

Direction de l'Audit et des Risques du  
Groupe

Destinataires

Tous services

Contact

Secrétariat DARG

Tél : 0155441572

Fax :

E\_mail:

Date de validité

A partir du 01/03/2017

Annulation de

CORP-DARG-2010-0041 du 11 février 2010  
CORP-DSGG-2012-0275 du 30 juillet 2012

## Charte de l'audit de Groupe

### OBJET :

Décision n° 051-18 du 20 février 2017 portant modification de la charte de l'audit de Groupe.

### REFERENCES :

Décision n° 279-22 du 6 octobre 2009 portant création de la direction de l'audit et des risques du Groupe La Poste (CORP-DJAG-2009-0207 du 27 novembre 2009).

*Le Président Directeur Général*

*Philippe WAHL*

**BLP**

**Bulletin La Poste**

X	C1	Interne
	C2	Restreint
	C3	Confidentiel
	C4	Secret

<b>Sommaire</b>	Page
<b>1. MISSION</b>	<b>3</b>
<b>2. ORGANISATION, ACTIVITES ET RESPONSABILITES</b>	<b>3</b>
<i>2.1 L'AUDIT DE GROUPE</i>	3
<i>2.2 LES AUDITS DES BRANCHES</i>	5
<b>3. DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES</b>	<b>5</b>
<i>3.1 COMPETENCES</i>	5
<i>3.2 RECRUTEMENT DES AUDITEURS</i>	5
<i>3.3 FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES AUDITEURS</i>	6
<b>4. PRINCIPES D'ACTION</b>	<b>6</b>
<i>4.1 CADRE DE REFERENCE</i>	6
<i>4.2 OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES</i>	6
<i>4.3 CONDITIONS D'EXERCICE</i>	7
<b>5. PROGRAMMATION DES ACTIVITES</b>	<b>7</b>
<b>6. MODALITES D'INTERVENTION</b>	<b>8</b>
<i>6.1 PREPARATION ET LANCEMENT D'UNE MISSION</i>	8
<i>6.2 OBSERVATIONS, ANALYSES ET EVALUATIONS</i>	9
<i>6.3 RECOURS A L'EXPERTISE EXTERNE</i>	9
<i>6.4 CONCLUSION D'UNE MISSION</i>	9
<i>6.5 SUIVI DES RECOMMANDATIONS</i>	10
<i>6.6 SYNTHESE DES TRAVAUX DE L'AUDIT</i>	10
<i>6.7 ASSURANCE QUALITE ET MESURE DE LA PERFORMANCE</i>	10
<b>7. RELATIONS AVEC LES AUTRES FONCTIONS</b>	<b>11</b>

# CHARTRE D'AUDIT DU GROUPE

La charte d'audit du Groupe définit le cadre de missions, d'action et de cohérence de la fonction audit au sein du Groupe La Poste.

Ce texte a fait l'objet d'une actualisation en octobre 2016 dans le cadre d'un groupe de travail entre les responsables des différents services d'audit. Il est notamment mis en cohérence avec la décision d'organisation de la direction de l'audit et des risques et avec les nouvelles modalités de programmation des activités (plan pluriannuel d'audit).

## **1 MISSION**

La fonction d'audit est chargée d'évaluer, de façon objective et indépendante, les systèmes de management des risques, les systèmes de contrôle, les systèmes de gouvernement d'entreprise et les systèmes d'information du Groupe.

Elle contribue à leur amélioration en termes de conformité, de sécurité, d'efficacité et d'efficience.

Elle a pour finalité de donner une assurance raisonnable de maîtrise des risques, aux mandataires sociaux, aux instances de gouvernance et, plus généralement, aux dirigeants et aux managers.

Pour ce faire, elle réalise des missions d'audit, ciblées et approfondies, sur l'ensemble des activités du Groupe, en France et à l'étranger. Elle intervient dans les entités en partenariat sous réserve d'accord préalable et chez les prestataires dans le cadre des contrats en vigueur. Les missions sont menées conformément aux normes professionnelles.

Sauf exception, ces missions sont prévues par le plan pluriannuel d'audit du Groupe.

## **2 ORGANISATION, ACTIVITES ET RESPONSABILITES**

La fonction d'audit est organisée de manière à garantir la réalisation des missions qui lui sont confiées, en cohérence avec l'organisation Groupe et en veillant à l'optimisation des moyens mis en œuvre.

### **2.1 L'AUDIT DE GROUPE**

La direction de l'audit et des risques du Groupe exerce les activités et responsabilités d'audit de Groupe.

Elle intervient dans l'ensemble des entités du Groupe et apporte sa contribution à l'ensemble des activités de celui-ci.

## Charte de l'audit de Groupe

Elle a pour missions :

- d'assurer la cohérence et le contrôle des audits des Branches et de Poste Immo, ces audits étant indispensables au bon exercice de la responsabilité des Directeurs concernés ;
- de procéder à l'analyse et à la surveillance des risques et du contrôle interne ;
- de contribuer à la discipline stratégique du Groupe (recherche d'efficacité et de simplification du Groupe, suivi des objectifs et des décisions stratégiques) ;
- d'intervenir ponctuellement à la demande du Président Directeur Général.

Ces missions s'inscrivent en particulier dans le contrôle de la prise en compte des risques majeurs cartographiés et de la mise en œuvre de leur couverture.

Elle a compétence pour :

- vérifier la mise en œuvre des orientations et projets stratégiques ;
- évaluer les processus de management des risques ;
- réaliser le diagnostic des systèmes de contrôle interne et des dispositifs de gouvernement d'entreprise ;
- évaluer la gouvernance et la gestion des activités supports (finance, ressources humaines, etc.) ;
- évaluer la gouvernance et la gestion des systèmes d'information du Groupe, y compris chez les partenaires et les prestataires informatiques chez qui elle peut intervenir en tant que de besoin, dans le cadre de clauses contractuelles d'auditabilité ou de toute autre nature l'y autorisant ;
- assurer la cohérence et l'harmonisation au niveau du Groupe des audits des Branches et de Poste Immo lors de la définition des plans d'audit et des plans d'actions ;
- être consulté en cas de nomination d'un directeur d'audit de Branche ou de Poste Immo ;
- mener toute enquête sur des faits susceptibles de porter atteinte à l'image du Groupe ou à la suite d'atteintes ou d'incidents importants liés aux systèmes d'information ;
- veiller au respect des normes professionnelles, à l'optimisation des savoir-faire du Groupe en matière d'audit, de gestion des risques et de contrôle interne et à la pertinence des audits des métiers et domaines ;
- contribuer à la promotion du contrôle interne et de l'éthique.

A ce titre, elle a vocation à effectuer tous types d'audits ou enquêtes ayant trait notamment à :

- la discipline stratégique et à son respect ;
- l'atteinte des objectifs fixés par les instances dirigeantes du Groupe ;
- la qualité et l'intégrité des informations opérationnelles et financières ;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine (y compris les biens et les personnes) du Groupe ;
- l'application correcte des lois, règlements, instructions et procédures ;
- la bonne utilisation des ressources ;
- tout sujet transverse ou toute question sur saisine du Président-Directeur Général.

## **Charte de l'audit de Groupe**

Une partie des audits est réalisée à la demande et pour le compte des autres services d'audit interne du Groupe.

Dans le domaine informatique, elle effectue plus spécifiquement des missions d'assurance et de conseil, selon des modalités analogues, ayant trait notamment à :

- la gouvernance des systèmes d'information ;
- la gestion des portefeuilles de projet et la conduite des projets SI ;
- le management des risques et de la sécurité informatiques ;
- la fourniture des services informatiques ;
- l'optimisation des processus informatisés ;
- la conformité des SI et de leur utilisation aux lois et à la réglementation.

Le Directeur de la Direction de l'Audit et des Risques du Groupe est placé sous l'autorité du Président-Directeur Général auquel il rend compte directement. Il a un lien fonctionnel avec le Comité d'Audit du Conseil d'Administration et le Président de ce Comité. Il relève de l'animation assurée par le Secrétaire Général du Groupe.

Il bénéficie d'un pouvoir d'alerte qu'il exerce auprès du Président et du Secrétaire Général du Groupe.

Il participe au Comité Exécutif :

- pour la présentation de la cartographie des risques ;
- pour la présentation et la validation du programme annuel d'audit ;
- pour le bilan semestriel de l'exécution et du suivi des missions ;
- pour la restitution de missions spécifiques.

## **2.2 LES AUDITS DES BRANCHES**

Les modalités de l'organisation, des activités et des responsabilités spécifiques aux audits des Branches sont précisées par leur charte d'audit, en cohérence avec la présente charte.

# **3 DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

## **3.1 COMPETENCES**

L'audit constitue une des filières professionnelles du Groupe La Poste. A ce titre, les compétences sont décrites par référence aux meilleures pratiques professionnelles.

Ces compétences sont organisées et mutualisées au sein du Groupe de manière à garantir l'existence de pôles d'expertises sectorielles (banque, assurance, logistique, distribution...) et fonctionnelles (finance, ressources humaines, vente, logistique, immobilier...).

## **3.2 RECRUTEMENT DES AUDITEURS**

Les auditeurs sont des cadres supérieurs ayant une expérience significative dans les domaines couvrant les principaux métiers du Groupe.

## Charte de l'audit de Groupe

Les recrutements interviennent dans le cadre des orientations générales du groupe La Poste, en tenant compte des besoins spécifiques en termes d'expérience et d'expertise.

### 3.3 FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES AUDITEURS

Les auditeurs bénéficient d'une formation initiale et continue à la maîtrise des normes, des procédures et des techniques d'audit. Ils doivent avoir des compétences indispensables à la conduite d'une mission d'audit interne en conformité avec les meilleures pratiques professionnelles internationales.

En complément, tous les auditeurs suivent des formations professionnelles régulières de sorte à maintenir ou développer des expertises fonctionnelles.

La Direction de l'Audit du Groupe coordonne la politique de formation de la filière audit, en liaison avec les branches et les services de formation, afin de faciliter cette montée en compétence.

Quel que soit leur service d'appartenance, les auditeurs sont tenus informés des objectifs, des activités et des projets du Groupe et de leur Branche.

## 4 PRINCIPES D'ACTION

### 4.1 CADRE DE REFERENCE

L'audit remplit ses missions dans le respect des normes professionnelles définies à l'échelon international par l'Institute of Internal Auditors (I.I.A.) et précisées au plan national par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) : « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.* »<sup>1</sup>.

### 4.2 OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES

Les auditeurs respectent en toutes occasions les exigences déontologiques de la profession en matière d'objectivité, d'indépendance, de confidentialité, d'intégrité et de rigueur.

Ils doivent tout particulièrement :

- s'abstenir de prendre part à des activités ou d'établir des relations qui pourraient compromettre l'impartialité de leur jugement ou encore d'auditer des opérations dont ils étaient responsables dans un passé récent ;

---

<sup>1</sup> Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI. Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.

## Charte de l'audit de Groupe

- révéler à leur hiérarchie toute anomalie, irrégularité ou fraude dont ils auraient pu avoir connaissance au cours de leurs investigations ;
- faire preuve d'un devoir de réserve absolue à l'égard des informations recueillies dans le cadre de leur activité et ne pas utiliser celles-ci pour en retirer un quelconque bénéfice personnel.

Les auditeurs signent dès leur prise de fonction le code de déontologie prévu par les normes professionnelles.

### 4.3 CONDITIONS D'EXERCICE

L'auditeur a accès à l'ensemble des documents, des personnes et des bases de données nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées. Il a tout pouvoir d'investigation sur pièces et sur place.

Il ne peut se voir opposer de fin de non-recevoir par les entités ou services audités. Aucun argument de confidentialité ne peut lui être opposé, sous réserve d'habilitation défense pour les cas qui en relèveraient.

Toute entrave à ce principe de libre accès à l'information peut être portée à la connaissance du Président-Directeur Général.

L'auditeur n'a sur les activités qu'il contrôle, ni responsabilité directe, ni autorité. Les recommandations qu'il est amené à formuler ne peuvent en aucune manière dégager les personnes de l'organisation auditée des responsabilités qui leur incombent.

L'auditeur ne doit, enfin, exercer aucune responsabilité opérationnelle au sein du Groupe.

## 5 PROGRAMMATION DES ACTIVITES

Etabli chaque année en concertation avec les services d'audit des branches et de Poste Immo, le programme pluriannuel d'audit prend en compte à la fois les demandes du Président-Directeur Général et des Membres du Comité Exécutif du Groupe, les observations des commissaires aux comptes ou de la Cour des Comptes, les suggestions formulées par le Comité d'Audit de La Poste et la cartographie des risques.

Le Directeur de l'Audit et des Risques du Groupe assure la coordination et la cohérence des programmes des différents audits des Branches et de Poste Immo.

Les rapports et plans d'actions, émis par les audits de Branches et de Poste Immo sont mis à disposition sur simple demande dès leur publication. En tant que de besoin, le Directeur de l'Audit et des Risques du Groupe peut solliciter l'intervention des audits de Branches et de Poste Immo.

L'Inspection Générale de La Banque Postale a toute autorité pour intervenir dans l'ensemble des services qui relèvent des activités bancaires et d'assurances.

## Charte de l'audit de Groupe

La programmation générale des différents audits prend en compte les exigences réglementaires bancaires et d'assurances.

Le Directeur de l'Audit et des Risques du Groupe soumet chaque année, avec l'accord du Secrétaire Général, ce programme d'audit au Comité Exécutif du Groupe pour examen. Il le présente ensuite au Comité d'Audit de La Poste.

Ce programme d'audit approuvé fait l'objet d'une décision du Président-Directeur Général qui précise les missions qui seront, en tout état de cause, restituées devant le COMEX. Les autres missions sont destinées à être examinées en comité restreint présidé par le Secrétaire Général du Groupe et composé du Directeur de l'Audit, du Responsable de la mission, du ou des membres du COMEX concernés par le thème de la mission ou de leurs représentants et de tout autre Directeur concerné par le sujet.

A ce niveau, le Secrétaire Général, dans le cadre de sa mission de coordination générale de l'Audit, peut toutefois estimer que certaines missions, en raison de leur importance ou de leur impact au niveau du Groupe, doivent faire également l'objet d'un examen en COMEX et d'un relevé de décisions du Président-Directeur Général.

Ce programme peut être révisé en cours d'année à la demande du Président-Directeur Général ou du Secrétaire Général. Des missions peuvent par ailleurs être réalisées, hors programmation, en raison de leur caractère urgent sur tout sujet susceptible de mettre en risque le Groupe.

Le programme pluriannuel identifie les audits réalisés conjointement entre services d'audit.

## **6 MODALITES D'INTERVENTION**

### **6.1 PREPARATION ET LANCEMENT D'UNE MISSION**

Toute mission commence par une phase préparatoire qui permet au responsable de la mission de formaliser les exigences du ou des commanditaires sur la base des risques identifiés, d'élaborer le référentiel d'audit de la mission intégrant l'évaluation des risques liés aux processus audités et d'établir un programme de travail adapté.

Cette phase donne lieu à la formalisation d'un programme de travail, qualifiant et détaillant les travaux d'audit, et à une lettre de mission, officialisant le lancement de la mission et informant les responsables concernés des principaux objectifs et des modalités de mise en œuvre de la mission.

La lettre de mission est signée par le Président-Directeur Général.

## Charte de l'audit de Groupe

### 6.2 OBSERVATIONS, ANALYSES ET EVALUATIONS

Toute mission s'attache à décrire et formaliser les constats, les faits qui les caractérisent et les dimensionnent, les analyses qui en découlent, les évaluations qui peuvent en être faites au regard notamment des risques encourus. Pour mener à bien leurs investigations, les auditeurs recourent à divers outils et techniques (entretien, questionnaire, échantillonnage, test...) pour la mise en œuvre desquels ils sont habilités à solliciter le concours des entités ou services audités.

La restitution des constats, des faits, des analyses, des évaluations et des recommandations éventuelles est assurée aux services audités dans le cadre d'une démarche contradictoire.

Des plans d'actions concrets dont la responsabilité de réalisation est précisément attribuée sont établis par les services concernés. Leur mise en œuvre donne lieu à un suivi régulier.

Ces travaux font l'objet, à toutes les étapes de la mission, d'une supervision appropriée et d'un contrôle qualité.

### 6.3 RECOURS A DE L'EXPERTISE EXTERNE

En tant que de besoin, des personnes qualifiées, salariés de l'entreprise ou externes au Groupe, peuvent être associées à la préparation et la réalisation de missions.

Ces personnes interviennent dans le cadre déontologique de l'audit et sous la responsabilité du directeur d'audit concerné.

### 6.4 CONCLUSION D'UNE MISSION

Toute mission donne lieu à la rédaction d'un rapport initial établi sous la responsabilité du responsable de la mission.

Un rapport initial est transmis et présenté au(x) responsable(s) des entités ou services concerné(s) qui ont trois semaines pour répondre en formalisant leurs observations et, autant que possible, leurs plans d'actions. Si l'élaboration du plan d'actions nécessite un délai plus important, l'Audit de Groupe assure le suivi de sa mise à disposition.

À l'issue de cette phase contradictoire, le rapport final, tenant compte des observations, est transmis par le directeur de l'audit aux dirigeants concernés.

Selon les cas, le rapport initial fait l'objet d'une présentation soit au Comité Exécutif du Groupe soit au Secrétaire Général avec les membres du COMEX concernés. Après validation, il est diffusé à tous les dirigeants concernés.

Les rapports et plans d'actions émis par les audits de Branches et de Poste Immo sont mis à disposition de la direction de l'Audit de Groupe sur simple demande dès leur publication.

## Charte de l'audit de Groupe

### 6.5 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Les plans d'actions retenus au terme de l'examen du rapport en Comité Exécutif du Groupe sont confirmés par une décision du Président-Directeur Général.

Les plans d'actions retenus au terme de l'examen du rapport par le comité présidé par le Secrétaire Général sont confirmés par une décision du Secrétaire Général.

Les plans d'actions dont l'élaboration nécessite un délai supérieur à trois semaines font également l'objet d'une confirmation par l'instance concernée et donnent lieu à une décision selon les mêmes modalités.

Dans tous les cas, les décisions portent mention du responsable de Branche ou de domaine chargé de mettre en œuvre les actions de progrès selon un calendrier déterminé.

La Direction de l'Audit de Groupe est chargée de vérifier l'exécution des plans d'actions et, en cas de difficultés, d'alerter le Président-Directeur Général. Le Directeur de l'Audit et des Risques du Groupe effectue un reporting en Comité Exécutif des recommandations les plus importantes échues et non éteintes qui devront faire l'objet de nouveaux plans d'actions et calendrier d'exécution.

### 6.6 SYNTHÈSE DES TRAVAUX DE L'AUDIT

L'audit de Groupe dresse semestriellement, avec le concours des responsables des services d'audit des Branches et de Poste Immo, un bilan des activités du réseau d'audit interne lequel est présenté par le directeur au Comité Exécutif du Groupe puis au Comité d'Audit de La Poste.

### 6.7 ASSURANCE QUALITÉ ET MESURE DE LA PERFORMANCE

Le directeur de l'audit et des risques du Groupe anime le comité de coordination de l'audit interne qui réunit les responsables des services d'audit interne des branches et filiales.

Ce comité assure notamment une bonne articulation entre les différents audits des branches et filiales en termes de programmation, de méthodes de travail, de reporting au Comité Exécutif et au Comité d'Audit du Groupe, et de démarche d'assurance qualité.

La performance et la valeur ajoutée de la direction de l'audit et des risques du Groupe sont mesurées au moyen d'indicateurs habituellement utilisés dans la profession (taux de mise en œuvre des recommandations, respect des délais...).

La direction de l'audit du Groupe est elle-même évaluée périodiquement dans le cadre de revues internes et/ou externes.

Périodiquement, le directeur de l'audit et des risques du Groupe s'assure que la présente charte est toujours adaptée aux besoins du Groupe, et propose, si nécessaire, sa mise à jour.

## **7 RELATIONS AVEC LES AUTRES FONCTIONS**

La fonction audit veille à coordonner son action avec les autres fonctions de l'entreprise, notamment celles en charge du management des risques.

Cette décision sera publiée au Bulletin La Poste.