

Annexe 3: Bilan Feuille de route DGAu 2019-2021

Le 27 octobre 2021



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Une feuille de route déployée depuis le 1^{er} octobre 2019

Un contexte nouveau et spécifique à la Caisse des dépôts

- **loi PACTE** et **décret du 5 février 2020** relatif au contrôle interne et externe de la CDC
- **supervision ACPR**
- ambition de répondre aux **missions dévolues au contrôle périodique par ces textes**, sur les **trois registres prévus par les normes professionnelles d'audit interne** : assurance sur le degré de maîtrise des opérations, conseil, valeur ajoutée.

Trois grandes orientations posées en 2019 pour y répondre (cf annexe 2)

- 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.**

Un suivi au plus près

- En **CODIR DGAU** et en **réunion mensuelle de service**.
- Chaque mois avec le **Directeur général de la CDC**.
- Reporting régulier auprès de la **Commission de surveillance** et de l'**ACPR**, avec un bilan complet dans le rapport d'activité.
- Les dimensions « groupe » de cette feuille de route suivies à l'occasion des **comités trimestriels des directeurs d'audit interne du groupe**.

Insérer résolument le contrôle périodique dans la dynamique de transformation de l'Etablissement public et du groupe CDC

Réalisations

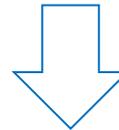


- **Nouvelle charte d'audit interne du groupe**, procédant à une refonte complète de la charte de 2009, finalisée en mars 2020.
- **Plan pluriannuel d'audit 2020-2024 puis 2021-2025** avec une qualité croissante de conception et d'articulation avec l'ensemble des DAI.
- **Installation pleine et entière du suivi trimestriel des recommandations d'audit et des superviseurs.**
 - Une inscription dans le profil de risques DRG.
 - Un reporting approfondi à destination de la gouvernance: une synthèse générale, des analyses par périmètre, un « top ten » et des statistiques détaillées.
- **Une meilleure articulation des trois directions en charge du contrôle interne (DRG/DCPC/DGAU):** présentation commune à la gouvernance de « l'organisation générale et les orientations du contrôle interne de la CDC », contributions communes au « rapport annuel sur le contrôle interne (RACI) », présentation commune devant les administrateurs CDC...
- Un fonctionnement de plus en plus fluide en **réseau d'audit interne du groupe** : comités trimestriels des directeurs d'audit, groupes de travail (démarche « **TARGET** »), **corpus complet d'instructions/procédures pour les campagnes de reportings...**
- **Un rapport d'activité 2020** rendant de mieux en mieux compte de son activité.
- **Une intégration réussie de La Poste et de la SFIL au sein du réseau d'audit interne de la CDC** : deux importantes missions découvertes menées sur leurs dispositifs de contrôle interne, intégration au réseau dès début 2020 et aux reportings communs à compter de la campagne de juin 2020, participation à la démarche TARGET...

Améliorer la performance de DGAU sur le cœur de ses missions

Réalisations

- Dynamique créée par la **mise en œuvre d'une feuille de route nouvelle et connue de tous**.
- Un **organigramme et une organisation clarifiés** depuis le 1^{er} octobre 2019, en 4 départements : *Gestion financière, prudentielle et des risques ; Banque des territoires ; Retraites, solidarité et performance interne ; Gouvernance et pilotage des filiales*.
- L'établissement d'un **Cadre de pilotage et de gestion complet de la Direction** (2020)
- **Des actions engagées en vue de satisfaire aux meilleures pratiques professionnelles:**
 - ✓ Une fonction de **management de la qualité interne à DGAU** mise en place en novembre 2019 avec de nombreux livrables: vademecums sur le déroulement des missions d'audit, sur le suivi des recommandations, tableau de suivi des missions et des temps...
 - ✓ La mise en place effective d'un progiciel d'audit dénommé « **SMART** » (V8 Enablon), principale brique du système d'information de DGAU,
 - ✓ L'expérimentation **d'outils innovants (SINEQUA)** permettant de diffuser des techniques avancées en matière d'audit (text mining).



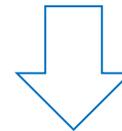
- Une **production en forte hausse**: 53 rapports d'audit sur l'année 2020, contre 34 en 2017 et 26 en 2018, et un taux de couverture du plan 2020 proche de 80 % malgré le contexte de crise sanitaire.
- Une **tendance globale à la diminution du stock de recommandations fortes en retard**.
- La **certification IFACI obtenue pour la 1^e fois par DGAU**. Cf focus.



Déployer un plan portant sur toutes les dimensions RH

Réalisations

- Fixation d'une **trajectoire ambitieuse de renforcement des effectifs**, pour approcher le ratio de 1 %.
- Déploiement chaque année d'un **plan de recrutement, en appui avec la DRH** : refonte des fiches de postes; nouvelles démarches de sourcing...
- Première cartographie des compétences internes à DGAU (**démarche GPEC**).
- Mise en œuvre d'un **plan de formation** annuel, structuré en compétences socles, compétences spécifiques... et ouverts aux auditeurs du groupe.
- Mise en place de **tutorat** pour les nouveaux entrants.
- Fixation d'**objectifs communs à tous les auditeurs et superviseurs en janvier de chaque année** et suivis tout au long de l'année.



- Une forte dynamique de consolidation des effectifs DGAU et de montée en compétences.

Evolution des effectifs DGAU de 2015 à 2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cible fin 2021
ETP (auditeurs/superviseurs uniquement ; hors management et fonctions d'appui)	24	24	26	21	24	33	45



Focus sur la certification IFACI de DGAU (1/2)

- **Diagnostic en lien avec l'IFACI en 2020.**
- **Travaux 2020-2021 réalisés sous l'égide d'une équipe projet** visant à compléter le corpus procédural et à aligner les pratiques d'audit sur les meilleures normes professionnelles.
- **Mission de certification réalisée fin juin – début juillet 2021** après passage en revue de tous les fondamentaux de la direction (100 exigences détaillées du référentiel IFACI):



Ateliers Thématiques #1

Méthodologie
Supervision Qualité



Ateliers Thématiques #2

Elaboration, approbation et suivi
du plan d'audit fondé sur les
risques



Ateliers Thématiques #3

Suivi des recommandations et
actions correctives



Ateliers Thématiques #4

Mission, positionnement et
pilotage de l'audit interne



Ateliers Thématiques #5

Evaluation des processus de
gouvernance, maîtrise des
risques, et coordination avec les
autres fonctions



Ateliers Thématiques #6

Audit en environnement
informatisé



Ateliers Thématiques #7

Ethique, conformité et gestion
antifraude



Ateliers Thématiques #8

Gestion des ressources humaines

Focus sur la certification IFACI de DGAU (2/2)

Résultats issus du comité de certification du 30 septembre:

DGAU certifiée IFACI

Avec une conformité à plus de 90 %

Quelques axes d'amélioration touchant à :

- **La cartographie des fonctions d'assurance et la coordination avec les autres acteurs du contrôle interne.**
- **L'identification de l'univers d'audit et des choix stratégiques pour les besoins d'élaboration de la PPA.**
- **La documentation du suivi des plans d'actions** dans le cadre du suivi des recommandations d'audit.
- **L'élaboration du reporting à la gouvernance** (opinion d'audit sur l'état du dispositif de contrôle interne du groupe...)
- **La finalisation des travaux afférents à la cartographie des compétences.**
- **La réalisation des missions d'audit:** expression plus précise de la stratégie d'audit et des objectifs des tests, renforcement de l'analyse causale, appréhension renforcée de l'environnement informatique et piste d'audit à consolider.