

Feuille de route de la Direction de l'Audit du Groupe

L'audit interne, tel qu'encadré par les normes professionnelles faisant autorité (cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - CRIPP), se définit comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Dans le contexte spécifique à la Caisse des dépôts, désormais renouvelé par la loi PACTE en matière notamment de supervision, il importe que la Direction de l'audit du groupe (DGAU) joue pleinement son rôle d'acteur central en matière de « contrôle périodique » à l'échelle de l'EP comme du groupe, en étant présente et active sur les trois registres ici évoqués : assurance sur le degré de maîtrise des opérations, conseil, valeur ajoutée.

C'est tout l'enjeu de la présente feuille de route, qui s'attache à fixer **trois grandes orientations pour DGAU au cours des prochaines années** :

- 1) *Insérer résolument le contrôle périodique dans la dynamique de transformation de l'Etablissement public et du Groupe CDC, dans le contexte nouveau issu de la loi PACTE.*
- 2) *Améliorer la performance de DGAU sur le cœur de ses missions.*
- 3) *Déployer un chantier portant sur toutes les dimensions RH.*

Si ces trois grandes orientations procèdent évidemment du mandat que le Directeur général de la CDC a fixé au nouveau Directeur de l'audit du groupe au moment de sa nomination, elles ont été travaillées et précisées en lien étroit avec toutes les parties prenantes de DGAU et les équipes internes de la direction.

Cette **phase d'écoute et d'échanges** a pris la forme :

- ⇒ De rencontres directes avec tous les directeurs de l'Etablissement public, avec le secrétariat de la Commission de surveillance et avec l'ensemble des directeurs d'audit des filiales.
- ⇒ D'un travail interne au comité de direction de DGAU (associant l'adjoint au directeur et les quatre responsables de pôle).
- ⇒ De RDVs individuels avec l'ensemble des auditeurs, permettant, au-delà de la prise de contact, de recueillir leurs attentes et leur vision sur la direction.
- ⇒ D'un échange en format collectif à l'occasion d'une réunion de service associant tous les agents de la direction, ainsi qu'à l'occasion d'un séminaire dédié.
- ⇒ De rencontres bilatérales avec chacune des organisations syndicales.

Il a également été tenu compte du fruit de travaux antérieurs, et en particulier des actions mises en avant par le CHSCT et désormais suivies par le CSSCT.

Cette feuille de route a été présentée au Comité local unique Ile-de-France du 30 septembre 2019 et son volet organisation a fait l'objet d'un **vote favorable unanime des organisations syndicales**.

La présente feuille de route de DGAU est désormais **partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes, des collaborateurs de l'Etablissement public et des directeurs d'audit interne des filiales**, permettant son **déploiement à compter d'octobre 2019**.

Une **refonte en profondeur de la présence de DGAU sur l'intranet** est réalisée sur ces bases, afin de donner à la direction la visibilité requise.

Elle fait l'objet :

- d'un suivi régulier en CODIR DGAU ;
- d'un point d'avancement en réunion mensuelle de service associant toutes les équipes ;
- d'une déclinaison en groupes de travail / ateliers associant les collaborateurs de DGAU sur les chantiers le justifiant.

Les dimensions « groupe » de cette feuille de route seront suivies à l'occasion de chaque comité des directeurs d'audit interne du groupe.

Son **bon avancement est présenté régulièrement au Directeur général**.

Le Directeur
de l'Audit du Groupe



Arnaud Freyder

Résumé de la feuille de route

Insérer résolument le contrôle périodique dans la dynamique de transformation de l'Etablissement public et du Groupe CDC, dans le contexte nouveau issu de la loi PACTE

Le contrôle périodique devra **tirer les conséquences issues de la loi PACTE** sur son cadre d'intervention.

DGAU clarifiera son **rôle au titre du contrôle périodique** auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Le **plan quinquennal d'audit** fera l'objet d'une actualisation approfondie pour la période 2020-2024.

Le plan quinquennal d'audit 2020-2024 devra **tenir compte du rapprochement avec le groupe La Poste et d'éventuelles autres opérations**.

DGAU poursuivra la démarche visant à **mieux structurer le réseau d'audit interne du groupe** afin de consolider le dispositif de surveillance des risques à cette échelle et valoriser les travaux de ses membres.

DGAU développera, dans la mesure de ses ressources et tout en veillant à maintenir sa parfaite **indépendance et objectivité**, la **dimension « conseil » de ses activités**.

DGAU contribuera à la **structuration, à la cohérence et à la valorisation de la filière risque de la CDC** via des relations plus soutenues avec DCPC et DRG.

DGAU maintiendra son **insertion dans les « échanges de place »** en matière d'audit interne.

Améliorer la performance de DGAU sur le cœur de ses missions

Le **taux de couverture du plan d'audit 2019** sera amélioré sur le dernier trimestre 2019 et l'ambition est de maintenir un **haut niveau de réalisation** pour les années 2020-2024.

L'amélioration de la **qualité des rapports d'audit et des procédures suivies** pour les élaborer sera consolidée et accompagnée d'un **renforcement de la production**.

Le **suivi des recommandations d'audit** s'efforcera d'être continu, simple et efficace, avec pour priorité commune à DGAU et aux métiers d'abaisser le niveau des recommandations fortes en retard.

Une **organisation et un fonctionnement clarifiés de DGAU** seront mis en place :

Formalisation et diffusion d'un organigramme de la direction

Clarification des missions propres à chaque niveau de responsabilité

Amélioration de l'animation de la direction et de la circulation de l'information

Les **applications informatiques dédiées à l'audit** seront profondément renouvelées en 2020 pour gagner en efficacité et pour disposer d'un panel complet d'indicateurs de pilotage de la direction.

DGAU s'engagera, dans la mesure de ses ressources, à **mettre en place et diffuser l'usage des techniques d'analyse avancée** dans les missions d'audit.

Déployer un chantier portant sur toutes les dimensions RH

DGAU s'assurera de disposer des **ressources suffisantes**, à la faveur d'un plan de recrutement ambitieux.

DGAU s'assurera de disposer de **ressources adéquates et bien formées**.

DGAU veillera, avec l'appui de la DRH, à ce que les **niveaux de rémunération** des auditeurs soient conformes à ceux pratiqués dans le secteur de l'audit interne.

DGAU s'efforcera d'être une **étape importante dans les parcours de carrière des talents de la CDC**.

Une attention particulière sera portée à la **dynamique collective et collaborative** au sein de la direction.

Présentation détaillée de la feuille de route

I. Insérer résolument le contrôle périodique dans la dynamique de transformation de l'Établissement public et du Groupe CDC, dans le contexte nouveau issu de la loi PACTE

1.1. Le « contrôle périodique » que met en œuvre DGAU devra tirer toutes les conséquences issues de la loi PACTE sur son cadre d'intervention.

La loi PACTE fixe un nouveau cadre en matière de contrôle externe notamment. L'ACPR n'exerçait jusqu'à présent qu'une mission d'assistance auprès de la Commission de surveillance, qui disposait du pouvoir de mettre en œuvre ou non ses recommandations, sauf en matière de LCB-FT pour laquelle sa supervision était déjà directe. La transformation de la Commission de surveillance en organe délibérant et le transfert de ses pouvoirs de supervision prudentielle à l'ACPR lèvent désormais toute ambiguïté sur le rôle de l'autorité de supervision.

DGAU jouera un rôle actif dans la préparation de la mise en œuvre du contrôle ACPR, au sein du projet dit « MECA » et concernant la finalisation des travaux d'élaboration du « 4^e décret » afin d'y délimiter au mieux le nouveau cadre d'intervention du « contrôle périodique », adapté au contexte de la CDC.

Elle s'appuiera sur ces nouveaux textes réglementaires pour proposer une nouvelle version de la charte d'audit interne du groupe (qui date de 2009). Les normes professionnelles en préconisent l'établissement, en vue de préciser « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne ».

Cette nouvelle version de la charte viendra en outre utilement compléter la charte de contrôle permanent Groupe, qui a été établie sous l'égide de la Direction du contrôle permanent et de la conformité du Groupe.

1.2. DGAU clarifiera son rôle au titre du « contrôle périodique » auprès de l'ensemble des collaborateurs

Le corps social ne distingue actuellement pas toujours clairement les différences entre contrôle interne et contrôle externe et entre contrôle permanent et contrôle périodique. En d'autres termes, la majorité des collaborateurs ne différencie pas véritablement le rôle de DGAU de ceux des corps de contrôle et d'inspection externes à la CDC, tout comme les rôles respectifs de DRG, DCPC et DGAU.

Ce déficit de compréhension ne facilite pas la sensibilisation et l'appropriation, par le corps social, de thématiques et d'enjeux pourtant fondamentaux, qui plus est dans le contexte nouveau décrit au 1.1.

L'occasion sera donc saisie, en lien avec la direction de la communication et les directions concernées, de proposer des actions de communication aussi pédagogiques que possible, à destination de l'ensemble des collaborateurs, présentant les rôles respectifs de DRG, DCPC et DGAU en matière de gestion des risques et de contrôle, en les distinguant bien des acteurs du contrôle externe.

1.3. Le plan quinquennal d'audit fera l'objet d'une actualisation approfondie pour la période 2020-2024

Préparer un plan pluriannuel d'audit est une obligation, les normes professionnelles prévoyant qu'il doit porter sur l'ensemble du champ à couvrir sur une période de 5 ans maximum, en donnant la priorité aux activités les plus risquées.

Si un plan pluriannuel existe d'ores et déjà, DGAU procédera à son actualisation d'ici la fin de l'année 2019 de manière à garantir que sur la période 2020-2024, l'audit interne répondra bien à ses missions telles que rappelées en introduction : donner une assurance à la CDC sur le degré de maîtrise de ses opérations ; lui apporter ses conseils pour les améliorer ; contribuer à créer de la valeur ajoutée.

La démarche ne se résume pas à déployer, de manière mécanique sur les 5 ans qui viennent, toutes les thématiques propres à l'univers des risques de la CDC mais suppose de réfléchir à la bonne insertion de ces thématiques, en termes d'angles d'analyse comme de calendrier, dans la dynamique de transformation de l'EP et du groupe.

DGAU s'appuiera à terme sur la cartographie consolidée des risques, dès qu'elle sera établie par DRG. Et la planification d'audit s'articulera avec les travaux du contrôle permanent, avec qui les échanges seront approfondis (cf ci-après).

Parallèlement, tout en respectant scrupuleusement les normes d'indépendance et d'objectivité, DGAU s'efforcera de tenir compte des besoins et des attentes de l'ensemble des parties prenantes (en particulier des directeurs métiers de l'Établissement public) afin d'intervenir dans les domaines où sa valeur ajoutée sera la plus grande. Les normes professionnelles prescrivent en effet que le plan d'audit soit établi « afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».

Le plan pluriannuel d'audit sera présenté en fin de chaque année à la Commission de surveillance, conformément à son règlement intérieur.

1.4. Le plan quinquennal d'audit 2020-2024 devra tenir compte du rapprochement avec le groupe La Poste et d'éventuelles autres opérations

Le rapprochement en cours aura pour conséquence une transformation importante de l'univers des risques du groupe CDC, La Poste ayant vocation à devenir une filiale de premier rang de la CDC. La réalisation du contrôle périodique au niveau du groupe CDC devra nécessairement être adaptée aux enjeux nouveaux créés par l'entrée de ce nouvel acteur.

DGAU travaillera en lien étroit avec son homologue au sein de la Poste pour bien articuler les rôles respectifs et garantir une bonne insertion de la direction d'audit du groupe La Poste au sein du réseau d'audit interne du groupe CDC.

Et les dimensions nouvelles (financière, prudentielle, conformité, organisationnelle...) prises par le groupe CDC à la faveur de cette opération de grande envergure devront être dûment intégrées aux diagnostics, analyses et recommandations formulés par les différentes missions d'audit interne.

1.5. Plus généralement, DGAU poursuivra la démarche visant à mieux structurer le réseau d'audit interne du groupe afin de consolider le dispositif de surveillance des risques à cette échelle, valoriser les travaux de ses membres et développer si possible, des synergies profitables à tous.

Les articles 2 et 10 du règlement CRBF 97-02¹, qui s'applique encore à ce jour au contrôle interne de la CDC, exigent que le contrôle périodique de l'entité de tête intègre les activités des entités contrôlées et que les dispositions relatives à l'organisation de la fonction de contrôle périodique soient appliquées au sein de ces mêmes entités.

Ces dispositions sont de nature à fonder un droit pour la CDC d'auditer ses filiales et d'évaluer l'organisation de leur contrôle interne. Ce droit est même une obligation sauf à ce qu'un dispositif adapté soit mis en place par l'entité concernée, en substitution. L'ACPR est traditionnellement très vigilante à ce qu'une entité de tête d'un groupe joue pleinement son rôle en la matière.

Autrement dit, il est de la responsabilité de DGAU de s'assurer que le contrôle périodique est bien appliqué au sein de chacune des filiales du groupe CDC, contrôlées de manière exclusive ou conjointe. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille appliquer à chaque filiale strictement la même organisation et le même fonctionnement en matière de contrôle périodique. Les textes prévoient en effet une faculté d'adaptation, fondée sur des critères objectifs, notamment l'organisation du groupe, la nature des entreprises contrôlées, la nature, le volume et la taille des activités ou encore la nature des risques encourus.

L'enjeu est donc de bien structurer le réseau d'audit interne à l'échelle du groupe. Ce défi est d'autant plus grand que l'activité d'audit s'inscrit dans un environnement global de contrôle interne très hétérogène, avec des niveaux de maturité différents selon les entités du groupe.

Il s'agit pour DGAU de garantir que :

- un contrôle périodique est réalisé au sein de chacune des filiales, sur des bases conformes aux normes professionnelles.
- l'organisation et le fonctionnement de ce contrôle périodique est bien adapté aux spécificités de la filiale concernée.

¹ Rendu applicable à la CDC par le décret n° 2009-268 du 9 mars 2009 relatif au contrôle externe de la Caisse des dépôts et consignations et pris en application de l'article L. 518-15-2 du code monétaire et financier.

- DGAU est bien mise en mesure et en capacité de consolider l'ensemble des informations nécessaires en matière d'audit interne, de nature à éclairer la direction générale et la commission de surveillance sur l'exercice effectif du contrôle périodique à l'échelle de l'ensemble du groupe.

C'est dans cette perspective que DGAU s'efforcera de travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des directeurs d'audit interne des filiales (lorsqu'elles en disposent) pour bien en caractériser l'univers des risques, articuler les rôles et assurer la bonne remontée d'informations. DGAU veillera en outre à arrêter les modalités de contrôle périodique les plus adaptées aux filiales dont la taille ne permet pas de les doter, en propre, d'une telle fonction.

Ces travaux permettront d'améliorer progressivement sa vision consolidée des programmations d'audit des filiales et son reporting annuel sur l'activité du réseau d'audit interne, très utiles pour la gouvernance de la CDC et indispensables pour bien valoriser les travaux de ce réseau.

Parallèlement à ces enjeux, qui sont évidemment centraux, DGAU travaillera en lien avec le département de gestion des participations stratégiques, afin de mieux sensibiliser et outiller les administrateurs CDC quant à leur rôle au sein des comités d'audit des filiales. L'expérience montre qu'il existe des marges de progrès en la matière et que DGAU pourrait renforcer son rôle d'animation du réseau des administrateurs.

1.6. DGAU développera, dans la mesure de ses ressources et tout en veillant à maintenir sa parfaite indépendance et objectivité, la dimension « conseil » de ses activités

Ainsi qu'il a été rappelé ci-dessus, la vocation de l'audit interne est tout à la fois de diligenter des « audits d'assurance » et de jouer un rôle de conseil, ces deux dimensions devant être créatrices de valeur ajoutée pour l'organisation, ce qui est parfaitement compatible avec l'indépendance et l'objectivité que les normes lui prescrivent.

DGAU s'efforcera de jouer, autant que faire se peut, ce rôle auprès de la Direction générale afin de contribuer au mieux au déploiement de la feuille de route stratégique.

A cet effet, elle nouera des échanges réguliers avec le Directeur général et tous les directeurs métiers de l'Etablissement public afin d'identifier avec eux les champs d'investigation qui seraient les plus utiles en termes de transformation de la CDC au cours des prochaines années. Et elle tâchera d'éclairer périodiquement chaque directeur sur les quelques recommandations les plus importantes pour son périmètre d'intervention. Dans cette perspective plus « partenariale », les directions auditées devront, en retour, pleinement respecter leur devoir de transmission à DGAU de tous les éléments requis, en temps utile.

Enfin, sur ce même registre, pour que le partage des rôles soit plus clair du point de vue des entités auditées, DGAU s'efforcera aussi d'échanger régulièrement avec les contrôleurs généraux de la CDC, pour bien articuler les missions menées et consolider au mieux les enseignements, notamment dans le domaine de la simplification.

1.7. DGAU contribuera à la structuration, à la cohérence et à la valorisation de la filière risque de la CDC, via des relations plus soutenues avec DCPC et DRG.

La filière risque de la CDC a progressé au cours de la période récente, la création de la direction des risques du groupe (DRG), d'un côté, et de la direction du contrôle permanent et de la conformité (DCPC), de l'autre, ayant notamment permis de clarifier le partage des rôles, en cohérence avec les normes professionnelles.

L'enjeu pour DGAU est d'approfondir ses liens avec les deux directions, le dialogue entre les responsables des risques, du contrôle permanent et du contrôle périodique étant un élément clé pour bien structurer, mettre en cohérence et valoriser la filière risque de la CDC.

Comme évoqué plus haut, l'activité d'audit s'inscrivant dans un environnement global de contrôle interne très hétérogène, avec des niveaux de maturité différents selon les directions ou entités du groupe, il est décisif que les trois directions entretiennent des relations soutenues et travaillent de façon aussi coordonnée que possible.

1.8. DGAU maintiendra son insertion dans les « échanges de place » en matière d'audit interne

Au-delà des échanges à approfondir avec les filiales du groupe actuelles et futures (groupe La Poste), DGAU continuera d'être active dans les « échanges de place », avec trois cibles privilégiées :

- les inspections générales bancaires, dont DGAU partage bon nombre de problématiques. A ce titre, elle continuera de participer au réseau qu'elles ont constitué, le comité inter-inspections générales (CIIG), pour en partager l'actualité et les problématiques ;
- les directions d'audit interne intervenant dans un cadre assez comparable à celui de la CDC (grandes entreprises publiques...) et les corps d'inspection intervenant au sein des ministères. DGAU entend à cet égard être un membre actif du réseau d'audit interne du secteur public.

Ce type de démarches a le triple intérêt de :

- multiplier les échanges de bonnes pratiques en matière d'audit interne ;
- faciliter les parcours des meilleurs profils ;
- et, par conséquent, de contribuer à l'amélioration de la performance de DGAU (cf point II).

II. Améliorer la performance de DGAU sur le cœur de ses missions

Dans ce cadre et à la faveur d'une dynamique « partenariale » ainsi renouvelée, la performance de DGAU est attendue sur le cœur de ses deux missions principales, que constituent la bonne réalisation des missions d'audit et le suivi au plus près de la mise en œuvre de ses recommandations.

C'est en portant prioritairement l'effort sur ces deux dimensions complémentaires que la direction de l'audit de la CDC sera créatrice de valeur ajoutée pour l'organisation, comme le prescrivent les normes professionnelles.

Cette ambition, qui consolidera pour partie certains travaux bien engagés, se concrétisera par les actions suivantes.

2.1. Le taux de couverture du plan d'audit 2019 sera amélioré sur le dernier trimestre 2019 et l'ambition est de maintenir un haut niveau de réalisation pour les années suivantes (2020-2024)

S'agissant du taux de couverture des missions prévues au plan d'audit 2019, grâce aux effets combinés du plan de recrutement (cf point III) et d'une révision des thèmes et affectations de missions d'ici la fin de l'année, DGAU visera un niveau de réalisation élevé, conforme à ses objectifs (aux alentours de 70 %).

L'objectif est de garantir ce haut niveau de réalisation pour les années suivantes, ce qui renvoie à la qualité de la programmation pluriannuelle 2020-2024 (cf point I) et à la bonne réalisation du chantier RH évoqué au point III, mais aussi à la qualité et clarté de l'organisation et du fonctionnement interne de DGAU (ci-après).

2.2. L'amélioration de la qualité des rapports d'audit et des procédures suivies pour les élaborer sera consolidée et accompagnée d'un renforcement de la production

Des évolutions positives ont été réalisées au cours des dernières années, notamment sur la qualité des rapports d'audit qui a indéniablement progressé : les rapports présentent désormais une piste d'audit, le format de leur restitution est homogène, plus court et plus synthétique...

Il s'agira de consolider ces orientations, en assurant qu'elles répondent bien aux attentes de la gouvernance et facilite effectivement la bonne compréhension, par les opérationnels, des diagnostics et des recommandations qui leur sont adressées. Une attention particulière sera ainsi apportée, pour chaque mission d'audit, au fait de concentrer les recommandations sur les aspects les plus essentiels et les plus créateurs de valeur ajoutée (risques de non-conformité tout comme enjeux de performance opérationnelle). DGAU répond à son ambition lorsque ses travaux permettent effectivement à chaque direction ou filiale concernée de disposer de diagnostics ou de pistes d'action qu'elle n'aurait pas été en mesure d'étayer ou de formuler sans l'appui des auditeurs.

De même, la fiabilité et l'homogénéité des techniques et procédures d'audit interne mises en œuvre par les équipes et d'un pôle sectoriel à l'autre ont progressé. Il s'agira d'aller au bout de la démarche engagée :

- en finalisant l'ensemble du corpus procédural à mettre en œuvre par les équipes, sous une forme unifiée et avec l'objectif d'obtenir, si possible en 2020, une certification IFACI pour DGAU. Cette démarche de certification est intéressante à la fois pour garantir que DGAU répondra aux meilleurs standards en matière d'audit interne et pour accompagner le parcours des auditeurs, qui pourront valoriser le fait d'avoir servi dans un service certifié.

Il sera toutefois veillé à ce que cette démarche soit aussi au service d'un allègement du formalisme actuel lorsqu'il n'est en réalité pas requis par les normes professionnelles. Et dans le même esprit, l'accent sera mis sur la simplification des tâches pouvant faire l'objet d'une modernisation (ex : déploiement d'un outil de transmission sécurisée des rapports définitifs).

- en mettant en place un véritable management de la qualité concernant le fonctionnement interne de DGAU. Il est en effet recommandé, au titre des bonnes pratiques d'audit interne, que le service en charge du contrôle périodique, qui par définition n'est pas soumis au contrôle d'une autre structure interne, s'assure, par une démarche dédiée en son sein, de la qualité de ses modes d'organisation et de fonctionnement, ainsi que du maintien de cette efficacité dans la durée. Une ressource sera plus particulièrement dédiée à cet enjeu.

Enfin, une attention particulière sera portée sur la bonne tenue des délais de réalisation des missions d'audit, leur respect permettant de disposer des diagnostics et recommandations en temps utile, de bien séquencer et organiser les missions et, au final, de couvrir les thèmes d'audit selon leur programmation pluriannuelle. Cela permettra aussi de mieux atteindre les objectifs d'amélioration quantitative, dimension que le programme d'amélioration continue de la qualité évoqué ci-dessus devra également permettre de suivre.

2.3. Le suivi des recommandations d'audit s'efforcera d'être continu, simple et efficace, avec une attention particulière portée aux recommandations fortes

La qualité des rapports d'audit est évidemment décisive. Mais le fait d'assurer que toutes les recommandations formulées, en particulier celles cotées « fortes », sont suivies d'effet est tout aussi essentiel. Le suivi des recommandations est en effet un outil de contrôle interne structurant et riche d'enseignements pour la gouvernance de la CDC car il permet d'assurer que des actions de remédiation adaptées sont engagées dans des délais raisonnables pour donner suite à la révélation, par le contrôle périodique, de dysfonctionnements générateurs de risques pour l'organisation. Et c'est un aspect observé de très près par la direction générale, la commission de surveillance et l'ACPR.

Dans cette perspective, il est proposé de tirer tous les fruits des nouvelles procédures qui viennent d'être instaurées (procédure interne cadre du 4 juin 2019 pour l'EP et du 5 juin pour les filiales) et prévoient un suivi trimestriel et concentré sur les recommandations fortes.

Ce suivi plus « au fil de l'eau » des recommandations permettra de diminuer le temps, manifestement disproportionné, que les auditeurs comme les audités sont obligés de lui consacrer.

Sur la base de ce suivi renforcé, l'action conjointe de DGAU et des métiers de la CDC pour abaisser le niveau des recommandations fortes en retard constituera une priorité collective.

2.4. Une organisation et un fonctionnement clarifiés de DGAU seront mis en place

2.4.1. Formalisation et diffusion d'un organigramme de la direction

DGAU ne dispose actuellement pas d'organigramme officiel et diffusé à ses parties prenantes. Cela n'aide ni à forger son identité professionnelle ni à garantir son bon fonctionnement ni à fluidifier ses relations avec les directions de l'Etablissement public ou les filiales du groupe. Il est donc proposé de mettre en place l'organigramme figurant *en annexe*.

Cet organigramme consolide l'organisation existant actuellement de manière informelle et notamment la mise en place de quatre pôles sectoriels. Les pôles sont toutefois rebaptisés et centrés sur des cœurs de métiers de manière à s'inscrire davantage en miroir de la nouvelle organisation de l'Etablissement public et pour répondre au mieux aux nouvelles exigences en matière de supervision :

- Le pôle n°1 « Gestion financière, prudentielle et des risques ».
- Le pôle n°2 « Banque des territoires ». Par convention, ce pôle assure également le suivi de la Direction de l'exécution des opérations financières.

- Le pôle n°3 « Retraites et solidarité et performance interne ».
- Le pôle n°4 « Gouvernance et pilotage des filiales ». A noter toutefois que les filiales financières (Bpifrance, CNP Assurances...), eu égard à leur objet, sont suivies à titre principal par le pôle n°1 et que CDC Habitat et la SCET, parties intégrantes du périmètre d'intervention de la Banque des territoires, le sont par le pôle n°2.

Pour plus de clarté, les entités du groupe plus spécifiquement suivies par un pôle sont explicitement mentionnées au sein de l'organigramme. Dans le même ordre d'idées, sont spécifiés les rôles de représentation de DGAU auprès d'entités ou réseaux externes, joués par les différents pôles.

Bien évidemment, cette organisation et le nombre d'auditeurs par pôle pourront être ajustés ultérieurement, en fonction des nouveaux impératifs et équilibres qui pourraient ressortir de la programmation pluriannuelle d'audit 2020-2024 et des évolutions du groupe CDC.

2.4.2. Clarification des missions propres à chaque niveau de responsabilité

Au-delà de l'organigramme à mettre en place, il importe que soient définies les missions propres à chaque niveau de responsabilité : directeur, adjoint, responsable de pôle/superviseur, auditeur, responsable des fonctions d'appui, assistant.

Cela se concrétisera sous deux formes :

- Le déploiement d'une démarche (dite « RACI) visant à décliner, par processus clés, les fonctions et responsabilités de chaque acteur.
- La formalisation de fiches de poste unifiées pour chaque type de fonctions et régulièrement actualisées.

Ces éléments consacreront plusieurs orientations structurantes en termes de fonctionnement interne de DGAU :

- les pôles seront centrés sur les enjeux de production et de veille sectorielle. Comme évoqué plus haut, le cœur de l'activité de DGAU consiste en la bonne réalisation des missions d'audit et en un suivi rapproché et efficace de la mise en œuvre des recommandations. Les pôles doivent être mis en mesure de se consacrer pleinement à ces deux dimensions, notamment la première, dont il a été constaté qu'elle ne représente actuellement que 65 % du temps de travail des auditeurs alors que la réalisation à 100 % du plan d'audit annuel supposerait qu'elle soit proche de 85 %.
- la production des documents de synthèse, qui peut occuper une partie non négligeable de leur temps, sera centralisé au niveau de la direction de DGAU : élaboration du plan d'audit, synthèse du suivi des recommandations, reporting annuel d'activité. Si les responsables de pôle et auditeurs resteront évidemment les premiers contributeurs, ces tâches de consolidation et de synthèse seront directement prises en charge par le directeur et son adjoint.
- les responsables de pôle manageront leur équipe d'auditeurs, à la faveur d'un passage au mode hiérarchique. Pour que les pôles soient efficaces sur le cœur de leurs missions, telles que détaillées plus haut, il est en effet impératif que leurs responsables aient les moyens de bien organiser le travail et puissent jouer leur rôle de supervision dans toutes ses dimensions. Bien évidemment, cette évolution n'aura pas pour conséquence de couper les liens directs entre la direction de l'audit et les auditeurs, les échanges resteront très réguliers, à la faveur de points sur les missions en cours comme de réunions de pôle auxquels le directeur s'associera directement (cf point suivant).
- des auditeurs volontaires pourront prendre la responsabilité de chantiers transverses à la direction, à la condition que cela reste compatible avec leurs objectifs de production (rapports d'audit et suivi des recommandations). Les missions d'audit, parce que sectorielles, ne favorisent pas nécessairement le travail transversal. Que des auditeurs puissent prendre en charge des dossiers transverses ne peut à cet égard qu'être profitable.

2.4.3. Améliorer l'animation de la direction et la circulation de l'information

Enfin, le bon fonctionnement de DGAU suppose, au-delà des clarifications précitées, une animation dynamique et une bonne circulation de l'information au sein du collectif de travail.

A cet effet, les réunions suivantes seront mises en place :

- Le directeur réunira le comité de direction de DGAU (adjoint et responsables de pôles) tous les 15 jours.
- La direction de DGAU fera tous les 15 jours un point avec chaque responsable de pôle. Cela permettra d'entrer davantage dans les problématiques sectorielles (missions en cours...). Les responsables de pôle pourront y associer les auditeurs en fonction des thèmes à évoquer.
- Le directeur tiendra une réunion de service selon une fréquence mensuelle, associant tous les collaborateurs de la direction.

Les responsables de pôles tiendront en outre régulièrement des réunions de pôles, auxquelles le directeur s'associera périodiquement.

L'animation de la direction et la bonne circulation de l'information reposeront également sur la mise en place de groupes de travail sur certains sujets transverses et le développement de méthodes collaboratives (cf point ci-après).

2.5. Les applications informatiques dédiées à l'audit seront profondément renouvelées en 2020 pour gagner en efficacité et pour disposer d'un panel complet d'indicateurs de pilotage de la direction.

Avec le même souci de gagner en efficacité, DGAU entend simplifier et moderniser son outil « PRISM ».

Les travaux sont en cours pour disposer d'une nouvelle version de cet outil, qui devrait permettre :

- une meilleure couverture fonctionnelle sur le déroulement des missions (programme de travail, fiches de test),
- un suivi plus fluide des recommandations (avec une dimension workflow) ;
- une meilleure programmation d'audit.

La piste d'audit dans son ensemble devrait s'en trouver significativement améliorée, à partir du début de l'année 2020.

De même ces évolutions devraient permettre de disposer d'un panel complet d'indicateurs de pilotage de la direction, précieux pour bien rendre compte de son activité et de sa performance.

2.6. DGAU s'engagera, dans la mesure de ses ressources, à mettre en place et diffuser l'usage des techniques d'analyse avancée dans les missions d'audit

Ces nouvelles technologies ont des impacts sur l'ensemble du processus d'audit et peuvent permettre notamment de gagner en productivité, tout en considérant l'exhaustivité des données.

Par ailleurs, face à l'émergence de l'intelligence artificielle au sein des organisations, l'audit se doit d'être en mesure d'auditer ces nouvelles technologies, aussi bien au niveau des données que des algorithmes et lors de toutes les phases de la mise en place et de l'utilisation de l'intelligence artificielle.

III. Déployer un chantier portant sur toutes les dimensions RH

Les normes professionnelles prévoient que « le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé ».

Cela suppose la bonne mise en œuvre d'un véritable plan d'actions RH, qui se traduira par la mise en œuvre des actions suivantes.

3.1. DGAU s'assurera de disposer des ressources suffisantes, à la faveur de la bonne réalisation d'un plan de recrutement ambitieux

Un plan de recrutement a d'ores et déjà engagé et sera poursuivi sur les prochaines années, permettant d'atteindre une cible restant à affiner mais de l'ordre de 35 à 40 auditeurs et superviseurs à horizon 2021 (hors impact de la prise de contrôle de La Poste). Le nombre cible d'auditeurs doit correspondre à l'effectif nécessaire pour couvrir l'univers théorique d'audit.

L'effort porte d'ores et déjà ses fruits : alors que le nombre de superviseurs et d'auditeurs s'établissait à 21 en juin dernier, il devrait s'établir à plus de 25 d'ici la fin de l'année, permettant à la direction de l'audit de consolider sa montée en puissance sur tous les enjeux rappelés aux points I et II.

Un travail étroit sera réalisé entre DGAU et la DRH pour maintenir la réalisation de ce plan de recrutement dans les meilleurs délais, ce qui se traduit d'ores et déjà par des réunions hebdomadaires, la mise en place d'un outil de suivi des recrutements et des actions visant à augmenter le flux de candidatures, en particulier internes : révision du format des fiches de postes évoquée plus haut, intensification des revues des viviers internes, actions de communication sur l'attractivité des métiers d'audit interne (cf ci-après)...

3.2. DGAU s'assurera de disposer de ressources adéquates et bien formées

Cet objectif renvoie là aussi aux normes professionnelles en matière d'audit interne selon lesquelles « les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles » et « l'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ».

Ce travail sur les compétences tient :

- A la qualité du plan de recrutement précité, qui doit permettre une combinaison réussie entre des mobilités internes et des recrutements externes, et de disposer d'un panel de compétences adaptés à l'univers des risques à couvrir.

En pleine conformité avec les engagements pris en la matière à l'échelle de l'Etablissement public, DGAU s'efforcera, autant que possible, de faire jouer la mobilité interne, l'enjeu étant que DGAU puisse être une étape privilégiée dans le parcours des cadres de la maison (cf ci-après).

Les besoins à couvrir en matière de connaissance et de savoir-faire étant multiples, DGAU aura également recours à des recrutements externes, pour se doter des expertises spécifiques requises.

Des stagiaires et apprentis sortis de grandes écoles seront aussi accueillis de manière à renforcer le collectif de travail en tant que de besoin.

- Au déploiement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) adaptée aux enjeux de l'audit interne.

A cet effet, en lien étroit avec les outils développés par la DRH (notamment Talents&vous) et sur la base des premiers travaux déjà initiés, DGAU mettra en œuvre une solution GPEC visant à l'identification, l'évaluation, la planification et le développement de la gestion des compétences au sein de l'univers qui lui est spécifique. Le panel des compétences doit être en adéquation avec les domaines / risques couverts.

Il est à cet égard impératif que DGAU puisse, à partir de sa programmation pluriannuelle d'audit, identifier précisément les compétences qui lui sont nécessaires et en déduire à la fois :

- Les profils dont il lui faudrait enrichir ses équipes. A titre d'illustration, il est d'ores et déjà clair que DGAU doit disposer de ressources nouvelles en matière de finances quantitatives ou de data science.
- Les recrutements et/ou le plan de formation qu'elle doit réaliser à cet effet.

La direction doit également anticiper le mouvement naturel de ses compétences internes, un auditeur interne ayant vocation à exercer ses fonctions sur des durées de l'ordre de 3 ou 5 ans.

- A la mise en œuvre d'un plan de formation permettant la montée en compétences de l'ensemble des auditeurs.

2019 a été l'occasion de définir les axes d'un plan de formation propre à la direction. La démarche sera systématisée chaque année, à la faveur d'un plan qui favorisera :

- L'adéquation des compétences réunies au sein de l'équipe avec les exigences de la planification d'audit ;
- La maîtrise des méthodes et techniques d'audit dans une optique d'assurance qualité ;
- Le développement des collaborateurs.

Ce plan comportera des axes relatifs à la fois aux « compétences socle », aux « compétences sectorielles » et à des « compétences spécifiques ».

L'accès des auditeurs à des programmes de certification individuelle continuera d'être développé.

Et ce plan de formation fera aussi toute sa place aux actions relatives à la déontologie et à la conscience professionnelle de l'auditeur, telles que recommandées par les normes professionnelles.

3.3. DGAU veillera, avec l'appui de la DRH, à ce que les niveaux de rémunération des auditeurs soient conformes à ceux pratiqués dans le secteur de l'audit interne

C'est évidemment un élément important pour l'attractivité des métiers de l'audit interne. Beaucoup d'efforts ont d'ores et déjà été réalisés mais la vigilance s'exercera en particulier sur deux registres :

- assurer que les rémunérations proposées à l'occasion des recrutements restent bien conformes aux pratiques de place ;
- assurer plus généralement la cohérence des situations à l'échelle du périmètre audit-contrôle-risques-juridique.

Cette dimension sera inscrite à l'ordre du jour des travaux entre DGAU et la DRH, tels que décrits au point 3.1.

3.4. DGAU s'efforcera d'être une étape importante dans les parcours de carrière des meilleurs talents de la CDC.

Les métiers de l'audit interne, qui plus est à l'échelle du groupe, ouvrent sur des techniques et des terrains d'investigation très larges et très féconds pour les cadres souhaitant effectuer de beaux parcours au sein de l'EP ou du groupe. L'enjeu est d'exploiter au mieux ce positionnement transverse et pluridisciplinaire pour faire de DGAU une étape du parcours des collaborateurs identifiés comme les plus prometteurs (viviers « ressources dirigeants » et « perspectives groupe »...), à l'instar du rôle que jouent souvent les inspections générales bancaires ou les corps d'inspection et de contrôle au sein du secteur public.

Cela conduira DGAU à :

- mieux communiquer sur les métiers de l'audit interne et leur attractivité, travaux qui seront réalisés en étroite collaboration avec DGCO.
- constituer des viviers de compétences internes, en lien avec la DRH.
- nouer des « partenariats » avec les meilleures écoles, permettant de faciliter le recrutement des jeunes auditeurs.

L'enjeu n'est pas uniquement d'attirer les bons profils vers DGAU mais également de leur permettre d'irriguer l'ensemble des directions métiers de l'EP et des filiales du groupe. Cela peut concerner le bassin des compétences recherchées au sein de DJF, DRG et DCPC, dont le suivi est désormais unifié au sein d'un même département de gestion RH. Mais l'expérience montre que les passerelles sont également nombreuses avec les autres directions métiers de l'EP (DBDT, DFIN, DRS...).

De la même manière, la circulation des compétences au sein du réseau d'audit interne du groupe sera favorisée. Les mobilités entre les directions d'audit interne restent à ce stade très réduites alors même que les auditeurs pourraient avoir un intérêt certain à exercer leurs missions dans des contextes aussi différents que ceux qui caractérisent les différentes entités du groupe.

La direction s'efforcera ainsi d'accompagner au mieux les souhaits de mobilité des collaborateurs, que ce soit au sein de l'EP ou au sein du groupe.

3.5. Une attention particulière sera portée à la dynamique collective et à la dimension collaborative au sein de la direction.

L'ensemble de la ligne managériale de DGAU sera invité à pratiquer un management exigeant mais bienveillant. Comme évoqué plus haut, les équipes de DGAU se doivent d'être au RDV sur de nombreux chantiers essentiels pour la transformation de la CDC. Il est donc décisif qu'elles puissent exercer leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles.

Au-delà de cet engagement de principe, des mesures seront prises pour renforcer la dimension collaborative et agile (mode projet) à l'échelle de la direction. Il importe de développer cette dimension pour que la richesse et la diversité des compétences présentes au sein de DGAU soient encore mieux mises au service du collectif.

Une réflexion spécifique sera menée en ce sens et pourra prendre des formes multiples :

- meilleure connaissance transversale des profils travaillant dans l'équipe (cartographie des compétences, identification d'auditeurs référents dans un domaine...),
- réorganisation des dossiers permanents (refonte du U), avec accès partagé entre les pôles,
- création de communautés,
- partage et retour d'expérience après certaines missions,
- ...