

REVUES D'ASSURANCE QUALITÉ

AUDITER LES AUDITEURS

Patrice Josnin

Responsable adjoint
de l'Inspection
Générale

Florence Fradin

Responsable
référentiels d'audit
interne et qualité
BNP Paribas

Philippe Duchêne

Associé

Véronique Boh Masson

Directeur principal
Business Risk
Services
Ernst & Young

Les revues d'assurance qualité ont pour objectif de vérifier la conformité et l'efficacité de la fonction d'audit interne. Elles sont encore rares dans les banques françaises. BNP Paribas fait à cet égard figure de pionnier. Toutefois, les revues déjà menées au sein d'institutions financières étrangères ont permis de dresser des premiers constats.

Même si la démarche n'est pas si commune en France, à la différence de ce que l'on observe sur les grandes places financières, l'Institute of Internal Auditors et le comité de Bâle recommandent qu'une revue d'assurance qualité de la fonction d'audit interne (ou revue QAR) soit menée *a minima* tous les 5 ans par un organisme indépendant externe à l'entreprise. L'objectif premier de ces revues est de vérifier la conformité du fonctionnement de l'audit interne avec les standards professionnels, mais elles offrent également l'opportunité non seulement de vérifier que l'audit interne répond aux attentes des organes de gouvernance de

l'entreprise, mais aussi d'identifier les axes d'amélioration de la performance de la fonction.

UN CHOIX ENTRE DIFFÉRENTES APPROCHES

L'Institute of Internal Auditors (IIA) propose aux fonctions d'audit interne deux possibilités pour réaliser une revue QAR : faire réaliser les revues intégralement par un organisme indépendant ; ou prendre l'initiative des travaux, en réalisant dans un premier temps une auto-évaluation et en demandant à un organisme externe de valider et compléter ces travaux par une revue indépendante.

L'Inspection Générale de BNP Paribas a retenu cette deuxième solution, qui constitue un des éléments déterminants de son dispositif d'assurance qualité, et a choisi le cabinet Ernst & Young pour l'accompagner dans cette démarche (encadré 1).

Cette solution présente plusieurs avantages. L'auto-évaluation permet de capitaliser sur les compétences et l'expérience des auditeurs internes du Groupe et sur leurs connaissances des référentiels internes et externes. Elle leur permet de se confronter de manière pratique et directe au fonctionnement des différents services d'audit interne opérant dans le Groupe, d'échanger avec d'autres auditeurs et de recenser les meilleures pratiques internes mises en œuvre. De ce fait, l'Inspection Générale a formé des relais de sa démarche au niveau des différents sites d'audit.

La revue externe, quant à elle, apporte un regard indépendant sur l'organisation et les méthodes de la fonction, au regard des pratiques d'autres établissements, dans le secteur bancaire voire dans d'autres secteurs d'activité.

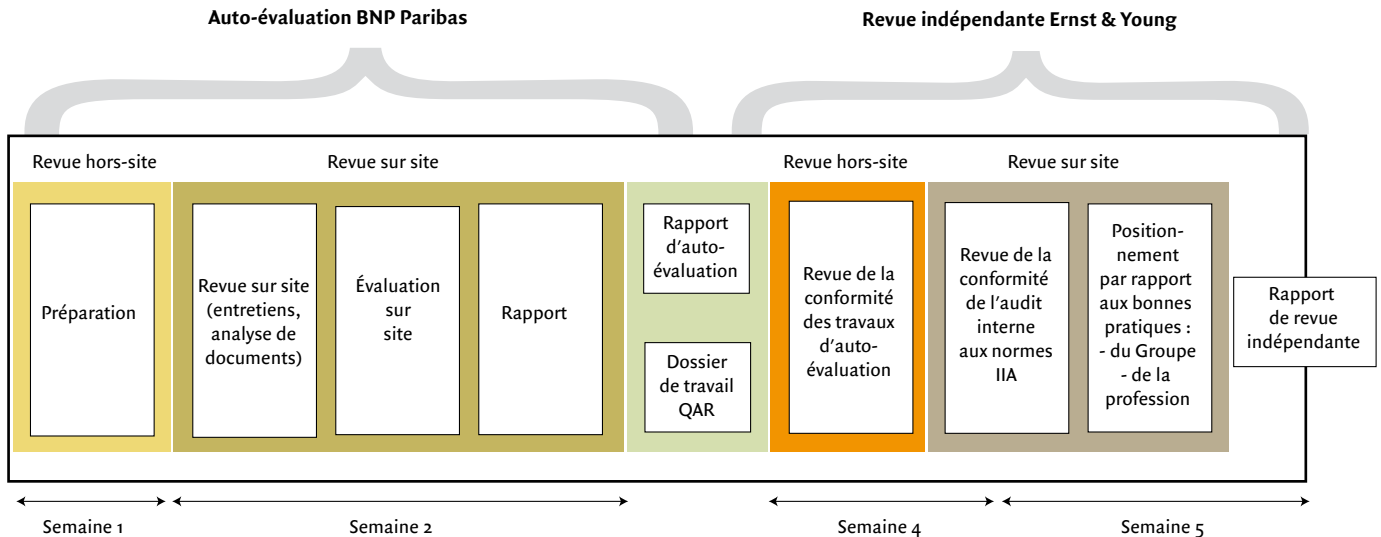
LES FINALITÉS DU PROGRAMME D'ASSURANCE QUALITÉ

Un programme de revues d'assurance qualité a donc été lancé fin 2006, dans le but d'apprécier la qualité des travaux réalisés par l'Inspection Générale et de répondre aux questions suivantes :

- les inspecteurs et auditeurs agissent-ils en toute indépendance et objectivité ? En quoi leurs rapports apportent-ils de la valeur ajoutée ?
 - L'Inspection Générale apporte-t-elle une assurance raisonnable quant à l'existence, à la pertinence et à l'efficacité des dispositifs de contrôle mis en place par le Groupe ?
 - La fonction s'est-elle dotée des compétences nécessaires pour auditer toutes les activités de l'entreprise ?
 - Les méthodes employées et les pratiques déployées par les différents départements d'audit interne répartis dans le monde sont-elles cohérentes et conformes aux référentiels Groupe ?
- À ce jour, 15 sites ont été revus et la plupart des recommandations émises lors de ces revues ont été mises en œuvre.

I. REVUE D'ASSURANCE QUALITÉ : LE CHOIX DE BNP PARIBAS

Déroulement de la démarche retenue par BNP Paribas



LE DÉROULEMENT D'UNE REVUE D'ASSURANCE QUALITÉ ?

En général, une revue d'assurance qualité comporte les travaux suivants. En premier lieu, des rencontres avec les membres du comité d'audit, mais également des membres de direction et des représentants des fonctions opérationnelles, vont permettre de recueillir la perception qu'ont ces différentes parties prenantes de la fonction d'audit interne. Des entretiens sont ensuite menés avec les auditeurs : sources primordiales d'informations sur le fonctionnement de

l'audit interne, les auditeurs contribuent également à la détection des dysfonctionnements et à l'identification des améliorations nécessaires. La documentation est passée en revue : charte d'audit, organigramme, plan d'audit, ainsi qu'un échantillon représentatif de dossiers de travail et de livrables des missions d'audit, des tableaux de bord et états de reporting adressés à la direction générale et au comité d'audit ; cette étape permet à l'équipe de s'assurer de la conformité des pratiques avec les référentiels internes et externes.

Enfin, à l'issue de ces revues, des plans d'actions pragmatiques sont proposés pour améliorer le pilotage de l'audit interne, ainsi que la pertinence des travaux réalisés.

(auto-évaluation puis revue indépendante externe) et non pour une seule revue externe a facilité l'appropriation de la démarche, de ses objectifs et de ses conclusions, par les différents départements d'audit. Ainsi, les auditeurs qui participent aux missions d'auto-évaluation ont à cœur de faire évoluer les pratiques au sein de leur département d'origine, pour tendre vers les pratiques qu'ils reconnaissent comme les meilleures. Certains des constats dressés concernant pratiquement tous les sites, les référentiels du Groupe ont été revus au fil de l'eau, pour être enrichis et détaillés, conformément aux normes professionnelles et aux bonnes pratiques de la profession. Diffusés et rendus opérationnels rapidement, ils apportent des réponses plus précises aux questions méthodologiques que peuvent se poser les auditeurs, tant dans la conduite des missions que dans l'organisation et le pilotage de l'activité. La démarche a été accueillie positivement par les audités, qui ont pu

2. ORGANISATION

L'Inspection Générale de BNP Paribas

- Ce département d'environ 900 personnes regroupe :
 - une Inspection itinérante (inspecteurs spécialisés ou pluridisciplinaires) basée au siège ;
 - des auditeurs regroupés en hubs (plateformes géographiques pluridisciplinaires) ou en pôles d'expertise (métiers) ;
 - des fonctions supports centrales : méthodes et qualité, outils, budget et planification, ressources humaines.

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS PAR BNP PARIBAS

Le bilan de cette démarche continue d'appréciation de la qualité des travaux de l'audit interne s'est vite avéré très positif : le fait d'opter pour une démarche en deux temps

exprimer leur point de vue sur le déroulement des missions et challenger comme n'importe quel "audité", le contenu des rapports et la pertinence des constats et recommandations émis par les auditeurs QAR. Elle a été accueillie favorablement par les opérationnels qui ont perçu dans cette approche, la capacité de la fonction audit interne à se remettre en cause en acceptant d'être elle-même auditée.

La démarche va se poursuivre, l'objectif étant de couvrir l'ensemble des sites dans un délai de trois ans. Elle répond au souci d'instaurer une méthode participative d'amélioration continue de la qualité des travaux de l'Inspection Générale.

UN ÉLÉMENT DIFFÉRENCIANT

Une revue d'assurance qualité permet à la fonction d'audit interne non seulement d'apprécier la conformité de sa pratique aux normes professionnelles, mais surtout de renforcer son efficacité et sa performance. Dans le cadre d'organisations complexes, où la fonction d'audit interne opère à l'échelle globale d'un groupe, la revue permet de clarifier les objectifs des différentes équipes, en local et en central, et d'homogénéiser les méthodes et les approches.

La revue d'assurance qualité joue un rôle clef pour apporter à la direction du Groupe la garantie qu'elle dispose d'un audit interne efficace et innovant, qui constitue un élément différenciant de son environnement de contrôle interne et de son dispositif de gouvernement d'entreprise. ■

AUDIT INTERNE ET REVUES QAR

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS PAR ERNST & YOUNG

La démarche de revue qualité est nouvelle dans les banques françaises. On peut considérer que BNP Paribas a ouvert la voie, en réalisant cette expérience à l'échelle du Groupe et en la rendant permanente. Au niveau international, de nombreux établissements ont déjà entrepris des démarches de revue qualité. Les constats ou les axes d'amélioration les plus fréquemment rencontrés lors des revues QAR réalisées par Ernst & Young dans les institutions financières sont les suivants :

■ **Le rôle de l'audit :** à l'occasion des travaux LSF et SOX (Sarbanes Oxley), de nombreuses fonctions d'audit interne se sont interrogées sur leur mission au sein de l'entreprise. Alors que certains ont souhaité jouer un rôle de conseil sur des problématiques opérationnelles et de contrôle, la majorité des responsables d'audit interne, au contraire, se montre soucieuse de préserver son indépendance et de ne pas se disperser, afin de satisfaire une seule finalité : l'évaluation objective du dispositif de contrôle interne des activités.

■ **Les auditeurs :** considéré comme un vivier de futurs responsables, l'audit interne est une plaque tournante de compétences au profit d'autres fonctions dans l'entreprise. Les fonctions d'audit interne reconnues pour leurs bonnes pratiques lors des revues QAR, sont également les plus performantes sur le plan de la gestion des carrières et du développement des compétences. Cependant, dans de nombreux cas, les revues QAR révèlent un déficit de compétences spécialisées, un effort insuffisant de formation, ou encore une vision floue de l'évolution des profils et des carrières.

■ **L'appréciation du dispositif de contrôle interne :** le rôle de l'audit interne est de vérifier que les opérationnels en charge des contrôles de premier niveau ainsi que les responsables des contrôles de second niveau ont tissé un filet solide et actif permettant de déceler des situations porteuses de risques majeurs. Son action doit permettre à la direction générale de s'as-

surer que les activités demeurent dans le cadre de risque défini et accepté par elle. On constate souvent un désaccord sur ce point avec les opérationnels qui considèrent que l'audit interne ne focalise pas ses travaux sur les contrôles des risques majeurs qu'ils ont eux-mêmes identifiés et qualifiés comme tels. Ce sentiment peut être à l'origine d'une certaine forme de désintérêt ou de non-appropriation des conclusions de l'audit interne et peut conduire les auditeurs à souhaiter dépasser leur rôle et à se substituer aux acteurs naturels de la gestion des risques. La revue QAR permet de dissocier les pratiques et de renforcer l'emprise de l'audit interne sur le dispositif de contrôle interne.

En outre, la revue QAR dresse souvent le constat que le plan d'audit n'est pas élaboré pour permettre une couverture de l'ensemble du périmètre des activités dans un délai raisonnable (pluriannualité du plan). Les lacunes constatées concernent des domaines où les auditeurs estiment manquer d'expertise et dans des domaines plus techniques porteurs de risques majeurs : marchés, crédits ou technologiques.

■ **La qualité de la documentation** des travaux d'audit interne (logique suivie, preuves d'audit...) ressort souvent comme un point d'amélioration, ce qui peut conduire à s'interroger sur la qualité même des travaux réalisés.

■ **Le reporting :** les fonctions d'audit interne adressent un reporting régulier sur leurs travaux et les missions réalisées à l'équipe dirigeante et au comité d'audit, et des présentations sont parfois faites dans des comités dédiés aux risques et au contrôle interne. D'autres approches observées proposent un suivi et une mise en perspective de l'évolution des dispositifs de contrôle interne. Sur ce point, nos enquêtes révèlent des attentes des dirigeants et des comités d'audit qui souhaitent disposer de la part de l'audit interne d'une vision globale, quant à la qualité et à la solidité du dispositif de contrôle interne, qui leur apporte une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques majeurs encourus par l'entreprise.