

Cadre de pilotage et de gestion de la Direction de l'Audit du Groupe

31/12/2020



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Introduction

Enjeu : Définir le cadre de pilotage et de gestion de DGAu, dans toutes ses dimensions:

- ✓ pour améliorer les conditions de mises en œuvre de nos activités;
- ✓ et en assurer la continuité et l'amélioration chaque année.

En l'espace d'un peu plus d'un an, la Direction de l'Audit du Groupe (DGAu) a posé **beaucoup de fondamentaux pour son activité**. Le présent document vient parachever cette démarche visant à clarifier et préciser toutes les dimensions du pilotage et de la gestion de la Direction.

Il participe plus globalement à la stratégie de DGAU visant à **contribuer activement à la structuration, à la cohérence et à la valorisation des filières audit et risque de la CDC**.

Il fait écho à l'organisation, au **printemps 2020, d'une consultation collective auprès de l'ensemble des équipes**, qui a mis en lumière la nécessité de définir et d'exposer plus clairement l'ensemble des fonctions au sein de la direction.

En rappelant les règles de fonctionnement, en se référant aux normes de l'IIA et en y associant les documents clés du corpus procédural de DGAu, ce cadre de pilotage **précise les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité**.

DGAU dispose ainsi d'un document de référence qui donne sa cohérence à l'ensemble formé de sa stratégie, de sa déclinaison via des objectifs annuels, de normes et procédures internes et, désormais, de rôles et responsabilités précisément exposées.

La convergence d'éléments structurants tels qu'ils sont précisés dans les différentes présentations doit permettre à DGAu de franchir une **nouvelle étape très importante dans son organisation** et d'aborder la **démarche de certification par l'IFACI en 2021 dans les meilleures conditions**, avec la participation de chacun des collaborateurs, dans son rôle, qui contribue au bon développement de l'activité.

Ce cadre de pilotage et de gestion a vocation à être **ajusté et enrichi à intervalles réguliers** et fera l'objet **d'une actualisation en décembre de chaque année, en lien avec l'ensemble des équipes**.

Sommaire

PRESENTATION GENERALE

- 01** Organisation interne de DGAU
- 02** Fonctions et responsabilités
- 03** Stratégie globale de la direction
- 04** Cadre procédural et pratiques d'audit
- 05** Animation du collectif
- 06** Communication

PRESENTATION DETAILLEE PAR THEMES

- 07** Gestion des compétences internes
- 08** Recrutement et intégration
- 09** Evaluation annuelle et accompagnement des collaborateurs
- 10** Rémunérations
- 11** Modalités de travail à distance et gestion du temps de travail
- 12** Fonctionnement courant de la direction

Précisions liminaires sur la définition des rôles établie dans les slides suivantes

Certaines slides de cette présentation précisent de manière visuelle les rôles et responsabilités pour chaque processus.

Les conventions suivantes sont utilisées:

- S : Superviseur : le superviseur a la responsabilité ultime d'un processus et des productions associées. Cette responsabilité vaut autant pour des processus qu'il réalise ou dont la réalisation est confiée à un collaborateur. Il assure la présentation de ces productions aux parties prenantes concernées. Il peut déléguer son rôle. Cette supervision implique que le superviseur détermine pour un processus donné, les attendus, les normes de réalisation, les moyens alloués au processus et qu'il s'assure qu'un dispositif de contrôle existe (qui peut être de son ressort et de type N1/N2, ou N2 porté par un acteur de la direction).
- R : Réalisateur : le réalisateur a la responsabilité d'une production et du respect des conditions de livraison de cette production (normes, formats, délais...) fixées par le superviseur. Cette responsabilité s'apprécie par rapport à un superviseur. Le réalisateur met en œuvre des contrôle de 1^{er} niveau de ses réalisations.
- Rc : réalisateur de tâches de contrôle qualité et de contrôle permanent.
- C : Consulté : le collaborateur a le statut « consulté » dès lors qu'il doit être (i) systématiquement informé d'une tâche (processus, sous-processus) et (ii) émettre un avis à destination du réalisateur ou du superviseur. La consultation se justifie lorsque des processus sont liés (les réalisateurs / superviseurs respectifs doivent alors se concertés afin d'assurer respectivement leurs missions dans des conditions satisfaisantes). Elle peut aussi résulter du statut d'expert du consulté.
- I : Informé : un collaborateur doit être systématiquement informé lorsque la réalisation ou la supervision d'un processus (ou sous processus) a un impact sur ses propres tâches sans que la réciproque soit vérifiée pour le réalisateur/superviseur qui informe (pour un processus / sous processus donné).

Présentation générale du cadre de pilotage et de gestion de DGAU

1. Organisation interne de DGAU

L'organisation de DGAU est fixée par l'article 18 de l'arrêté du 18 mai 2020 portant organisation de la CDC:

« La Direction chargée de l'audit du groupe, rattachée directement au Directeur général et placée sous l'autorité d'un Directeur/d'une Directrice et d'un Directeur adjoint/d'une Directrice adjointe, met en œuvre le contrôle périodique en application de la réglementation en vigueur.

Elle comprend, outre une fonction de management de la qualité :

- le Département chargé de la Gestion financière, prudentielle et des risques ;*
- le Département chargé de la Banque des territoires ;*
- le Département chargé des Retraites, de la solidarité et de la performance interne ;*
- le Département chargé de la Gouvernance et du pilotage des filiales. »*

Cette organisation est déclinée sous la forme la base d'un organigramme détaillé et nominatif, régulièrement actualisé et diffusé sur l'intranet.

Cet organigramme consolide l'organisation de DGAU centrée autour de départements sectoriels, une fonction de management de la qualité et une fonction d'appui. Cet organigramme est en miroir de l'organisation de l'Etablissement public et vise à répondre au mieux à la dimension du groupe et aux exigences en matière de supervision directe ACPR.

Pour plus de clarté, au sein de l'organigramme sont explicitement mentionnées également:

- les entités du groupe plus spécifiquement suivies par un département ;
- les rôles de représentation de DGAU auprès d'entités ou réseaux externes, joués par les différents départements.

L'intranet NEXT met également à disposition:

- Un trombinoscope de l'ensemble des équipes;
- Une présentation de chaque département.

2. Fonctions et responsabilités

Les différentes fonctions au sein de DGAU

DGAU comporte les fonctions-types suivantes :

- Directeur;
- Directeur adjoint;
- Responsable de département;
- Auditeur et auditeur confirmé;
- Responsable du management de la qualité;
- Responsable des fonctions d'appui et assistant.

Les responsabilités

Elles sont fixées par des **fiches de poste propres à chaque type de fonctions, régulièrement actualisées**. Cf en annexe les fiches de postes de: responsable de département, auditeur confirmé, auditeur, responsable du management de la qualité et responsable des fonctions d'appui.

De manière générale, le fonctionnement interne de DGAU repose sur les lignes de forces suivantes :

- Le **directeur** est responsable de la performance globale des activités relatives au contrôle périodique à l'échelle du groupe: il dirige l'ensemble des équipes de DGAU à cet effet et pilote le réseau d'audit interne du groupe. Il est responsable de la validation finale et de la présentation de tous les travaux.
- Le **directeur adjoint** le seconde dans l'ensemble de ses missions, en jouant notamment un rôle de supervision renforcée sur l'ensemble des missions d'audit, de production des documents de synthèse (élaboration du plan d'audit, synthèse du suivi des recommandations, rapport annuel d'activité) et d'impulsion pour le management de la qualité interne. Pour ces travaux transverses, il s'appuie sur les contributions des responsables de département et du management de la qualité
- Les départements sont centrés sur les enjeux de production et de veille sectorielle. Le cœur de l'activité de DGAU et donc des auditeurs et superviseurs consiste en la bonne réalisation des missions d'audit et en un suivi rapproché et efficace de la mise en œuvre des recommandations.
- Les **responsables de département** managent leur équipe d'auditeurs, dans toutes les dimensions. Ils ont en particulier la responsabilité d'animer le collectif, d'en organiser le travail et de superviser directement les missions et le suivi des recommandations.
- Les **auditeurs**, en plus de leurs activités principales (réalisation des missions et suivi des recommandations) ont un rôle de correspondant d'entité et assurent à ce titre le suivi d'une direction/filiale et l'instruction du suivi des recommandations.
- Les **auditeurs confirmés** sont des auditeurs ayant atteint un niveau important d'autonomie et de performance, du fait d'une expérience significative en matière d'audit ou de contrôle interne/des risques, acquise dès leur recrutement ou développée au cours de leur activité à DGAU (cf. critères en partie 10).
- Le **responsable du management de la qualité** a pour mission de mettre en place et garantir le bon fonctionnement du système de management de la qualité de DGAU (conformité aux normes internes, contrôle interne à DGAU, reportings liés au pilotage de l'activité, appui transverse et amélioration de la performance). L'administration de l'outil SMART est également rattachée à la fonction SMQ.
- Le **responsable des fonctions d'appui et les assistants** ont en charge toutes les dimensions du fonctionnement courant de DGAU (édition et archivage des travaux, gestion de l'agenda et des réunions, suivi budgétaire et logistique, préparation et gestion des événements internes...). Ils sont identifiés comme correspondants informatiques et sont responsables, dans ce cadre, de la gestion des habilitations informatiques et applicatives, de la gestion des actifs physiques de DGAU...

3. Stratégie globale de la direction (1/2)

- Le décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC prévoit en son article 15 que le responsable du contrôle périodique désigné par le DG de la CDC est « chargé de **veiller à la cohérence et à l'efficacité des missions de contrôle périodique** »
- Les normes professionnelles d'audit interne prévoient par ailleurs que « **le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient (...) mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé** ».
- Ces objectifs sont au cœur des missions de DGAU et justifient à la fois:
 - ✓ La mise en œuvre d'une **stratégie pluriannuelle** permettant à DGAU de réaliser ses activités avec le meilleur niveau possible de performance et une conformité aux meilleurs standards professionnels dans le domaine de l'audit interne.
 - ➔ C'est l'objet de la [Feuille de route de DGAU](#).
 - ✓ L'actualisation annuelle du **plan pluriannuel d'audit**.
 - ➔ C'est l'objet de la [PPA n à n+4](#), actualisée chaque année.
 - ✓ La mise en œuvre **d'objectifs annuels, fixés de manière cohérente pour les différents fonctions-types de DGAU**.
 - ➔ C'est l'objet des [notes d'objectifs annuels](#) diffusés en janvier de l'année n pour les auditeurs et les responsables de département.



Références normatives

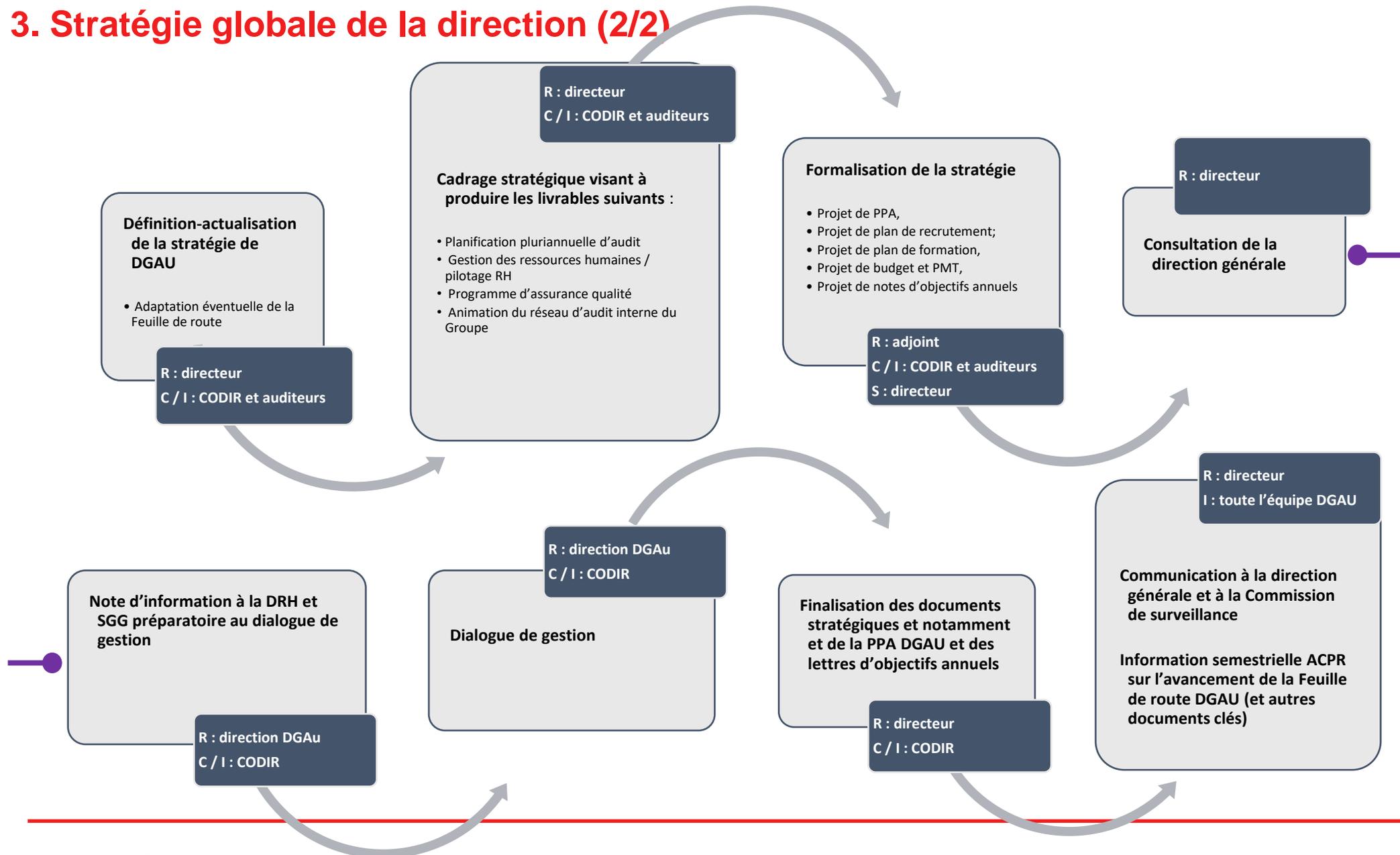
Normes IIA 2010 [planification], 2030 [gestion des ressources] 2060 [communication à la direction générale et au Conseil] (édition 2017)



Documents clés en interne

- *Feuille de route DGAU du 1er octobre 2019;*
- *Programmation pluriannuelle d'audit validée chaque année par la Commission de surveillance;*
- *Notes d'objectifs diffusées en janvier de l'année n.*

3. Stratégie globale de la direction (2/2)



4. Cadre procédural et pratiques d'audit (1/3)

Dans le contexte spécifique à la Caisse des dépôts, renouvelé par la loi PACTE en matière notamment de supervision et par le décret du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC, DGAU est **l'acteur central en matière de « contrôle périodique » à l'échelle de l'EP comme du Groupe**. Elle s'efforce donc d'être exemplaire sur les trois registres prévus par les normes professionnelles d'audit interne : assurance sur le degré de maîtrise des opérations, conseil, valeur ajoutée.

Dans cette perspective, DGAU s'efforce d'être aux meilleurs standards:

A l'échelle de la direction

- en élaborant un [plan d'audit sur 5 ans](#), actualisé chaque année en lien avec les directions et les filiales, dans un cadre commun, formalisé et répondant aux exigences de l'audit interne;
- en menant toutes les [missions prévues au plan d'audit annuel](#) dans un cadre commun, formalisé et répondant aux exigences de l'audit interne;
- en réalisant [le suivi des recommandations d'audit](#) de manière trimestrielle et en lien étroit avec les périmètres d'audit dans un cadre commun, formalisé et répondant aux exigences de l'audit interne;
- en exploitant un [progiciel d'audit \(SMART\)](#) permettant de tracer toute la piste d'audit et aidant à piloter l'activité ;
- en développant un [management de la qualité interne](#), sous l'égide d'un responsable dédié et associant tout le collectif;
- en développant [l'utilisation de nouvelles techniques d'analyse avancée](#).



Documents clés en interne

- *Corpus procédural unifié et actualisé en continu comportant:*
 - *Un vade-mecum sur la PPA avec renvois vers la ou les procédures dédiées;*
 - *Un vade-mecum sur la réalisation des missions d'audit avec renvois vers la ou les procédures dédiées;*
 - *Un vade-mecum sur le suivi des recommandations d'audit et des superviseurs avec renvois vers la ou les procédures dédiées;*
 - *Un vade-mecum sur l'élaboration du rapport annuel d'activité.*
- *Outil SMART, accompagné de tutoriels mis en ligne sur NEXT.*
- *Cartographie des risques propres à DGAU et plan de contrôles internes.*
- *Outil SINEQUA (text mining).*

4. Cadre procédural et pratiques d'audit (2/3)

A l'échelle de l'EP

- en s'assurant de la bonne mise en œuvre, dans toutes les directions d'EP, de la [Charte d'audit interne du groupe](#) (refondue en mars 2020 et notifiée à tous les acteurs);
- en pilotant chaque année les [campagnes relatives au suivi des recommandations et à la planification pluriannuelle d'audit](#);
- en assurant une [coordination aussi étroite que possible avec les autres lignes de défense](#) (incarnées par DCPC et DRG).

A l'échelle du groupe

- en s'assurant de la bonne mise en œuvre, dans toutes les filiales du groupe, de la [Charte d'audit interne du groupe](#);
- en pilotant chaque année les [campagnes relatives au suivi des recommandations et à la planification pluriannuelle d'audit](#);
- en alimentant l'ensemble des [administrateurs CDC](#) des informations utiles à l'exercice de leur mandat en matière d'audit dans les instances de gouvernance des entités;
- en rendant compte chaque année de l'activité du réseau d'audit interne, dans le cadre du [rapport annuel](#) dédié et du [rapport annuel relatif au contrôle interne \(RACI\)](#);
- en animant trimestriellement un [comité des directeurs d'audit interne du groupe](#) et en continu une [démarche de transformation du réseau d'audit interne du groupe](#) (« TARGET »), un [échange de bonnes pratiques entre les responsables du management de la qualité](#) et une [communauté rassemblant tous les auditeurs du groupe](#) (sur NEXT).

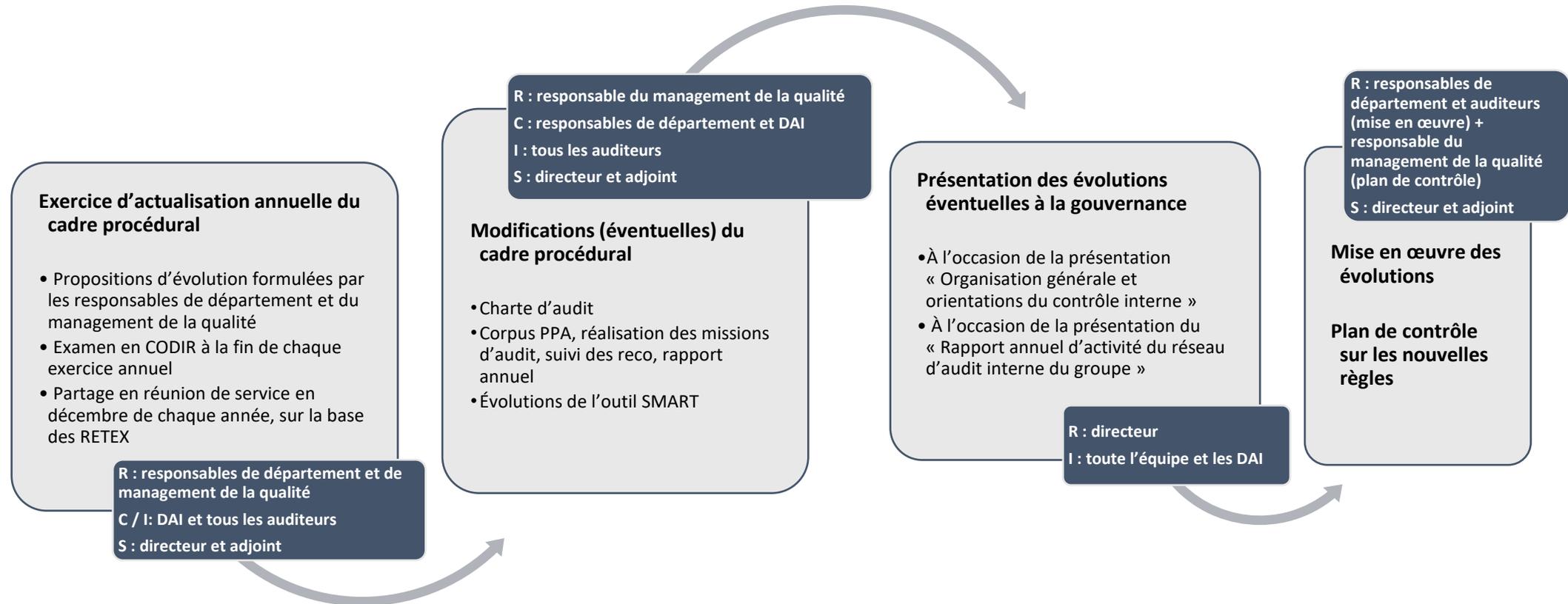


Documents clés en interne

- *Charte d'audit interne du groupe CDC (mars 2020);*
- *Instructions et tableau des échéances adressés à l'ensemble des DAI de filiales pour chaque exercice annuel;*
- *Supports de présentation au COMEX et à la CS relatifs à l'organisation générale et aux orientations du contrôle interne*
- *Supports de présentation au COMEX et à la CS relatives au suivi des recommandations et à la programmation d'audit;*
- *Notes aux administrateurs CDC;*
- *Rapport annuel sur le réseau d'audit interne du groupe et sur le contrôle interne (RACI);*
- *Communauté NEXT des auditeurs du groupe.*

4. Cadre procédural et pratiques d'audit (3/3)

Le cadre procédural est en cours de complet achèvement. Il doit faciliter l'obtention d'une certification IFACI de la direction en 2021. Il devra ensuite être actualisé chaque année, selon le schéma suivant:



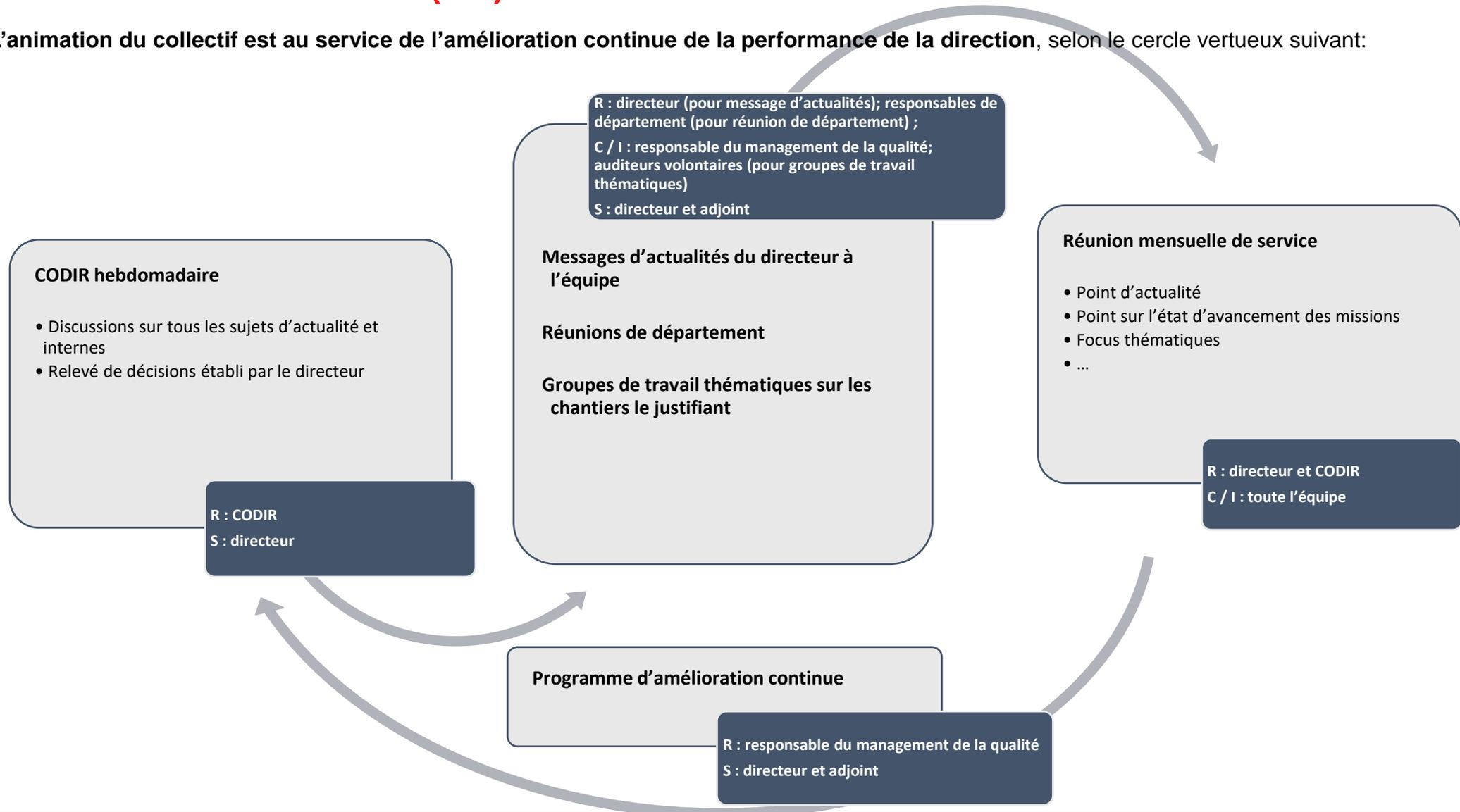
5. Animation du collectif (1/2)

Dans le cadre stratégique fixé par la feuille de route et les objectifs annuels, DGAU veille à une **bonne animation de son collectif et de ses activités**, selon les principales modalités suivantes:

- Le **comité de direction de DGAU (CODIR)** se réunit toutes les semaines. Il associe le directeur, son adjoint, les responsables de département et la responsable des fonctions d'appui. Le responsable du management de la qualité interne y est associé en tant que de besoin, ainsi que le correspondant RH de DGAU. Le directeur en rédige le relevé de décisions et le diffuse après chaque CODIR. Il permet d'assurer un suivi de CODIR en CODIR.
- Le directeur adresse régulièrement des **messages d'actualité à toute l'équipe**, prenant appui sur le relevé de décisions du CODIR.
- Les responsables de département organisent:
 - Des **points de supervision hebdomadaires**;
 - Une **réunion de département deux fois par mois**. Elle est notamment l'occasion d'exploiter le tableau de bord des activités et de suivi des temps réalisé chaque mois par le responsable du management de la qualité.
- Une **réunion de service associant tous les collaborateurs** est programmée chaque mois. Elle est l'occasion d'un point d'actualités, d'un suivi sur l'avancement des missions prévues au plan d'audit et de focus thématiques. Elle peut donner lieu à des interventions extérieures, des RETEX sur des missions d'audit réalisées...
- Des **groupes de travail / ateliers** associant des collaborateurs volontaires de DGAU sont organisés sur les chantiers le justifiant (ex: groupes de travail de « TARGET »). Cela peut aussi prendre **la forme de formations internes flash**, dispensées par un auditeur confirmé de l'équipe.
- La Direction de DGAU se réunit **deux fois par mois avec la RH de proximité** pour suivre tous les sujets collectifs et individuels.
- La Direction de DGAU se réunit **au moins une fois par trimestre avec ses correspondants de la DSI**.
- L'ensemble des auditeurs de DGAU (et du groupe) sont réunis au sein d'une **communauté NEXT, permettant d'échanger sur tous les sujets**.
- Des **moments de convivialité** sont régulièrement organisés.

5. Animation du collectif (2/2)

L'animation du collectif est au service de l'amélioration continue de la performance de la direction, selon le cercle vertueux suivant:



6. Communication

Dans le cadre de sa feuille de route, DGAU s'est fixée pour objectif de **mieux faire connaître son rôle au titre du contrôle périodique** à l'échelle de l'EP et du groupe, en partant du constat que le corps social ne distingue pas toujours clairement les différences entre contrôle interne et contrôle externe et entre contrôle permanent et contrôle périodique. Il est ainsi essentiel que DGAU fasse savoir ce qui la différencie des corps de contrôle et d'inspection externes à la CDC, tout comme des rôles respectifs de DRG ou de DCPC.

DGAU se dote donc, en lien avec DGCO, d'un **plan de communication ambitieux**, régulièrement actualisé et destiné à la sensibilisation et l'appropriation, par le corps social, des thématiques et enjeux du contrôle périodique, dans le contexte de supervision directe ACPR. Ce plan de communication comporte des actions au sein de l'EP comme à l'échelle du groupe ou en externe et poursuit les cibles et objectifs suivants.

Axe 1 : Réseau DAI Grandissons ensemble

- Créer une dynamique au sein du collectif du Réseau d'audit Groupe.
- Capitaliser sur les travaux du projet TARGET pour évoluer vers une filière dotée d'une identité et qui soit mieux intégrée.
- Devenir une filière professionnelle de référence, exemplaire au sein du Groupe : mutualisation d'expertises et de moyens, performance opérationnelle, coordination, innovation.

Axe 2 : Public, Audités, gouvernance Faisons grandir l'image de l'audit

- Promouvoir une image positive de l'audit interne apportant une assurance et de la valeur ajoutée à l'organisation : réduire/éviter le coût de la sinistralité, contribuer à la performance opérationnelle des organisations (coûts, qualité)...
- Inscrire l'audit interne au cœur de la transformation de la CDC et comme un acteur de la prise de décision de la Direction générale sur des sujets clés comme l'organisation ou la stratégie des entités et de la CDC.
- Interroger nos partenaires sur la valeur ajoutée de l'audit et nouer ainsi une relation de confiance.

Axe 3 : Auditeurs et candidats Faisons grandir nos talents

- Attirer et fidéliser des talents,
- Essaimer des talents dans l'EP et le Groupe.
- Promouvoir des dispositifs d'accompagnement des collaborateurs à la fois innovants et sans équivalent.
- Être fier d'appartenir ou d'avoir appartenu à la filière audit du Groupe CDC..

Présentation *détaillée* par thèmes

7. Gestion des compétences internes (1/2)

- Le décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC prévoit en son article 15 que le responsable du contrôle périodique désigné par le DG de la CDC est « chargé de **veiller à la cohérence et à l'efficacité des missions de contrôle périodique** » et en son article 20 que « les moyens affectés au contrôle périodique (...) sont suffisants pour mener un cycle complet d'investigations de l'ensemble des activités sur un nombre d'exercices aussi limité que possible ».
- Les normes professionnelles d'audit interne prévoient également que « **le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes** » et que « **les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles** ».
- Ces objectifs sont au cœur des missions de DGAU et justifient à la fois:
 - ✓ Une mise à jour en continu de la **cartographie des compétences internes** et une analyse des écarts par rapport à une **cible de compétences nécessaires à la réalisation de la programmation d'audit**.
 - C'est l'objet de [l'outil GPEC développé par DGAU](#).
 - ✓ La mise en œuvre d'un **plan de recrutement**, destiné à consolider l'équipe d'audit et/ou à compenser le turnover.
 - C'est l'objet du [plan de recrutement annuel arrêté avec la DRH](#) qui précise l'ensemble des apports de compétences prévus sur l'exercice à venir (permanents, apprentis, CDP).
 - ✓ La mise en œuvre **d'un plan de formation annuel**, destiné à accompagner la montée en compétences des équipes.
 - C'est l'objet du [plan de formation annuel arrêté après les EPA](#). Il vise la maîtrise des méthodes et techniques d'audit et des compétences nécessaires dans une optique d'assurance qualité et le développement des collaborateurs. L'accès des auditeurs à des programmes de certification individuelle est développé, de même que les actions relatives à la déontologie et à la conscience professionnelle de l'auditeur.



Références normatives

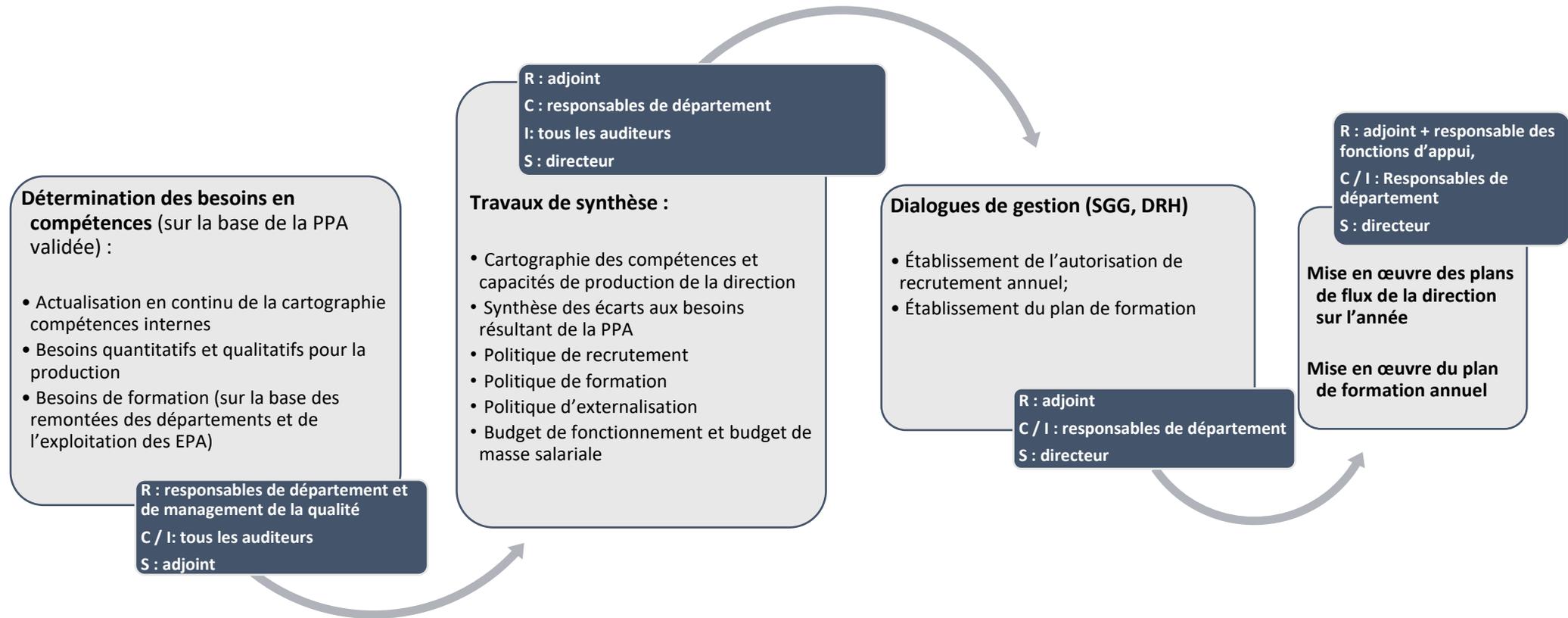
Normes IIA 1200 [compétence et conscience professionnelle], 2030 [gestion des ressources], 1100 [indépendance et objectivité]



Documents clés en interne

- *Cartographie des compétences internes;*
- *Plan de recrutement annuel;*
- *Plan de formation annuel.*

7. Gestion des compétences internes (2/2)



8. Recrutement et intégration

Conformément au décret du 5 février 2020 et aux normes professionnelles, **DGAU doit s'assurer de disposer des ressources suffisantes.**

Cela passe par la bonne réalisation d'un **plan de recrutement annuel**, destiné à consolider les effectifs et/ou anticiper et compenser les départs.

Depuis sa mise en œuvre, le travail de recrutement a porté ses fruits: l'effectif des auditeurs/superviseurs de DGAU a augmenté de plus de 60 % de fin 2018 à fin 2020, passant de 21 à 34. Les prochains exercices devraient permettre de poursuivre cette consolidation.

Un **travail étroit est réalisé entre DGAU et la DRH** pour maintenir la réalisation de chaque plan de recrutement annuel, qui combine recrutement de personnels permanents et d'apprentis.

Ce travail étroit prend la forme:

- De réunions bi-mensuelles entre la direction de DGAU et la RH de proximité,
- D'un outil de suivi des recrutements (à partir de l'outil Mobil&vous et à la faveur d'échanges directs entre les responsables de département et les recruteurs);
- D'actions visant à augmenter le flux de candidatures, en particulier internes : révision du format des fiches de postes, intensification des revues des viviers internes (notamment VPG), actions de communication sur l'attractivité des métiers d'audit interne sur les réseaux sociaux....

...

Au-delà de la bonne réalisation du plan de recrutement, DGAU vise à favoriser la bonne intégration des nouveaux arrivants. A cet effet, elle met en œuvre:

- **un programme d'accueil complet de chaque nouvel arrivant**, permettant d'assurer que toutes les étapes indispensables à sa bonne intégration sont réalisées;
- **un tutorat** pour les profils n'ayant pas ou peu d'expériences d'audit antérieures.



Références normatives

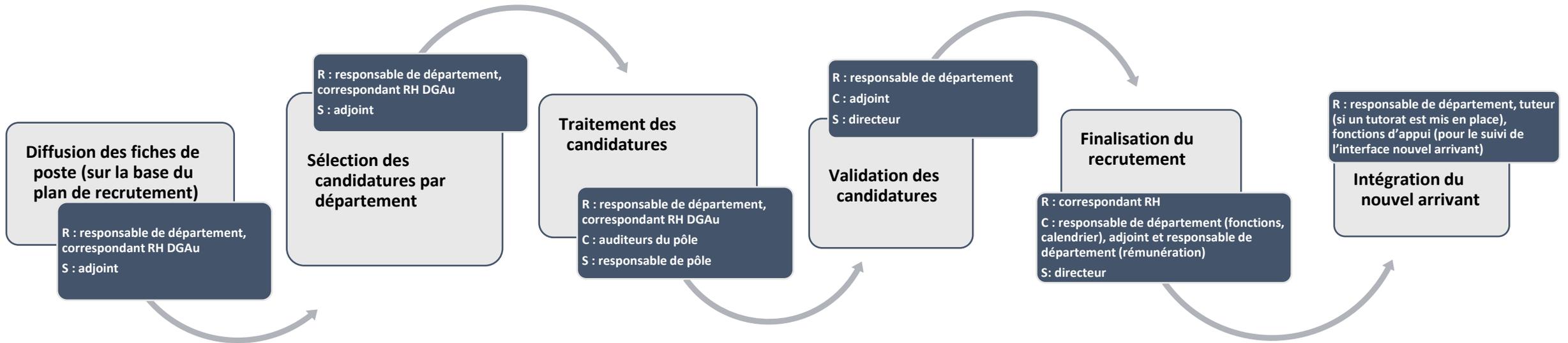
Normes IIA 1200 [compétence et conscience professionnelle], 2030 [gestion des ressources], 1100 [indépendance et objectivité]



Documents clés en interne

- *Plan de recrutement annuel;*
- *Fiches de postes types;*
- *Interface pour l'accueil des nouveaux collaborateurs et dispositif de tutorat.*

8. Recrutement et intégration



9. Evaluation annuelle et accompagnement des collaborateurs de DGAU

DGAU met en œuvre l'évaluation annuelle des collaborateurs en respectant pleinement le cadre fixé par la DRH (instructions de campagne diffusées en décembre de l'année n-1) et ses outils d'accompagnement :

- revue de personnel interne réalisée en CODIR, avec appui de la RH de proximité,
- fixation d'objectifs annuels communs aux différentes fonctions,
- lancement et réalisation de la campagne EPA au 1^{er} trimestre de l'année n, avec recueil des besoins individuels de formation,
- couplée aux campagnes RH relatives aux rémunérations (évolution des rémunérations fixes, fixation des primes variables, attribution des primes exceptionnelles),
- des points individuels à mi-année.

Au-delà de l'évaluation annuelle et **fidèle à son objectif d'être une filière d'excellence au sein de la CDC, DGAU accompagne la carrière de ses collaborateurs**, à travers:

- des propositions de promotions (publiques et privées);
- des propositions d'entrées dans les viviers (VPG, VRD);
- un soutien de la hiérarchie pour les mobilités futures au sein de l'EP ou du groupe (à la lumière des revues de personnel précitées et des performances constatées).



Références normatives

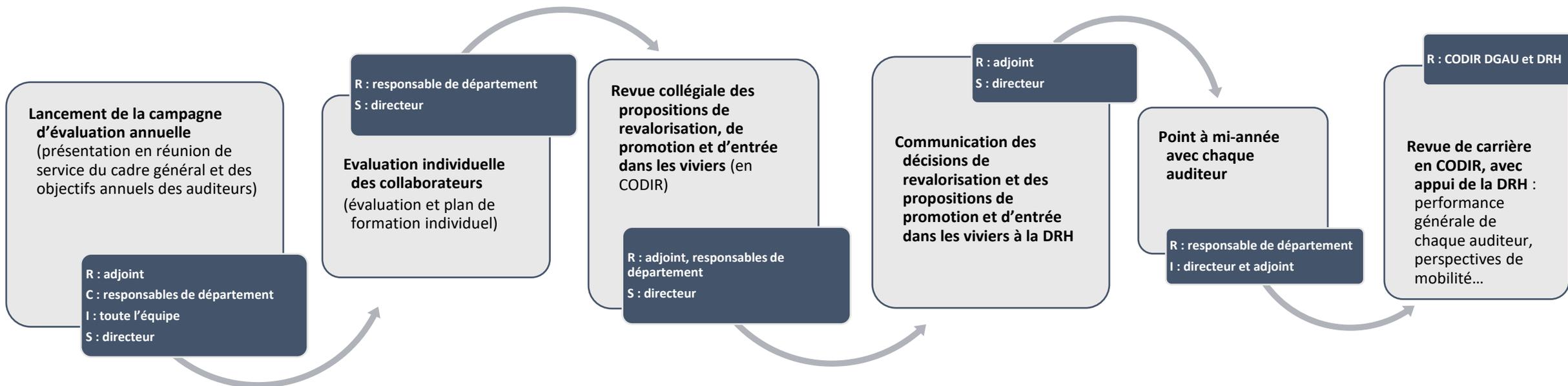
Normes IIA 1200 [compétence et conscience professionnelle], 2030 [gestion des ressources], 1100 [indépendance et objectivité]



Documents clés en interne

- Guide annuel des campagnes RH;
- Notes DGAU relatives aux objectifs annuels des auditeurs et des responsables de département;
- CR d'EPA;
- Dossiers de proposition pour les promotions ou les entrées dans les viviers.

9. Evaluation annuelle et accompagnement des collaborateurs de DGAU



10. Rémunérations (1/3)

DGAU veille, à la faveur de ses échanges avec 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 et la reconnaissance des métiers de l'audit interne.

La vigilance s'exerce en particulier sur deux registres :

- **assurer que les rémunérations proposées à l'occasion des recrutements sont et demeurent conformes aux pratiques de place** (en tenant compte des spécialités d'audit) et sont en ligne avec les situations des auditeurs internes ;
- **assurer plus généralement la cohérence du benchmark interne** (périmètre audit-contrôle-risques-juridique, métiers financiers...).

DGAU s'efforce à cet effet de partager des éléments de doctrine avec la DRH (fourchettes de rémunération...).

Par ailleurs, DGAU veille à **accompagner l'évolution des rémunérations des auditeurs au cours de leur parcours au sein de la direction**, en utilisant les leviers mis à disposition par le cadre de gestion RH de l'établissement public et en respectant le cadrage annuel, sur trois registres:

- Évolution de la rémunération fixe des auditeurs (PFT pour les personnels publics, points pour les personnels privés);
- Niveau d'atteinte pour leur part variable (PVO);
- Évolution éventuelle de leur PVO cible (de 5 à 8 %).

S'agissant de la rémunération variable, DGAU et la DRH se sont entendus sur la doctrine exposée dans la slide suivante.

Enfin, dans des cas et selon des conditions précisément définis par la DRH, certains collaborateurs peuvent se voir attribuer des primes exceptionnelles (pour des projets spécifiques ou tenir compte de situations particulières: intérim, surcroît d'activité...)



Références normatives

Normes IIA 1200 [compétence et conscience professionnelle], 2030 [gestion des ressources], 1100 [indépendance et objectivité]

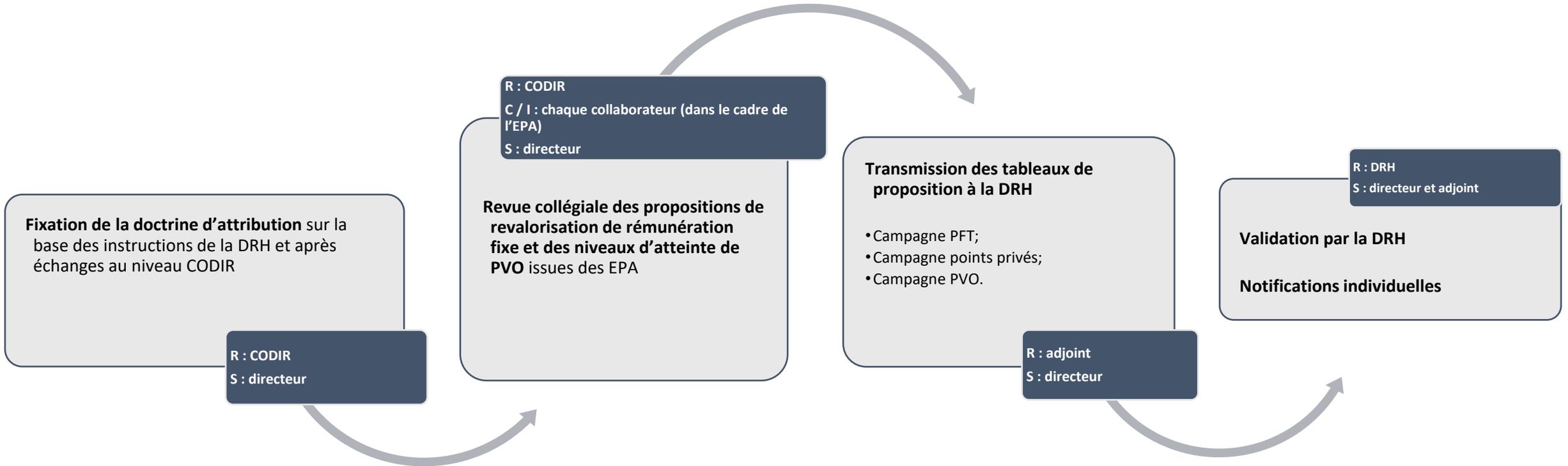


Documents clés en interne

- *Guide annuel sur les campagnes RH en matière de rémunération*
- *Notifications individuelles sur les rémunérations (fixes et variables)*

10. Rémunérations (2/3)

Les évolutions de rémunération fixe et les niveaux d'atteinte des PVO sont déterminés selon le processus suivant.



10. Rémunérations (3/3)

La doctrine relative aux parts variables de rémunération des collaborateurs de DGAU, telle qu'arrêtée avec la DRH, est la suivante.

Postes	Taux applicable
Responsable de département	12%
Auditeur confirmé	8%
Auditeur	5%
Responsable management qualité	5%
Assistant / fonctions d'appui	3%

Les **responsables de département** bénéficient d'une PVO cible de **12 %**.

Les **auditeurs** se distinguent en deux catégories (cf parties relatives aux fonctions au sein de DGAU):

- Les **auditeurs confirmés** sont ceux **recrutés avec une expérience significative en matière d'audit ou de contrôle interne/des risques**. Ils sont affectés sur un poste doté d'une PVO cible de **8 %**. Sont considérées comme des expériences significatives : expérience d'au moins 3 ans dans un cabinet d'audit, une direction d'audit interne ou des risques d'une entreprise comparable ou au sein d'un corps de contrôle ou d'inspection de la sphère publique (Cour des comptes, inspections générales inter ou ministérielles). Sont également placés à ce niveau les auditeurs **justifiant d'une certification professionnelle en matière d'audit** (de niveau CIA).
- Les **auditeurs ne justifiant ni d'une expérience évoquée ci-dessus ni d'une certification d'audit** bénéficient d'une PVO cible de **5 %**.

Les **auditeurs** peuvent, au cours de leur parcours à DGAU, **passer sur un poste d'auditeur confirmé** et se voir attribuer une PVO de 8 %, lorsqu'ils satisfont aux deux **critères cumulatifs suivants**:

- Réalisation d'au moins 6 missions d'audit ayant permis d'attester la qualité de leur travail d'auditeur, leur atteinte d'un niveau expérimenté en matière d'audit interne et leur capacité à mener des futurs travaux avec autonomie.
- Participation active à des chantiers transverses de la direction.

➔ Cette appréciation relève du circuit de validation suivant: proposition argumentée des responsables de département, validation du directeur, approbation DRH.

Les auditeurs peuvent également passer sur un poste d'auditeur confirmé lorsqu'ils justifient de l'obtention d'une certification IFACI en matière d'audit interne (de niveau 1 du CIA).

Le **responsable du management de la qualité** est assimilé au niveau auditeur et affecté sur un poste doté d'une PVO cible de **5 %**.

Les **fonctions d'assistant** se voient attribuer une PVO de **3 %**, conformément à la mise en place de la PVO dite collective.

11. Modalités de travail à distance et gestion du temps de travail (1/2)

Après une phase de dialogue collectif mené en 2020 à la lumière de l'expérience généralisée de travail à distance, DGAU a confirmé son souhait de fixer un **nouvel équilibre entre travail sur site et travail à distance**. Le métier d'auditeur pouvant s'y prêter sans contrevenir à un haut niveau de performance, DGAU est favorable au **développement raisonné du télétravail**.

Dans le cadre posé par les accords collectifs, les **modalités ont été arrêtées pour répondre tout à la fois aux nécessités du métier d'auditeur** (dont certaines dimensions sont pleinement compatibles avec le télétravail mais d'autres impliquent nécessairement des investigations sur site) et **aux attentes individuelles** (qui aspirent légitimement à une meilleure conciliation vie professionnelle – vie privée):

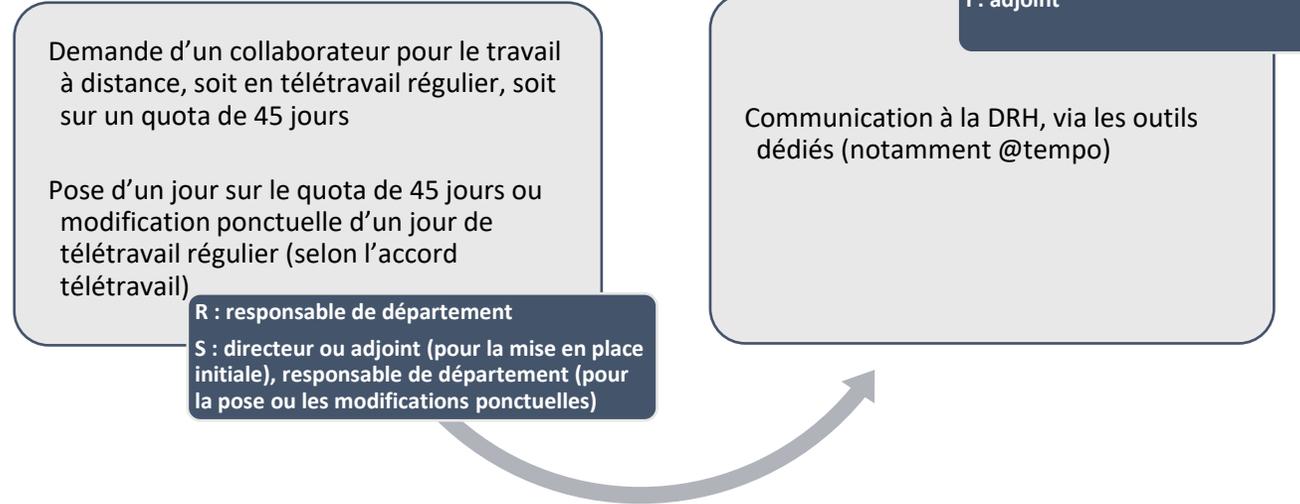
- ✓ Aucun collaborateur n'est dans l'obligation de télétravailler. Ceux qui souhaitent rester à 100 % sur site le peuvent.
- ✓ Les collaborateurs qui le souhaitent pourront, après accord de leur manager, opter pour l'une des formules suivantes : *des jours de télétravail réguliers ou un quota de 45 jours de travail à distance à poser sur l'année*.
- ✓ Dans tous les cas, le travail sur site doit représenter au moins 2 jours. Quelle que soit la formule choisie, les collaborateurs pourront donc travailler à distance jusqu'à 3 jours par semaine, pour toutes les fonctions au sein de DGAU.
- ✓ Des jours peuvent être « sanctuarisés » pour permettre le bon fonctionnement collectif des départements.
- ✓ Le jour de télétravail régulier n'est pas un droit ou un acquis : il est toujours possible de demander ponctuellement à un collaborateur de renoncer à un jour de travail à distance, dans l'intérêt du service et avec un préavis raisonnable.
- ✓ La pose des jours de travail à distance (dans le cadre du quota de 45 jours) ou la modification ponctuelle d'un jour de télétravail régulier doivent respecter scrupuleusement les règles fixées par l'accord télétravail.

Cette souplesse plus grande, permettant à chacun d'économiser des temps de trajet, a pour **contreparties** : le maintien du niveau d'engagement, une disponibilité similaire à celle requise sur site (avec respect du droit à la déconnexion), la nécessaire tenue des objectifs annuels et l'amélioration continue de la performance opérationnelle. Ils donnent lieu à un suivi en réunion de département.

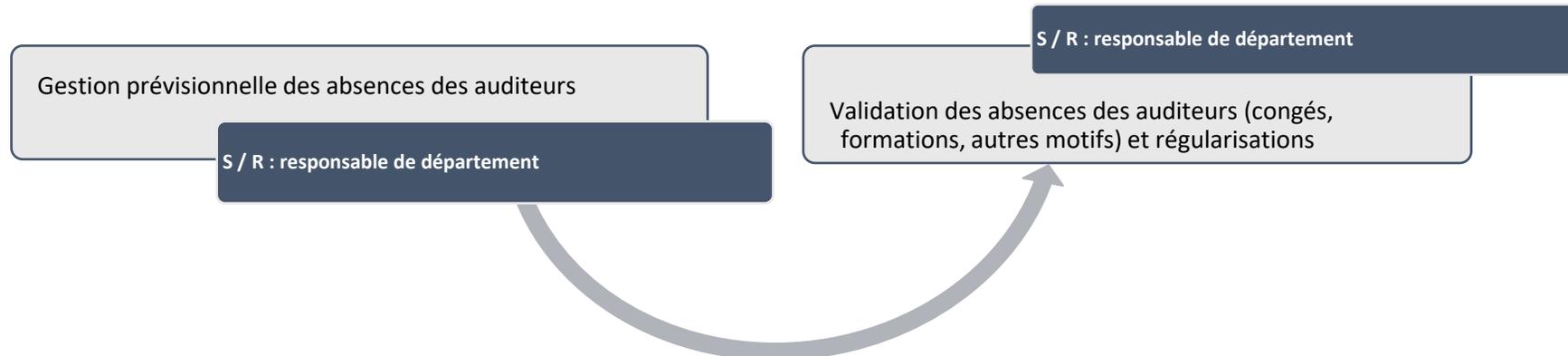
S'agissant plus généralement de la **gestion du temps de travail de chaque collaborateur**, elle s'exerce sous l'autorité de son manager. Le directeur donne délégation aux responsables de département à cet effet. Il est ainsi veillé à ce que la prise des congés soit pleinement compatible avec la continuité d'activité et le bon fonctionnement des équipes d'audit tout au long de l'année.

11. Modalités de travail à distance et gestion du temps de travail (2/2)

Le processus pour la gestion du travail à distance est le suivant:

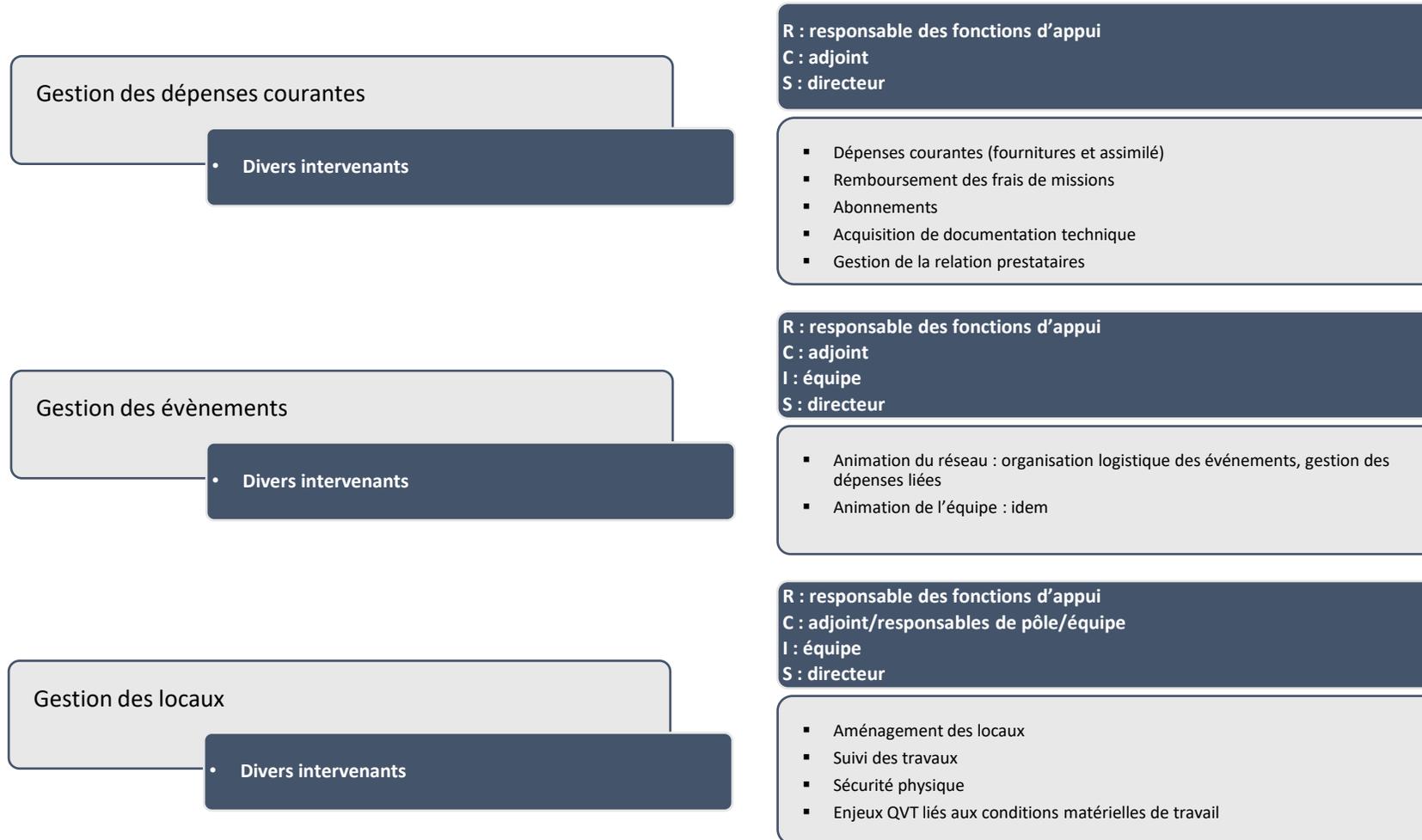


Le processus pour la gestion du temps de travail des auditeurs est le suivant:



12. Fonctionnement courant de la direction (1/3)

Le responsable des fonctions d'appui et le pôle assistant ont un rôle essentiel pour la réalisation de plusieurs activités clés dans le bon fonctionnement de la DGAU. Les principales activités sont présentées ci-après.



12. Fonctionnement courant de la direction (2/3)

Travaux d'édition et de diffusion des productions de DGAu

- Divers intervenants

R : responsable des fonctions d'appui

C / I : adjoint (reportings), responsables de département (livrables des missions), directeur

S : directeur

- Livrables des missions d'audit
- Reportings à la gouvernance
- Notes thématiques
- Alimentation et mise à jour NEXT

Archivage

- Divers intervenants

R : responsable des fonctions d'appui

C / I : adjoint, responsables de département, directeur

S : responsable du management de la qualité

- Définition du périmètre et des règles d'archivage (durée, niveau de confidentialité) matériel et numérique
- Gestion de l'archivage, selon la procédure

Gestion des agendas et organisations de réunions

- Divers intervenants

R : responsable des fonctions d'appui et assistants

C / I : adjoint, responsables de département, directeur

S : directeur, adjoint

- Organisation des réunions de cadrage et des présentations orales des missions
- Organisation des réunions associées aux missions d'audit et à la vie collective de l'équipe si nombre de participants hors DGAu > 4
- Gestion du calendrier du directeur et de l'adjoint

12. Fonctionnement courant de la direction (3/3)

Suivi budgétaire

- Divers intervenants

R : responsable des fonctions d'appui
S : adjoint
C / I : directeur

- Relations avec le correspondant budgétaire de DGAu
- Reporting réguliers à la direction de DGAu
- Pilotage des dépenses

Gestion du matériel informatique

- Divers intervenants

R : responsables des fonctions d'appui et du management de la qualité
S : adjoint
C : responsables de département
I : directeur

- Gestion du parc informatique en fonction des besoins de l'équipe (inventaire, acquisition, décommissionnement, pannes)
- Préparation du matériel des nouveaux arrivants
- Gestion des habilitations logiques et création des comptes
- Relations avec services techniques
- Gestion des achats des équipements annexes