

CERTIFICATION ISO 9001, ODYSSÉE DE LA BANQUE DE FRANCE



Aline Lunel

Inspecteur,
Directeur de l'audit
des services centraux

L'audit des services centraux de la Banque de France est désormais certifié ISO 9001:2000. Cette démarche, initiée par le contrôleur général, répond à la volonté du gouverneur qui a fait de la qualité un des points majeurs de sa stratégie d'entreprise, mais également à la nécessité pour les unités de la banque centrale de se comparer favorablement avec leurs pairs au sein du système européen.



Denis Lauretoux

Inspecteur, Adjoint
au directeur de
l'audit des services
centraux et chef
du projet ISO 9001

**Banque
de France**

Le 9 octobre dernier, sous les lambris de la Galerie Dorée, Jean-Claude Bourgeois, président de Bureau Veritas Certification (ex BVQI), a remis à Aline Lunel et Denis Lauretoux, responsables de l'audit des services centraux, la certification ISO 9001 couvrant les prestations d'audit interne réalisées par leur direction. Un aboutissement pour l'ensemble des collaborateurs qui, durant plus d'un an, du printemps 2005 à l'été 2006, ont mené de front les préparatifs liés à la certification et leur programme d'audit resté inchangé. Les enjeux liés à cette démarche dépassent largement le cadre français : c'est au niveau euro-

péen, voire mondial que la Banque de France entend ainsi prouver son professionnalisme.

■ Pourquoi avoir recherché la certification ISO ?

Rappelons tout d'abord que Christian Noyer, gouverneur de la Banque de France, a fait de la qualité du service rendu à nos clients, internes ou externes, et de son amélioration continue, un élément majeur de sa stratégie d'entreprise. D'ailleurs, notre démarche a été précédée par celles de plusieurs autres entités de la banque et notamment la direction générale de la fabrication des billets, sur un processus de nature industrielle ; Alain Armand, aujourd'hui contrôleur général, chef de l'inspection générale, était alors en charge de ce domaine.

Le système européen de Banque centrale (SEBC) et celui plus réduit de l'Eurosystème fonctionnent grâce à différents comités. Nous participons ainsi à l'Internal Auditors Committee (IAC) qui rassemble les chefs d'audit des 25 Banques centrales du SEBC ainsi que celui de la BCE et se réunit environ toutes les huit semaines. Par ailleurs, le SEBC fonctionne sur le principe de décentralisation. Lorsqu'un audit qui concerne l'ensemble du système est décidé par le conseil des gouverneurs, sur proposition du IAC, il est décliné selon un programme de travail commun à l'ensemble du SEBC, mais réalisé par chacune des équipes d'audit des Banques centrales nationales. Le IAC consolide les contributions des Banques

centrales nationales et délivre ses conclusions au conseil des gouverneurs. Cela suppose que chacune de ces contributions soit de bonne qualité. ISO est ainsi un moyen de montrer notre professionnalisme au sein du SEBC et du IAC, et de nous comparer favorablement avec les services d'audit interne d'autres Banques centrales.

■ Pourquoi ne pas se contenter de la conformité aux normes de l'IIA, l'Institute of Internal Auditors, qui font autorité dans votre activité ?

Les normes de l'IIA s'adressent aux professionnels de l'audit interne. Si nous expliquons à nos audités que nous travaillons selon les normes de l'IIA, cela n'est pas forcément évocateur pour eux. ISO, en revanche, est une norme internationale et universelle bien connue car elle s'applique à la fois à l'industrie et aux services ; elle n'est pas spécifique à un domaine particulier d'activité.

Cela étant, la conformité aux normes IIA est, en effet, une autre possibilité de montrer notre professionnalisme. L'IIA est une association américaine qui a un rayonnement mondial, et dont la représentation française est l'IFACI. Le IAC a d'ailleurs décidé que l'ensemble des méthodes relatives à la conduite de missions d'audit interne au sein du SEBC devraient être en conformité avec les normes de l'IIA. Nous l'avons également fixé sur le plan national puisque le respect des normes IIA figure dans notre charte d'audit interne. En ligne avec le calen-

drier du SEBC, nous procéderons à une évaluation interne – une auto-évaluation –, de conformité à ces normes avant la fin de l'année 2006. Puis, nous ferons réaliser une évaluation externe avant la fin 2008.

Notre cadre de référence inclut, de fait, non seulement les normes de l'IIA, mais aussi l'ESCB *audit policy* et certains textes du Comité de Bâle (notamment "Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors"). Ce cadre de référence est complété par nos documents internes : code d'éthique, charte de l'audit interne, méthodologie et procédures, notamment celles développées dans le cadre d'ISO. De plus, nous faisons régulièrement des exercices de *benchmarking* avec nos homologues d'autres Banques centrales, soit sur des processus génériques d'audit interne, soit sur des missions précises. Cette coopération s'exerce dans le cadre du SEBC, du G10, voire de la zone Asie Pacifique.

Enfin, nous encourageons également la certification de nos auditeurs, soit le CIA, *Certified Internal Auditor*, délivré par l'IIA, ou la certification CISA, *Certified Information System Auditor*, qui est plus spécialisée sur les audits informatiques, délivrée par l'ISACA.

■ La certification ISO implique-t-elle des changements importants dans l'organisation de votre activité ?

Dans la démarche ISO, il faut à la fois identifier les processus de management, opérationnels et de support et aussi recenser les incidents ou les écarts par rapport à nos référentiels. Or, une démarche de *risk management*, AMARIS, a été déployée depuis plusieurs années dans l'ensemble de la Banque de France, pour tous les métiers et domaines, y compris le nôtre. Elle consiste précisément à identifier les processus de travail, les risques afférents et les mesures prises pour réduire ces risques. De même, SIRIS, un outil informatique de recen-



Denis Lauretou, Cécile Lefèvre, responsable qualité et Aline Lunel (de gauche à droite) ont orchestré au quotidien le projet ISO 9001.

sement et de gestion des incidents opérationnels, était déjà en vigueur dans la Banque. Plutôt que dupliquer ces applications pour le seul besoin de la démarche ISO, au risque de la faire apparaître comme un greffon s'ajoutant à l'existant et vécu de ce fait comme une charge de travail supplémentaire, nous avons préféré nous appuyer sur les pratiques existantes en organisant leur convergence vers la démarche ISO.

Par exemple, les cinq processus de réalisation qui organisent notre activité quotidienne, sont les mêmes dans les démarches ISO et AMARIS. Cela a permis d'enrichir les deux démarches : AMARIS n'était peut-être pas totalement diffusée parmi les collaborateurs de l'audit des services centraux, qui n'en connaissaient pas nécessairement tous les enjeux, alors qu'ISO réclame une implication de tous, quel que soit leur niveau de responsabilité.

■ Les équipes ont-elles adhéré sans réticence au projet ?

Une priorité était d'associer le personnel pour le faire adhérer au projet. Notre consultant extérieur sur ce projet a conduit un certain nombre de séances de formation. Nous-mêmes avons convié, à intervalles réguliers, le personnel à des réunions où nous revenions sur les objectifs et sur ce que nous attendions dans ce cadre. Nous avons publié un journal qui donnait l'état d'avancement du projet et

engagé des actions mobilisatrices pour nos collaborateurs. En premier lieu, nous avons ouvert un appel d'offres sur les postes d'auditeur qualité. ISO impose de conduire des audits qualité internes sur nos processus, tels que nous les avons identifiés dans notre cartographie. Nous avons donc recruté six auditeurs qualité grâce à un appel d'offres lancé dans la direction, qui a recueilli onze candidatures, ce qui montre l'intérêt du personnel pour cette approche. Ensuite, le système de déclarations d'incidents et de propositions d'amélioration a été ouvert à l'ensemble du personnel et il est rapidement monté en puissance. Nous avons beaucoup insisté sur le fait que déclarer un incident ne constitue pas une attitude négative, mais qu'il s'agit d'analyser les incidents pour en déterminer la cause et éviter qu'ils ne se reproduisent. Cela dit, pour des collaborateurs qui font de l'audit à longueur d'année, cette démarche est culturellement plus facile. C'est sans surprise que nous avons pu ainsi constater, en matière de propositions d'amélioration, que le personnel contribuait efficacement à l'enrichissement des processus.

■ ISO vous a imposé une politique qualité : comment se décline-t-elle ?

ISO impose, en effet, de définir une politique qualité. Nous souhaitions l'intégrer à notre politique "business", dont les objectifs découlent à la fois de la déclaration de mission de

« Nous faisons régulièrement des exercices de benchmarking avec nos homologues d'autres Banques centrales, soit sur des processus génériques d'audit interne, soit sur des missions précises. »

l'Eurosystème et des orientations de la Banque de France exprimées chaque année par le gouverneur. Il fallait en effet éviter d'avoir, d'un côté, la politique de l'audit des services centraux et, de l'autre, la politique qualité ISO, concept qui serait resté à l'état de théorie et servant uniquement à actualiser la certification. Nous avons donc établi une seule politique pour l'audit des services centraux, qui définit les objectifs "business" et s'imbrique dans l'approche système requise par ISO.

Sur le terrain, le cadre en charge de la méthodologie de l'audit interne, Cécile Lefèvre, s'est vu confier la fonction de responsable qualité. ISO ayant des aspects méthodologiques très forts, il semblait naturel de faire évoluer cette collaboratrice vers ce poste. Elle anime l'équipe d'auditeurs qualité. Ceux-ci, en plus de leur activité d'auditeur interne au sein de la Banque, mènent des missions sur le fonctionnement de nos processus au regard de notre cadre de référence. Sur l'année 2006, 24 audits qualité interne ont été menés. La responsable qualité est le pivot de cette démarche et surtout de l'amélioration continue, une fois la certification obtenue. Elle doit être l'expert de la norme ISO, c'est la référence normative.

En termes d'outils, nous avons amélioré un tableau de bord, qui existait déjà mais de façon moins étoffée et réservé à l'équipe de direction. Plus généralement, notre démarche ISO nous a permis de renforcer la communication : il nous est apparu que nous devons mettre en ligne sur notre site intranet la totalité des éléments dont un auditeur interne pouvait avoir besoin : les normes IIA, l'ensemble de la méthodologie interne, les composants du système de management et le manuel qualité, ainsi que notre tableau de bord mis à jour mensuellement, qui reprend nos indicateurs et nos objectifs.

■ Quels sont les indicateurs et les objectifs du tableau de bord ?

Les indicateurs clés portent sur l'amélioration continue des processus et doivent être revus périodiquement pour vérifier qu'ils restent pertinents. Un des indicateurs retenus est la tenue des réunions de lancement et de restitution des conclusions, lors de chaque mission d'audit interne, dont l'objectif est de renforcer la communication de l'audit au sein de l'institution. En tant qu'inspection générale, nous sommes aussi en charge de conduire des enquêtes spéciales, à la suite d'un incident, par exemple. Ce qui importe c'est d'agir vite ; un autre indicateur est donc relatif à notre réactivité dans le déclenchement de l'enquête à la suite d'une saisine de la part d'un directeur général ou du gouverneur. L'indicateur représente le délai entre la saisine et l'affectation d'une équipe et le lancement des travaux d'investigation. Sur l'année 2006, la réactivité enregistrée pour répondre aux enquêtes a été de 1,2 jour, en moyenne, alors que sur l'exercice 2005, elle était supérieure à 5 jours. Pour l'heure, le système est encore en phase de lancement et seuls des indicateurs de surveillance ont été définis, en attendant que des objectifs soient fixés, dès que des valeurs seuils satisfaisantes auront été identifiées.

■ ISO impose également de mesurer la satisfaction des clients. Qui sont vos "clients" ? Comment évaluer leur satisfaction ?

L'audit des services centraux a recensé quatre catégories de clients dont les exigences en matière d'audit peuvent être différentes : le comité d'audit, le gouvernement de la Banque, les directeurs généraux, qui sont les chefs de domaine, ainsi que les opérationnels et leur hiérarchie.

Pour mesurer leur satisfaction, des moments clés ont été identifiés pour



La remise de la certification dans la galerie dorée de la Banque de France. De gauche à droite : Jean-Claude Bourgeois, président du bureau Veritas certification (ex BVQI), Aline Lunel, Alain Armand, contrôleur général, chef de l'inspection générale, Christian Noyer, gouverneur.

rencontrer nos clients. Le contrôleur général a des contacts réguliers avec le gouverneur, les sous-gouverneurs, les membres du comité d'audit et du comité de direction. Le contrôleur général et nous deux rencontrons de même les directeurs généraux, au moins une fois par an lors de l'élaboration du programme d'audit pour l'année suivante et nous en profitons pour faire un point sur l'action de l'audit interne. Bien entendu, nous prenons aussi en compte leurs remarques positives ou plus critiques, lors d'échanges moins formels. À un niveau plus opérationnel, pour une mission donnée, l'équipe d'audit collecte l'appréciation des audités lors des réunions de lancement ou de restitution des conclusions.

Nous pouvons illustrer de manière concrète notre démarche d'amélioration au travers de la refonte récente du processus de suivi des recommandations. Le système précédent était lourd et les informations communiquées au gouverneur étaient tardives. Une réforme de ce suivi a donc été lancée et l'ensemble des directeurs généraux consultés sur les améliorations à apporter. Un benchmark des meilleures pratiques a été réalisé en interrogeant 40 Banques centrales. Le nouveau système est finalement à l'état de l'art au regard de la pratique des départements d'audit internes des Banques centrales du SEBC, mais aussi du GIO et de la zone Asie-Pacifique. ■

« Ce qui importe c'est d'agir vite ; un autre indicateur de notre tableau de bord est donc relatif à notre réactivité dans le déclenchement de l'enquête à la suite d'une saisine de la part d'un directeur général ou du gouverneur. »