciés par tous. La démarche nous a permis de nous stabiliser très rapidement. Nous étions encore dans un environnement de fusion entre BNP et Paribas, et il était essentiel de clarifier les périmètres et les rôles et de capitaliser sur un socle stable et bien défini. La fiche qualité (ci-dessus) permet de formuler en permanence des suggestions d'amélioration, de suivre leur mise en œuvre et d'en mesurer l'efficacité. En revanche, les contraintes d'activité rendent parfois problématique le respect des délais qu'impose le cycle de la qualité

Propos recueillis par Grégoire Hauseux

FICHE QUALITE CMAI

Répartition du renseignement des cadres
Correspondant qualité animateur de la fiche qualité
RMQ
Collaborateur désigné pour la mise en place et le suivi des actions correctives

N° de demande
Niveau de priorité (voir tableau)
Date limite d'action

ORIGINE
CLIENT
FOURNISSEUR
CMAI

NOM

Suivi activité :
Rédigé par (nom du correspondant qualité) Date de rédaction

Suivi RMQ :
Personne en charge de la mise en place et du suivi des actions
Date de réception
Date d'engagement
Date de réponse définitive (pour l'amélioration à venir)
Date de communication au comité CMAI
Date de clôture

Libellé demande/Amélioration à apporter :
Analyse des causes :
Signaux apportés/Projets à valider :
Mesures d'améliorations générées : ACTIONS CORRECTIVES/ACTIONS PREVENTIVES (si yes)
Mesures de l'efficacité (sur quel(s) indicateur(s) ?)
Mise en œuvre (quel(s) quand ?) :