

## L' ALLIANCE EUROPÉENNE POUR L' APPRENTISSAGE

L'alliance européenne pour l'apprentissage est une initiative de la Commission européenne qui a vu le jour début 2013 à Leipzig, en Allemagne lors de WorldSkills\*. Cette alliance européenne fait partie d'un panel de mesures adopté en avril 2013 par le Conseil européen en faveur de l'emploi des jeunes : la garantie pour la jeunesse.

Son objet principal est de lutter contre le chômage des jeunes en multipliant non seulement les offres d'apprentissage dans les états membres de l'Union européenne mais en améliorant également la qualité de cette voie de formation grâce à un large partenariat entre les principales parties prenantes en matière d'emploi et d'éducation. En effet, il s'avère que les pays qui ont en place un système d'apprentissage, c.-à-d. un système de formation où une partie de l'enseignement se déroule dans l'entreprise et l'autre partie dans un établissement scolaire, le chômage des jeunes semble être plus faible puisque les apprentissages et les stages constituent souvent un tremplin vers un emploi permanent.

L'alliance a donc pour ambition d'appuyer les réformes scolaires dans les pays européens qui essaient de mettre en place l'apprentissage et qui veulent développer des programmes d'apprentissage principalement sur les modèles allemands, autrichiens ou suisses.

Il importe de noter que cette initiative a obtenu le soutien des majeurs partenaires européennes, à savoir le Conseil des ministres de l'Union européenne, les syndicats de travailleurs et les associations d'employeurs à l'échelle européenne : la Confédération européenne des syndicats (CES), BusinessEurope, l'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME) et autres. C'est la première fois qu'une déclaration commune d'une telle importance a vu le jour en Europe.

En signant ladite déclaration les représentants des syndicats et des employeurs se sont engagés jusqu'à fin 2013 à concentrer leurs efforts pour :

- sensibiliser aux avantages que présentent les apprentissages pour les employeurs et pour les jeunes ;
- propager les expériences et les bonnes pratiques au sein de leurs propres organisations ;
- motiver les organisations auxquelles ils appartiennent et les conseiller quant à la mise en place d'apprentissages de qualité en adéquation avec les besoins du marché du travail.

Ils sont appelés à encourager également leurs membres à :

- collaborer avec les écoles et les services de l'emploi ;
- soutenir la formation de tuteurs en entreprise et l'accompagnement, voire l'encadrement, des apprentis ;
- augmenter l'offre des apprentissages et leur qualité.

La Commission pour sa part s'est engagée à :

- soutenir les réformes scolaires dans les États membres ;
- faire en sorte que les fonds (comme par exemple les fonds des programmes Fonds social européen et ERASME+) de l'Union soient utilisés au mieux pour contribuer aux objectifs de l'alliance (aides pour le développement, des contenus d'apprentissage et pour favoriser la mobilité des apprentis) ;
- recenser les programmes d'apprentissage qui obtiennent les meilleurs résultats dans l'Union européenne et à appliquer des solutions appropriées dans chaque État membre.

\* WorldSkills est l'unique compétition internationale des métiers et des professions à l'image des jeux olympiques (cf. notre Newsletter de juillet 2013).

Par ailleurs la Commission européenne invite tous les partenaires potentiels des Etats membres à rejoindre l'alliance européenne pour l'apprentissage : le soutien des chambres professionnelles, des fédérations d'entreprises, des organismes de formation professionnels, des agences pour l'emploi et des associations de jeunesse constituent des pistes prometteuses pour développer cette voie de formation et pour avoir un maximum de chances de réussite pour mener à terme ce projet européen ambitieux.

Au Luxembourg l'alliance peut donner un nouvel essor à l'apprentissage : elle peut être l'opportunité pour en faire la voie royale d'acquisition d'une profession ou d'un emploi et ce non seulement en améliorant la qualité du système d'apprentissage et des enseignements actuels mais également en faisant évoluer les mentalités à son égard.

### Encart :

#### Garantie pour la jeunesse

La garantie pour la jeunesse est un instrument européen pour lutter contre la hausse du chômage des jeunes dont l'origine est due à l'éclatement de la crise économique en 2008. Elle propose à tous les jeunes de moins de 25 ans, qu'ils soient inscrits au chômage ou non, dans les 4 mois suivant la fin de leur scolarité ou la perte de leur emploi un stage, un apprentissage, un emploi ou une formation continue qui est adapté aux besoins de leur situation spécifique.

Cet outil est donc un espoir pour de nombreux jeunes demandeurs d'emploi et il devient urgent d'avancer concrètement et ambitieusement sur ce projet pour qu'aucun jeune ne soit plus laissé pour compte.

Au Luxembourg, l'introduction de la garantie pour la jeunesse a déjà été discutée au sein du Comité permanent du travail et de l'emploi en mars 2012 et le ministre du Travail et de l'Emploi a fait savoir qu'il souhaitait sa mise en place avant la fin du mois de juin 2014.

## DIPLÔME D'UNIVERSITÉ GESTION DE L'ÉGALITÉ, DE LA NON-DISCRIMINATION ET DE LA DIVERSITÉ

EN COLLABORATION AVEC L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE

- permet de se procurer des connaissances au niveau de la gestion de la diversité et des problématiques de l'égalité de différents groupes minoritaires ou traditionnellement en position de faiblesse au sein de notre société
- permet d'acquérir des compétences dans le domaine de l'égalité, de la non-discrimination et de la diversité en complément de son activité ou dans l'objectif d'une prise de fonction dédiée à ces questions

Détail des offres : [www.LLLC.LU](http://www.LLLC.LU)

Début de la formation :  
7 février 2014



 Le Fonds social européen  
investit dans votre avenir



13 rue de Bragance  
L-1255 Luxembourg  
T +352 27 494 600  
F +352 27 494 650  
[formation@LLC.LU](mailto:formation@LLC.LU)



## Le contrôle interne : essentiel mais si peu connu

ICIB asbl, l'association du contrôle interne, a comme objet le développement et la promotion des pratiques du contrôle interne. Orientée vers les aspects managériaux de la maîtrise des activités et processus, elle s'adresse principalement aux cadres, acteurs et coordinateurs du dispositif de contrôle interne dans les entreprises.

Créée en 2008 comme une association indépendante à ancrage belge, ses activités se concentrent essentiellement autour des domaines suivants :

- certifications professionnelles (CICS et CICP) ;
- formations et journées thématiques ;
- un IC-AWARD annuel ;
- prises de position (« Position Papers ») dans le domaine du Contrôle Interne ;
- développement d'outils, tels que le « Jeu du Contrôle Interne ».

Pour plus d'informations : <http://www.icib.org/>



Internal Control

Contrôle Interne

Interne Beheersing

Le Contrôle Interne s'adresse donc d'abord aux gestionnaires. Ceux-ci sont en effet responsables des produits et services, qui sont les résultats de leurs processus. Ces produits et services doivent être de qualité. Le manager agit donc en conséquence. Il doit aussi connaître tous les aléas possibles qui ne lui permettraient pas de fournir un résultat attendu en fonction de contraintes de temps, de quantité et de qualité. Il doit donc être à même d'identifier toutes ces incertitudes qui peuvent potentiellement se produire et nuire au bon fonctionnement de ses processus. Il doit aussi veiller à la maîtrise de ces risques et assurer les parties prenantes par rapport à l'atteinte des objectifs fixés. L'ensemble de ces tâches constitue le processus de contrôle ou de maîtrise interne.

Mais dans nos entreprises et organisations, les managers et les autres acteurs du dispositif de Contrôle Interne sont confrontés à de nombreuses confusions du fait de l'usage courant du terme « contrôle ». Celui-ci est en effet utilisé pour désigner des activités totalement différentes qui pourraient être classées en trois grandes catégories, à savoir :

- l'inspection (le « contrôle » ou « les contrôles internes » comme parfois nommé) par un vérificateur de la conformité d'une action ou d'une activité ;
- la maîtrise d'une activité ou d'un processus par le management ; on dira d'un processus maîtrisé qu'il est « sous contrôle » ;
- l'évaluation par un auditeur du niveau de maîtrise assuré par le management.

Ces trois activités nommées « contrôle » sont bien connues dans la plupart des entreprises, mais c'est la deuxième, celle de la « maîtrise » des activités qui représente à la fois le plus grand défi et la plus grande source de plus-value. C'est aussi celle qui est promue par ICIB, l'association du contrôle interne, et qui est visée par la plupart des référentiels de gouvernance d'entreprise.

La confusion linguistique entraîne dans la pratique trois dérives majeures.

La première consiste à confondre « maîtrise / contrôle interne » et « inspection ». Le référentiel COSO (référentiel international du contrôle interne et de la gestion des risques d'entreprise) définit l'objectif du contrôle interne comme « Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Cette définition découle du besoin des entreprises de travailler leur « capital confiance » auprès de leurs parties prenantes (clients, actionnaires, personnel...). Ceci suppose bien plus qu'une action « d'inspection ». En amont de l'inspection il est nécessaire que chaque collaborateur dans l'entreprise maîtrise les risques liés à ses activités et que le management mette en œuvre toutes les conditions pour disposer d'un environnement approprié et porteur et d'un processus coordonné de communication, d'évaluation et d'amélioration constante de la maîtrise. Correctement appliquée, la pratique du contrôle interne devrait davantage contribuer à une meilleure qualité, voire à l'élimination des procédures et inspections devenues trop coûteuses ou obsolètes. On remarquera qu'il est habi-

tuellement plus facile d'ajouter des nouvelles actions de maîtrise que de prendre la responsabilité d'en supprimer, cette dernière action nécessitant une analyse plus approfondie des risques encourus.

Ainsi défini, le contrôle interne se rapproche bien mieux de son origine sémantique anglophone ; « to control » qui signifie en effet davantage « maîtriser » que « contrôler ». On peut regretter à ce niveau que nous n'ayons pas (encore) adopté dans la langue française la terminologie plus appropriée de « maîtrise d'activités » et que, de ce fait, le « contrôle interne » soit quelque fois perçu comme le « vilain petit canard » des pratiques managériales.

La deuxième dérive est liée à la confusion entre la « maîtrise / contrôle interne » et « l'évaluation de la maîtrise / audit ». La maîtrise des activités constitue une responsabilité majeure du management et de l'ensemble du personnel. L'auditeur effectuera une évaluation indépendante de la qualité du contrôle interne mis en place par le management et contribuera ainsi à l'assurance fournie aux parties prenantes. À défaut de disposer d'un processus de contrôle interne à évaluer, l'auditeur devra se limiter à l'inspection de l'application des procédures en place ou de devoir lui-même développer les initiatives de maîtrise des risques, ce qui entamera bien évidemment l'indépendance propre à la fonction d'auditeur. En effet, si le contrôle interne est un processus, l'audit interne est une fonction. On constate cependant que dans bon nombre d'entreprises le recrutement d'un auditeur interne précède la mise en place d'un dispositif structuré de la gestion des risques et du contrôle interne. Bien que contraire à la bonne pratique, cette démarche intermédiaire permettra au moins de stimuler le démarrage d'un projet de mise en œuvre du contrôle interne.

Une troisième confusion, liée à la première, se situe au niveau des objectifs poursuivis par le contrôle interne. Poussé par certaines lois et réglementations sectorielles, certaines sociétés limitent l'étendue du contrôle interne à l'inspection des seules processus financiers de l'établissement des rapports annuels ou à la régularité des opérations. Une assurance raisonnable doit cependant être fournie par rapport à l'ensemble des objectifs, qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, de conformité ou de reporting. Une société peut en effet parfaitement maîtriser son processus de l'établissement des rapports annuels, mais courir droit à la faillite ou rester en infraction par rapport aux lois fiscales, sociales ou autre, ou encore de ne pas avoir un regard critique sur les moyens et méthodes mis en œuvre pour atteindre les objectifs opérationnels. Aussi, il a été démontré que, afin d'obtenir un degré de maîtrise suffisant du processus de reporting, une société devra nécessairement maîtriser ses processus en amont du reporting. Comment peut-on en effet garantir l'exactitude du chiffre d'affaires publié sans maîtriser l'ensemble du processus de ventes et de la réception des offres.

La mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise interne ne doit pas être livrée à l'improvisation. Si chacun dans l'organisation est supposé être le contrôleur interne de son propre processus, il importe qu'un (ou plusieurs) coordinateur(s) du contrôle interne soit désigné(s) et que cette (ces) personne(s) bénéficie(nt) des formations et de l'accompagnement professionnel nécessaire. L'association du contrôle interne ICIB offre depuis peu la possibilité d'obtenir une certification professionnelle et internationalement reconnue (CICS, Certified Internal Control Specialist). Le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) de la CSL organise des formations préparatoires à l'examen qui donne accès à la certification CICS. Cette formation couvre l'essentiel de la méthodologie du contrôle interne et est orientée vers la maîtrise des activités et l'amélioration du capital confiance des entreprises. Elle démontre l'intérêt d'élargir la notion de contrôle au-delà des diverses formes d'inspection de régularité et ouvre la voie vers une plus grande valeur ajoutée du processus de maîtrise, tout en permettant aux entreprises de mieux répondre aux exigences légales ou sectorielles. Elle est dès lors essentielle dans le cadre de la professionnalisation de la fonction de coordinateur ou d'évaluateur du contrôle interne.



**Yves Dupont,**  
Président ICIB

*Managing director Riskovery  
Consult*

*Directeur scientifique des  
programmes de formation  
en gestion des risques et en  
contrôle interne, ICHEC-  
Entreprises et CSL*



**Pierre Leclercq,**  
Vice-président ICIB

*Conseiller en maîtrise des  
processus*

*Chargé de cours à ICHEC-  
Entreprises et CSL*

## FORMATIONS LONGUES

- Certificat en Contrôle interne (CICS) 26 novembre 2013  
partenaire : ICHEC-Entreprises & Internal Control Institute Belgium

---

- Diplôme d'études spécialisées (DES) en Risk Management 14 janvier 2014  
partenaire : ICHEC-Entreprises

---

- Master Administration des Entreprises 22 janvier 2014  
partenaire : ISAM-IAE Nancy de l'Université de Lorraine

---

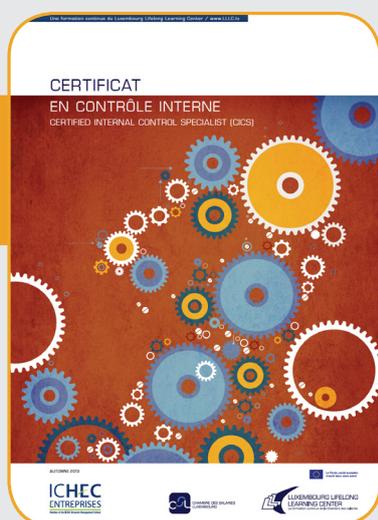
- Licence Sciences de Gestion 22 janvier 2014  
partenaire : ISAM-IAE Nancy de l'Université de Lorraine

---

- Formation en Sophrologie 30 janvier 2014  
partenaire : Institut Européen de Sophrologie du Travail

---

- Diplôme d'université (DU) Gestion de l'égalité, de la non discrimination et de la diversité 7 février 2014  
partenaire : Université de Lorraine



ICHEC-Entreprises & Internal Control Institute Belgium  
**Certificat en Contrôle interne**

Prochaine formation : 26 novembre 2013

**[CLIQUEZ ICI POUR PLUS D'INFORMATIONS](#)**

## SÉMINAIRES

## Économie, Finances et Comptabilité

S1043	Les produits structurés	25 & 26 novembre 2013
S1050	Hedge Funds : les défis de la gestion alternative	27 & 28 novembre 2013
S1069	Organismes de placement collectif : les bases	2 & 3 décembre 2013
S1085	Organismes de placement collectif : approfondissement	16 & 17 décembre 2013

## Développement personnel et professionnel

S2182	Self-efficacy	22 <sup>nd</sup> November 2013
-------	---------------	--------------------------------

## Bien-être et Santé au travail

S3030	Gérer votre stress et votre émotivité	20 & 21 novembre 2013
S3044	Alltagsstress aktiv angehen mittels Atem- und Entspannungstechniken	5. & 12. Dezember 2013

## Management

S5210	La gestion des stocks et des approvisionnements	25 novembre 2013
-------	---	------------------

## Technologies de l'Information et de la Communication

S6154	Access 2 - Développeur	28 & 29 novembre 2013
-------	------------------------	-----------------------

## Droit

S7008D	Die Vertretung der Arbeitnehmer im Privatsektor	27. November 2013
S7021D	Abänderungen des Arbeitsvertrags	4. Dezember 2013
S7016D	Das Verhandeln des Arbeitsvertrags	11. Dezember 2013

POUR LA LISTE COMPLÈTE DES SÉMINAIRES  
[CLIQUEZ ICI](#)