

Vendredi
12|10

**Conseil Départemental
de la Haute-Garonne**

CIAT^{9°} 2018

**Conférence des
Inspecteurs et
Auditeurs Territoriaux**

**L'AUDIT INTERNE
Acteur de progrès éthique
et de modernisation 3.0
dans les collectivités
territoriales**



Séances Plénières

- 8h30 **Accueil des participants - café**
- 9h **Séance plénière - Allocutions d'ouverture :**
- ▶ Sébastien VINCINI, Rapporteur Général du budget, chargé du personnel et du patrimoine départemental
 - ▶ Bertrand LOOSES, Directeur Général des services - Conseil Départemental Haute-Garonne
 - ▶ Yannis WENDLING, Président CIAT, Administrateur de l'IFACI, Président du groupe professionnel IFACI - Collectivités Territoriales
 - ▶ Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne
- 9h30 **Table ronde : "Quelles responsabilités de l'Audit Interne face aux enjeux du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ?" (séance plénière)**
- Animateurs :**
- ▶ Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne Conseil Départemental Manche
- Intervenants :**
- ▶ Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne
 - ▶ Philippe MOCQUARD, Délégué Général – IFACI
 - ▶ Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne
- 10h30 Pause
- 10h45 **Ateliers de travail et d'échanges sur le nouveau référentiel de maîtrise des risques (COSO ERM 2017) et sur les recommandations de l'Agence Française Anti-corruption (AFA)**
- Atelier COSO N°1 : "GOUVERNANCE ET CULTURE : quels enjeux ?"**
- Animateurs :**
- ▶ Agnès BACHELOT-JOURNET, Directrice de la Performance et Modernisation du Service Public - Conseil Départemental Isère
 - ▶ Hélène MATHIEU, Directrice Générale de l'Inspection Générale - Ville de Paris
- Atelier COSO N°2 : "STRATEGIE ET DEFINITION DES OBJECTIFS : comment définir l'appétence d'une collectivité pour le risque et définir des stratégies et objectifs opérationnels ?"**
- Animateurs :**
- ▶ Stéphane LABONNE, Mission d'Inspection Générale - Conseil Régional des Pays de la Loire
 - ▶ Charles-Thibault PETIT, Inspecteur Général - Conseil Départemental de l'Essonne
- Atelier COSO N° 3 : "PERFORMANCE : comment développer au sein d'une collectivité une vision globale des risques : identification, niveau de criticité, et priorisation ?"**
- Animateurs :**
- ▶ Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne
 - ▶ Guillaume PARADAS, Directeur de l'Audit et des Risques - Conseil Régional Auvergne Rhône Alpes
- Atelier AFA : "Comment mettre en œuvre un code de conduite anti-corruption et un dispositif d'alerte interne ?"**
- Animateurs :**
- ▶ Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine
 - ▶ Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche
- Atelier AFA : "Quelle cartographie des risques de corruption ? Quels outils de prévention et détection ?"**
- Animateurs :**
- ▶ Olivier WATEL, Chargé de mission Management des Risques - Conseil Départemental Pas de Calais
 - ▶ Marie-Laure FERNANDEZ-VEGA, Contrôleur de Gestion - CNFPT
- 12h **Bertrand BRASSENS, Inspecteur Général des Finances, Vice-Président du Comité d'Harmonisation de l'Audit Interne de l'Etat :**
actualités de l'Audit Interne de l'Etat
- 12h30 Pause déjeuner - salons de l'Hôtel du Département

- 14h **Table ronde : "L'Audit Interne et la loi SAPIN 2 : les enjeux du contrôle interne face aux risques éthiques et financiers"** (séance plénière)
- Animateurs :**
- ▶ Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine
- Intervenants :**
- ▶ Jacqueline FAGLIN, référente déontologue ville de Marseille
 - ▶ Sandrine JARRY, Chef du Département Conseil au Secteur Public AFA
 - ▶ Thierry POMMIER, Directeur Audit CDC Habitat, membre de l'AMRAE
 - ▶ Sylvette TOCHE, administratrice de Transparency International
- 15h Pause - café
- 15h15 **Ateliers de travail et d'échanges sur le nouveau référentiel de maîtrise des risques (COSO ERM 2017) et sur les problématiques opérationnelles rencontrées par les auditeurs internes**
- Atelier COSO N°4 : "REVUE ET AMENDEMENT : comment réexaminer les risques et poursuivre l'amélioration du management des risques des collectivités ?"**
- Animateurs :**
- ▶ François D'ANDIGNÉ, Directeur PricewaterhouseCoopers
 - ▶ Marie-Laure FERNANDEZ-VEGA, Contrôleur de Gestion - CNFPT
- Atelier COSO N°5 : "INFORMATION, COMMUNICATION ET REPORTING : comment utiliser les nouvelles technologies pour rendre compte des risques et communiquer ?"**
- Animateurs :**
- ▶ Jessy PETITPAS, Chef de Projet Audit, Appui Contrôle Interne et Evaluation - Conseil Départemental Cher
 - ▶ Michel REVERDY, Directeur de l'Audit Interne - Ville et Eurométropole de Strasbourg
- Atelier sur les fondamentaux de l'Audit Interne : "Méthodologie de réalisation d'une matrice des risques à l'appui d'une mission d'audit"**
- Animateurs :**
- ▶ Philippe BOISARD, Auditeur Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne
 - ▶ Myriam DEHMEJ, Chargée de Mission Prévention des Risques des Fonds Européens - Conseil Régional Ile de France
- Atelier sur les fondamentaux de l'Audit Interne : "Quel suivi efficace des recommandations ?"**
- Animateurs :**
- ▶ Bruno BORODINE, Directeur de l'Audit - Conseil Régional Bretagne
 - ▶ Stéphane LABONNE, Mission d'Inspection Générale - Conseil Régional des Pays de la Loire
- Atelier "décalé" : "L'Audit Interne : règles de survie dans la vraie vie"**
- Animateurs :**
- ▶ Alain COUTURIER, Directeur des Contrôles, des Audits et de l'Expertise - Conseil Régional Occitanie
 - ▶ Hélène MATHIEU, Directrice Générale de l'Inspection Générale - Ville de Paris
- 16h30 **Lambert JERMAN, enseignant à Toulouse Business School :**
Réflexions autour des valeurs et l'éthique de l'auditeur interne
- 17h **Synthèse et conclusions**
- ▶ Danièle LAMARQUE, membre de la Cour Européenne des Comptes
 - ▶ Yannis WENDLING, Président CIAT, administrateur de l'IFACI, Président du groupe professionnel IFACI – Collectivités Territoriales
 - ▶ Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne
- 17h30 **Fin de la CIAT 2018**

SOMMAIRE

Allocutions d'ouverture	6
Sébastien VINCINI , Rapporteur Général du Budget, chargé du Personnel et du Patrimoine Départemental, Président du Comité de Suivi des Audits - Conseil Départemental Haute-Garonne.....	8
Bertrand LOOSES , Directeur Général des Services - Conseil Départemental Haute-Garonne.....	10
YANNIS WENDLING , Président de la CIAT	11
Christophe MAGNE , Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne	13
Table ronde : "Quelles responsabilités de l'Audit Interne face aux enjeux du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)?"	14
Intervention de Monsieur Bertrand BRASSENS , Inspecteur Général des Finances, Vice-Président du Comité d'Harmonisation de l'Audit Interne de l'Etat : "actualités de l'Audit Interne de l'Etat "	34
Table ronde : "L'Audit Interne et la loi SAPIN 2 : les enjeux du contrôle interne face aux risques éthiques et financiers?"	45
Intervention de Monsieur Lambert JERMAN , Professeur à Toulouse Business School : "Réflexions autour des valeurs et l'éthique de l'auditeur interne"	58
Synthèse et conclusions:	66
Intervention de Madame Danièle LAMARQUE , Membre de la Cour Européenne	

Allocutions d'ouverture



Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Merci d'être présents.

Nous avons l'honneur d'avoir aujourd'hui parmi nous Monsieur VINCINI, Rapporteur Général du Budget, chargé du Personnel et du Patrimoine Départemental, et également Président du Comité d'Audits, qui va ouvrir cette conférence.

Monsieur Bertrand LOOSES, Directeur Général des Services, interviendra ensuite avant de laisser la parole à Yannis WENDLING, Président de la Conférence des Inspecteurs et Auditeurs Territoriaux.

Monsieur le Président de la CIAT,
Mesdames et Messieurs en vos fonctions et qualités,

Je vais essayer de vous dire quelques mots ce matin pour vous présenter notre collectivité et notre état d'esprit en matière de missions d'inspections et d'audits.

Depuis 2015, il y a eu un renouvellement dans la continuité avec un grand saut générationnel.

J'aime à le dire : on est passé du crayon à papier et de la feuille à l'ère du numérique, avec tout ce que comporte la prise de décisions, de délibérations, exécuter de nouvelles missions, essayer de répondre à de nouvelles demandes de nos concitoyens dans des temps toujours beaucoup plus courts. Répondre à l'immédiateté tout en concertant et en essayant de ne pas à être côté des réponses que l'on doit apporter, soulève toujours beaucoup plus de risques.

Dans le temps où prendre une délibération se réalisait dans la durée, le temps qu'il y ait un aller-retour avec les services du contrôle de légalité, puis différents échanges, et que le courrier arrive chez le bénéficiaire, il pouvait se passer des mois.

Aujourd'hui à l'ère du numérique, l'information circule très vite et notamment par email où rien n'est sécurisé.

En matière de sécurisation de l'action publique, dans ces temps où l'information circule instantanément, où nos délibérations sont publiques, et filmées, on doit être en permanence, en vigilance sur nos délibérations, nos procédures, nos décisions qui font l'action publique des collectivités territoriales.

Les différentes lois de décentralisation s'empilent, les cavaliers législatifs sont toujours en train de modifier telle ou telle procédure, la réglementation est en perpétuelle évolution, et avec la volonté toujours de nouveaux élus, il y a une nécessité d'être toujours réactif.

Le fonctionnaire territorial doit s'adapter à ces nouvelles contraintes de rapidité, d'immédiateté et de concertation citoyenne, tout en veillant au cadre réglementaire, au respect de la loi.

Et c'est là que finalement les missions d'audit, d'expertise, de contrôle, d'inspection ont un rôle majeur.

Ont un rôle majeur puisqu'il y a quelques années, on pouvait s'amuser à empiler des procédures dans des gros pavés. Mais la dérive technocratique dans la fonction publique territoriale serait mortifère pour l'action locale.

Vous êtes, nous sommes, face à nos concitoyens. Nous ne sommes pas dans le VII^{ème} arrondissement de Paris lorsque l'on travaille dans une collectivité territoriale. Nous sommes face à la gestion du quotidien dans beaucoup de missions des collectivités territoriales. Donc il faut être efficace, parce que la sanction est immédiate. A un guichet, à l'accueil d'une Mairie, la sanction arrive immédiatement. Le bénéficiaire est là, l'administré est là, et on doit prendre des décisions qui en la matière soient efficaces. On ne peut pas transformer nos collectivités territoriales en sous-chambres technocratiques.

On a une nécessité d'efficacité qui vient en plus de vos missions dans l'évolution historique.

C'est-à-dire retrouver l'efficacité et l'efficacité de l'action publique.

Les missions d'audit sont essentielles. Elles sont, cependant, souvent vues comme quelque chose d'obscur dans les collectivités territoriales où existe une mission d'inspection.

Aujourd'hui, il faut faire changer cette culture-là. En Haute-Garonne, la culture de la mission d'audit ou d'inspection n'existait pas. Au mieux elle devait avoir l'image d'un bras armé qui venait prévenir une future décision RH de mise au placard ou de mise à l'index ou de mise dehors. Mais rarement, elle était considérée comme une mission qui était là pour faire évoluer des processus de décisions et surtout les sécuriser.

On attend finalement beaucoup de ces missions qui sont souvent à effectifs réduits, mais qui doivent avoir le souci toujours chevillé au corps et surtout en veille à l'esprit de faire en sorte que vous êtes là pour répondre à l'efficacité et au respect de la réglementation.

C'est ce que moi j'attends en tout cas d'une mission d'audit : faire en sorte que lorsqu'une décision est prise, cela soit dans le respect de la loi et surtout dans le souci de l'efficacité et de répondre au mieux aux attentes de nos concitoyens.

Ici je ne vous parlerai pas, je ne vous ferai pas la litanie sur la puissance et la force de notre collectivité
Le Département de la Haute-Garonne est l'un des 5 ou 6 premiers de France en puissance financière, en capacité à agir, en nombre de fonctionnaires territoriaux. Sur le plan de l'innovation, on invente tous les jours, en innovation sociale, en innovation numérique. On est les premiers en portail data. On est les premiers à développer la fibre optique. On a été les pionniers avec le Département de la Gironde à porter le revenu de base.

Je vous souhaite la bienvenue dans cette collectivité qui essaye rentrer de plain-pied dans le XXI^{ème} siècle. Vos missions sont essentielles, n'en doutez pas. Ce n'est pas de la flagornerie, je déteste ça et les administratifs qui travaillent avec moi le savent.

Je sais aussi ce que c'est d'être un agent public, puisque c'est mon métier avant d'être élu. Et je sais aussi le poids qui peut peser sur vous, le regard que vos collègues peuvent avoir sur vos missions pourtant si essentielles à l'efficacité de l'action publique et à sa sécurisation surtout, dans un contexte toujours en évolution et avec des attentes où il faut répondre à l'immédiateté et surtout aux urgences de ces grands changements globaux.

Je vous remercie.

Merci Sébastien,

A mon tour de vous accueillir dans cette magnifique salle de l'Assemblée Départementale pour cette journée de travail.

On est d'autant plus flatté que la mission d'audit au Conseil Départemental de la Haute-Garonne est de création fort récente, puisqu'elle a été officiellement créée début 2017 et qu'elle est opérationnelle depuis l'automne 2017.

Comme l'a dit Sébastien, depuis 3 années, notre nouvel exécutif a souhaité inverser complètement le sens de fonctionnement de la collectivité et mettre très clairement le citoyen au cœur de notre action. On a donc développé fortement la démocratie participative et aujourd'hui plus aucune politique publique du Département n'est construite sans l'avis des citoyens et sans la participation des citoyens.

Donc quelque part, on a mis toutes nos équipes sur le terrain au contact des citoyens.

Et ce n'était pas quelque chose de simple dans notre collectivité. Il fallait que l'on se dote de process et de manière d'être qui nous permettent de rassurer les équipes et de les envoyer au contact du citoyen en toute sûreté et en les rassurant et leur apportant toutes les garanties sur le bon fonctionnement de leurs unités.

Et c'est pour cela que l'on a créé cette mission d'audit, qu'on a tranché à cette occasion-là avec Sébastien VINCINI la question inspection ou audit. Donc on a volontairement choisi "audit" pour envoyer un signal fort aux équipes en disant : on a une mission qui est là pour vous éclairer, pour bien vous situer dans l'espace dans lequel vous évoluez et vous préparer aux évolutions à venir.

Voilà ce qui est à l'œuvre aujourd'hui.

On est volontairement parti sur une série d'audits bien choisis qui permettaient d'illustrer la palette des champs de compétence de cette mission d'audit et aussi la diversité extrême des risques à couvrir.

Je ne vais pas être plus long. Je vais vous souhaiter une excellente journée de travail.

Et encore une fois bienvenue en Haute-Garonne.

Merci beaucoup Monsieur le Rapporteur Général, merci beaucoup Monsieur le Directeur Général de nous accueillir. En tout cas c'est un grand honneur pour nous d'être dans cet hémicycle et de tenir nos travaux à vos côtés. Et c'est vrai que l'initiative que vous avez prise de créer un département d'audit et puis d'accepter d'accueillir nos travaux aussi rapidement est vraiment à saluer. En tout cas, je vous en remercie.

Le thème de nos travaux et je pense de notre journée vont un peu rejoindre vos préoccupations. L'Audit Interne est vraiment un outil, en tout cas pour nous, qui veut être au service du projet de la collectivité. Pour moi, l'Audit Interne ne peut absolument pas être déconnecté de l'activité de service public au service de nos concitoyens. Et la seule raison d'être de l'Audit Interne est de s'assurer que les objectifs pris par nos élus ou par nos directions générales soient tenus et soient tenus dans la régularité et dans la meilleure gestion possible et avec des moyens qui se raréfient.

Et d'ailleurs, c'est pourquoi cette année, on a choisi deux principaux thèmes de travail:

- ♦ Le 1^{er} qui porte sur le contexte réglementaire qui évolue avec notamment la loi SAPIN 2 et les exigences d'éthique sur le plan financier et qui notamment nous amènent aussi à revoir notre manière de travailler en termes de contrôle interne sur l'ensemble de nos processus.
Et je pense que la question qui est derrière ça est à la fois, d'avoir plus de transparence par rapport à nos citoyens, mais c'est aussi réinterroger nos processus de manière à ne pas alourdir nos manières de travailler et ne pas non plus mettre en péril finalement la réactivité, l'agilité ou l'efficacité de nos organisations. Et c'est une vraie question.
- ♦ Le 2^{ème} sujet que l'on a travaillé c'est l'application du RGPD, ce fameux Règlement Général de la Protection des Données qui, en fait, transfère la responsabilité de l'ancienne autorité de contrôle qui demeure la CNIL vers la collectivité qui maintenant à l'obligation de faire la preuve des dispositifs qu'elle met en son sein en place pour respecter la réglementation avec une analyse des risques et par voie de conséquence d'être capable de justifier du niveau de protection, de contrôle qu'elle a mis en place à hauteur des risques qu'elle rencontre.
On retrouve finalement dans ceci aussi vos propos, c'est-à-dire être soucieux d'avoir une organisation qui ne soit pas trop technocrate, mais qui arrive à ajuster finalement sa technocratie interne au regard des objectifs qu'elle poursuit et des enjeux auxquels elle est confrontée. Toute c'est en définitive cette question de trouver le bon équilibre entre le niveau de contrôle nécessaire pour plus de transparence, plus de maîtrise finalement de nos ressources et de nos activités et également l'objectif de réactivité qu'il faut savoir concilier.

Cette journée à travers ces différents ateliers va discuter des travaux menés tout au long de l'année sur ces deux sujets :

- ♦ conformité avec les exigences posées par la loi SAPIN 2 et nous aurons Madame JARRY de l'Agence Française Anticorruption cet après-midi avec nous,
- ♦ mais également RGPD et exigence de contrôle interne avec cette question : si finalement ce référentiel (je vais parler un peu techno, COSO 2 qui est en fait COSO ERM qui est ce référentiel de contrôle interne basé sur une approche par les risques) est transposable aux collectivités?
La réponse on la verra tout au long de la journée, mais je pense qu'elle est plutôt oui. Plutôt oui, parce qu'elle épouse totalement les propos que vous avez tenus. Effectivement aujourd'hui, cette approche du contrôle interne ne peut se concevoir que si on a un raisonnement par les risques et si on est capable de bien dimensionner, ajuster la superstructure de nos directions supports, nos directions de pilotage, par rapport aux enjeux, aux prises de risques que l'on veut faire et par rapport aux exigences de souplesse.

L'exercice est peu aisé mais en tout cas c'est celui que l'on a entamé en début d'année pour rédiger des fiches concrètes, des outils très concrets à destination de tous nos collègues de l'ensemble des collectivités pour essayer un petit peu d'acculturer, en tout cas d'encourager les réflexions autour de ces sujets

Cette journée sera une journée d'étude, une journée de travail pour nous pour essayer d'enrichir nos réflexions en essayant d'apporter des éléments de réponse aux questions que vous avez posées.

On y reviendra en tout cas dans la journée, mais l'idée est, pour vous qui êtes présents, que vous puissiez contribuer à nos travaux et au-delà de la journée à nous faire part de vos remarques, de vos observations sur ces documents que nous essayons de produire en ce moment.

Et je voudrais aussi saluer le partenariat que nous avons avec l'IFACI¹ qui héberge nos travaux tout au long de l'année et qui, au travers notamment d'une convention que l'on a pu signer avec eux il y a un an, permet à tout adhérent de la CIAT, dont la collectivité ne serait pas adhérente encore à l'IFACI, de pouvoir bénéficier d'une adhésion gratuite à l'ensemble des services de l'IFACI pour une période allant jusqu'à la fin de l'année 2019. Mais cette convention a permis surtout à l'ensemble des collectivités membres de la CIAT de participer à ces travaux en échangeant notamment au travers d'une plateforme électronique et pouvoir à tout moment interroger ces collègues instantanément sur quelques questions que l'on peut être amené à traiter. Ceci nous a permis aussi d'impliquer beaucoup plus de monde tout au long de l'année sur les sujets qui seront débattus aujourd'hui.

Pour revenir aussi sur nos travaux de l'année dernière, juste pour rappeler que la fiche métier, que l'on avait présentée l'année dernière il y a un an à Rennes, a été approuvée par le Conseil National d'Orientation du CNFPT et sera intégrée dans le nouveau répertoire des métiers du CNFPT² qui va être mis à jour dans les prochains mois. Elle n'est pas encore disponible sur le site du CNFPT tout simplement parce qu'elle va être intégrée dans le nouveau répertoire des métiers qui est en discussion, mais notre fiche a déjà été approuvée par les différentes instances.

Je vous remercie à tous d'être venus aujourd'hui.

Je vous remercie encore une nouvelle fois de nous accueillir. C'est un grand plaisir et un grand honneur pour nous.

Et puis à toutes et à tous, je vous souhaite une bonne journée de travail pour enrichir le premier jet que nous avons déjà émis sur ces différents problématiques et sur lesquelles vous allez être amenée à travailler dans tous nos ateliers.

Très bonne journée à tous et merci encore.

¹ Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

² Centre National de la Fonction Publique Territoriale

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Merci Monsieur VINCINI,
Merci Monsieur LOOSES,
Merci Yannis,

Nous allons commencer les travaux,

Sur le déroulement de la journée, comme l'a dit Yannis, la méthode est simple, c'est la méthode habituelle, c'est-à-dire que nous sommes en échanges entre professionnels.

Il n'y a pas d'exposé, mais l'objectif est vraiment d'échanger. Que ce soit en séance plénière ou en ateliers, il est important que ces échanges nous accompagnent.

Sur la 1^{ère} table ronde, j'appelle :

- ◆ Catherine LIOTTIER, Responsable de l'Audit Interne au Conseil Départemental de la Manche,
- ◆ Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI
- ◆ Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données au Conseil Départemental de l'Essonne.

Et nous allons aborder "*les responsabilités de l'Audit Interne face aux enjeux du Règlement Général sur la Protection des Données*". Je laisse la parole à Catherine LIOTTIER.

Table ronde :

"Quelles responsabilités de l'Audit Interne face aux enjeux du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)?"

Animateurs :

- ▶ **Catherine LIOTTIER**
Responsable Audit Interne
Conseil Départemental Manche

Intervenants :

- ▶ **Christophe MAGNE**
Directeur de l'Audit Interne
Conseil Départemental Haute-Garonne
- ▶ **Philippe MOCQUARD**
Délégué Général
IFACI
- ▶ **Manou N'DIAYE**
Délégué à la Protection des Données
Conseil Départemental Essonne



Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Bonjour à tous,

Je vais commencer par laisser se présenter les invités.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Bonjour à tous,

Je suis Manou N'DIAYE. Je suis le Délégué à la Protection des Données et travaille au Conseil Départemental de l'Essonne. Auparavant j'exerçais dans le privé auprès de notaires et j'avais comme fonction de mener des audits de conformité concernant la loi informatique et libertés. Donc tous les aspects audit sont quelque chose auquel je suis vraiment très sensible et c'est pour cela que j'ai tenu aujourd'hui à venir partager mon expérience et aussi vous écouter.

Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI

Bonjour à tous,

Je suis Philippe MOCQUARD. Je suis le Délégué Général de l'IFACI, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne au Conseil Départemental de la Haute-Garonne.
Mon rôle consistera à s'interroger sur le RGPD par rapport à l'audit

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Catherine LIOTTIER, Responsable de l'Audit Interne, Département de la Manche.
Aujourd'hui notre propos s'intitule "Quelles responsabilités de l'Audit Interne face aux enjeux du Règlement Général sur la Protection des Données?".
J'ai une question : Qui chez vous n'a pas de DPO? Tout le monde a un DPO?

Je propose, puisque l'on est aussi dans le cadre du réseau, que Philippe nous présente aussi de l'IFACI, de ses rapports avec la CIAT et de tout ce que nous pouvons tous en retirer et dont nous profitons déjà largement.

Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI

L'IFACI est l'association professionnelle des auditeurs et des contrôleurs internes. Et lorsque l'on rejoint une association professionnelle, c'est d'abord pour se rencontrer, c'est ce que vous faites avec la CIAT, construire son réseau professionnel, se benchmarker évaluer ses pratiques finalement par rapport aux pratiques de la place et ce qui se passe ailleurs.

C'est un lieu de rencontre et c'est un lieu de rencontre dans lequel on espère trouver finalement tous les acteurs de la profession. Tous les acteurs de la profession cela veut dire effectivement, tous les fournisseurs, tous les gens qui fournissent des logiciels pour nous permettre d'être plus efficaces, ce sont aussi des Cabinets qui nous apportent ponctuellement leurs expertises. C'est également trouver des universités, des étudiants sur la même place au même endroit que vous autres professionnels.

Et donc lorsque vous avez besoin d'un contact, lorsque vous avez besoin d'un conseil, d'un logiciel, il est nécessaire que vous puissiez vous tourner vers l'IFACI et que l'IFACI puisse vous donner une réponse ou un début de réponse.

Au-delà, l'IFACI met à disposition beaucoup de choses à disposition des auditeurs et des contrôleurs internes. Vous avez des choses qui sont assez évidentes, qui sont par exemple une base documentaire, toute la documentation professionnelle à commencer par les normes et standards. Notre métier d'auditeur interne est un métier normé. Tout ceci est disponible à l'IIA³ et à l'IFACI.

Vous avez sur l'espace dont a parlé Yannis, l'espace électronique qui s'appelle Workplace, à votre disposition énormément de contenus également. Vous avez des vidéos didactiques, vous pouvez suivre des réunions techniques régulières appelées réunions mensuelles. Tous les mois nous avons des réunions en face à face à Paris, mais auxquelles vous pouvez participer également à distance via notre plateforme numérique.

Vous avez bien sur toutes les actualités de la profession, de la documentation également et aussi vous avez tous les groupes de réflexion. C'est-à-dire effectivement un groupe tel que celui des collectivités territoriales peut exister à la fois en face à face et à la fois en mode "virtuel", c'est-à-dire que l'on peut participer aux travaux tout en étant à distance et pouvoir réagir en mode synchrone en même temps, et en mode asynchrone à des temps différents de ceux où se déroulent les réunions.

Donc tout ceci est mis en place pour finalement vous permettre de vous rencontrer entre-vous qui êtes disséminés sur le territoire, de vous rencontrer et d'échanger.

Echanger c'est recevoir d'une communauté, mais c'est aussi donner à la communauté. A partir du moment où l'on est un professionnel, un professionnel qui devient expert, expérimenté, l'objectif est aussi que vous puissiez contribuer à l'augmentation des connaissances et à l'amélioration des pratiques professionnelles qui existent sur ces référentiels.

Donc dès que vous le pouvez, demandez bien sûr à la communauté, mais si vous êtes expérimenté, contribuez à cette communauté et répondez aux sollicitations des personnes qui sont plus juniors que vous ou qui connaissent moins un domaine que vous.

L'IFACI, ce sont en France 5 300 adhérents qui travaillent effectivement dans le domaine du contrôle interne, des risques et de l'audit interne. Mais c'est aussi un réseau international qui comporte aujourd'hui à peu près 190 000 adhérents. Et donc c'est un poids et une force qui nous permettent effectivement d'élaborer des standards qui valent pour la profession, qui pèsent pour la profession.

Et la plateforme Workplace, c'est la France, mais c'est également petit à petit d'autres pays qui nous rejoignent, à commencer par ceux qui nous sont les plus proches : la Belgique, le Luxembourg ce mois-ci, les Canadiens dès 2019.

Yannis le disait, on a signé ensemble il y a quelques temps un accord avec la CIAT. Et je crois que cet accord connaît un certain succès puisque vous avez à votre actif de belles réalisations, mais aussi que vous vous reposez aussi, en tout cas partiellement, sur l'infrastructure de l'IFACI pour conduire une partie de vos projets, de vos réalisations. Et donc effectivement vous pouvez utiliser les locaux de l'IFACI, qui est en quelque sorte la "maison" de l'audit et du contrôle interne, pour organiser vos réunions ou pour vous rencontrer, mais également le réseau virtuel de l'IFACI pour échanger lorsque vous êtes à distance.

Donc surtout, n'hésitez pas à utiliser toutes ces possibilités qui sont offertes par le partenariat, inscrivez-vous à l'IFACI ceux d'entre-vous qui ne sont pas encore adhérent, et utilisez au maximum toutes les possibilités qui vous sont offertes au travers de cette inscription.

Je pense qu'aujourd'hui finalement dans le monde dans lequel on vit, il est essentiel pour pouvoir progresser, d'échanger le plus possible entre experts et entre professionnels, et ce, entre organisations, et entre entreprises, entre secteurs d'activité.

On fait tous des métiers qui sont confidentiels et le nôtre celui de l'audit interne est un métier qui par nature manipule des données confidentielles. Mais ces données confidentielles représentent en fait très peu par rapport à la masse d'information dont on a besoin pour fonctionner : 5 % peut-être et encore je suis peut-être optimiste. Ce qui veut dire que 95% de la matière dont on a besoin pour fonctionner, être

³ Institute of Internal Auditors

efficace, peut être échangé avec d'autres. Et c'est sur ces 95% de matière que je vous propose d'échanger pour devenir un meilleur professionnel et améliorer vos pratiques. Et c'est ce que l'on essaye de mettre en place à l'IFACI en mélangeant finalement tous les secteurs d'activité et au travers de notre plateforme en essayant de s'affranchir de la contrainte du territoire et de vous permettre de participer où que vous soyez et à n'importe quel moment à nos travaux.

Merci beaucoup.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Vous nous avez parlé l'autre jour d'un projet en cours complètement dans le sujet du jour sur un lien avec l'AFCDP⁴.

Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI

L'AFCDP c'est l'association des DPO⁵ en France. C'est une association que nous avons découvert assez récemment à l'occasion de la mise en place du RGPD. C'est une association très dynamique. Je pense que je ne suis pas forcément le mieux placé pour en parler puisque je n'en fais pas partie, mais j'ai des relations avec eux. Et effectivement, il nous a semblé intéressant à l'IFACI de nous rapprocher de cette association, parce que l'on va en parler un peu plus au cours de ce débat, le RGPD pour les auditeurs internes est un objet d'audit. Il y a beaucoup d'objet d'audit, le RGPD en est un. Et il est intéressant pour mieux le connaître et pour mieux l'appréhender, de se rapprocher des professionnels de ce secteur. Ces professionnels se sont regroupés au sein de cette association, l'AFCDP. Cette association organise elle-même un certain nombre de conférences, d'activités, régulièrement et nous allons participer à un certain nombre de ces activités et inversement l'AFCDP va participer à un certain nombre de nos activités lorsqu'elles seront liées au RGPD en 2019.

Nous nous rapprochons effectivement de l'association des DPO.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

On n'a pas l'intention d'être trop didactique. N'hésitez pas à poser des questions dès maintenant. Interrompez-nous. C'est un sujet qui est tellement neuf pour certains d'entre nous que toutes les questions vont nous enrichir tous.

Je vais maintenant me tourner vers Manou qui va nous rappeler ce qu'est que le RGPD, ce qui change par rapport à informatique et libertés, les points de vigilance particuliers, les liens tels que les DPO les voient avec l'audit. On parlera aussi nous les auditeurs, comment on voit le lien avec le DPO. Cela va être intéressant de comparer le positionnement de chacun dans chaque collectivité, parce tout le monde n'a pas la même construction d'après les échanges informels que j'ai pu avoir. Et encore une fois interrompez-nous sans hésiter.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Effectivement, le RGPD il faut le voir comme un enjeu, un enjeu pour les collectivités de se mettre en conformité et de se poser les bonnes questions, savoir si les traitements que je mets en place sont conformes.

⁴ Association Française des Correspondants à la protection des Données Personnelles

⁵ Data Protection Officer - en français Délégué à la Protection des Données

Je vais faire un rappel de ce qu'est le RGPD. Le RGPD est le Règlement Général sur la Protection des Données qui est d'application immédiate en droit français. Il permet d'harmoniser les Etats membres dans leur législation.

Le RGPD cible essentiellement les données à caractère personnel. Une donnée caractère personnel est toute donnée, qui permet d'identifier de manière directe ou indirecte une personne. Le nom, le prénom, le N° de téléphone... sont des données à caractère personnel. Mais cela va plus loin, le NIR⁶, à savoir le N° de sécurité sociale, les goûts, les opinions sont également des données à caractère personnel. Et même en l'absence du nom et du prénom, si on a la rue, on a l'activité, et également de la géolocalisation, on est aussi en présence d'un recueil de données à caractère personnel.

Donc dès l'instant où vous mettez en place ce traitement de données, c'est-à-dire que vous stockez l'information, que vous la partagez ou que vous la diffusez, vous êtes assujetti au Règlement Général sur la Protection des Données.

Le RGPD est donc un enjeu, mais ce n'est pas une totale révolution, on va dire que c'est plus une évolution qui va dans le bon sens. Une évolution dans le sens où on a déjà le principe qui a été rappelé en tout début de responsabilisation. C'est à nous de démontrer à tout moment que nous respectons les dispositions du RGPD et de la législation française en matière de protection des données.

Par exemple, la loi française a évolué en juin 2018 pour être en conformité avec le Règlement. Et on a aussi quelques spécificités en droit français concernant le NIR, le N° de sécurité sociale, mais également au niveau de nos formalités. On a quelques dérogations par rapport au Règlement.

Ensuite pour tout ce qui relève des principes généraux, il faut se rattacher au RGPD.

Il y a des droits nouveaux qui sont apparus. On a le droit à la portabilité des données : c'est un droit qui permet de récupérer nos données sous un format auquel il est possible de lire. Et également, on peut faire transférer ces données auprès d'un autre sous-traitant. On a également le droit à la limitation du traitement, c'est à dire qu'en fait on demande un gel de nos données et du traitement de nos données. Et on peut demander au responsable du traitement de conserver ces données, généralement quand on veut faire une action en justice, et donc utiliser ces données à titre de preuve.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Dans les échanges, et je l'ai entendu aussi ailleurs, on a une problématique RH dans nos collectivités : le matricule n'est une donnée personnelle ?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Effectivement, c'est une donnée à caractère personnel si on peut identifier la personne.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Je crois que c'est vraiment très très important et qu'il faut que tout le monde réalise. J'étais juriste avant et déjà sensibilisée à la donnée personnelle, mais j'ai quand même entendu quelqu'un dire "je ne gère aucune donnée personnelle, j'ai juste les noms et les adresses". Je vous laisse ceci à votre réflexion.

Manou, comment tu vois l'articulation? Et comment vous faites dans l'Essonne, mais comment plus largement tu vois l'articulation DPO et auditeur? A quel moment l'un s'occupe de l'autre? Je sais que les DPO vous avez une obligation d'audit aussi. Quelle est la différence entre vos audits et nos audits?

⁶ Numéro d'inscription au répertoire

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Effectivement, c'est une très belle problématique. Je vais tenter d'y répondre, mais je n'ai pas toutes les réponses, on actionne vraiment de manière empirique. Avec Charles Thibault PETIT au Département de l'Essonne, on réfléchit comment on va mettre en place les audits puisqu'effectivement il est prévu dans les missions du Délégué à la Protection des Données, que le DPO fasse du contrôle pour s'assurer que le responsable du traitement met vraiment en œuvre les actes de conformité. Et les audits ont pour objectif de voir ce qui ne va pas, constater de manière factuelle et également de déterminer les meilleures actions de remédiation. C'est en ce sens que l'on se rapproche de l'Audit Interne.

Ensuite, il faut savoir où l'on se place : où est-ce que l'audit du DPO doit se placer par rapport aux lignes de maîtrise? Est-ce que l'on sera en 1^{ère} ligne de maîtrise? En 2^{ème} ligne? Ou en 3^{ème} ligne?

Au sein du CD de l'Essonne pour l'instant, on a fait le choix de classer l'action du DPO en 2^{ème} ligne de maîtrise. Ce qui permet ensuite pour l'Audit Interne d'avoir toujours cette 3^{ème} ligne et pour vérifier effectivement que les processus mis en place par le DPO soient efficaces et de l'aider à atteindre ses objectifs et donc aussi poser des axes de remédiation s'il y a besoin.

Voilà comment on l'a conçu actuellement au sein du CD de l'Essonne, mais cela peut être évolutif en fonction de comment on va se rendre compte des choses.

Je précise aussi que personnellement, j'ai une expérience dans l'Audit, et je vais construire un référentiel d'audit pour le CD mais je vais faire valider mon référentiel auprès du service d'Audit, ce qui permettra de croiser nos échanges et nos expériences.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Ce document sera mis à notre disposition sur Workplace?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Dès que le document sera finalisé, avec l'aval de Charles-Thibault PETIT, nous le mettrons sur Workplace.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Sur le positionnement en 2^{ème} ligne de maîtrise, je me tourne vers Philippe MOCQUARD.

Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI

Je ne peux que saluer le choix qui a été fait. Effectivement, une réglementation telle que le RGPD c'est un objet d'audit.

Pour toute réglementation en fait, on déploie généralement les 3 trois lignes de maîtrise.

- ◆ On a des opérationnels qui sont concernés parce qu'ils manipulent quotidiennement ces données : c'est la 1^{ère} ligne de maîtrise.
- ◆ Il y a des professionnels qui sont spécialistes, experts en la matière. Cela peut être là en l'occurrence un DPO. Cela peut être des qualitatifs, des gens qui sont experts de la norme ISO 9001. Cela peut être d'autres spécialités ou des gens qui font plus de la conformité par rapport à d'autres règlements. Vous verrez ceci par exemple avec l'AFA cet après-midi.
- ◆ Et puis en 3^{ème} ligne, vous avez toujours l'Audit Interne qui vient s'assurer finalement que tous les processus et toutes les procédures sont en place pour que la réglementation soit bien mise en œuvre et respectée.

Donc, cela me paraît être tout à fait aligné avec les standards du métier.

Il y a un point que je souhaitais ajouter et qui a été mentionné. C'est ce que les anglo-saxons appellent "l'audit fatigue" et je pense que "l'audit fatigue" se comprend aisément en français. Cela vient du fait évidemment qu'on empile les couches d'audit. C'est-à-dire que l'on a une 2^{ème} ligne qui est présente et qui fait son travail correctement et qui le fait une 1^{ère} fois et il y a déjà des opérationnels sont mobilisés. La 2^{ème} ligne vérifie une 1^{ère} fois et la 3^{ème} ligne passe, et ensuite la compliance, la qualité...etc...

Il y a donc un énorme besoin de rationaliser tous les travaux qui sont faits, en particulier dans la 2^{ème} ligne, puisque c'est là que se situent toutes les expertises qui viennent s'ajouter les unes aux autres. Et il y a très fort besoin de rationalisation entre toutes les équipes qui s'occupent qui de la qualité, qui du RGPD, qui de la compliance ou de la conformité...etc... pour ne pas surcharger les opérationnels de tous ces audits qui finissent par effectivement les fatiguer.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Je me tourne vers Christophe MAGNE. Vous en Haute-Garonne, vous n'avez pas la même construction, c'est-à-dire que le DPO n'est pas dans l'Audit. Donc encore une fois, les opérationnels sont responsables du traitement des données qu'ils recueillent. Les auditeurs vont auditer les autres, mais du point de vue de leur Service d'Audit, de leur Direction d'Audit, ils sont opérationnels et c'est le seul moment où nous sommes des opérationnels. Donc nous aussi nous avons des données.

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Il y a autant d'organisations que de collectivités. C'est la richesse, mais c'est aussi parfois la difficulté de classer.

On a vu que tout le monde aujourd'hui a un DPO. Je ne sais pas si tout le monde sait exactement qui fait quoi entre le DPO, le service juridique, l'Audit Interne. On pourra revenir après sur la collaboration, comme moi j'aurai une question ensuite sur les différents types de collaboration, sur les intérêts et les avantages d'un DPO intégré dans l'équipe d'auditeurs. Je pense que cela représente des intérêts, mais aussi peut être avoir des désavantages : c'est à questionner.

Pour la Haute-Garonne, c'est une question qui au départ a été appréhendée par le service juridique et qui a été confiée à la Direction des Systèmes d'Information. La semaine dernière j'échangeais avec la DPO de Haute-Garonne qui me disait la nécessité de continuer à communiquer pour toucher l'ensemble des 7 000 personnels parce que le DPO n'est pas encore une fonction connue et il n'est pas sûr que le RGPD touche encore tous les services.

Pour en revenir aux questions, en se projetant il y a des interrogations relativement simples.

Je vais commencer par les missions de l'Audit Interne par rapport au RGPD. Il y en a au moins 2 :

- ◆ Une mission d'audit peut avoir pour périmètre le respect du RGPD au sein des services. Dans ce cadre, il s'agit d'une mission dédiée avec pour objectif principal de vérifier la mise en œuvre du RGPD dans les services.
- ◆ Il peut d'agir également d'une mission classique, quel que soit le périmètre, à l'intérieur de laquelle il est systématiquement vérifier la conformité des services audités avec le RGPD.

En termes d'outils pour l'Audit Interne, là encore cela paraît relativement simple.

- ◆ L'Audit Interne va intégrer des grilles d'analyse par rapport aux obligations et à la conformité du RGPD.
- ◆ On peut penser également que l'on pourrait être amené à modifier nos chartes déontologiques. Elles prévoient déjà la confidentialité, mais le respect des données étant aujourd'hui un élément de 1^{er} ordre, on pourrait les modifier pour le préciser.
- ◆ Et enfin, bien entendu, prendre toutes les questions des données dans le cadre de la cartographie des risques si cela n'avait pas été fait au départ.

Mais les problématiques pourraient devenir complexes :

- ♦ Le RGPD prévoit qu'il faut une juste proportionnalité entre les données recueillies et les objectifs poursuivis. Si on est dans le cadre d'une mission d'audit, qui va apprécier la juste proportionnalité? Puisqu'au minimum nous avons 3 acteurs, voire 4 :
 - le 1^{er} est l'auditeur,
 - le 2^{ème} est le DPO,
 - le 3^{ème} est l'opérationnel en charge du service,
 - et le 4^{ème} est la gouvernance.

Donc une question se pose : qui apprécie la proportionnalité?

- ♦ La 2^{nde} question, si je veux citer JUVENAL : "Qui gardera les gardiens?". C'est à dire que lorsque l'auditeur est amené à contrôler l'usage des données dans un service opérationnel lorsqu'il étudie des processus, il est lui-même en train de récolter ses propres données. Doit-il avoir (à part entière) en tant que service d'audit une mise en place d'une conformité avec le RGPD? Ou est-ce que par ricochet, la conformité qui a été mise en place au sein du service opérationnel lui permet d'être couvert et donc d'être conforme à la légalité?

Ces deux questions me semblent importantes pour les auditeurs et m'interrogent.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Ce sont de très bonnes problématiques que nous aussi on se pose au sein du CD de l'Essonne.

Sur la 1^{ère} question, sur la juste proportionnalité :

C'est un point très important, mais c'est vraiment une tâche très difficile car effectivement lorsque l'on est en amont d'un processus, on ne se rend pas forcément compte de la pertinence de la donnée. Après par effet de logique et de raisonnement, et par l'expérience, l'auditeur peut effectivement se poser les bonnes questions :

- ♦ Est-ce que la donnée que je vois apparaitre sur un formulaire de contact ou de collecte est celle qui doit être collectée?
- ♦ Ensuite ce que l'auditeur peut faire, c'est apporter la bonne méthodologie, le bon raisonnement : aider l'opérationnel à définir par rapport au cadre légal, si oui ou non la donnée qu'il collecte est proportionnée. On peut aussi s'appuyer sur les textes de lois et inviter la personne à y réfléchir et à bien maîtriser le cadre juridique dans lequel il exerce.

Personnellement, c'est ainsi que je le perçois, mais peut-être certains d'entre vous avaient déjà réfléchi et je serais aussi intéressé de connaître vos idées.

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

On pouvait penser que la juste proportionnalité était à un niveau stratosphérique, c'est-à-dire au 4^{ème} niveau de la gouvernance. Toi, tu dis : c'est l'opérationnel.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Oui mais en revanche, la méthodologie, le contrôle du respect de la méthodologie est de la responsabilité de l'auditeur interne.

Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI

Pour compléter, on sait que les données sont en fait une matière première et le seront dans le futur. En réalité, les opérationnels viennent transformer cette matière première en autre chose. Et l'on voit bien finalement que les données sont de la responsabilité, comme toute autre matière première, des opérationnels qui les transforment pour leur donner une valeur ajoutée et les transformer en autre chose. Et donc effectivement, l'expertise qui est requise pour évaluer le risque finalement est détenue par les opérationnels. Et nous on est là que pour challenger, pour remettre en cause du point de vue méthodologique ce qui finalement est aux mains des opérationnels.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Concernant la 2^{ème} question de Christophe MAGNE, pour nous les auditeurs c'est un vrai sujet. Qui nous surveille? Qui nous évalue sur la donnée personnelle et notre propre traitement des données?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Il y a deux points :

- ◆ Comment on évalue si l'auditeur interne met bien en place la cartographie des traitements qui est une des premières obligations quand vous voulez suivre le RGPD.
Quand je parle de cartographie, cela veut dire tenir un registre d'activité des traitements. C'est-à-dire que l'on décrit le contexte du traitement : Pourquoi on collecte l'information? Quelles finalités des données collectées? Et également, on regarde si vous respectez la durée de conservation et les premières mesures de sécurité.
- ◆ Autre point important est de voir si l'Audit Interne a la responsabilité finalement de faire cette cartographie. Est-ce qu'il en est responsable? Est-ce qu'il est soumis à la réglementation?
Je vais dire oui dès à présent. Comme tout service, il doit respecter les dispositions du RGPD et de la loi française.

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Je pensais qu'il n'était pas responsable puisqu'étant au niveau de la temporalité, il n'est qu'à un moment donné sur une évaluation limitée dans le temps. Cela posera aussi peut-être la question des archives. Mais il n'est pas propriétaire de ces données là et ne les utilisent que dans le cadre du périmètre de son audit. Donc malgré cette limite et ce "court termisme", il doit selon toi respecter la même réglementation que les collègues?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

La vraie question à se poser est : dans le cadre de ce que je fais, de ce que je collecte, est-ce que je suis en présence d'un traitement de données à caractère personnel? Et tout l'enjeu est dans la définition de ce qu'est un traitement d'une donnée à caractère personnel. Et comme je l'ai rappelé au début, un traitement c'est toute opération sur une donnée en vue d'une finalité qui est clairement déterminée.

Au sein de l'Audit Interne, vous serez amené à collecter sous format papier ou sous format électronique pour un certain temps des données pour une finalité qui est différente de celle des opérationnels. Dans ces cas-là, le traitement que vous mettez en place est bien assujéti à la réglementation informatique et libertés.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Ce qui veut dire que le traitement qui a déjà été fait par l'opérationnel sur la même donnée est un autre traitement que le nôtre.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Oui si la finalité est bien différente et que l'on est dans une finalité d'audit interne.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Donc la même donnée fera l'objet de deux traitements différents auprès du registre

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Oui il s'agit de la même donnée, mais vous, vous allez apporter une valeur ajoutée à cette donnée, puisque vous allez travailler sur cette donnée et dans ce cas-là on a alors une nouvelle donnée. On a effectivement une même donnée mais qui va faire l'objet d'un traitement différent.

Auditoire

Concrètement cela veut dire quoi? On récupère des données personnelles pour faire un test d'audit, quelles sont les obligations qui vont être liées à cette récupération?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

La 1^{ère} obligation est d'établir le registre d'activité de traitement. C'est-à-dire que vous deviez auparavant déclarer à la CNIL ce fichier. Maintenant, on est dans une logique de responsabilisation, donc c'est à vous de tenir un registre. Généralement, c'est bien de le faire avec le DPO. C'est ce que je fais en qualité de DPO au sein de l'Inspection Générale du CD de l'Essonne.

Et également quand vous faites cette cartographie des activités de traitement, vous devez bien réfléchir sur les mesures de sécurité car vous avez peut-être récolté des données qui sont d'une certaine sensibilité. Et même peu importe, je dirais quelle que soit la sensibilité, vous devez assurer un niveau de sécurité.

Tant au niveau des documents papier, ce qui veut dire que vous allez avoir vos armoires fermées à clefs et vos bureaux fermés à clefs, mais également au niveau de vos logiciels métiers que vous utilisez, il faut bien veiller à l'authentification des personnes qui se connectent à un réseau c'est-à-dire un identifiant personnel et un mot de passe réputé fort.

Auditoire

Notre particularité est que le DPO est positionné à la Mission Inspection Contrôle Audit. Et pour revenir sur le point précédent et compléter le 2^{ème}, nous sommes dans un échange permanent. C'est à dire que le DPO rend des avis, des consultations sur tout ce qui est fait par les opérationnels, elle fait des études d'impact, elle vérifie les traitements... Mais elle nous saisit pour avis lorsqu'elle a un doute sur la proportionnalité, sur la collecte des informations pour nous demander ce que l'on pense en fait de la façon dont sont collectées les informations, conservées, archivées et traitées.

Mais, nous aussi, nous sommes amenés à collecter un certain nombre d'informations en tant que Mission d'Inspection et en charge de la référente déontologue et du recueil des informations émanant des lanceurs d'alerte, nous avons des informations extrêmement sensibles. Donc dans ce cas-là, nous sommes repartis dans l'autre sens, et nous avons demandé une consultation à notre DPO pour nous aider à mettre en place notre propre traitement de données, collectes d'informations, conservation, confidentialité, archivage, destruction, pour être en conformité avec le RGPD.

Auditoire

Je trouvais très intéressant votre remarque sur le rôle des auditeurs, parce qu'il me semble important de rappeler qu'en fait la protection des données des individus est un droit fondamental donc on sort complètement du registre de la propriété. Notre travail est juste de vérifier que les données sont sécurisées, que les transactions que nous pouvons faire avec ces données sont sécurisées, quelle qu'elles soient, que ce soit vous ou un agent qui transfère un fichier Excel à un syndicat par exemple. Personne ne peut s'exonérer ça. Ce n'est pas une procédure, on n'intellectualise pas le sujet, on est juste là pour protéger les données. Donc, le travail du DPO c'est simplement d'aller vérifier que vous avez mis en œuvre des mesures de sécurité nécessaires pour que les données sur lesquelles vous travaillez ne tombent pas dans des mains inquiétantes. Cela commence avec le fichier Excel avec un mot de passe et cela se termine avec le CRM⁷ énorme dans une grosse collectivité parce qu'un jour il va bien falloir que toutes les données transitent par le même canal.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Je suis d'accord avec vos deux visions qui sont très intéressantes. Effectivement, on se posait la question du rôle du DPO pour l'Audit Interne. Comme je dois faire une mission de contrôle, je dois contrôler les services et je vais commencer par prioriser par rapport aux risques. Je vais m'intéresser aux services les plus risqués, et je vais également démarrer des analyses de risques relatives à la protection des données.

Le RGPD introduit une nouveauté dans la méthode et on doit déclencher et mettre en œuvre toute une méthodologie pour analyser le risque. C'est une approche très intéressante, méthodique. La CNIL met à disposition un logiciel qui s'appelle PIA⁸ et qui aide vraiment le DPO à faire cette analyse rigoureuse. Le DPO ne peut pas faire tout et tout seul car il y a des termes techniques à exploiter et là il faut passer par les opérationnels.

Pour tout ce qui est mesures de sécurité, il est aussi intéressant de solliciter le Responsable de la Sécurité des Systèmes Informatiques.

Ce qui est aussi important est aussi de voir, en tant que DPO, ce qui est fait au sein de l'Audit Interne et voir si les données sont effectivement bien protégées et si au niveau informatique les droits d'accès sont bien respectés. Et personnellement, je répons aussi en qualité de conseil auprès du responsable de l'Audit Interne.

⁷ Customer Relationship Management : en français Gestion de la Relation Client (GRC)

⁸ Privacy Impact Assessment

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Une fois que la mission d'audit est terminée, que les rapports définitifs sont rendus, que l'archivage se fait, on garde pendant quelques temps (question la aussi de combien de temps garder?) vos archives, nos archives et nos preuves d'audit.

Est-ce que ces preuves d'audit si elles sont amenées à aborder la question de données personnelles, rentrent-elles dans cette réglementation? Après avoir mis en place la réglementation, il faut aussi la suivre et là aussi comme n'importe quel service opérationnel?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Oui effectivement, la mise en conformité est un processus itératif qu'il faut suivre d'années en années. D'années en années, il faut faire une revue de votre cartographie de traitement des données, il faut faire une revue des audits pour assurer le bon suivi, pour voir si 6 mois après un audit, un an après, voire un an ½ après, voir si les actions ont été bien mises en place et d'identifier les points bloquants.

Même au niveau des profils d'habilitation sur les systèmes d'information, on fait des revues périodiques. Sur les analyses d'impact sur la protection des données à caractère personnel, la CNIL recommande également très fortement de faire cette revue chaque année pour voir si effectivement les choses n'ont pas changées, pour voir si le risque n'a pas évolué, s'il a disparu ou s'il s'est renforcé. Et si le risque s'est renforcé ou a diminué, il faudra adapter les mesures de sécurité.

Auditoire

Quid de cette notion de la protection des données dans le cadre de l'appel à une prestation externe pour un audit? Notamment dans le processus d'acquisition de la prestation? Comment on peut se mettre en conformité?

On fait appel à un Cabinet externe pour faire un audit. Donc ce Cabinet externe quelle que part est amené à traiter des données internes. Comment peut-on s'assurer qu'effectivement la procédure est bien respectée?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Je vous remercie de poser cette question qui est très intéressante et qui aborde un champ très important de la conformité sur lequel je suis en train de mettre en place des actions consistant à sécuriser la relation contractuelle avec tous les opérateurs de type prestataires, opérateurs économiques.

Effectivement, ils seront amenés à collecter des informations. Mais on a vraiment cette notion de co-responsabilité. Nous sommes responsables au sein de nos collectivités, mais également les prestataires ou Cabinets de conseils qui vont récupérer de l'information sont également responsables. Et la CNIL dit bien qu'il faut un acte juridique liant ces deux parties pour définir d'abord qui fait quoi et quelle est notre responsabilité. Le prestataire doit expliquer également comment sont sécurisées ces données.

Les mesures de sécurité sont bien évoquées à l'article 32 du RGPD qui mentionne une liste de mesures. Le prestataire doit y répondre par rapport aux risques qui peuvent se présenter sur les données qui sont collectées. Cet aspect contractuel n'est pas à négliger et la CNIL vérifiera dans ses contrôles, lorsqu'elle ira auditer une collectivité ou tout autre organisme, si on sécurise nos contrats et nos relations avec nos partenaires.

On peut avoir aussi une autre particularité : c'est la responsabilité conjointe. Dans le sens où on a un contrat de partenariat entre deux collectivités. Chacune est finalement responsable parce qu'elle définit ses moyens et finalités dans le traitement. Dans ce cas-là, il y a un simple accord écrit qui explique juste qui fait quoi et surtout qui répond aux sollicitations des personnes concernées par un traitement demandant à avoir un droit d'accès, de regard et de rectification.

Auditoire

Est-ce que sont les mêmes responsabilités en cas d'audit externes? Par exemple, les audits avec nos organismes associés ou satellites, est-on confronté aux mêmes responsabilités? Comment on assure la collecte et le traitement des données lorsque nous auditons d'autres organismes extérieurs à la collectivité?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Ce sont les mêmes responsabilités dès l'instant où vous allez traiter et recueillir de la donnée vous êtes responsables opérationnels de ces données et le responsable du traitement sera la collectivité. C'est vraiment le même champ de responsabilité. Il faut faire également très attention quand vous allez vous intéresser à un organisme extérieur, c'est de leur donner une sorte de méthodologie pour veiller à ce qu'ils ne vous donnent pas toutes les données. On a déjà eu le cas dans le cadre d'un audit que la personne vous donne tout et même n'importe quoi, et qu'il y a un différentiel important quand vous comparez entre ce que vous demandez et ce qui vous est donné.

Il y a un principe très important dans le RGPD : le principe de minimisation des données. Je vous conseille fortement de bien expliquer à la personne que vous allez auditer que vous ne voulez que les informations strictement nécessaires au périmètre de l'audit et pas au-delà. Et si nécessaire, il faut procéder à l'anonymisation au cas par cas s'il y a besoin.

Auditoire

Vous parlez de la sécurisation des relations contractuelles avec les prestataires notamment lorsqu'ils sont amenés à travailler sur des données à caractère personnel ou sur des copies de base de données à caractère personnel. Je voulais savoir si au niveau du recueil du consentement, dans la façon dont vous envisagez cela, le cas d'un transfert peut-être, potentiel, possible, futur, de copies de données ou de transfert de données à caractère personnel à un prestataire doit être prévu? Est-ce que la personne doit consentir explicitement à ce qu'un jour peut-être ses données seront utilisées par un prestataire de la collectivité?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Le consentement a toujours existé, mais a été vraiment mis en avant par le RGPD. Et c'est la 1^{ère} ligne de mire de l'article 6 du RGPD et l'article 7 de la loi Informatique et Libertés qui disent qu'un traitement est licite dès lors que l'on a le consentement de la personne, sauf dans certains cas.

De base, vous devez recueillir le consentement, mais parfois cette formalité peut être très lourde techniquement parlant. Et il faut donc utiliser à bon escient le recueil du consentement. Généralement quand vous n'avez plus d'autres solutions et que vous n'avez aucun cadre légal pour récupérer de la donnée et que vous devez réaliser un traitement, alors vous allez devoir recueillir le consentement de la personne concernée.

Il est très important d'analyser l'article 6 du RGPD et je vous invite tous à le faire. Cet article est bien clair et dit que vous devez recueillir le consentement et qu'il y a des cas où vous n'avez pas besoin du consentement, notamment et là cela vous concerne, quand le traitement que vous mettez en place est nécessaire à l'exécution d'une mission de service public ou également si une obligation légale vous impose de traiter la donnée.

Donc reporter vous à cet article pour vraiment décider si le transfert à un prestataire répond à une finalité qui est compatible avec une notion de service public ou si la loi le prévoit (par exemple : Code de la Santé ou Code de l'Action Sociale et des Familles).

Yannis WENDLING, Président de la CIAT

La charte, dont on a parlé, est quelque chose d'intéressant pour nous puisque dans la charte d'audit, on doit préciser normalement les conditions de confidentialité de nos travaux et donc des données utilisées. Et j'en retiens que sans doute, toutes nos chartes d'audit seraient à revoir au regard du RGPD, puisque normalement ces chartes précisent la manière dont on travaille avec les audités et avec laquelle on préserve l'information qui nous est confiée. En Seine Saint-Denis on ne l'a pas fait et je vais donc voir si je ne dois pas ajuster ma charte.

Deuxième élément dont vous n'avez pas parlé : c'est du point de vue strictement auditeur par rapport à ses missions (en tout cas, en Seine Saint-Denis c'est un sujet assez d'actualité), c'est au regard de la responsabilité qui incombe finalement à la collectivité de justifier ce qu'elle a mis en place pour se conformer au RGPD, on a une obligation encore plus forte d'identifier quelles sont les données que l'on manipule et où elles sont.

Pour un Département, c'est très compliqué. Pour l'Aide Sociale à l'Enfance chez nous qui est un sujet d'actualité par rapport à nos préoccupations budgétaires, la donnée est présente partout. Elle est présente dans les circonscriptions avec les éducateurs. Elle est présente sur le bureau de la secrétaire de la circonscription qui fait l'encodage des dossiers. Elle est présente au niveau des groupements des Inspecteurs de l'Aide Sociale à l'Enfance qui a la responsabilité du placement. Elle est présente aussi dans les services administratifs et financiers qui payent les factures. Et je ne suis pas sûr qu'aujourd'hui nous ayons une cartographie précise de l'ensemble de ces données.

Du point de vue de l'auditeur, je trouve que c'est intéressant cette nouvelle obligation, parce que nous, on a une vraie difficulté du rapprochement des données physiques, des données opérationnelles entre : combien d'enfants on a? Où sont-ils? Quel tarif on applique à l'établissement où ils sont? Est-ce qu'il est présent toute la semaine? Est-ce qu'il va en colonies de vacances? Est-ce qu'il repart chez ses parents de temps en temps le week-end? On doit comparer toutes ces données physiques aux données financières pour s'assurer que l'on paye au juste prix. Et ça c'est le travail de l'auditeur. En tout cas au quotidien, cela ne fonctionne pas très bien. Et c'est là que je trouve que RGPD et travail d'audit pour sécuriser l'ensemble des informations au contrôle interne, l'un renforce l'autre.

Et l'auditeur ne peut totalement ignorer le RGPD parce qu'il peut s'appuyer sur le RGPD justement pour répondre à sa mission qui est que toutes ces informations seront mieux maîtrisées. Et si elles sont mieux maîtrisées, cela veut dire que l'activité est mieux maîtrisée et y compris sur le plan financier.

Pour l'auditeur, l'introduction du RGPD nous oblige encore plus qu'avant, quand on réalise nos audits, à faire une analyse de nos systèmes d'information et la gestion des données par rapport à notre obligation qui est d'évaluer le contrôle interne.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Je dirais aussi la logique inverse. En tant que DPO, je m'appuyais sur l'identification des risques qui ont été vus par le service d'Audit Interne. Donc, je vais aussi m'appuyer sur cette cartographie des risques qui serait mise en place pour identifier les risques majeurs, pour les voir, et également voir au niveau du service d'information ce qu'il y a à prioriser.

Auditoire

Le RGPD s'applique jusqu'où? Tout à l'heure, j'ai entendu évoquer le terme d'archives. Est-ce que le RGPD s'arrête là où commence l'archive? Où est-ce qu'il couvre aussi la donnée qui est sous un autre régime juridique de la notion d'archives?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Effectivement, le RGPD couvre la donnée tout au long de son cycle de vie : de la 1^{ère} collecte qu'elle soit directe ou indirecte jusqu'au traitement, jusqu'au transfert et même jusqu'à l'archivage et jusqu'au sort de la donnée puisqu'au bout d'un certain temps, vous allez vous poser la question : soit je conserve les données ad vitam aeternam, soit je vais devoir supprimer certaines données?

Là où on a une difficulté, et c'est également un point de vigilance, c'est le Code du Patrimoine qui s'applique pour les archives publiques. Et il faut faire très attention parce que si vous supprimez une donnée qu'il ne fallait pas, sans avoir eu l'accord du directeur des archives départementales, vous pouvez être sanctionné pénalement. Il faut vous rapprocher de la direction des archives départementales pour être sûr que le sort de la donnée, que vous avez déterminé (tri, conservation, suppression) à la fin de sa durée d'utilité administrative, respecte bien les dispositions du Code du Patrimoine.

Auditoire

Quand on évoque le service des archives, ce n'est pas le service des archives "maison". C'est bien le service des archives qui dispose de l'autorité de contrôle. Donc en principe ce sont les archives départementales, c'est-à-dire le Directeur des Archives Départementales au titre d'une fonction d'Etat.

Parce que généralement la transformation d'un document administratif en archives, c'est l'opération tri, élimination qui ne peut relever normalement que d'une autorisation de l'autorité de contrôle correspondante.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Oui c'est ça

Auditoire

Une question sur les moyens. On a tous peut-être un DPO, mais ce n'est pas lui qui va traiter, collecter...etc... la donnée. Et aussi sur la sensibilisation au sein des directions opérationnelles sur ce sujet.

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Effectivement, le DPO ne peut pas tout faire et surtout dans une grande collectivité, et même une petite, il est nécessaire d'avoir des relais ou des référents qui vont permettre d'aider, d'appuyer, de porter la voix du DPO au sein des directions et des services.

Le DPO doit également être visible et il faut bien communiquer. Ce qui marche très bien, c'est de faire des séminaires ou des matinées d'information, ce qui permet de faire une 1^{ère} approche sur cette dimension. L'approche est très importante et dès l'instant où vous allez sensibiliser les personnes, il ne faut pas venir en rôle de régulateur, mais plus en rôle de support, en rôle de "je viens comprendre votre métier, dites moi vos problématiques et je répondrais à vos besoins pour vous donner les meilleures solutions applicables à la dimension RGPD".

Les actions de sensibilisation peuvent être réalisées via des séminaires, mais également via des supports écrits : faire des livrets d'accompagnement adaptés au secteur métier. Je me déplace au sein des services, je travaille avec eux pour réaliser des guides, des livrets d'accompagnement ou des engagements de confidentialité. Et on va s'appuyer sur une charte informatique plus générale qui va concerner tout le Département, y compris les sites territorialisés, et dans laquelle on va mettre des cas concrets (*par exemple : j'ai une boîte @; je vais bientôt partir. Qu'est-ce que je fais de tous les @? J'ai un lecteur X qui est marqué "personnel". Qu'est-ce que je dois en faire par la suite? Comment je dois traiter ces données?*).

Il faut donc inclure des cas pratiques, s'appuyer sur les livrets qui sont des micros chartes informatiques adaptées au secteur d'activité et se faire également inviter dans les grandes réunions de cadres pour faire de la sensibilisation et répondre aux questions.

Je fais ainsi une "tournée" au sein des services du Département et des sites déconcentrés. Et je préfère avoir un "facilitateur", une personne qui connaît bien le métier, qui connaît bien les opérationnels et qui va pouvoir m'introduire. C'est important en termes d'image d'avoir quelqu'un qui vient vous appuyer, qui vous fasse une rampe de lancement pour pouvoir porter la conformité et sensibiliser.

Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI

Je vais juste ajouter que cette problématique de la sensibilisation, de transmission de l'information s'applique finalement à tous les éléments du contrôle interne. Et je pense, et même convaincu, qu'il y a vraiment un effort à faire de consolidation de cette information parce qu'elle vient de toute part. Vous allez discuter cet après-midi de la loi SAPIN 2, et de tous les éléments de conformité qui s'appliquent à SAPIN 2. On peut parler de tout autre domaine, d'éthique, de programme qualité...etc... Tous ces différents programmes s'appliquent aux mêmes personnes, sur les opérationnels.

Donc effectivement, en vue de la 2^{ème} ligne ou 3^{ème} ligne, c'est quelque chose de différent parce que l'on est des spécialistes, des experts pour chacun de ces domaines. Mais pour les opérationnels, tout leur tombe dessus au même moment par différentes directions. Et donc pour moi, il est vraiment essentiel, et c'est le moment compte-tenu de cette inflation de réglementations, de consolider et de penser vraiment à la façon dont on communique toutes ces informations, de compliance en particulier aux opérationnels, si l'on veut que cela soit efficace. Ce sont les opérationnels finalement qui vont traiter les données. Ce sont les opérationnels qui ont mis en place les chartes d'éthique. Ce sont les opérationnels qui vont mettre en place les règles de cyber-sécurité qui ont été établies quelque part ailleurs.

Donc effectivement, il faut une opération plus que de sensibilisation, mais d'implication, de formation de tout le monde.

Auditoire

Vous avez évoqué tout à l'heure les notions de données dans le domaine médico-social. Chez nous actuellement, la mise en œuvre du RGPD a alimenté fortement l'Audit Interne. La DPO nous a saisi à plusieurs reprises et nous a demandé de faire une cartographie des risques des systèmes d'information qui gère tout ce qui concerne le secteur médico-social. Et à cette occasion, on a travaillé avec le Responsable de la Sécurité des Systèmes Informatiques et la DPO et on a fait une cartographie de l'ensemble des risques afférents à la collecte, conservation, et archivage des données dans ce secteur-là, en vérifiant les habilitations, en allant jusqu'à l'hébergement des données, la vérification du contrat avec le prestataire, collecte, destruction, archivage... Ce qui nous a permis aussi à cette occasion de sensibiliser les services informatiques à la conformité du système d'information et à l'homologation derrière du système d'information, puisque la commission d'homologation des systèmes d'information est positionnée également à la Mission Inspection.

Auditoire

Une question en lien avec le consentement dans le cadre d'audit avec les organismes extérieurs, cela peut être des satellites. Et je pense aux audits des opérations des fonds européens qui incluent très régulièrement des audits sur les dépenses de personnel, qui sont valorisés par des organismes et qui du coup sont subventionnés. A l'occasion de ces audits, on récupère des informations, des fichiers informatiques, des formats papiers, bulletins de salaire...etc...

Est-ce que cela veut dire qu'au-delà du consentement, il faudrait a minima que dans les notifications des audits auprès de ces organismes il y ait une annonce sur le fait que certaines informations que l'on récupère dans le cadre de ces audits sont des informations à caractère personnel? Et jusqu'où, si l'on doit faire une annonce par rapport à ça, le RGPD impose que l'on annonce que l'on va récupérer des données? Et jusqu'où on doit aller dans l'information avant même le consentement, l'information de ce que l'on va faire de ces données?

Manou N'DIAYE, Délégué à la Protection des Données - Conseil Départemental Essonne

Il s'agit également d'un vaste sujet qui est l'information des personnes et qui est un droit qui a été mis très en avant par le RGPD. Il faut informer, au préalable, les personnes sur le fait que l'on met en place des traitements informatisés, mais également des traitements papiers. Tout l'enjeu est de savoir comment bien diffuser l'information, et la CNIL est très regardante sur comment on communique sur ce point.

Plusieurs moyens sont possibles, mais il faut que ce soit en des termes clairs, lisibles et dans des formats adaptés.

Exemple d'un cas très concret : vous avez un formulaire de collecte d'information, vous ne pouvez pas mettre 3 pages sur la protection des données à caractère personnel. Ce n'est pas lisible et ce n'est dans un format adapté. Il faut quelques lignes (3 à 10 lignes) qui répondent à ces trois questions :

- Qui est le responsable du traitement de l'information? Ici cela va être la collectivité.
- Quelles sont les finalités?
- Et quels sont mes droits?

On explique que les personnes disposent de droits concernant la protection de ces données à caractère personnel et qui peuvent en savoir plus sur la gestion de leurs données et de leur droit en consultant tel ou tel document papier ou numérique.

Par exemple, un lien hypertexte renvoyant sur le site internet de la collectivité, à la rubrique dédiée à la protection des données et comportant ainsi les mentions d'information complémentaires.

Autre exemple, vous avez, sous forme papier, une charte ou un livret que vous remettez à la personne en même temps. Également, vous pouvez mettre en place une affiche visible et accessible et inviter, dans les mentions courtes RGPD du formulaire, à aller la consulter pour prendre connaissance des mentions complémentaires.

Il est très important d'avoir vraiment bien segmenté et adapté de manière proportionnée les mentions d'information. La notion de proportionnalité est très transversale et doit être bien prise en compte pour la diffusion de celles-ci.

Catherine LIOTTIER, Responsable Audit Interne - Conseil Départemental Manche

Pour conclure, plusieurs points à retenir :

- ◆ Le réseau et quand on voit tous les questionnements qu'il y a au tour du RGPD, du lien audit / RGPD, de notre propre responsabilité en tant qu'opérationnels d'audits et en tant que 3^{ème} ligne de maîtrise par rapport au RGPD. Le réseau ici sera essentiel car on est tous face à quelque chose de nouveau et tous à égalité.
- ◆ Le lien entre l'auditeur et le DPO : chaque construction est différente. Le CD de la Manche a choisi que nous cohabitons. Ce sont des questionnements qui nous font nous rejoindre.
J'ai retenu quelques éléments : la problématique de l'archivage. Et surtout ce qui semble très important : la proportionnalité de la donnée recueillie et la minimisation de la donnée. Dans nos travaux d'audit, nous avons souvent eu l'occasion de rencontrer des personnes qui recueillent de la donnée en masse, pour ne même pas s'en servir, qui dupliquent des tableaux Excel avec des noms et adresses pour ne même pas s'en servir. Et l'Audit a un travail permanent de contrôle. Et tort ou à raison, je pense que l'on doit l'inscrire presque systématiquement, et dès lors que l'on voit quelque chose dans un audit, d'émettre une recommandation d'aller voir le DPO. Même si ce n'est pas dans le

champ direct de notre audit, mais que l'on constate quelque chose, cela n'empêche pas de recommander d'aller voir le DPO pour protéger.

Philippe MOCQUARD, Délégué Général de l'IFACI

Je ne peux que vous conseiller de vous rendre sur Workplace, de taper RGPD et de voir quels sont les échanges qui sont réalisés entre les adhérents de l'IFACI. Vous allez pouvoir y trouver des programmes de travail, des questions / réponses, des documentations établies dans d'autres pays européens qui sont toutes aussi bonnes puisque le règlement est le même. Et je vous invite à participer à ces discussions au sein de votre groupe Collectivités Territoriales, et également inter-secteurs dans le groupe RGPD.

Yannis WENDLING, Président de la CIAT

L'ensemble des personnes qui animent les ateliers a participé aux travaux que je mentionnais sur la formalisation de documents très pratiques qui vont être communiqués vers l'extérieur, les associations d'élus, mais aussi des partenaires institutionnels, l'ensemble des collectivités.

Le but de ces ateliers est de discuter sur ces sujets, mais également de recueillir vos contributions qui vous nous aider à finaliser ce travail.

Pour les personnes non présentes dans les autres ateliers, l'ensemble des fiches vous sera adressé par mail après cette journée et on vous invitera à nous faire part de vos suggestions, de vos contributions pour nous aider à finaliser ces documents, avant leur diffusion. Une adresse @ vous sera communiquée sur laquelle vous pourrez nous faire part de vos remarques, observations, et suggestions.

NOTIONS DE BASE

LA NOTION DE TRAITEMENT

"Toute opération ou tout ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de **procédés automatisés et appliqué à des données ou des ensembles de données** à caractère personnel, que la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la structuration, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, la limitation, l'effacement ou la destruction."

LA MUTUALISATION DE LA MISE EN CONFORMITÉ (art. 31 de la loi n°2018-493 du 20 juin 2018)

Possibilité de conclure des **conventions entre les collectivités territoriales et leurs groupements** ayant pour objet la **réalisation de prestations de service liées au traitement** de données à caractère personnel. Permis aux collectivités territoriales et à leurs groupements de se doter **d'un service unifié** ayant pour objet d'assumer en commun les charges et obligations liées au traitement de données à caractère personnel.

Article 226-21 du Code Pénal

"Le fait, par toute personne détentrice de données à caractère personnel à l'occasion de leur enregistrement, de leur classement, de leur transmission ou de toute autre forme de traitement, de détourner ces informations de leur finalité telle que définie par la disposition législative, l'acte réglementaire ou la décision de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés autorisant le traitement automatisé, ou par les déclarations préalables à la mise en œuvre de ce traitement, est puni de **cinq ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende**".

RGPD et DROITS DES PERSONNES PHYSIQUES

(Chapitre III relatif aux droits de la personne concernée)

Le droit d'information (article 13 du RGPD)	Ce droit repose sur le principe de loyauté qui impose que le responsable de traitement apporte à la personne concernée une information claire et précise sur la finalité du traitement, l'identité du responsable de traitement et les coordonnées du délégué à la protection des données, les personnes habilitées à recevoir communication de ces données, les droits de la personne concernée, la durée de conservation des données...
Le droit d'opposition (article 21 du RGPD)	La personne concernée a le droit de s'opposer à tout moment, pour des raisons tenant à sa situation particulière, à certains traitements de données à caractère personnel la concernant. La personne concernée peut également s'opposer au traitement des données à caractère personnel la concernant, à des fins de prospection.
Le droit d'accès (article 15 du RGPD)	Il s'agit du droit pour une personne d'obtenir du responsable de traitement la confirmation que des données à caractère personnel la concernant sont ou ne sont pas traitées, et si elles le sont, d'accéder à l'ensemble des informations la concernant et d'en obtenir une copie
Le droit de rectification (article 16 du RGPD)	La personne concernée a le droit d'obtenir la rectification des données inexactes. La rectification des données personnelles doit être réalisée dans les meilleurs délais. La personne concernée a également le droit d'obtenir que les données à caractère personnel soient complétées, y compris en fournissant une déclaration complémentaire
Le droit à l'effacement ou « droit à l'oubli » (article 17 du RGPD)	La personne concernée a le droit d'obtenir du responsable de traitement l'effacement, dans les meilleurs délais, de données à caractère personnel la concernant. L'effacement de ces données a lieu lorsque l'un des motifs énumérés à l'article 17 du règlement s'applique
Le droit à la portabilité (article 20 du RGPD)	Il s'agit du droit pour la personne concernée d'obtenir les données fournies à un responsable de traitement, dans un format structuré, couramment utilisé et lisible par machine, et de transmettre ces données à un autre responsable de traitement. Le responsable de traitement d'origine ne peut s'y opposer dès lors que le traitement est fondé sur le consentement ou lorsque celui-ci est effectué à l'aide de procédés automatisés. La personne concernée a également le droit d'obtenir que les données soient transmises directement d'un responsable de traitement à un autre

Intervention de Monsieur Bertrand BRASSENS
Inspecteur Général des Finances,
Vice-Président du Comité d'Harmonisation de l'Audit Interne de l'Etat :

"actualités de l'Audit Interne de l'Etat "





*Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux
CIAT 2018*

Actualités de l'audit interne de l'État

Bertrand BRASSENS, Vice-Président du CHAIE,
Inspecteur général des finances.

12 octobre 2018



Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux 2018

CHAIE : Actualités de l'audit interne de l'État (AIE)

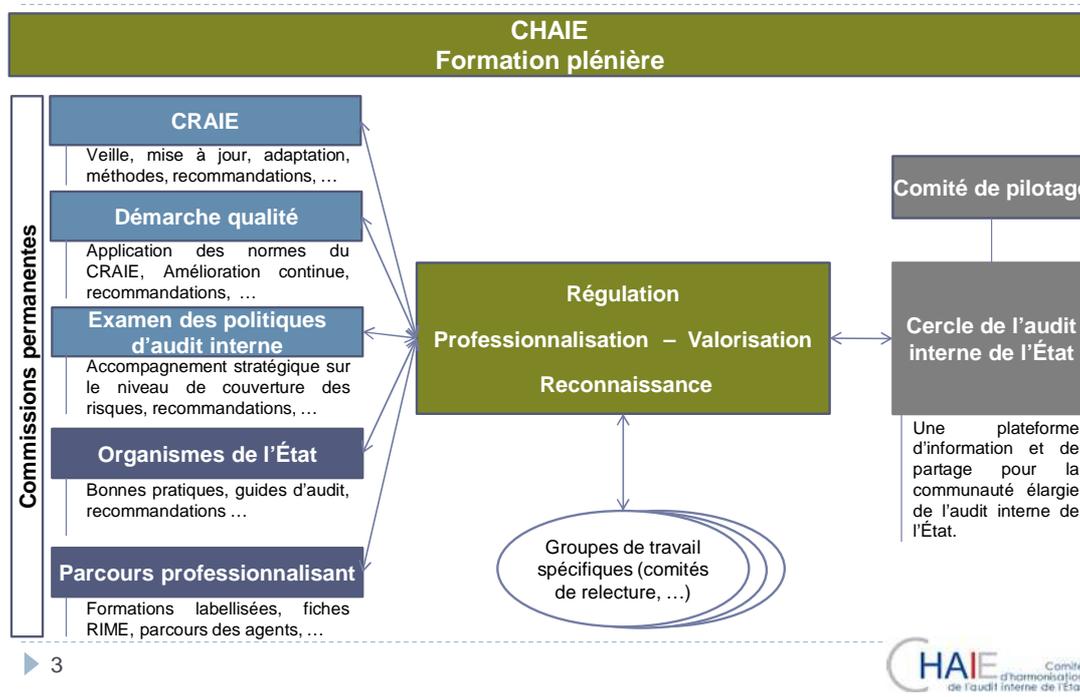
- **La lettre de mission, signée par le président du CHAIE, M. DARMANIN, ministre chargé de la réforme de l'État, relative à l'animation du CHAIE concernant le renforcement de la politique d'audit interne de l'État – 9 mars 2018 :**
 - Les enjeux qui ont présidé à la création du CHAIE sont pleinement d'actualité et doivent s'inscrire dans la démarche d'Action Publique 2022
 - L'intégralité des missions confiées au CHAIE par le décret de 2011 doivent être effectivement et rapidement mises en œuvre en contribuant activement à harmoniser par le haut les dispositifs ministériels d'audit interne :
 - La montée en compétence de tous les acteurs de la fonction d'audit interne ;
 - L'accompagnement stratégique des ministères ;
 - La sensibilisation et la valorisation de l'audit interne de l'État.
- **Complétée par une lettre aux ministres – 12 mars 2018 :**
 - L'AIE, appuyé par le CHAIE, doit prendre toute sa part dans la mise en œuvre du programme Action Publique 2018 pour apporter au ministre un outil utile au pilotage stratégique du ministère, en toute complémentarité avec les activités traditionnelles des services d'inspection générale et de contrôle.

▶ 2



Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux 2018

CHAIE : Actualités de l'audit interne de l'État (AIE)



Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux 2018

CHAIE : Actualités de l'audit interne de l'État (AIE)

• Quelques travaux réalisés en 2018 ou en cours

- **Commission – « Élaborer le cadre de référence de l'AIE » :**
 - Mise à disposition de la version 2018 du CRAIE, compatible avec l'évolution des standards européens et internationaux (CRIPP de l'IIA).
- **Commission - « S'assurer de l'application du CRAIE » :**
 - Validation du principe de déclaration de la part des ministères ;
 - Mise à disposition d'une architecture de PAAQ.
- **Commission - « Examen des politiques d'audit interne des ministères » :**
 - Lancement de l'expérimentation de l'exercice avec deux ministères pilotes ;
 - Un état des lieux de l'audit interne ministériel (en cours).
- **Commission Parcours professionnalisant**
 - Calendrier de labellisation des formations des auditeurs internes de l'État selon 3 niveaux : Initiation (labellisation à venir) – Perfectionnement (en cours) – Spécialisation (2019) ;
 - Validation de la fiche RIME « Auditeur interne ». Fiche RIME « Responsable de l'audit interne » (à venir). Une méthodologie de transposition du RIME en fiche de poste (à venir).

▶ 4

Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux 2018

CHAIE : Actualités de l'audit interne de l'État

Zoom sur la fiche RIME « Auditeur(trice) interne »

- Une fiche élaborée, en lien avec la méthodologie de la DGAFP, et sur la base du CRAIE 2018,
- Par un groupe de travail du CHAIE composé des représentants de 8 ministères,
- Ayant pour objectif de :
 - Renforcer la visibilité du métier d'auditeur(trice) interne dans l'administration ;
 - Disposer d'une fiche RIME adaptée à l'activité d'auditeur(trice) interne ;
 - Positionner l'activité d'auditeur(trice) interne dans une logique de parcours professionnel.
- Structurée en :
 - Définition synthétique du métier ;
 - Activités principales ;
 - Compétences (savoir faire, savoir-être, connaissances) ;
 - Conditions particulières d'exercice ;
 - Tendances d'évolution.
- Validée par le CHAIE en séance plénière.

▶ 5



Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux CIAT 2018

*L'audit interne de l'État, le comité
d'harmonisation (CHAIE) et les défis à relever*

Pour rappel ou information

Bertrand BRASSENS, Vice-Président du CHAIE,
Inspecteur général des finances.

12 octobre 2018



L'audit interne de l'État

Le comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)

L'audit interne de l'État

Le Comité d'Harmonisation de l'Audit interne de l'État

Quelles perspectives ?

▶ 7



L'audit interne de l'État

Une réforme et un dispositif global visant une meilleure maîtrise des risques liées à la mise en œuvre des politiques publiques

- « **Dans chaque ministère, un dispositif de contrôle et d'audit internes, adapté aux missions et à la structure des services et visant à assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques dont ces services ont la charge, est mis en œuvre** ».

Création, auprès du ministre chargé de la réforme de l'État, d'un **comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)**.

Réf. : Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration

- Dans chaque ministère, et sur l'ensemble des métiers et fonctions : Un comité ministériel d'audit interne (CMAI) ; Une mission ministérielle d'audit interne (MMAI) ; Un responsable ministériel de l'audit interne (RMAI).

Réf. : Circulaire du Premier Ministre n°5540 du 30 juin 2011 : La mise en œuvre de l'audit interne dans l'administration

Un dispositif global conforme aux meilleures pratiques internationales (COSO et IIA) et adapté aux spécificités de l'Administration de l'État

▶ 8



L'audit interne de l'État

Zoom sur la gouvernance de l'audit et du contrôle internes :
CMAI/CMR/MMAI, composition, articulation et complémentarité

- Un **comité ministériel d'audit interne (CMAI)**
L'instance de gouvernance de l'audit interne
Présidé par le ministre et composé majoritairement de personnalités n'exerçant pas de responsabilité opérationnelle au sein du ministère
- Un **comité ministériel des risques (CMR)**
L'instance de pilotage de la gestion des risques
Présidé par le secrétaire général et composé de tous les directeurs d'administration centrale
Chargé notamment de la cartographie des risques ministériels
- Un **mission ministérielle d'audit interne (MMAI)**
La structure chargée de réaliser les missions et/ou de les coordonner, sous l'autorité fonctionnelle du CMAI

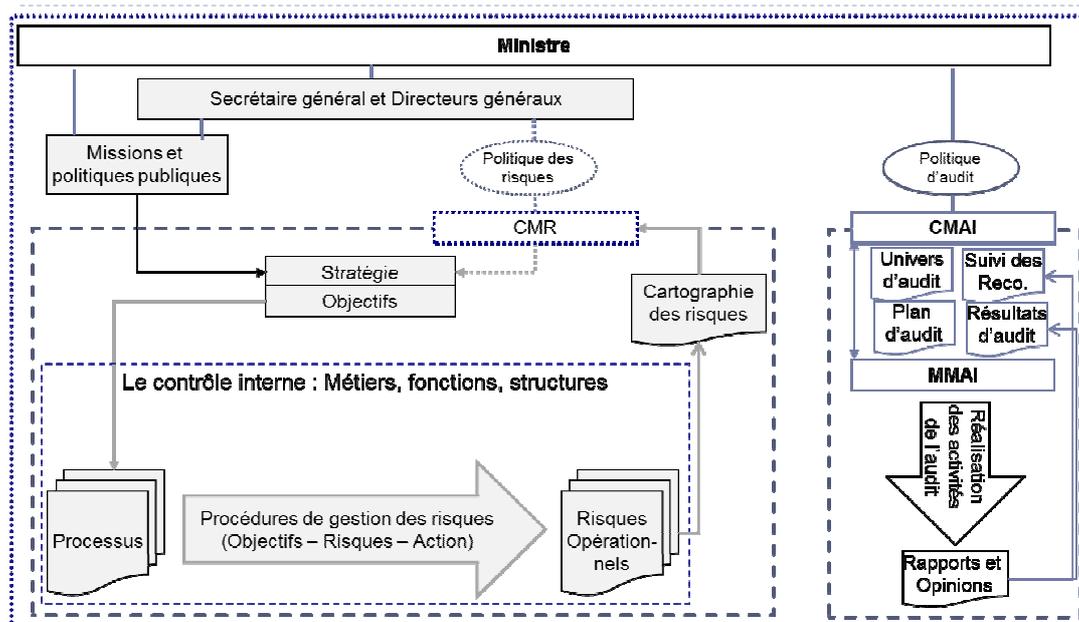
Un dispositif global d'audit et de contrôle internes **au service du ministre**
(préservation et capacité à rendre compte)

► 9



L'audit interne de l'État

Zoom sur la gouvernance de l'audit et du contrôle internes :
CMAI/CMR/MMAI, composition, articulation et complémentarité



► 10



L'audit interne de l'État

Zoom sur les différences et les complémentarités entre les missions : d'inspection, de conseil, et d'audit interne

- Des activités différentes

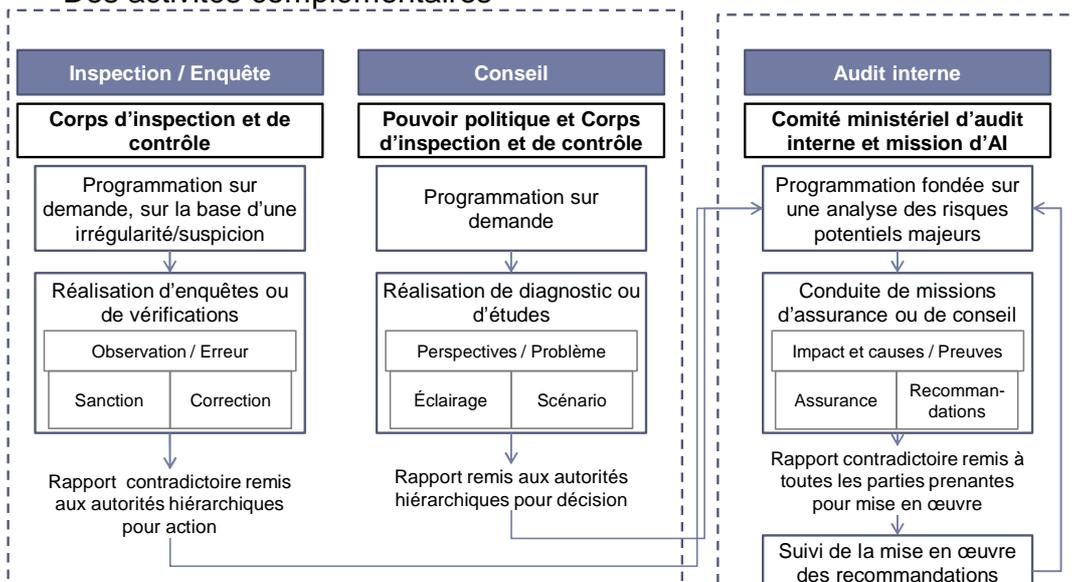
	Inspection / Enquête	Conseil	Audit interne
Finalité	Vérification de la conformité	Résolution de problème	Sécurisation de la conduite des politiques
Objectif	Lutter contre la fraude et les irrégularités	Aider à la décision	Donner une assurance sur la capacité à atteindre les objectifs
Nature de l'intervention	Contrôle externe (inopiné et rétrospectif)	Examen externe (rétrospectif ou prospectif)	Évaluation interne (systématique et prospective)
Champs d'activité	L'application de la réglementation	L'examen d'une thématique ou une situation	La maîtrise des risques potentiels majeurs
	Structure ou service Situation, Personnes	Politique publiques, Dispositifs, Structure ou service, Situation	Politiques publiques Dispositifs, Processus
Méthode	Enquête / Vérification (voire certification)	Diagnostic / Étude	Évaluation objective (reconnue internationalement)
Reporting	A l'autorité hiérarchique (observations)	A l'autorité décisionnelle (propositions)	A l'autorité fonctionnelle, le Comité d'audit interne (détermination des risques résiduels et plan d'action)



L'audit interne de l'État

Zoom sur les différences et les complémentarités entre les missions : d'inspection, de conseil, et d'audit interne

- Des activités complémentaires



L'audit interne de l'État

Le comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)

L'audit interne de l'État

Le Comité d'Harmonisation de l'Audit interne de l'État

Les défis à relever

▶ 13



Le comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)

Les missions, les enjeux et le sens de l' « harmonisation »

Les trois missions principales (Sources : Décret de 2011 relatif à l'audit interne de l'État) :

- Élaborer le cadre de référence (CRAIE) et s'assurer de son application ;
- Harmoniser la méthodologie de travail (yc. les fonctions transverses) ;
- Examiner chaque année la politique d'audit des départements ministériels et formuler des recommandations.

Enjeux : Garantir l'utilité, la crédibilité et la cohérence de l'audit interne de l'État (AIE), vis-à-vis des partenaires internes et externes

La régulation de l'audit interne de l'État

La professionnalisation des services d'audit internes et des auditeurs internes de l'État



L'harmonisation méthodologique pour :

- ▶ Mettre à disposition un cadre de travail complet, adapté et reconnu
- ▶ Conduire une stratégie d'audit appropriée
- ▶ Garantir une approche rigoureuse
- ▶ Accompagner la montée en compétences
- ▶ Sensibiliser les parties prenantes

▶ 14



Le comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)

Zoom sur l'Examen des politiques d'audit interne des ministères : La clarification des concepts et la définition des termes

- Une définition partagée :

« *Politique d'audit interne* »
La gouvernance du dispositif d'audit interne et l'articulation avec la politique du risque

- Une distinction entre une politique d'audit interne, une fonction d'audit interne et une démarche d'amélioration de la qualité de l'audit interne
- La nécessité admise de définir un référentiel d'évaluation commun d'une politique d'audit interne et des modalités de reporting auprès du ministère concerné et du CHAI, dans le cadre d'une Commission permanente du CHAIE
- Pour commencer, de manière transitoire et sur la base du référentiel commun : une approche pragmatique

▶ 17



L'audit interne de l'État

Le comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)

L'audit interne de l'État

Le Comité d'Harmonisation de l'Audit interne de l'État

Les défis à relever

▶ 18



L'audit interne de l'État

Conclusion

Les défis à relever

- La **sensibilisation des hauts dirigeants** aux enjeux du contrôle et de l'audit internes
- La diffusion d'une **culture du risque** et de son évaluation
- La **gouvernance** du contrôle interne et le positionnement de l'audit interne
- Le **reporting et l'interaction** avec les différentes parties prenantes
- La systématisation de l'**approche par les risques**
- D'une dynamique centrée sur le périmètre comptable et financier vers une **approche orientée également sur les risques métiers**
- Le passage de l'audit de conformité à l'**audit de la performance des processus**
- La démarche d'**amélioration continue**

Table ronde :

"L'Audit Interne et la loi SAPIN 2 : les enjeux du contrôle interne face aux risques éthiques et financiers?"

Animateurs :

- ▶ **Caroline CALBO**
Inspectrice Générale des Services
Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Intervenants :

- ▶ **Jacqueline FAGLIN**
Référente déontologue
Ville de Marseille
- ▶ **Sandrine JARRY**
Cheffe du Département Conseil aux Acteurs
Publics
Agence Française Anticorruption
- ▶ **Thierry POMMIER**
Directeur Audit CDC Habitat
Membre de l'AMRAE
- ▶ **Sylvette TOCHE**
Administratrice de Transparency International



Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine :

Présentation des intervenants

Sylvette TOCHE : administratrice de Transparency International, elle travaille actuellement la mise en place d'un forum des collectivités territoriales engagées en faveur de la transparence et de l'intégrité dans la vie publique.

Thierry POMMIER : diplômé de Sciences Po Paris, diplômé d'expertise comptable et du CIA⁹. Il était en charge précédemment de l'Audit Interne d'Eurovia, filiale routière du groupe Vinci, et il est actuellement Directeur de l'Audit du groupe CDC Habitat qui est le premier bailleur français. Il est chargé de la gestion des risques, du contrôle interne, de la conformité et de l'Audit Interne. Il est membre de l'IFACI et de l'AMRAE.

Jacqueline FAGLIN : présidente de chambre honoraire, donc magistrat judiciaire avec une carrière professionnelle essentiellement entre Marseille et Aix en Provence. Elle a exercé de nombreuses fonctions, mais essentiellement pénales. Elle a présidé pendant quatorze ans la Chambre en charge de la délinquance et la criminalité organisée à Marseille, mais également la Cour d'Assises des Bouches du Rhône elle est aujourd'hui invitée comme déontologue missionnée par le Maire de Marseille depuis mai 2018 pour être déontologue à la ville de Marseille auprès des fonctionnaires, mais aussi auprès des élus.

Sandrine JARRY : diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, titulaire d'un DESS d'études germaniques, et ancienne élève de l'INET. Administratrice territoriale, elle a occupé plusieurs postes de direction et de direction générale dans le secteur public local avant de rejoindre en décembre 2017, l'Agence Française Anticorruption où elle dirige le département du conseil aux acteurs publics.

C'est justement ce cadre-là qui nous a intéressés ce matin dans certains ateliers, et c'est donc en partenariat avec l'AFA que le groupe professionnel de l'IFACI a travaillé et vous a soumis ce matin quelques fiches déclinant les recommandations de l'AFA dans les collectivités, et que Sandrine JARRY va nous présenter l'AFA et ses missions notamment dans sa dimension de conseil.

Sandrine JARRY, Cheffe du Département Conseil aux Acteurs Publics - Agence Française Anticorruption

Merci de cette invitation qui prolonge les échanges avec la CIAT dans le cadre du travail que je mène au sein de l'Agence Française Anticorruption depuis un peu moins d'un an. Je vais intervenir à travers quatre points pour vous éclairer sur le rôle de l'agence, sur notre vision des risques que nous appelons aujourd'hui pour cette journée les risques éthiques et financiers, le rôle de l'AFA et nos attentes par rapport aux collectivités parce que je pense que vous êtes un public qui a vraiment un rôle particulier, un rôle de fer de lance en matière de conformité et d'anticorruption des collectivités françaises.

⁹ Certified Internal Auditor

Le rôle de l'AFA

L'AFA a été créée par la loi dite SAPIN 2 le 09 décembre 2016. Elle s'est vraiment mise en place à travers un décret d'application et un arrêté qui datent de mars 2017. Le jour où est née l'Agence, le 17 mars 2017, date de la nomination par décret du Président de la République de son directeur, Monsieur Charles DUCHAINE, le Service Central de Prévention de la Corruption a disparu qui existait depuis la 1^{ère} loi SAPIN de janvier 1993 et avait principalement des missions de diffusion de l'information. L'agence est née réellement à ce moment-là avec sept personnes et aujourd'hui nous sommes soixante.

L'AFA travaille sur l'anticorruption comme son nom l'indique, c'est-à-dire sur les mesures de prévention et de détection de la corruption.

Pour bien prévenir un phénomène et le détecter, il faut bien le connaître, ainsi que les sanctions notamment pénales prises pour le sanctionner.

C'est vraiment une agence qui est dédiée à la prévention. C'est un service à compétence nationale qui est sous l'autorité du Ministre de la Justice comme l'était le SCPC¹⁰, mais aussi du Ministre du Budget.

L'AFA est là pour aider les autorités compétentes (cf. art 1^{er} de la loi) et les personnes qui y sont confrontées dans la prévention et la détection de ce que l'on appelle les atteintes ou les manquements au devoir de probité. Et pour être très concret il s'agit de la corruption, du trafic d'influence, de la prise illégale d'intérêt, du détournement de fonds publics, de la concussion et du favoritisme.

Nous sommes là pour aider les autorités compétentes et les personnes qui y sont confrontées.

Les personnes peuvent être des personnes physiques, des personnes morales, de droit public, de droit privé. Donc un spectre très large.

Vous parlez vous aujourd'hui de risques éthiques et financiers. Au sein de l'AFA, notre travail est centré sur la prévention et la bonne détection de ces atteintes au devoir de probité, dont je vous rappelle que dans le Code Pénal, elles sont situées dans la partie qui traite des atteintes à l'autorité de l'Etat. La particularité est qu'en France il y a certes l'infraction de corruption, de trafic d'influence, mais j'allais dire que ce qui touche la gestion publique et la gestion publique locale potentiellement, ce sont des risques autour du détournement de fonds publics, du favoritisme, de la concussion qui concerne plutôt les comptables publics autour des questions de perception de taxes et de recettes, et de la prise illégale d'intérêts.

Au sein de l'AFA, on ne parle pas de risques éthiques. Et à titre personnel, je conçois bien qu'il soit plus simple de parler de risques déontologiques ou de façon positive, de bonne gouvernance des organisations. Peu importe finalement, l'étiquette que l'on met sur ces dispositifs, ce dont on est persuadé et c'est l'objectif de l'AFA, est qu'il existe une façon de se donner l'assurance raisonnable que l'on maîtrise le risque de corruption dans cette acception large que je viens de rappeler, à travers des méthodes qui ne vous étonneront pas et qui consistent à maîtriser un risque.

- C'est-à-dire cartographier l'état de la menace à travers une cartographie des risques.
- Et une fois que l'on a identifié les points critiques dans les processus et les acteurs concernés, il y a une possibilité de prescrire et de proscrire aussi un certain nombre de comportements : il s'agit ici du code de conduite.
- Dans ces processus, on travaille avec des acteurs externes que sont les tiers à l'organisation, et il y a lieu d'évaluer leur intégrité : c'est l'évaluation des tiers.
- Il y a lieu également pour se donner une assurance raisonnable d'avoir des dispositifs à la fois de contrôle interne intégré notamment aux activités opérationnelles, mais aussi aux autres activités supports, et également des activités d'audit interne.
- Et enfin pour terminer en matière d'anticorruption, pour se donner toujours cette assurance raisonnable, il y a lieu d'avoir également des dispositifs d'alerte interne qui permettent de déceler, de détecter des comportements individuels sur lesquels on peut avoir une influence, en matière par exemple de sensibilisation. C'est le dernier volet : la formation des personnels exposés. Après, il y a toujours des individus dans des situations particulières qui peuvent passer à l'acte. Et le dispositif d'alerte interne est comme un filet pour se donner toujours cette assurance de maîtrise du risque.

¹⁰ Service Central de Prévention de la Corruption

Le risque éthique et financier est pour nous le risque de corruption au sens large et pour inverser la logique et prendre les choses de manière positive, on peut le maîtriser à l'anticorruption, et donc des plans anticorruption.

Les missions de l'AFA :

Le rôle de l'AFA est un rôle de prévention et d'aide à la détection. Nous exerçons ce rôle à travers les missions suivantes :

Nous sommes les "gardiens du temple" en matière de référentiel anticorruption français. L'AFA a rédigé ses premières recommandations publiées au Journal Officiel le 22 décembre 2017.

Avec la loi SAPIN 2 et les recommandations de l'AFA, on a le référentiel anticorruption ; référentiel que l'on va faire connaître aux différents acteurs dont les collectivités territoriales dans nos activités de conseil ; référentiel dont on va également contrôler la mise en place par les acteurs eux-mêmes, à travers des contrôles qui portent sur la qualité et l'efficacité des mesures anticorruption mises en œuvre.

. L'idée est d'inciter les acteurs à s'approprier le référentiel.

On est vraiment dans le mouvement de contrôle de la mise en conformité des acteurs et ici c'est la mise en conformité anticorruption des acteurs que l'on va contrôler.

Une précision qui sera importante aussi dans nos débats : l'AFA contrôle les grandes entreprises et les acteurs publics. Mais il y a une nuance sur l'issue des contrôles. Pour les grandes entreprises de plus de 100 millions € et 500 salariés, cela concerne aussi par exemple les EPIC donc les OPH, les SEM locales, il y a d'une part un seuil, et d'autre part ces contrôles donnent lieu à des recommandations qui ne sont pas publiques. Pour les entreprises, si les manquements constatés sont importants de la part de l'AFA, cela peut donner lieu à des sanctions puisque l'AFA dispose d'une commission des sanctions qui peuvent aller jusqu'à des sanctions pécuniaires à la fois pesant sur les dirigeants d'entreprise, et à la fois sur la personnalité morale, sur l'entreprise. A l'appui de ce contrôle, il y a un article très précis (article 17 de la loi) qui détaille ce que l'AFA va contrôler dans les entreprises : l'existence d'une cartographie des risques dédiée, le code de conduite... huit points sont détaillés.

Pour les collectivités, l'AFA contrôle la qualité et l'efficacité des procédures mises en œuvre (art 3-3 de la loi SAPIN 2). Il s'agit de la même obligation pour l'AFA, mais qui n'est pas sanctionnée de la même manière ; les recommandations de l'AFA ne sont pas publiques pour les collectivités, les administrations de l'Etat et les entités publiques en général, mais il n'y a pas derrière de sanctions administratives ou pécuniaires prévues par les textes. Il y a également une nuance de taille à savoir qu'il n'y a pas de seuil pour les entités publiques. Donc théoriquement, l'AFA peut contrôler la qualité et l'efficacité des procédures mises en œuvre en matière de prévention et de détection des atteintes à la probité dans toutes les collectivités françaises, tout hôpital public français, tout Ministère, tout opérateur de l'Etat.

Les attentes de l'AFA :

Les attentes de l'AFA sont que les acteurs mettent en place des mesures, des mesures qui soient efficaces, effectives de prévention de la corruption et qui passent par deux points :

- Le respect des obligations en matière de déontologie, de contrôle interne, de respect des grands principes de la commande publique... Tout cela, au quotidien, vous le faites déjà dans les mesures de bonne organisation des services, de bonne gestion, de bonne qualité de la gestion publique locale.
- Ensuite, un plan anticorruption pour être efficace doit suivre le référentiel expliqué précédemment, c'est-à-dire : cartographie des risques dédiée etc.

L'AFA l'a écrit dans son rapport d'activité de cette année, mais également dans sa charte de contrôle des acteurs publics. L'AFA attend des grandes collectivités qu'elles se mobilisent et qu'elles mettent en place un plan anticorruption.

Dernier point : on a fait un sondage récent auprès des collectivités. Et il en ressort que les petites collectivités sont loin, très loin en termes de mesures mises en place, et encore plus évidemment en termes de plan anticorruption structuré. Les constats sont plus encourageants sur les Départements et les Régions.

Concernant votre rôle et c'est pour cela que j'ai répondu à cette invitation fort volontiers, vous avez un premier rôle à jouer qui est de dédramatiser la situation et de rassurer les dirigeants de collectivité, que ce soient les directions générales ou les élus : l'anticorruption, une collectivité bien gérée en fait déjà au quotidien.

Formaliser les procédures, transparence des procédures de recrutement, ouverture des données publiques..., ce sont des éléments qui contribuent à la prévention de la corruption et donc des atteintes à la probité. Vous êtes des spécialistes de la gestion et de la maîtrise des risques. C'est un risque particulier, certains d'entre vous certainement l'ont déjà identifié. Il s'appelle peut-être risque éthique ou risque éthique et financier ou risque déontologique. En général dans les cartographies des risques internes, cette branche-là était déjà traitée. L'idée est de la traiter plus à fond et de se donner une meilleure assurance de maîtrise du risque.

Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Vous avez évoqué que les risques déontologiques étaient déjà pris en compte avant et que l'on avait déjà une structure qui existait le SCPC. Il est vrai que l'on inscrit la loi SAPIN 2 dans une histoire législative récente qui s'est accélérée à partir de 2013 et l'affaire de Jérôme CAHUZAC. Et on voit bien qu'il y a eu une première loi en 2013 relative à la transparence de la vie publique qui a créé la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, le Parquet National Financier. Il sera intéressant tout à l'heure de faire un lien entre l'AFA et la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique et les institutions qui se créent autour de la déontologie. Et cette Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique avait publié un rapport en 2015 qui s'appelait "Renouer la confiance publique" et qui évoquait la question de la nécessité de développer tout un collège ou tout au moins de nombreux déontologues dans les collectivités territoriales. Et c'est ce qui a donné naissance plus tard aux lois de 2016 qui ont renforcé la déontologie, tant des élus, que des agents. Et je m'adresse là à Madame FAGLIN, par son expérience dans une grande collectivité, pour voir si elle est déontologue des élus, des agents, des élus et agents, en sachant que le décret de 2017 qui institue les référents déontologues crée cette obligation surtout pour les agents.

Jacqueline FAGLIN, Référente déontologue - Ville de Marseille

Je suis un référent déontologue récent puisque j'ai entamé mes fonctions le 07/05/2018. J'ai été missionnée par Monsieur le Maire de Marseille et je ne dépends que de lui. Une délibération du Conseil Municipal et un arrêté ont officialisé cette nomination. Je suis totalement indépendante des autres services territoriaux.

J'ai débuté cette activité en souhaitant d'abord me faire connaître, essayer d'expliquer quel était mon rôle, et les lois qui régissent cette fonction.

Donc, d'abord une activité d'information, et je précise tant en direction des élus que des agents territoriaux (12 000 agents pour la Ville de Marseille). J'ai vraiment voulu que mon domaine de compétence soit celui de la loi et j'ai refusé d'être un déontologue "fourre-tout". Je ne le dis pas de façon péjorative, je comprends que dans de nombreux territoires, vu l'inflation des référents (référent laïcité, harcèlement, lanceur d'alerte...) on ait pu décider dans de nombreux territoires que ce soit la même personne qui centralise ses différentes « casquettes ». Mais j'ai refusé d'être une affiche, mais également de devenir le réceptacle de tous les mécontentements, je pensais que j'y perdrai l'identité d'un déontologue réellement. J'ai vraiment cloisonné et délimité mon périmètre en disant ce que je suis, ce qu'est le cadre législatif : la loi de 2013 à l'égard des élus, également celle de 2016 et de 2017 pour les fonctionnaires. Pour l'ensemble il s'agit des conflits d'intérêts et des cumuls d'activités, en particulier pour les fonctionnaires.

Par cette action très cadrée, par les conseils donnés en tenant des permanences, je participe au nouvel état d'esprit que promeuvent les nouvelles lois.

Je peux être contactée par des élus ou des fonctionnaires à titre individuel.

Mais il m'arrive d'être sollicitée par des services de la Ville : c'est ainsi qu'il m'a été demandé de collaborer à une nouvelle organisation dans la désignation des médecins experts.

J'ai été sollicitée par exemple pour contribuer à l'élaboration de règles applicables à la désignation de médecins experts. Ce n'est pas parce qu'on désigne toujours les mêmes médecins qu'on est malhonnête c'est parce qu'on a l'habitude de travailler avec eux et qu'ils sont disponibles. Il convient néanmoins d'éviter une interprétation de favoritisme. Je me suis attachée à conseiller le respect de règles lisibles.

J'ai également participé à des réunions avec la Direction des Relations Humaines, de l'Action Juridique, l'Inspection Générale et la Direction Générale des Services sur des solutions à apporter dans une Mairie d'arrondissement qui connaissait de graves difficultés de tous ordres. Et chacun, dans le respect mutuel de ce qu'est l'autre et de ses fonctions, apporte et favorise encore une fois plus d'éthique et évite ainsi certains conflits d'intérêts. Cela favorise aussi une meilleure communication au sein des Directions.

Je vais être associée à l'Inspection Générale des Services sur certaines difficultés qu'ils peuvent rencontrer, et je dois incessamment participer à certaines commissions d'appels d'offres.

Le déontologue n'est pas ordonnateur et ne donne pas d'instructions. Il est dans une activité de conseils et je rappelle que chacun reste maître de ses responsabilités et de sa décision.

J'ai refusé d'être lanceur d'alerte. Je suis extrêmement réservée sur le contenu et ce qui est mis en place dans le cadre légal. Concernant, le signalement on a vu ce matin les difficultés éventuelles pour respecter l'anonymat. Que va faire le lanceur d'alerte qui reçoit un signalement? Quels moyens lui sont donnés pour vérifier et faire certaines investigations? Il n'est pas assermenté. Quelles investigations peut-il réaliser pour formuler un avis ? Quelles seront les responsabilités?

Je constate que l'article 10 concernant le lanceur d'alerte indique que si les éléments produits permettent de présumer que l'auteur est de bonne foi, c'est la partie défenderesse qui doit justifier de sa bonne foi et de sa décision. Cela s'appelle en droit un renversement de la charge de la preuve. Et ce n'est pas ma pratique judiciaire, ma culture juridique. Donc je demeure extrêmement réservée.

Vous avez évoqué ce matin également de la suppression des données dans les 2 mois. Et je me dis que pour le lanceur l'alerte qui a pris finalement une décision négative ou positive de signalement, si 3, 4 ou 5 ans après, une affaire pénale éclate, on lui demandera pourquoi il a pris cette décision. Et à part sa bonne foi, s'il y a une suppression des éléments qui lui ont permis de prendre cette décision, il sera tout seul, en garde à vue ou pas, en tout cas entendu par les services de Police, pour dire et clamer sa bonne foi. J'ai certainement une vision très pessimiste liée à mon parcours de pénaliste, mais je demeure réservée quant à cette loi qui ne me paraît pas aboutie.

Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Merci Mme FAGLIN je vais passer la parole à Thierry POMMIER pour qu'il présente en quelques mots l'AMRAE et les travaux de la Commission ERM 360, avant de voir comment vous appréhendez au sein de CDC -Habitat et comment vous vous organisez face aux risques éthiques et financiers.

En ouverture, je vous présente l'AMRAE que j'ai rejoint en 2012 alors que je suis un membre plus ancien de l'IFACI.

Je suis un peu extérieur à votre situation puisque je représente ici une entreprise, une entreprise particulière puisqu'elle est filiale du groupe Caisse des Dépôts, donc on est en intermédiaire entre l'entreprise privée pure et l'entreprise publique pure, ce qui est très intéressant, mais nous sommes une filiale de droit privé et je ne suis pas fonctionnaire.

L'AMRAE que j'ai rejoint en 2012 et un complément très intéressant par rapport à l'IFACI. J'ai vu arriver à l'IFACI les membres de la fonction publique territoriale et la constitution d'un groupe professionnel très actif. J'ai moi-même participé à la création d'un groupe sur le secteur immobilier locatif.

A l'AMRAE, qui est une association de 1 000 personnes, on travaille plus sur les sujets de management des risques et en croisant les expériences du public et du privé, avec des consultants qui sont présents aussi dans les travaux qui sont menés. Les réunions se passent tous les 2 mois. Je crois qu'il y a un projet pour que les réunions puissent être suivies à distance, ce qui permettra à des participants en province de suivre les séances sans avoir à se déplacer à Paris. A l'AMRAE la Commission « ERM 360° » à laquelle je participe est présidée par Philippe NOIROT qui est le Risk Manager d'Orange et nos travaux portent sur les risques émergents, la notion d'entreprise élargie c'est-à-dire l'entreprise avec toutes ses parties prenantes externes, comment on gère les risques notamment sur les prestations externalisées, la prévention de la fraude et des travaux sur la RSE¹². Je vous invite à suivre les travaux de cette belle organisation très dynamique et ses formations très intéressantes.

Pour témoigner de ce qui se passe dans notre contexte et en référence à ce qu'a dit Mme JARRY en présentation de l'AFA. Nous sommes assujettis à la loi SAPIN2 et son article 17. Je vais vous présenter notre mise en œuvre qui est en écho avec ce que vous vivez dans votre propre organisation, collectivités territoriales et Etat.

Précédemment, un mot sur cette croissance, ce contexte de montée des risques et de la conformité, je prenais connaissance d'une enquête intitulée "risques majeurs 2019" réalisée par l'organisation européenne de l'audit et l'IFACI qui place le risque cyber criminalité en 1^{er}, le risque conformité en 2^{ème}, et la sécurité des données en 3^{ème}. La conformité est montée de plusieurs crans. Il n'y a pas que SAPIN 2, il y a aussi la 4^{ème} directive européenne sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme qui nous amènent à des chantiers importants. Ce sont des synergies qui se développent. On répond à une attente de plus grande transparence, à une demande du citoyen de respect du droit à tous les étages, et dans tous les secteurs de la vie qu'elle soit privée ou publique.

Et je crois que dans nos organisations, on bénéficie quelque peu du pouvoir de sanction des organismes de contrôle qui augmente. Il faut être conscient que notamment au plan pécuniaire, les sanctions infligées sont plus importantes et vis-à-vis de nos dirigeants, de notre gouvernance, c'est un "argument de vente". Quand vous écotez de plusieurs dizaines de millions d'euros de sanctions, cela fait réfléchir tout le monde. Donc, il y a une opportunité.

Je suis Directeur de l'Audit mais aussi en charge du contrôle interne. J'ai créé aussi une fonction conformité en 2014 avec le soutien et la volonté de notre Direction Générale. Et actuellement cela n'apparaît pas beaucoup, mais nous sommes le premier bailleur du France, on gère plus ½ million de logements sur tout le territoire y compris dans les Départements d'Outre-Mer, et à la conformité, j'ai 2 personnes ½. C'est important aussi de doser la croissance des équipes parce que la conformité est un domaine qui attire beaucoup d'étudiants et qui a du sens en voulant rétablir un certain nombre de principes de droit. Il y a des étudiants très bien formés dans plusieurs cursus qui peuvent être employés, mais il faut ensuite les former pour arriver à une acculturation de ce que l'on est en train de mettre en place parce qu'on a toujours lutté contre un certain nombre de fraudes dont la corruption, mais l'institution, la formalisation font réagir. Il faut donc avoir des équipes motivées mais avec des travaux qui puissent progressivement aussi s'inscrire

¹¹ Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

¹² Responsabilité Sociétale des Entreprises

dans une culture. On a toujours fait en France classiquement de la conformité, mais cela va beaucoup plus loin à présent.

On est là aussi dans une phase de reengineering de tout notre contrôle interne qui avait tendance à s'assoupir un peu. Il y a à présent des voies de reengineering du contrôle interne. Et j'en viens à nos pratiques avec les huit piliers de l'article 17 que présentait Mme JARRY, on a des points d'application pratiques qui nous amènent à revisiter des systèmes en interne et à y mettre plus de contrôle.

Je vais développer ça sur quelques axes en relation avec les problématiques de la sphère publique.

Vous avez parlé beaucoup de cartographie des risques. Nous en avons établi une, l'Union des Sociétés d'HLM en a bâti une également avec le concours d'un consultant.

On a déjà établi plusieurs cartographies des risques sur d'autres domaines et on en a une au niveau société depuis plusieurs années qu'on reporte à la Caisse des Dépôts dans le cadre de notre reporting semestriel, mais j'ai visé à en réduire un peu les items. Il y a bien sûr dans ces items des risques de corruption d'agents publics. On fait de la construction neuve, on fait de la vente de patrimoine, on déconventionne, on démolit, on reconstruit..., tout cela donne lieu à des échanges entre responsables de développement, des directeurs, des administrations et des acquisitions foncières et on peut aussi avoir des risques à ce niveau-là.

La cartographie donne quelques scénarios un peu imaginés car jusque-là on manque de cas concrets. Autant dans la fraude en entreprise, on a des cas régulièrement, mais nous n'avons pas encore rencontré ce type de fraude de corruption d'agents publics.

On a réalisé un code de conduite anticorruption pour accélérer la démarche car c'est une démarche lourde.

On est assisté par un grand cabinet de conseils pour nous aider dans cette démarche.

Les sanctions disciplinaires associées sont celles qui s'appliquent actuellement mais déclinées en rapport avec la corruption. On a aussi un dispositif d'alerte interne qu'on a l'obligation de mettre en œuvre.

Ce qui est plus important vis-à-vis de vos collectivités, c'est la procédure d'évaluation des tiers que Mme JARRY a présentée. Je reviens sur le reengineering du contrôle interne. On a ½ million de clients, des dizaines de milliers de fournisseurs, on mène des chantiers de construction un peu partout. On est en relation avec des promoteurs, et notamment tous les grands promoteurs puisque l'on est le bras armé de la Caisse des Dépôts et avec un gros rythme de production. C'est un domaine très intéressant puisque l'on reprend la main sur les créations de tiers dans les systèmes d'information : Comment cela se passe ? Quelles pièces sont transmises ?

Je précise qu'il s'agit d'un chantier en cours, mais qui avance avec une volonté d'aller loin. Tout le monde connaît les difficultés en entreprise des systèmes informatiques multiples car on est un groupe et donc avec plusieurs systèmes. Mais on commence à avoir des fiches sur des risques ciblés (notamment en acquisition de programmes neufs) et au travers de ça, on fait vraiment, avec la petite équipe qui se monte, des recherches assez approfondies sur l'actionnariat des promoteurs. Et on repère un certain nombre de choses et notamment la notion de la relation avec les PPE, les personnes politiquement exposées.

Et il faut derrière instruire un processus de connaissance des tiers d'après des données publiques. On a la chance à la Caisse des Dépôts d'avoir un outil très performant avec une base de données très importante à laquelle on a accès et qui ne nous donne que des données publiques, ce n'est pas de l'enquête hors données publiques. A cela néanmoins, si on a un doute, on peut rajouter des enquêtes d'honorabilité menées par un Cabinet. On conduit ce processus progressivement de mise en exergue, de fiches d'analyse avec toutes les précautions à prendre par rapport à la réglementation. C'est quelque chose que l'on développe mais avec une certaine prudence par rapport à la sensibilité des acteurs notamment en matière de développement et de relations avec les collectivités. Les collaborateurs ont par exemple tendance à penser quand ils sont en conflit d'intérêts que c'est mal. Le problème en réalité est de gérer la situation de conflit d'intérêts. On a beaucoup de pédagogie à faire et au titre de la sensibilisation et de la formation prévue dans la loi SAPIN 2, on a lancé des modules en ligne pour la 1^{ère} fois dans le groupe ("e-learning"). On avait 7 000 collaborateurs et après plusieurs relances à tous les niveaux jusqu'au gardien d'immeuble, on a eu un taux de 60% des personnes qui avaient réalisé ces modules en e-learning et la corruption fait partie des modules qui intéressait le plus les collaborateurs du groupe.

Il y a un autre chantier que j'indique également, qui est un des plus gros chantiers à mener en interne, sur les contrôles comptables. C'est un pilier de la loi Sapin 2 visant à détecter des écritures comptables qui

pourraient masquer des faits de corruption. Il s'agit aussi de revisiter le contrôle interne en matière comptable.

Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Merci M. POMMIER. Vous êtes revenu sur les recommandations de l'AFA qui sont parues au Journal Officiel de 12/2017 et qui doivent être appliquées de manière obligatoire par les acteurs privés sous peine de sanctions et de sanctions financières lourdes comme vous l'avez rappelé. Ce qui n'est pas le cas pour les acteurs publics où on doit mettre en œuvre ces dispositions, et il y aura un contrôle de l'AFA sur la mise en œuvre de toutes ces mesures de prévention de la corruption, mais qui sont pour l'instant pas susceptibles de sanctions, comme dans le secteur privé ou para-public.

Et pour terminer cette table ronde, je vais laisser la parole à Mme TOCHE qui va nous évoquer comment Transparency International appréhende ces nouveaux risques et ces nouvelles législations.

Sylvette TOCHE, Administratrice de Transparency International

Je vais aborder le sujet sous l'angle des risques.

Le risque financier est facile à appréhender car on en voit bien le contenu, les contours, les limites. Sa maîtrise fait partie des règles de gestion de base de toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, qui ne peut assurer sa pérennité que sous réserve d'une saine gestion de ses actifs.

La fiabilité de l'information comptable et financière, son intégrité, son exhaustivité, sa transparence, constituent une nécessité incontournable, concrétisée par un arsenal de lois et de règlements sans cesse enrichi (trop souvent en conséquence de crises ou de scandales) dont seule l'abondance et le foisonnement peuvent faire débat mais dont la légitimité fondamentale n'est pas contestée. Les dispositifs d'audit et de contrôle interne destinés à assurer la maîtrise et la surveillance de ce risque sont, à proportion, anciens, légitimes, éprouvés et ne font pas de débats autres que techniques.

Nous sommes là face à une matière dure, bien polie, géométrique.

Il en va très différemment du risque éthique. Il s'agit ici d'une matière plus molle, polymorphe, aux contours plus flous et aux limites plus incertaines.

La notion d'éthique fait un peu peur : le simple fait de l'évoquer, n'est-ce pas déjà soupçonner ? Le risque éthique porte globalement sur tout ce qui constitue un manquement à la probité. Il fait donc référence à des conduites déviantes, à des transgressions, à des abus. Et nous appartenons à une culture latine où l'on n'évoque pas facilement ce genre de choses.

On quitte le domaine sûr, stable, de la bonne gestion pour tangenter celui, plus perturbant, de la morale, relative au comportement individuel, à la manière de conduire les affaires. Or c'est sur ce point de la probité que repose de plus en plus la confiance des citoyens, qu'ils soient consommateurs, usagers ou clients. Et, si l'on s'en tient au seul domaine de la vie publique, ce niveau de confiance se trouve aujourd'hui à un niveau de dégradation très préoccupant et sans doute immérité.

Ainsi, selon un sondage d'Harris Interactive réalisé pour Transparency International France en 2016, seulement 53% des personnes interrogées considèrent que les fonctionnaires territoriaux ne sont pas corrompus. Ce pourcentage est quasi identique (52%) pour les maires, mais chute à 33% pour les Présidents des Conseils départementaux et régionaux et à 23% pour les députés et les sénateurs. On peut parler, à ce stade de crise de la démocratie représentative et les remèdes doivent être à la hauteur du mal.

En fait, les comportements problématiques ne tiennent pas tant à la personnalité des individus qu'à la manière institutionnelle dont les collectivités doivent faire face à des situations qui sont, en soi, problématiques.

Et l'enjeu n'est pas de créer, en réponse, seulement une culture de conformité, comme pour le risque financier mais, au-delà, une culture déontologique qui doit inspirer l'organisation structurelle, mais aussi l'organisation du travail et les conduites individuelles.

Une partie du risque éthique peut être encadrée par des lois et des règlements mais il ne faut pas sous-estimer la partie considérable constituée par la zone grise des conflits d'intérêts par exemple.

Dans ce cadre, ce sont tout d'abord des dispositifs de contrôle interne préventifs qui font sens pour construire une culture de déontologie et le plan de prévention de la corruption contenu dans la loi Sapin 2 est, pour cela, parfaitement adapté.

Transparency International France est favorable à la mise en place d'un socle d'outils standardisés, identiques entre les secteurs public et privé et considère que le même niveau d'obligation de mise en place doit s'imposer aux entreprises et aux collectivités publiques, ce qui n'est pas encore le cas. Ceci paraît du bon sens lorsque l'on voit que le nombre « d'affaires » de corruption conjointe (public/privé), les marchés publics en étant un exemple clair.

Mais notre association est aussi consciente qu'un travail important a d'ores et déjà été engagé par nombre de collectivités territoriales pour mettre en place des dispositifs de prévention de la corruption. Nous avons donc entamé, cette année, un travail de fédération de celles qui le souhaitent dans un Forum, le Forum des Collectivités engagées, qui sera un lieu d'échanges et de débats sur les questions de transparence et d'intégrité dans la conduite des affaires publiques.

Au-delà des réflexions autour des retours d'expérience des travaux entamés par les collectivités elles-mêmes, nous pensons y aborder des thèmes tels que la prévention des conflits d'intérêts, l'encadrement du lobbying, la protection des lanceurs d'alerte, la mise en place de l'open data.

Il s'agit de sujets complexes, qui posent la question de l'articulation entre obligations légales, contraintes locales et liberté de choix. Les réponses que nous y apporterons avec les collectivités, nourries de leur expérience dans la conception et l'exécution des politiques publiques, devraient permettre, au-delà des seuls adhérents au Forum, d'offrir aux acteurs territoriaux des outils pour une conduite de leurs affaires dans la transparence aujourd'hui très attendue par les citoyens.

Je voudrais enfin conclure sur le fait qu'il me paraît très important, au moment où se mettent en place des dispositifs assez nouveaux pour les collectivités publiques, de ne pas confondre régularité et apparence de la régularité. L'objectif n'est pas de multiplier des dispositifs de contrôle interne foisonnants dans lesquels ne peuvent trouver leur compte que des professionnels de la compliance, pour reprendre une terminologie d'entreprise, et qui servent d'alibi pour montrer que l'on fait tout ce que l'on peut faire.

Une culture de la déontologie ne peut se mettre en place que :

- si elle est véritablement portée par le haut (un escalier se balaie de haut en bas),
- si elle s'attaque aux vrais points de faiblesse détectés par une cartographie des risques établie sans concession, c'est-à-dire qui s'appuie sur les manquements constatés ou potentiels en matière de probité (sur le recrutement, les subventions, les délégations de service public, les organismes satellites, les marchés publics etc), en mettant en place des points de contrôle ciblés, là où les risques sont les plus critiques et les plus dommageables en matière d'intégrité,
- si chaque audit réalisé comporte systématiquement une revue du risque éthique dans le domaine examiné, en lien avec la cartographie des risques.

Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Merci Mme TOCHE. Personnellement, j'ai retenu un point qui m'est apparu essentiel c'est la question de la multiplication des dispositifs, avec un espèce de milles feuilles. Et je reviens sur la question du lien entre l'AFA et la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique. Et est-ce que quand l'AFA va venir contrôler, est ce que le fait qu'une des recommandations de l'AFA soit la construction d'une cartographie anticorruption, est-ce que ce côté anticorruption peut s'intégrer dans la cartographie des risques que la collectivité va mettre en œuvre ou est-ce qu'il faut vraiment formaliser à côté cette cartographie des risques anticorruption? Pareil pour le code de conduite anticorruption, est-ce que si on intègre les risques de corruption dans une charte éthique ou dans le code de déontologie de la collectivité cela suffit? Ce sont ces questions-là : comment on arrive à coordonner, à articuler les différentes démarches et à mettre de la déontologie dans ce qui existe déjà? Comme par exemple dans chaque audit à avoir toujours un volet, un aspect déontologie.

Sandrine JARRY, Cheffe du Département Conseil aux Acteurs Publics - Agence Française Anticorruption

Sur l'articulation AFA / HATVP la question est très légitime. Et il se trouve qu'historiquement que la France a en quelque sorte empilé des dispositifs depuis 2013 pour de multiples raisons. Je vous propose d'en voir l'aspect positif et que notamment aujourd'hui on est là pour parler de ces questions-là et qu'elles sont d'actualité dans vos pratiques professionnelles.

Pour moi, la HATVP, elle a un dialogue avec des individus, avec des hommes et des femmes qui sont assujettis à des obligations. Donc pour ce qui vous concerne, cela va être des élus, et en fonction des strates de la collectivité, cela va être à la fois le représentant de l'exécutif, le Maire, le Président, et parfois des Adjointes ou des Vice-Présidents, mais pas toujours cela dépend des strates démographiques notamment pour la partie communale. Et elle reçoit des déclarations d'intérêts et / ou des déclarations de patrimoine. Et elle va avoir un dialogue avec des personnes qui lui adressent leurs déclarations. Il y a aussi d'autres personnes qui remplissent des déclarations de ce type là mais qui ne les lui adressent pas parce qu'elles sont concernées par une déclaration qui restent à l'intérieur et transmises à l'autorité de gestion. Pour moi, c'est un dialogue, un conseil qui est plus encore avec les assujettis.

Du côté de l'AFA, on travaille plus sur une maîtrise organisationnelle et ce n'est pas tout à fait la même chose. Evidemment dans les obligations qui s'imposent à certaines collectivités, les plus grandes d'entre elles, il y a ces obligations de déclarations à la HATVP, mais il y en a tellement d'autres : la séparation de l'ordonnateur et du comptable, la bonne tenue des régies de recettes, le processus de recrutement qui donne sa chance à tous...

Et vraiment dans les collectivités, le nombre de personnes assujetties aux obligations de l'HATVP n'est finalement pas énorme par rapport au nombre de toutes les personnes qui contribuent à la gestion publique locale.

Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

La 2^{ème} question est de savoir si vos recommandations peuvent s'intégrer dans les dispositifs déjà existants pour respecter vos recommandations et en même temps ne pas créer d'usine à gaz.

Sandrine JARRY, Cheffe du Département Conseil aux Acteurs Publics - Agence Française Anticorruption

Effectivement certains d'entre vous ont une cartographie des risques qui a une branche éthique, et je le répète c'est très bien. Il faut juste vérifier que vous balayez bien tous les aspects, c'est à dire que vous allez regarder aussi les questions de détournement de fonds, les questions également de favoritisme par exemple, la gestion des conflits d'intérêts en général. Si vous avez regardé les risques éthiques, vous avez regardé cela. Mais peu importe l'étiquette ou la façon dont on présente les choses, l'AFA a vraiment une vision pragmatique des choses. Et sans trahir les secrets des équipes de contrôle, l'AFA va regarder au fond ce qu'il se passe réellement. Un beau dispositif qui s'appellerait plan de maîtrise anticorruption sur du beau papier mais dans un placard n'est pas très intéressant. Je préfère échanger sur un dispositif qui intègre dans un dispositif de cartographie des risques, qui existait déjà mais bien approfondi, ces risques d'atteinte à la probité et avec des priorités. Vous êtes toujours légitime comme organisation à fixer vos priorités de maîtrise des risques, l'AFA ne va pas vous dicter votre stratégie. En revanche, l'AFA va regarder si cette stratégie est fondée par rapport au sérieux de la cartographie des risques et sur une analyse. Et comme cela a été évoqué précédemment, il faut commencer par quelque chose et par le début on ne peut pas passer de 0 % à 100 % et il y a des risques qui sont rouges écarlates et qu'il faut traités en priorité. Encore une fois, l'empilement ne nous intéresse pas, mais c'est plutôt la synergie et profiter aussi du mouvement autour du référent déontologie, de la partie de la loi SAPIN 2 sur les alertes, de la création du Parquet National Financier (mais là on est plutôt dans le registre de la sanction), et de la loi déontologie.

Thierry POMMIER, Directeur Audit CDC Habitat, membre de l'AMRAE

Sur les modalités de mise en œuvre, nous avons chez nous constitué un réseau de contrôle interne et nous sommes en train de le reconfigurer en un réseau de référents contrôle interne et conformité résultant d'une réorganisation interne assez importante de notre groupe. Je crois beaucoup à ces relais locaux. C'est une bonne pratique. Chez CDC-Habitat nous avons une cartographie générale de l'ensemble des risques avec une structuration risques stratégiques, risques financiers, risques opérationnels et une 4^{ème} catégorie qui a été créée il y a peu de temps (qui existait et était comprise dans le risque opérationnel) qui est celle des risques de conformité. Cette cartographie sur laquelle on échange à tous les niveaux au sein de l'entreprise, il est intéressant d'échanger par morceaux avec les patrons chargés d'entités opérationnelles et aussi avec les directions fonctionnelles qui ont beaucoup de choses intéressantes à indiquer (en RH, en financier, en juridique...). Chez CDC-Habitat, on a une cartographie générale et on a une cartographie sur ces sujets de conformité, une cartographie des risques de fraude hors blanchiment, une cartographie sur la corruption... Et ces référents dans les entités il faut les abreuver de pistes d'audit, il faut vraiment qu'ils soient animés sur des pistes de vérification. Et il faut malgré la digitalisation travailler encore à l'ancienne, c'est à dire qu'il faut que ce soit matérialisé par des fiches de contrôle, des sondages, des échantillonnages... la partie concrète. L'AFA joue un rôle pédagogique et incite à ce qu'on aille vers une pratique développée à haut niveau et peut nous accompagner. On peut solliciter également les conseils de l'AFA si on éprouve des difficultés internes.

Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

On peut également trouver de nombreux documents très intéressants sur le site de l'AFA ou de Transparency International.

Auditoire

Question pour Mme JARRY : vous avez dit qu'il n'y aurait pas de communication. Est-ce que comme pour la Cour des Comptes, quand vous faites un contrôle dans une collectivité, vous ne pouvez pas communiquer sur les résultats de ce contrôle?

Sandrine JARRY, Cheffe du Département Conseil aux Acteurs Publics - Agence Française Anticorruption

Vous me donnez l'occasion d'apporter des précisions. En fait, la loi SAPIN 2 détaille le contrôle et ce cadre-là est totalement commun entre les entreprises et le secteur public. Suite à un contrôle, l'AFA va émettre un certain nombre de recommandations évidemment

- à l'entité contrôlée,
- et également à l'entité qui est à l'initiative du contrôle car cela peut être à la fois l'AFA qui peut s'autosaisir, mais cela peut être aussi un Ministre, le Premier Ministre, le Président de la HATVP et pour ce qui vous concerne plus particulièrement le représentant de l'Etat peut saisir pour contrôle l'AFA, ou une association agréée dont fait partie d'ailleurs Transparency International, et qui peut se constituer partie civile dans les procès de lutte contre la corruption.

Et il n'est pas prévu, en tout cas la loi est silencieuse, la publication du rapport d'observations définitives.

Je vois ça d'abord comme un atout pour commencer à installer l'AFA dans le paysage. Ce sont aussi des domaines qui sont particuliers dans lesquels on n'est pas toujours à l'aise. En tout cas, c'est ce que le législateur a prévu. En revanche, il y a quelque chose qui est public, c'est le rapport annuel de l'AFA. La loi est très claire sur ce point, sans préciser toutefois le contenu de ce rapport annuel. Le directeur de l'AFA est tout à fait libre des propos tenus dans le rapport annuel de l'AFA. Ce n'est pas un contexte que je crois défavorable à notre installation dans le paysage que le fait qu'il n'y ait pas cette publicité.

L'AFA va se nourrir, en revanche, de tout ce qu'elle trouve en sources ouvertes, par exemple les rapports des Chambres Régionales des Comptes.

Le délit d'entrave dans le cadre du contrôle est puni de 30 000 € et la communication des documents demandés dans le cadre du contrôle de l'AFA est obligatoire.

L'AFA ne communique pas elle-même sur les identités des entités contrôlées publiques ou privées.

Caroline CALBO, Inspectrice Générale des Services - Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Merci. Nous allons devoir clôturer cette table ronde et je remercie les intervenants

Yannis WENDLING, Président CIAT, Administrateur de l'IFACI

Vous avez compris à travers la table ronde le lien étroit qui existe entre le contrôle interne, et l'appréhension de ces risques éthiques et financiers et la prévention de la corruption. Et c'est pourquoi cette année au sein du groupe IFACI - collectivités territoriales et de la CIAT, on a choisi de travailler sur ces deux sujets :

- la transposition du COSO aux collectivités,
- la transposition des recommandations de l'AFA aux collectivités.

Ces deux sujets sont extrêmement liés et traitent des mêmes outils, la cartographie des risques, l'identification des risques, l'implication de la gouvernance, l'implication de ces questions dans la culture de son organisation. Et l'ensemble de ces outils peut être très utile pour appréhender ces différents enjeux.

Et c'est donc aussi à travers les ateliers d'aujourd'hui que l'on vous amène à réfléchir sur ces différents sujets de manière à arriver en fin d'année à des documents très pratiques qu'avec l'AFA, Transparency International, nous allons communiquer afin aussi à nous outiller avec des éléments très pratiques, très concrets, plus concrets encore que ce que vous avez pu voir aujourd'hui, et aller plus loin et nous aider à aller plus loin sur ces différents sujets.

Et les échanges peuvent continuer au sein de notre groupe, au sein de la CIAT, sur Workplace et également sur le MOOC créé par le CNFPT et l'AFA sur la loi SAPIN 2.

Intervention de Monsieur Lambert JERMAN,

Professeur à Toulouse Business School :

**"Réflexions autour des valeurs et l'éthique
de l'auditeur interne"**



Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Deux temps pour finir notre conférence annuelle.

Le premier, Monsieur Lambert JERMAN qui va nous amener un autre regard sur notre métier et je vais le laisser se présenter et exposer son propos, suivi ensuite de la conclusion de la journée.

Lambert JERMAN, professeur à Toulouse Business School

Je me présente. Je suis Lambert JERMAN et suis professeur à Toulouse Business School en comptabilité, contrôle audit et je travaille avec Fabienne ORIOT que certains d'entre-vous connaissent sans doute dans le cadre du Master spécialisé "Audit interne et contrôle de gestion" (AICG).

Je suis heureux de conclure cette journée et en même temps, j'ai le sens de la responsabilité de ma mission, de devoir faire en sorte que nous terminions sur une "bonne note", qui scellera définitivement dans notre esprit toute cette journée d'échanges riches comme un "bon moment", en même temps que comme un évènement dont il vous restera quelque chose d'utile dans vos missions à venir.

Comment y parvenir ? Il m'a été proposé de conclure en partageant avec vous quelques réflexions sur "les valeurs et l'éthique de l'auditeur interne", pendant une vingtaine de minutes, ce qui nous laissera je l'espère le temps pour une discussion et des échanges.

Alors forcément, tout comme l'auditeur s'en remet au démarrage d'une nouvelle mission aux normes professionnelles qui vont l'accompagner, il convient pour ma part de débiter en "académique", par quelques clarifications sur les termes clés de mon mandat, les valeurs et l'éthique de l'auditeur interne.

- Tout d'abord, valeurs et éthiques sont des objets subjectifs, chacun s'en fait une définition personnelle et les perçoit selon sa propre mesure, même s'il est possible de s'en remettre à leurs formes objectives lorsqu'elles renvoient à des codes de conduite, des normes professionnelles, des standards.
- Des objets subjectifs qui peuvent être ensuite objectivés en ayant pour vocation d'aider à composer avec des difficultés, avec des situations antagonistes ou paradoxales, dans lesquelles « bien choisir », « bien se comporter » n'a rien d'évident et exige que l'on réfléchisse tout autant à la manière de faire, qu'à ses conséquences.

Les échanges de la journée ont ainsi été riches et beaucoup plus pointus que je ne pourrai jamais l'être pour vous présenter ces formes objectives. Voici pourquoi il m'a plutôt paru important de polariser ma discussion sur cette dimension subjective, sur ce rapport de soi à soi que l'auditeur interne entretient, quel que soit son niveau hiérarchique et son degré de contribution à sa mission au service du public et de l'intérêt général.

N'ayant jamais été moi-même auditeur interne, mais auditeur "externe" dans le monde marchand et dans une vie passée, je ne peux agir d'ailleurs que comme un miroir bien imparfait, mais néanmoins utile pour identifier ce qui fait la spécificité, l'originalité et donc l'intérêt des valeurs et de l'éthique de l'auditeur interne, i.e. de la spécificité de ce rapport à lui-même et de la manière dont il peut l'aider à composer avec les difficultés du terrain ou à les dépasser.

Compte tenu du programme des échanges de la journée, il m'a semblé que réfléchir aux valeurs et à l'éthique de l'auditeur interne renvoie ainsi aujourd'hui à deux grandes questions. Ces deux questions structurantes peuvent se retrouver à mon sens chez chaque auditeur interne, bien qu'en s'exprimant avec des nuances selon les personnes.

- 1) Premièrement, quelle est sa "mission" aujourd'hui ? (c'est à dire quelles sont les exigences / attentes, même parfois contradictoires, qui déterminent la mission de l'auditeur interne ?)
- 2) Deuxièmement, qu'est-ce que le "travail bien fait" ? (c'est à dire comment gérer les problématiques opérationnelles, à l'articulation des méthodologies avec les pratiques à mettre en œuvre sur le terrain ? Pour renvoyer au délicieux atelier décalé sur les règles de survie dans la vraie vie, comment maintenir un sens à la mission et à ce que l'on fait lorsque l'on doit se heurter à l'antagonisme ou aux résistances?)

En réfléchissant à ces questions, j'ai conçu mon intervention non pas pour prescrire sur ce qu'il convient de faire/savoir ou de ne pas faire/savoir à l'instar d'un cours, mais j'ai préféré polariser mon attention sur ce qui fait la spécificité de l'auditeur interne, de sa mission et de ses pratiques.

Mon objectif est ainsi qu'à la fin de notre discussion, nous disposions d'une meilleure vue d'ensemble des différentes contraintes qui s'exercent sur lui et des ressources sur lesquelles il peut s'appuyer, pour découvrir ses valeurs et son éthique comme un ensemble de leviers au service d'un équilibre au service de la mission et de la fonction. Nous nous rendons ainsi compte que l'auditeur interne évolue en réalité sur un "chemin de crête", qui exige de lui qu'il s'interroge en permanence sur le sens de ses interventions, pour construire un équilibre avec les situations qu'il rencontre.

Mais commençons tout d'abord par revenir sur la manière dont sa mission confronte l'auditeur à lui-même.

1) Mission

De par la nature transverse de sa mission, l'auditeur interne est appelé à aller, un jour, inspecter tous les services et toutes les activités d'une collectivité ou d'une organisation publique. Par conséquent, l'auditeur se positionne dès l'initiale à la rencontre d'une diversité de parties prenantes et au croisement/à l'interface de leurs attentes.

De plus, et contrairement à l'auditeur externe, il se positionne face à eux ou à leurs côtés dans la durée. Il ne côtoie pas ses interlocuteurs que le temps d'un mandat, mais il reste avec eux dans l'organisation, même après la mission, en particulier lorsqu'il peut accompagner ainsi ses recommandations et préconisations.

Par conséquent, au cœur de ce qui singularise l'éthique et les valeurs de l'auditeur, son rapport à lui-même et à sa mission, figure le souci constant de parvenir à construire un équilibre entre les attentes de ses interlocuteurs et leurs contradictions.

Mais encore faut-il comprendre à quel niveau se positionnent les différentes attentes qui entourent sa mission, et selon quels termes un équilibre entre-elles est réalisable.

A/ Premier niveau et première contradiction :

Les attentes sont toujours plus nombreuses au niveau politique, où les exigences de transparence semblent aujourd'hui exacerbées ; alors que dans le même temps, les moyens dont l'audit interne dispose ne sont pas illimités, doivent être utilisés avec parcimonie selon une logique de priorisation de l'action. Cette première contradiction questionne forcément ce qui fait la valeur de l'audit interne : s'il s'agit d'une fonction importante, ne devrait-on pas pouvoir en assumer complètement le coût ?

La réponse peut sembler triviale ; elle l'est en réalité moins si l'on prend le temps de l'examiner. Cette logique d'efficacité économique trouve une résonance et un écho au cœur même des valeurs de l'auditeur interne. Ce dernier obéit nécessairement à un sacro-saint principe de parcimonie, puisqu'il sait que ses réalisations n'ont de valeur qu'à mesure de sa capacité à déterminer le périmètre pertinent de sa mission et des investigations qu'il convient d'enclencher.

Il me semble ainsi que l'audit interne n'est pas et n'a jamais été une matière pour laquelle plus on souhaiterait avoir de résultats, plus il faudrait dépenser (même si l'ancien auditeur externe ne serait plus d'accord ici...). Par nature, l'audit est en tant qu'activité, un jeu de "dosage" et "d'équilibre" entre ce qu'il convient de regarder/d'aller inspecter ou non, selon quelle significativité.

Ce qui fait la singularité et la valeur de l'auditeur interne, n'est donc pas sa capacité à être un "scrutateur" professionnel, mais un professionnel en maîtrise de sa juridiction et dont le périmètre légitime d'intervention est aussi clair que restreint.

Par conséquent, une même logique d'efficacité et de proportionnalité de moyens détermine la valeur de son intervention et doit lui permettre de composer avec cette logique de parcimonie qui peut sembler parfois entrer en contradiction avec l'étendue de sa mission.

B/ Deuxième niveau et seconde contradiction :

Parce que l'auditeur interne sait dès le départ qu'il reste dans la durée dans l'administration, il peut se retrouver au cœur de la crise de légitimité et d'efficacité qui frappe aujourd'hui les services publics.

En étant un professionnel généraliste ayant à inspecter le travail de professionnels spécialistes, l'auditeur interne doit en effet lui aussi composer avec la question de ce qui fait sa légitimité, voire des doutes sur sa légitimité.

Qui parmi vous n'a ainsi entendu au moment du démarrage d'une nouvelle mission que de "toute façon, c'est pipeau", que ce n'est fait que pour servir un but politique ou une décision politique ? Qu'en d'autres termes, l'auditeur interne serait instrumentalisé ? Ou au contraire, vous devez être nombreux à avoir déjà dû affronter un interlocuteur spécialiste de son domaine, et par conséquent sceptique ou inquiet sur la valeur de votre apport ou sur l'intérêt de la mission d'audit interne pour son travail quotidien...

A nouveau, ce type de contradiction renvoie l'auditeur interne à lui-même, l'interroge nécessairement sur ce qui fait sa valeur. Mais ce qui est en jeu cette fois, c'est plutôt la manière dont il peut positionner son discours pour faire valoir l'intérêt de sa mission et de ses réalisations à ses interlocuteurs.

Alors que ses interlocuteurs sont des spécialistes de leur activité au quotidien, dans des termes opérationnels ou métiers et savent comment atteindre leurs objectifs, l'auditeur évolue sur un plan différent. Il s'attache lui davantage à discuter des risques et des responsabilités qui sont ainsi mis en jeu. Alors que son interlocuteur parle de son métier, l'auditeur interne se positionne au revers du métier, en se polarisant essentiellement sur les risques qui en découlent. Par conséquent, une fois ce point éclairci et compris que son éthique/ses valeurs sont au revers de celles de ses interlocuteurs, un espace de compromis et d'équilibre peut être construit avec ces derniers, qu'il s'agisse d'opérationnels ou de leur encadrement/des chefs de service.

En "traduisant" l'audit, c'est à dire en faisant savoir que l'auditeur interne s'intéresse aux risques et qu'il ne considère pas qu'ils supplantent le métier lui-même mais qu'ils opèrent en complémentarité, l'auditeur interne peut disposer d'un moyen de construire un niveau de discours commun avec ses interlocuteurs. A cet égard, au cœur de son éthique et de ses valeurs il y aurait la nécessité d'adopter en tout temps ce que l'on pourrait appeler une "position basse", c'est-à-dire non une position d'infériorité ou de servilité feinte vis-à-vis de son interlocuteur, mais la revendication d'une certaine humilité, de l'humilité du professionnel généraliste conscient qu'il a besoin et doit composer avec les spécialistes pour atteindre son objectif.

En conclusion de ce premier ensemble de réflexions, il ressort pour moi qu'en miroir de la propension de l'audit interne à questionner ce qui est fait et la manière dont l'administration fonctionne par sa mission, on découvre finalement un auditeur interne qui doit être nécessairement aussi inquisiteur de lui-même que de sa matière, s'il souhaite maintenir la légitimité de son action et la valeur de ses interventions. On retrouve ici l'importance de l'éthique, de ce rapport inquisiteur de soi à soi, et des "valeurs" de l'auditeur interne non comme des constructions morales inaccessibles mais comme les formes d'une morale de l'action, à la recherche d'un équilibre et de la construction d'un rapport d'équilibre avec les autres par (1) le questionnement des termes de sa mission et (2) l'adoption d'une position basse vis-à-vis de ses interlocuteurs.

Alors bien sûr, une fois que l'on a réfléchi ainsi aux valeurs et à l'éthique de l'auditeur interne par le prisme de sa mission et des situations contradictoires/paradoxaux dans lesquelles elles s'insèrent, forcément il convient de s'interroger plus en détails sur ses pratiques, sur ce qui fait un travail « bien fait » pour l'auditeur interne.

2) Travail "bien fait" et pratiques

Nécessairement, les deux axes dont nous venons de parler et sur lesquels l'auditeur doit parvenir à trouver une position d'équilibre, se déclinent dans son travail et dans le quotidien de ses missions. Ils le mettent à l'épreuve 1) sur sa capacité à incarner en toutes circonstances le « garde-fou » qu'il est censé être tout en maintenant une relation avec ses interlocuteurs, et 2) sur sa capacité à agir de façon pérenne en accompagnant ses réalisations avec les acteurs de l'administration.

A/ Demeurer un « garde-fou » tout en maintenant sa relation avec ses interlocuteurs :

Premièrement, je pense que les différents ateliers de la journée l'ont bien montré, l'audit interne est une pratique qui confronte en permanence à un certain inédit des situations, à des enjeux originaux et nouveaux à mesure des missions. Les explications de cet inédit sont nombreuses. On peut penser à l'accroissement des exigences qualitatives qui pèsent sur l'audit interne dans le secteur public, à la complexité croissante des risques et des mécanismes de fraude par exemple, qui font évoluer et bouleversent toujours dans une certaine mesure les habitudes de l'auditeur interne. C'est aussi la sophistication croissante des systèmes et processus dans les administrations avec malgré tout la persistance de vulnérabilités, qui exigent au final de l'auditeur une vigilance de chaque instant.

Or cette pression incessante de la découverte et de l'inédit à nouveau confronte l'auditeur interne à lui-même. Face à une situation inédite ou originale, comment être certain de ne pas faire d'erreur ? De ne pas mal agir ? Et pire de ne pas commettre une faute qui détériorerait sa relation avec ses interlocuteurs au point de perdre le rapport de proximité et de confiance si nécessaire pour évoluer avec eux ? Malheureusement, il n'existe pas de réponse. L'audit est par nature un effort constant d'ajustement aux situations. C'est la conséquence même de ce verbe "écouter" à l'origine étymologique du verbe "auditer". Ecouter, c'est en effet par nature s'adapter, c'est-à-dire s'ajuster et composer avec les autres, tout comme la nouveauté et les difficultés.

L'auditeur interne peut néanmoins compter sur un certain nombre d'appuis.

Tout d'abord, ses normes professionnelles, sa déontologie. Comme une auditrice avec laquelle j'ai travaillé me l'a confié, "la méthodologie, c'est notre hygiène dans l'audit". Ainsi les normes professionnelles qui délimitent les activités quotidiennes d'un certain nombre de lignes absolument infranchissables, participent à réduire le risque d'erreur et donc la pression de la nouveauté.

Mais à nouveau, s'en référer à la norme pour articuler sa conduite ne suffit pas. Il convient de mettre les règles en rapport avec la subtilité du jeu social nécessaire à la construction et à l'entretien d'une bonne relation avec ses interlocuteurs. Voici pourquoi j'aime cette idée d'une logique "d'ajustement" propre à l'auditeur interne, qui intègre cette recherche constante d'équilibre entre deux dimensions à savoir 1/ la norme, la règle professionnelle et 2/ le terrain, les interlocuteurs, sans qui de toute manière les normes/règles professionnelles n'ont aucun sens. Derrière l'éthique de l'auditeur, conçu comme rapport de soi à soi, on découvre ainsi aussi un certain esprit d'ajustement, propre à l'auditeur interne, en ce qu'il participe à construire au quotidien l'équilibre nécessaire à sa mission.

B/ Pérenniser son action en maintenant une influence durable, par l'accompagnement de ses préconisations.

Deuxièmement, l'auditeur interne ne s'appuie pas que sur un ensemble de comportements ou de discours pour faire aboutir ses missions. Il peut aussi compter sur un élément d'importance, son "livrable" si vous m'excusez le terme, c'est-à-dire le rapport de mission et les préconisations qui en découlent. Or, vous pouvez croire un académique dont l'activité principale est d'écrire ; écrire, c'est éthique...

Sans chercher à vous assommer avec la figure éculée de la feuille blanche, écrire, même lorsqu'il s'agit de constituer un rapport de mission, c'est nécessairement se confronter à soi, s'affronter, pour découvrir les mots qui font sens pour décrire et pour prescrire, autant que ceux qui mettent en valeur les réalisations de la mission.

Mais c'est aussi une activité compréhensive, empathique, en ceci qu'elle est par nature tournée vers l'autre. Rédiger ou participer à la constitution du rapport, c'est faire l'expérience, parfois avec difficulté et à nouveau en multipliant les erreurs, que le langage est un jeu subtil de voilements et de dévoilements simultanés. Un rapport d'audit me semble même au final tout un jeu de contournement, qui cherche à énoncer clairement sans braquer, à prescrire tout en désamorçant les résistances. L'auditeur interne, s'il se conçoit comme un professionnel généraliste est ainsi aussi par extension un « littéraire », peut-être méconnu, mais dont la voix et la tonalité du discours détermine son impact et la propension de ses recommandations à être suivies ou acceptées.

Ainsi, à nouveau, l'auditeur même lorsqu'il prépare son rapport s'attache à construire un équilibre, mais cette fois par le jeu du langage et de la manière de rédiger le rapport, qui nécessite une exigence de chaque instant sur ce qu'il convient d'écouter certes, mais aussi sur ce qu'il convient de dire ou de ne pas dire.

C/ Conclusion, sa résilience :

Mais enfin, après tous ces développements, vous pourriez m'objecter que tous ces efforts sont intéressants, sont nécessaires et bien utiles, mais que vous n'y pouvez rien, que le rapport n'est pas de votre responsabilité, qu'au final vous devez composer avec la pression de vos commanditaires, avec leur agenda autant que leurs intentions. Vous pourriez ajouter que l'audit interne dans les administrations publiques est encore trop récent pour vous permettre d'œuvrer à tous ces beaux projets. Bref, que pour cet équilibre dont nous discutons depuis plusieurs minutes, vous ne disposez pas du temps nécessaire pour y concourir ou même pour vous en emparer...

Voici pourquoi pour parer à tout possible élan de pessimisme, qui soyons francs peut-être dû à la fatigue de la fin de journée ou simplement à la tristesse de nous quitter prochainement, je souhaiterais conclure sur une autre caractéristique de l'auditeur interne qui m'intéresse au regard de ses valeurs et de son éthique. A la manière d'un contrôleur de gestion ou de l'auditeur externe, c'est à dire de professionnels proches sur lesquels nous travaillons au sein du département Comptabilité, Contrôle, Audit de TBS ; les valeurs et l'éthique de l'auditeur interne se singularisent au final par ce que l'on pourrait nommer sa résilience professionnelle.

En effet, par sa position transverse dans l'organisation il est capable d'absorber les antagonismes et doit parfois jongler avec une perception dégradée de lui-même et de sa mission. Mais son rapport, son livrable, ses préconisations, même lorsqu'elles ne sont pas suivies, sont comme autant d'outils dormants attendant leur heure, selon que des appuis ou des alliés nouveaux s'en emparent. C'est cette pérennité de la recommandation en tant qu'idée, qui se maintient jusqu'à ce que l'alternance ne crée les conditions favorables, et qui fonde toute la résilience de son action et de son professionnalisme. Si l'on a beaucoup parlé d'antagonisme et d'équilibre à construire derrière l'éthique de l'auditeur, c'est au final parce qu'il en a la capacité, qu'il est capable d'absorber les contradictions et de tenir bon.

Conclusion :

Pour conclure, mon mandat était de faire avec vous "un pas de côté" pour que nous réfléchissions ensemble aux valeurs et à l'éthique de l'auditeur interne. Je pense que nous pouvons dire par-delà les normes professionnelles, les règlements etc. que ce qui caractérise les valeurs et l'éthique de l'auditeur interne c'est surtout ce questionnement qu'il entretient en permanence sur ce qui fait sa valeur et celle de ses interventions.

Un questionnement constant qui lui permet de construire les équilibres sans lesquels sa mission est impossible.

Un questionnement constant qui s'articule autour de :

- 1) son mandat, et le périmètre de sa mission ;
- 2) une vigilance à la manière dont il positionne son discours et à l'intérêt d'adopter une posture humble prompte à maintenir sa relation avec ses interlocuteurs ;
- 3) une logique "d'ajustement" propre à composer avec l'inédit des situations ; et 4) une résilience professionnelle permettant d'assurer une durabilité à son action.

En définitive, réfléchir ensemble aux valeurs et à l'éthique de l'auditeur interne, c'est bien nous rendre compte qu'au fil de toutes ces dimensions, l'auditeur interne évolue sur un chemin de crête, à la recherche constante d'un équilibre au service de la valeur de ses interventions.

Auditoire

Un terme m'a interpellé : "un objet dormant dans l'administration qui attend son heure". Pouvez-vous préciser?

Lambert JERMAN, professeur à Toulouse Business School

Dormant, pas endormi, ni soporifique. Vous avez une production en tant que professionnels qui est importante et qui n'est pas toujours suivie par vos commanditaires. On a fait cette étude également sur les contrôleurs de gestion qui ont à produire des outils, des tableaux de bord, des cartographies, des analyses, des matrices, sans pour autant que l'on s'en empare tout de suite. Toujours est-il que ces outils comme vos rapports et vos préconisations, même lorsqu'elles ne sont pas suivies, ont été énoncées. A partir du moment où elles existent en tant qu'énoncés, vous aurez peut-être l'opportunité dans le futur de voir ses recommandations, ses préconisations être suivies au gré de l'alternance politique.

Cette idée "d'objet dormant" peut donc se traduire par un certain optimisme, même dans les temps difficiles où vos commanditaires décident de ne pas vous suivre.

Auditoire

Vous êtes devant des auditeurs qui ont la particularité de tous exercer dans des collectivités territoriales, qui travaillent avec des élus. Pour autant, on représente une minorité parmi les auditeurs par rapport aux auditeurs, en France ou à l'étranger, qui travaillent dans les grandes entreprises.

Est-ce que vous voyez dans les valeurs de l'auditeur et dans l'éthique une différence entre les auditeurs qui travaillent pour des élus et qui sont au service du public et ceux qui sont au service des entreprises et dont l'objet est par définition de faire du bénéfice ou de "faire tourner la boîte"?

Lambert JERMAN, professeur à Toulouse Business School

Effectivement je m'adresse ici à une minorité, les "happy fews" pourrait-on dire. A mon sens, il y a des différences, mais elles ne tiennent pas tant aux logiques qui sont utilisées au quotidien pour faire aboutir une mission, qu'à des nuances dans ces logiques. Je pense que les valeurs dont nous avons parlé, l'importance de la méthodologie, l'importance de la solidarité d'équipe qui va avec, constituent des valeurs qui sont partagées même dans le secteur privé, les grands cabinets, les consultants.

Toutefois, ici il me semble – et c'est l'une des leçons principales pour moi de cette journée – qu'en tant qu'auditeur interne dans le secteur public, dans les collectivités, vous avez une propension plus naturelle à placer votre mission à un niveau très légal, au niveau du service de l'intérêt général. Ce qui n'est pas forcément le cas des auditeurs externes qui eux ont peut-être un mandat plus restreint et peut-être une tâche plus réduite en tête au moment où ils l'accomplissent.

Par conséquent, cela est un avantage pour l'auditeur interne. Cela lui confère un élan au quotidien pour accomplir ses missions, faire de belles réalisations et trouver la motivation justement dans les temps qui sont difficiles. Mais en même temps, cela peut être un écueil, c'est-à-dire lorsque vous faites face à des interlocuteurs qui eux aussi, parce qu'ils sont agents publics, sont peut-être convaincus de leur action au service de l'intérêt général. Dans ce cas, vous risquez de vous positionner à deux niveaux de légitimité irréconciliables et finalement très distants. Ceci peut vous empêcher de trouver facilement un point de compromis et d'entente avec ceux-ci. Je ne sais pas si cela fait écho à vos situations, mais personnellement c'est ce qui m'a frappé. Par exemple tout à l'heure, nous avons démarré l'atelier "règles de survie" par des renvois constants à la méthodologie, à l'intérêt de la mission, au bien-fondé de la mission en tant que telle. En avançant au fur et à mesure de la réflexion en déclinant les perspectives, nous nous sommes rendus compte finalement que les "ficelles" du métier tenaient davantage à comment s'ajuster à tout ça, comment "arrondir certains angles", comment s'adapter aussi de manière empathique aux situations et aux autres.

Intervenants :

- ▶ **Danièle LAMARQUE**
Membre de la Cour Européenne

- ▶ **Yannis WENDLING**
Président de la CIAT

- ▶ **Christophe MAGNE**
Directeur de l'Audit Interne
Conseil Départemental de la Haute-Garonne



Danièle LAMARQUE, Membre de la Cour Européenne

Je dois dire d'abord mon grand plaisir d'avoir été associée à vos travaux aujourd'hui et ainsi partagé les questions que vous vous posez, d'avoir trouvé un réseau aussi structuré et constructif parce que vous travaillez sur des outils professionnels, concrets. J'ai beaucoup apprécié vos échanges et l'ouverture vers d'autres milieux, d'autres préoccupations.

Et cette construction d'une véritable communauté professionnelle, dynamique, ouverte et qui cherche à donner des réponses adaptées à des questions de gestion publique, c'est effectivement un enjeu extrêmement fort et un réseau qu'il faut continuer à faire vivre et à développer

Vos travaux m'inspirent trois pistes de réflexion:

- ♦ Autour de la culture : Comme l'a dit précédemment Monsieur BRASSENS, la question de l'Audit Interne n'est pas encore bien perçue dans le monde politique et dans le monde administratif, et il y a encore du travail à faire pour que cette notion soit prise en compte dans les formations. Monsieur BRASSENS a indiqué qu'elle était absente à l'ENA. Il y a donc beaucoup de travail à faire pour convaincre, car la fonction d'auditeur interne ne s'improvise pas, c'est un métier. J'ai fortement contribué à faire connaître le métier d'auditeur externe et à construire une formation. Ce n'est pas parce que l'on est généraliste et que l'on a fait quelques rapports que l'on sait faire de l'audit. Et je pense que votre réseau, votre communauté structurée comme elle l'est a les moyens de porter cet enjeu.
- ♦ La réalité des échanges et des ouvertures que vous suscitez est d'une grande richesse : En témoignent les différents intervenants que vous avez fait venir, mais aussi le souci de mieux structurer vos échanges, d'établir une coopération entre personnes qui font de l'inspection et de l'audit, entre inspecteurs ou auditeurs de différents champs. Je crois que c'est très important et c'est probablement un des enjeux de votre développement professionnel : construire des liens en dehors de votre propre communauté. Et dans ces échanges, il y a un plus particulièrement auquel je tiens beaucoup qui est de rapprocher auditeur interne et auditeur externe parce que c'est la logique de la bonne gestion. Cela a évolué au niveau de l'Etat depuis la création de l'Audit Interne puisque des protocoles sont établis à présent entre la Cour des Comptes et l'Audit Interne dans les Ministères. Et je souhaite vivement que l'on puisse avancer de ce point de vue-là entre les Chambres Régionales des Comptes et les Auditeurs Internes. Je pense qu'il est nécessaire pour construire les bases d'une bonne gestion que cette coopération existe. A la Cour des Comptes Européenne, nous évoluons depuis deux ans vers le développement de l'audit d'attestation, c'est-à-dire le fait de s'appuyer davantage sur les contrôles effectués par la Commission, en s'assurant bien sûr que ces contrôles sont valides et que nous pouvons nous y fier, quitte à re-performer, c'est-à-dire refaire des contrôles sur les mêmes transactions si cela paraît nécessaire. Mais cette évolution permet de déplacer le curseur vers un contrôle qui a vocation à être internalisé, car c'est la logique même de la gestion, ce qui doit permettre à l'auditeur externe de développer d'autres approches.
- ♦ On a beaucoup parlé de régularité, de corruption, de risques....La notion de la performance, au-delà de la régularité, ne doit pas être méconnue par l'audit interne. Elle contient ses propres risques qui méritent bien sûr qu'on les prenne en compte.

Je conclurai sur la notion d'indépendance. J'ai conscience d'avoir toujours été protégée par mon statut de magistrate, par l'institution d'où je viens, ce qui m'a sans doute permis d'être moins attaquée que vous ne l'êtes. Je n'ai pas subi de pressions. En revanche, les opérations de dénigrement, oui, cela existe : lors de la contradiction, nous avons à affronter les avocats, les élus. Nous disposons d'une force importante qui est la publication de nos rapports et les citoyens s'y intéressent. Mais selon moi, l'indépendance va bien au-delà des questions de statut. Pour faire le lien avec l'exposé précédent, je dirais que c'est vraiment une question d'éthique et une question d'ouverture d'esprit. L'indépendance suppose de se libérer des idées reçues ou des préjugés, d'avoir la modestie d'apprendre, d'avoir l'humilité de se poser des questions, de

savoir que l'on ne sait pas tout mais qu'il faut d'abord comprendre ce dont on parle avant d'en juger. Je pense donc que c'est plus une question d'éthique et de disposition mentale que de statut ou de positionnement même si le statut et le positionnement sont indispensables pour conforter cette indépendance.

Continuez cette construction, cette ouverture. Votre communauté est efficace et dynamique.

YANNIS WENDLING, Président de la CIAT

A mon tour de remercier.

Un grand merci à Christophe et à son équipe d'avoir accepté de nous accueillir peu de temps après l'installation de sa direction.

Un grand merci à toutes les personnes qui ont travaillé au sein des ateliers et sur les différentes fiches AFA et COSO ces derniers mois.

Trois points pour conclure :

Il y a la conférence de l'IFACI les 15 et 16/11/2018 où les thèmes évoqués aujourd'hui vont faire l'objet de deux ateliers portés par le groupe professionnel et la CIAT

- Un atelier sur la prévention de la corruption dans les collectivités territoriales avec trois membres de notre groupe : Agnès BACHELOT-JOURNET, Hélène MATHIEU et Caroline CALBO
- Un autre atelier sur est-ce que les fondamentaux du contrôle interne tels qu'ils sont écrits dans le référentiel COSO ERM sont transposables aux collectivités territoriales où participeront Michel REVERDY et moi-même.

Beaucoup de personnes non issues des collectivités territoriales participeront à ces ateliers et démontrent l'ouverture vers l'extérieur comme le disait Danièle LAMARQUE et nombreux sont ceux qui s'intéressent à ce que l'on peut échanger au sein de nos instances.

La suite de cette journée : l'objectif est au travers de ces fiches que l'on vous a esquissé de pouvoir communiquer après de nos parties prenantes et d'élargir notre communauté mais en arrivant avec du contenu et pas parler seulement de métier. Et derrière les fiches COSO et AFA, c'est apporter des matériaux à nos partenaires et leur dire en quoi on peut les aider pour se conformer à la réglementation et au-delà de ça mieux maîtriser leur organisation pour tenir leurs engagements en tant qu'élus ou leurs engagements en tant que gestionnaires de fonds publics ou mieux répondre aux demandes des citoyens parce qu'ils maîtriseront mieux tel ou tel service.

Vous allez recevoir par @ l'ensemble de ces fiches avec une adresse @ qui vous sera indiquée sur laquelle vous pourrez faire part de vos questions, remarques, de manière à contribuer à nos travaux qui vont être finalisés d'ici la fin de l'année avec le soutien notamment de l'IFACI et de PWC.

Ce réseau et ces réunions ne peuvent exister parce que l'on est crédible. Certes, l'IFACI accueille nos travaux et nous donne une légitimité certaine, mais aussi parce que l'on a des membres. L'adhésion à la CIAT permet d'être reconnu comme interlocuteur et partie prenante, de renvoyer un signal très fort aux personnes que l'on rencontre et leur dire que l'on est l'interlocuteur légitime sur ces questions et porter ces messages à travers une formation, la création d'une communauté avec les auditeurs externes, travailler sur la méthodologie.

Christophe MAGNE, Directeur de l'Audit Interne - Conseil Départemental Haute-Garonne

Je remercie toute l'équipe de l'Audit Interne du Conseil Départemental de la Haute-Garonne qui a participé activement à la réussite de cette journée et également les services du Conseil Départemental sans qui nous n'aurions pas pu nous réunir dans ces conditions.

Je remercie tous les orateurs de la journée pour la qualité de leurs propos ainsi que l'ensemble des conférenciers d'avoir participé à cette journée.