

## Compte-rendu de la conférence 2023 du groupe ERFA des collectivités publiques latines



### Les interventions à la conférence

**Grégoire Demaurex**, responsable du Groupe IIAS ERFA CPL a ouvert le **programme** de la Conférence 2023 en souhaitant la bienvenue à l'ensemble des conférenciers et participants. Il a remercié particulièrement la Ville de Fribourg pour son accueil et son soutien dans l'organisation de cette édition.

**Karin Perraudin**, Présidente du Conseil d'administration de Groupe Mutuel Holding SA, a exposé, l'importance **d'un système de contrôle interne (SCI) efficace** dans un contexte de forte croissance de l'assureur mais aussi de développement de la régulation (FINMA, OFSP). Elle a souligné la nécessité de faire évoluer les structures et la gouvernance par une meilleure définition des rôles et la documentation des processus de décisions. La collaboration rapide et efficace entre les lignes de maîtrise est essentielle. La fiabilité, la transparence et la cohérence des informations nécessaires à la prise de décisions fondées et orientées selon les risques sont à mettre au centre de la gouvernance d'une entreprise comme le Groupe Mutuel. Une bonne illustration de cette approche est l'introduction d'un processus de rédaction des rapports par étapes avec validations successives des constats d'audits et des recommandations par le management.

**Thierry Steiert**, Syndic de la Ville de Fribourg a évoqué la **création d'un service d'audit interne (AI)** dans l'organisation de la ville entre 2021 et 2022. Il a souligné l'importance du Comité de contrôle des finances qu'il préside (composé de quatre membres internes et d'un expert externe). M. Steiert a relevé la bonne compréhension interne à l'égard de l'AI et souligné son utilité pour l'efficience et l'efficacité de l'administration communale. Il a mis en évidence le sens d'un AI orienté sur les risques et couvrant toutes les activités de l'administration communale. L'AI constitue une assurance face à une possible attention des médias sur d'éventuels dysfonctionnements à l'interne de l'administration.

**Eric-Serge Jeannet**, Vice-directeur du Contrôle fédéral des finances (CDF), a commenté l'actualité de l'IIA Switzerland et les **principales nouveautés en matière d'AI aux niveaux suisse et international**. Il a évoqué les changements apportés au modèle des trois lignes avec l'accent mis sur la création de valeur ajoutée. L'IIAS recourt aux deux modèles, qu'il choisit en fonction de ses besoins particuliers et du message qu'il désire adresser (clarté vs flexibilité des lignes). Eric-Serge Jeannet a présenté les évolutions des nouvelles normes internationales d'audit (Global Internal Audit Standard) qui ont fait

l'objet d'une consultation internationale en 2023 ainsi que l'enquête annuelle « Risk in Focus 2024 » de la Confédération européenne des Instituts d'audit interne (ECIIA) qui identifie les cyberattaques, les difficultés de recrutement des talents, l'intelligence artificielle comme risques principaux ; la fraude se trouve en bas de la liste. Le sondage 2023 auprès de la profession en Allemagne, Autriche et en Suisse débouche sur peu de surprises. Il contient quelques éléments de réflexion : coordination, gouvernance sur l'AI, nature désormais essentiellement hybride des audits, forme des rapports qui, dans 20% des cas, prennent la forme d'un Powerpoint.

**Yannis Wendling**, Directeur de l'inspection générale du département de Seine St-Denis et président du groupe professionnel collectivités territoriales et administrateur de l'Institut français de l'audit et de contrôle internes (IFACI), a parcouru les principaux **défis des fonctions d'audit interne dans les collectivités publiques françaises**. Il a évoqué la question de la raison d'être de l'audit interne, dans un environnement institutionnel et administratif « concurrentiel » (Cour des comptes, Chambre régionale des comptes, comptabilité publique, Agence Française Anticorruption, Corps d'inspection ministériels, etc.) qui est caractérisé par une profusion de normes réglementaires. Yannis Wendling a conclu que la vraie valeur ajoutée de l'audit interne, dont les fonctions se limitent souvent au contrôle de conformité, réside dans sa gestion des risques, en tant que condition de performance du service public.

**Julien Seydoux**, Responsable de la gestion des risques et de l'audit interne du Groupe E, a abordé le thème « **comment garder son cap dans un monde qui évolue rapidement** ». Il a d'abord présenté les rôles et fonction de son entité. Il a souligné que le contexte très évolutif des activités de production et de distribution d'énergie (crises, changements législatifs, nouveaux modèles d'affaires, etc.) expose la fonction d'audit à une forte nécessité d'adaptation. Aussi, un modèle mixte, regroupant à la fois la gestion des risques et l'audit, a jusqu'à présent été considéré comme étant le plus adapté des points de vue de la Direction générale et du Conseil d'administration du Groupe E. Julien Seydoux a plaidé pour la nécessité de conserver une flexibilité dans la planification des audits, afin de pouvoir d'un côté faire face aux crises et de l'autre pouvoir répondre aux changements de fonds. Sa solution constitue en une réalisation en deux phases de ses audits pour permettre aux nouveautés technologiques, législatives ou opérationnelles de s'installer.

**Sophie Forster-Carbonnier**, Présidente de la Cour des Comptes du canton de Genève (CDC GE), et **Valérie Schwaar**, Présidente de la Cour des Comptes du canton de Vaud (CDC VD), ont porté des regards croisés sur leur organe de contrôle. Ainsi, après un bref passage en revue des points communs et différences entre les deux entités, Mme Foster-Carbonnier a souligné l'importance de la **gestion des alertes** par la CDC GE : celles-ci ont été à l'origine de 40% des travaux d'audit et d'évaluation sur la période 2018-2022. Les alertes ont connu une augmentation significative de leur nombre entre 2016 et 2022, puis ont ensuite diminué. Une bonne gestion de celles-ci nécessite une coordination étroite entre les instances de contrôle et de surveillance du domaine ainsi que de la protection des lanceurs d'alerte. Mme Schwaar a quant à elle abordé la **question du choix des thèmes d'audit** par le Collège des magistrats de la CDC VD sous l'angle de l'autosaisine. La CDC VD dispose de critères ancrés dans son règlement. Le choix des thèmes dépend en outre fortement de la connaissance du domaine concerné, de la définition des objectifs et du contenu de l'audit, de la détermination de sa faisabilité ainsi que de la stratégie d'audit adoptée par la Cour. Ceci d'autant plus que les ressources à disposition sont relativement limitées.

**Marcel Baumgartner**, Chef de la cellule d'analyse de données de l'audit interne de Nestlé SA, a évoqué, dans un contexte de croissance rapide de la numérisation de l'information, sa longue **expérience en matière de statistique et d'analyse de données**, afin de **mieux cibler la mission d'audit**. Il a souligné le niveau de digitalisation élevé de Nestlé, grâce à la mise en œuvre, dès 2000, de décisions stratégiques de centralisation du groupe (programme d'harmonisation des processus d'affaires, standardisation des données, système ERP commun basé sur SAP). Ceci permet à l'heure actuelle d'accéder aux données transactionnelles concernant chaque objet d'audit (siège, usine, centre de recherche et développement, etc.). M. Baumgartner a relevé les principaux avantages de l'analyse des données : son rôle central pour les audits de courte durée (de quelques semaines), une analyse plus complète et moins dépendante de l'échantillonnage, des rapports factuels et pertinents ou encore une indépendance accrue dans le choix des entités à auditer. Enfin, même si les données sont toujours plus importantes, la conduite d'audits sur place reste une priorité chez Nestlé.

**Audrey Bütikofer**, responsable de l'audit interne de la Ville de Fribourg, et **François Donini**, responsable des analyses de données au CDF, ont échangé leur regard **sur les conditions et pistes pour des audits pertinents et efficaces** dans leur entité de contrôle. Mme Bütikofer a évoqué les principaux défis rencontrés par l'audit interne de la Ville de Fribourg, depuis sa création en 2021, en soulignant notamment l'importance, pour une très petite structure, du choix des thématiques d'audit, de la flexibilité et de la réactivité des collaborateurs ainsi que le besoin d'analyse de données pour mieux cibler les audits à réaliser. M. Donini a relevé la nécessité, pour le CDF, de garantir la qualité des travaux menés compte tenu de l'exposition publique des rapports publiés, d'assurer la continuité et la cohérence des appréciations et recommandations formulées par des équipes différentes à des moments distincts, d'identifier les compétences nécessaires et de mettre en œuvre les mesures requises (formation/organisation) pour les acquérir et, finalement, de rester agile afin de s'adapter rapidement aux changements de priorités pouvant survenir dans le cadre d'une organisation matricielle exigeante.



Une **table ronde**, animée par **Maxime Chrétien**, Chef du Contrôle des finances de la Ville de Genève et membre du comité IAS ERFA CPL, a réuni **Yannis Wendling**, **Valérie Schwaar** et **Frédéric Roth**, Groupe Audit Manager au sein de Nestlé SA, autour du thème de la **valeur ajoutée de l'audit interne**. Les questions du/des destinataire/s des activités de l'AI, de son évaluation et de son évolution, ainsi que la définition de sa valeur ajoutée dans un contexte notamment marqué par une redéfinition du rôle des lignes et l'importance de la maîtrise des risques ont été traitées.



La conférence a également été agrémentée par un numéro du magicien, mentaliste et présentateur de télévision **Federico Soldati**, dont le show a particulièrement captivé l'assistance.

Les **présentations de la conférence** ainsi que les **vidéos** réalisées à cette occasion sont disponibles sur le Groupe LinkedIn IIAS ERFA CPL.

SCAN ME



*Yann Wyss et Grégoire Demaurex*  
*Groupe ERFA des collectivités publiques latines*

20.10.2023