Actes du Colloque

vendredi 9 février 2007

Cadre de référence de Contrôle Interne :

Comment le mettre en œuvre ?

IFACI Institut de l'Audit Interne

CNCC Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

Avec la participation de l'Autorité des Marchés Financiers

IFACI - Paris - Avril 2007
ISBN : 978-2-915042-07-8

Discours introductif

Louis VAURS, *Rapporteur du Groupe de Place, Délégué Général de l'IFACI*

Le 9 mai 2006, l'IFACI avait organisé seul un premier colloque sur le cadre de référence de contrôle interne afin de présenter ses principes généraux, ainsi que deux questionnaires sur les risques et le contrôle interne comptable et financier, destinés essentiellement aux administrateurs.

Cette année, au cours de ce deuxième colloque que nous avons coorganisé avec la Compagnie nationale de commissaires aux comptes, nous vous présenterons « le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » et nous prendrons connaissance des recommandations de l'AMF sur la façon dont il conviendra d'appliquer le cadre de référence et son guide d'application.

Ce colloque va être officiellement introduit par Claude CARGOU – président de l'IFACI et directeur de l'audit interne d'AXA – et ouvert par Gérard RAMEIX secrétaire général de l'AMF.
Nous écouterons ensuite l'intervention de Jean CEDELLE, co-président du groupe de Place. Si l'on a abouti, après presque deux ans, à un document qui devrait faire date, c'est en partie grâce à ses arbitrages qui ont permis, à plusieurs reprises, de lever des situations quelque peu bloquées.
Jean CEDELLE va faire un rappel des principales étapes qui ont conduit à l'élaboration du cadre de référence, mais également du guide d'application en insistant sur les aspects comptables et financiers.
Ensuite, Michel LEGER interviendra. Il a été membre du groupe de Place et coprésident du groupe technique. Il va nous présenter en détail le contenu du guide d'application.
Le temps fort de ce colloque sera la présentation des recommandations de l'AMF par Gérard RAMEIX qui sera suivi d'une table ronde animée par Françoise BLIND, à laquelle participeront les émetteurs, les administrateurs, les auditeurs externes et les auditeurs internes, ainsi qu'un expert de la Commission européenne.

Le discours de clôture sera prononcé par Vincent BAILLOT, président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, que je remercie très vivement d'être aujourd'hui parmi nous. Cela démontre très clairement qu'il y a un intérêt partagé entre auditeurs internes et auditeurs externes et cela met bien en évidence leur parfaite complémentarité.

Claude CARGOU, *Président, IFACI*

Merci à toutes et à tous de nous avoir rejoints. Nous sommes ici pour un grand événement. Nous sommes ici pour travailler, bien sûr, mais aussi pour célébrer l'aboutissement de travaux qui ont duré plusieurs mois.

L'AMF a pris l'initiative de créer un groupe de Place en avril 2005. Ce groupe de Place a beaucoup travaillé. Il a abouti à la parution d'un document pour consultation en octobre 2006, document que vous connaissez tous. Il contient deux parties : les principes généraux de contrôle interne et le guide d'application relatif aux aspects financiers et comptables.

Ce document fait l'objet d'un très large consensus. Aujourd'hui nous allons discuter avec vous des questions qui se posent pour la mise en œuvre pratique de ce guide d'application et de ce cadre de référence. L'AMF recommande que le dispositif soit mis en œuvre à partir des exercices ouverts au 1er janvier 2007.

La Place s'est dotée d'un outil très élaboré, puissant, au service de la gestion de nos entreprises, et qui s'inscrit dans une démarche de progrès. C'est un outil qui nous aide à favoriser la transparence dans nos entreprises et c'est un outil de maîtrise de nos activités. Je crois que s'il y a un mot à retenir, c'est celui de maîtrise ; c'est une de ses caractéristiques essentielles.

L'IFACI a beaucoup travaillé sur ce sujet et a souhaité organiser aujourd'hui, avec la CNCC, ce colloque pour œuvrer dans le sens d'une utilisation encore plus large de ce cadre de référence et de ce guide d'application, parce que nous considérons qu'il y a, derrière, une véritable valeur ajoutée.

L'IFACI a aussi décidé d'investir et a développé un certain nombre de services internes, notamment un service de certification des départements d'audit interne.

Pourquoi ce service ? Parce que le cadre de référence dit : « le contrôle interne, c'est l'affaire de tous. » C'est exact, mais les rôles sont bien déterminés, et celui de l'audit interne est bien différencié. Le rôle de l'audit interne sera d'autant mieux exercé qu'il s'appuiera sur des bases de professionnalisme accru. C'est là l'objet de notre démarche et c'est là-dessus que l'IFACI a souhaité investir jusqu'à présent en développant ce système de certification des départements d'audit interne, afin de renforcer la performance des auditeurs internes et d'œuvrer encore plus pour mettre en œuvre ce cadre de référence et ce guide d'application.

L'IFACI a également réactivé une unité de recherche pour examiner les points qui ne sont pas liés aux aspects comptables et financiers. Le contrôle interne couvre un ensemble de domaines extrêmement large, outre les aspects comptables et financiers. Aujourd'hui, sur ces thèmes, on dispose d'un guide d'application extrêmement élaboré et d'une valeur intrinsèque très forte. Sur les autres aspects, l'IFACI a souhaité apporter sa pierre, a souhaité réfléchir, dans le cadre d'une nouvelle unité de recherche.

Au-delà de ces aspects de mise en œuvre concrète, il y a un bon nombre d'enjeux qui se profilent devant nous, notamment l'enjeu européen. Le fait de disposer d'un outil, que l'on peut aujourd'hui considérer comme une référence solide, nous met dans une position intéressante pour le futur. Je pense que c'est un des thèmes qu'il faudra aborder dans la table ronde.

Voilà ce que je voulais vous dire en introduction. Vous allez recevoir toutes les informations concernant les aspects techniques, politiques et pratiques de mise en œuvre. N'hésitez pas, au cours de la table ronde, à poser toutes les questions que vous souhaitez, de façon à ce que nous soyons tous en phase pour procéder à une mise en œuvre rapide. Merci.

Gérard RAMEIX, *Secrétaire Général, Autorité des Marchés Financiers*

Mon premier motif de satisfaction est l'organisation de ce colloque. Je pense qu'il est très utile et que l'on a tous besoin de travailler ensemble et de réfléchir encore sur la manière dont on va appliquer ce cadre de référence. Mon deuxième motif de satisfaction est que nous avons réussi à tenir les délais et les rendez-vous.

Avec Louis VAURS, nous avions organisé au printemps 2006, dans la même configuration, une présentation des travaux du groupe. C'était un exercice plus difficile que celui-ci, pour le secrétaire général de l'AMF que je suis, parce que le collège de l'Autorité des Marchés Financiers ne s'était pas encore vraiment prononcé : il y avait quelques points en discussion. Néanmoins le travail avait été très intéressant, et l'on avait donné une sorte de colloque en temps réel dont la principale conclusion avait été que l'on avait beaucoup travaillé, que l'on avait beaucoup avancé, mais qu'il fallait renforcer et être plus précis sur la partie concernant le contrôle interne sur l'information financière et comptable. C'est ce qui a été fait.

Je voudrais naturellement remercier tous ceux qui ont contribué – ils ont déjà été cités, vous les connaissez bien, ils seront les acteurs ce matin – et tous ceux qui, derrière, dans les différentes professions, que ce soit chez les émetteurs, chez les professionnels spécialistes de l'audit interne ou chez les spécialistes d'audit externe, ont rendu possible ce travail. Je crois que nous pouvons nous en féliciter : cela a pris un certain temps, mais au bout d'un petit nombre d'années, les conditions sont réunies pour tirer le maximum de l'article de la loi de sécurité financière qui avait le premier invité – le mot est faible – les présidents de conseil d'administration ou de conseil de surveillance à rédiger ces fameux rapports sur le contrôle interne.

Nous disposons maintenant d'un outil méthodologique, que vous allez apprendre à mieux connaître, d'abord ce matin et puis en l'utilisant. Il nous reste à regarder quels sont les enjeux de sa mise en œuvre. C'est le programme de travail que Louis VAURS vous a annoncé. Je ne veux pas le commenter ni le déflorer davantage. Je pense que nous pouvons passer immédiatement aux travaux pratiques pour satisfaire votre curiosité sur ce champ qui est tout à fait passionnant et qui est un réel enjeu, à la fois pour le marché, pour la communi-

cation financière, et aussi, je pense, pour la conduite et la gouvernance des entreprises elles-mêmes. C'est un outil qui doit être conçu comme une aide à la décision et à la bonne organisation plus que comme une contrainte imposée de l'extérieur, que ce soit par le législateur ou par le régulateur.

Rappel des étapes précédentes – Présentation du Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs

Louis VAURS

J'invite maintenant Jean CEDELLE et Michel LEGER à venir me rejoindre. Ils vont vous présenter le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs.

Jean CEDELLE est inspecteur général des Finances. Il a exercé plusieurs responsabilités au ministère de l'Economie et des Finances au début de sa carrière, notamment à la direction du Trésor et également à l'inspection générale des Finances.
Il a rejoint le Crédit lyonnais au début des années 1980. Pendant plusieurs années il a été responsable de l'Inspection générale du Crédit lyonnais et également vice-président de l'IFACI.
Il a rejoint par la suite le Comité de direction de Calyon et il assure actuellement la responsabilité de la direction de la Conformité. Les départements de déontologie et de la sécurité financière lui sont à ce titre rattachés.

En ce qui concerne Michel LEGER, il est expert comptable, commissaire aux comptes, expert en diagnostic d'entreprise et expert en informatique près la Cour d'appel de Paris. Il est donc un grand professionnel de l'audit externe et reconnu comme tel.
Actuellement, il est gérant de Léger & Associés, après avoir été, de 1972 à 2004, membre du cabinet Andersen, puis membre du cabinet Ernst & Young.
Il a été membre du H3C de 2003 à 2006. Actuellement, il est membre de la Commission des opérations financières et informations financières de l'AMF et président d'honneur du département APE de la CNCC. Il est donc parfaitement compétent pour vous parler de ce fameux guide d'application dont il a été un acteur prépondérant.

Je passe la parole à Jean CEDELLE.

Jean CEDELLE, *Co-Président du Groupe de Place, Directeur de la Conformité, Calyon*

Je voudrais remercier d'abord l'IFACI et la CNCC d'avoir organisé cette réunion. Je pense qu'elle vient au bon moment et qu'elle sera fort utile.
Je voudrais aussi remercier l'AMF et son secrétaire général pour avoir non seulement lancé le processus qui a conduit à la mise en œuvre de ces travaux, à l'élaboration de ce document, mais également pour avoir apporté, je pense, un soutien décisif dans des périodes plutôt agitées.

Louis y a fait allusion, nous sommes – pour reprendre une expression télévisuelle – dans la saison 2 du contrôle interne. Il y a eu la saison 1 avec la partie générale et la saison 2, c'est le contrôle interne comptable et financier.

Une première question, d'abord : est-ce un sujet d'actualité ? Je répondrai : oui et non.

Je vais commencer bien sûr par le « non ». Y a-t-il une appréhension générale du marché, des investisseurs, etc., à l'égard des comptes publiés en France ? La réponse est non, et je crois que ce n'est pas par hasard.

Un rapport vient de paraître sur la compétitivité de New York et des Etats-Unis par rapport à Londres, Paris, etc. Ce rapport est absolument passionnant. Il y est écrit que, au fond, les comptes publiés aux Etats-Unis, les comptes publiés en Angleterre et les comptes publiés en France présentent des caractéristiques de fiabilité particulièrement remarquables. De ce point de vue là, il n'y a donc pas de souci particulier pour la France par rapport à d'autres très grands pays occidentaux.

Le document qui vous a été remis résulte d'un travail éminemment collectif. Il n'est pas sorti du cerveau de quelques personnes, mais il est le fruit de réflexions de professionnels au sein des entreprises, au sein de l'audit interne et au sein de l'audit externe.

Chacun a apporté une remarquable contribution à ces travaux. Je pense que la gouvernance à deux – puisqu'il y a eu deux co-présidents successifs – ce n'est pas mal. Vous savez que la mode est au thème de la gouvernance, à la séparation de la fonction de président et de chief executive officer. En l'occurrence, je ne sais pas qui était le président, qui était le chief executive officer. Il n'y en avait pas, je pense. En tout cas, je peux vous dire que la gouvernance à deux, cela marche, mais à deux conditions : la première, c'est que l'on s'entende bien et la deuxième, c'est que l'on soit complémentaire.

Je ne vais pas entrer dans l'histoire du contrôle interne. C'est une très longue histoire. Au fond, depuis que les hommes développent des activités en groupe, que ce soit dans le domaine civil, militaire, social, etc., il y a une forme de contrôle, il y a inévitablement des contrôles internes.

A la suite de scandales aux Etats-Unis (et ailleurs), le contrôle interne est apparu comme la réponse miracle.
Le contrôle interne n'a d'ailleurs pas été défini par le législateur, ni aux Etats-Unis ni en France. Néanmoins la réponse du législateur – puisque le législateur, dans ces deux pays, s'est emparé du sujet – a été le contrôle interne.

Comme le montre le rapport que j'ai cité, la question est de savoir aujourd'hui si le législateur – notamment aux Etats-Unis avec la loi Sarbanes-Oxley, et en particulier sa section 404, qui impose aux dirigeants des entreprises de rendre compte de l'efficacité de leur système de contrôle interne, les commissaires aux comptes émettant également une évaluation positive – n'est pas allé trop loin. Une réflexion est engagée sur ce point aux Etats-Unis.

Ceux qui travaillent en entreprise savent qu'ils sont en compétition avec des acteurs du monde entier : les acteurs européens ; depuis une cinquantaine d'années, les acteurs américains ; depuis dix ans, la concurrence asiatique, non seulement en Asie, mais maintenant sur les marchés européens. Cette concurrence entre acteurs économiques est une donnée fondamentale, à laquelle s'ajoute une concurrence entre pays et une concurrence entre régulateurs.

Le capitalisme et surtout les capitaux sont extrêmement mobiles. Le rapport contient une information qui m'a fait beaucoup réfléchir : il s'agit des parts de marché respectives de Londres et de New York sur les introductions en bourse.

Les introductions en bourse, dans quelques cas, sont liées au caractère national d'une activité. Mais dans d'autres cas, elles peuvent se réaliser aussi bien à Hong Kong qu'à Londres ou qu'à New York. Il est intéressant d'observer le mouvement extrêmement fort, qui est un mouvement de déplacement des Etats-Unis vers l'Europe.

La part des Etats-Unis sur les introductions en bourse de plus d'un milliard de dollars est passée, de 2001 à 2006, de plus de 50 % à moins de 20 %.

Bien entendu Sarbanes-Oxley n'est pas la cause unique de ce déplacement. Une entreprise, souvent un fonds d'investissement (les fonds d'investissement sont un des grands éléments nouveaux de l'économie mondiale) peut choisir New York, mais peut choisir aussi Londres ; et à Londres, l'environnement légal, la régulation sont de nature extrêmement différente.

C'est pourquoi l'Europe, avec Londres à sa tête, a aujourd'hui le pas, notamment à cause de l'aspect réglementaire, sur les Etats-Unis.

Passons en France.
Je souligne d'entrée, puisque notre régulateur financier est en charge aussi bien de la régulation que de la compétitivité de la Place de Paris, qu'il peut y avoir un conflit d'intérêt autour de ces deux thèmes. Mais les conflits d'intérêt font partie de la vie ordinaire des organisations. L'essentiel est de les gérer intelligemment et avec la transparence qu'il faut.

En France, le législateur a une approche assez raisonnable. Ce n'est pas une flatterie, c'est ma conviction profonde.
Comme vous le savez, tout est à base de rapports. Il y a le rapport des présidents, il y a le rapport des commissaires aux comptes sur la partie comptable et puis il y a le rapport sur les rapports. Malgré tout le système reste raisonnable, surtout maintenant, avec la mise à disposition de ce cadre de référence et de ce guide d'application.

Le groupe de travail a identifié la nécessité d'avoir deux approches différentes mais très complémentaires, la première, sur le contrôle interne en général, et la deuxième sur le contrôle interne comptable et financier. L'une ne peut pas être séparée de l'autre : si une entreprise souhaite avoir un contrôle interne comptable et financier solide, elle doit avoir un contrôle interne en général solide, l'un fait partie de l'autre. Et à l'inverse, mettre en place un contrôle interne en général et négliger la partie comptable et financière est plus que déraisonnable.

Sur le contrôle interne en général.
Je ne reviens pas sur les multiples définitions du contrôle interne. Est-ce que le contrôle interne, en général, aide simplement à atteindre les objectifs du contrôle interne, ou les objectifs plus généraux ? Est-ce que la stratégie est intégrée dans le contrôle interne ?

Ce que je dirai simplement, c'est qu'à une époque où toutes les entreprises sont engagées à fond et déploient toute leur énergie sur des processus de création de valeur au travers de la création de nouveaux produits, de nouvelles activités, d'un développement hors de France, l'objectif fondamental (selon moi) du processus de contrôle interne, est de faire en sorte que l'entreprise soit sous contrôle, pour éviter des accidents intempestifs, et faire en sorte que le management puisse se consacrer à la stratégie, au développement et à la croissance ;

bref, que le management puisse être assuré d'un contrôle qui fonctionne bien vis-à-vis des activités existantes, et pour les nouvelles activités, que le cadrage du lancement de l'organisation soit fait dans de très bonnes conditions. Le contrôle interne en général, dans l'ensemble des entreprises, des organisations, vise fondamentalement à éviter la destruction inutile de valeurs.
Cela a été dit et répété : l'objectif du contrôle interne n'est pas le contrôle, c'est la maîtrise des activités. Lorsqu'un président, une direction générale dit quelque chose, il faut que ce soit suivi d'effet ; que les règles extérieures, légales, fiscales, etc., soient connues et soient appliquées. Bref, le contrôle interne, ce n'est pas en arrière-plan, une armée de contrôleurs, une armée de policiers derrière chaque opérationnel, mais une entreprise sous contrôle, et une véritable maîtrise des opérations et des processus.

Le périmètre du contrôle interne est global. Deux points méritent une attention particulière : la mise en œuvre des règles présentant un caractère obligatoire dans le domaine social, de l'environnement, de la communication financière pour les entreprises cotées, etc., et bien entendu l'information comptable et financière publiée.

Ce qui a été très clair dans l'esprit du groupe, c'est que sur ce sujet-là, on ne pouvait pas avoir une approche ni prescriptive, ni trop descriptive, ni trop détaillée. L'histoire des entreprises, leur domaine d'activité, leur organisation sont tels, qu'il n'est pas concevable d'envisager une « taille unique ». C'est totalement impossible.

Nous avons donc travaillé sur la base de principes assez simples.
D'abord, dans « contrôle interne », il y a « interne ». C'est l'affaire de l'entreprise et c'est quelque chose qui concerne tout le monde, du collaborateur de base à la Direction générale, au Conseil d'administration. Il faut avoir identifié les risques parce que le contrôle interne est indissociable – ceci apparaît dans les directives européennes en cours – de la notion de maîtrise des risques. Sans reprendre les termes du COSO sur l'environnement de contrôle, il est clair qu'il doit exister des procédures, avec une volumétrie différente selon la taille des organisations, mais au-delà des procédures, il doit exister un environnement de contrôle, c'est-à-dire une formation des collaborateurs, des disciplines, des descriptions de fonction, etc.

J'ajouterai deux remarques.
Premièrement, il est à notre avis très important que les incidents soient enregistrés et notés. Les incidents, cela fait partie de la vie quotidienne des entreprises, donc il vaut mieux les connaître que les ignorer ou les cacher ; il vaut mieux les gérer et en tirer des leçons.
Deuxièmement, un système, quelle que soit sa qualité, a besoin d'être surveillé. C'est le rôle de l'audit interne, d'ailleurs, de s'assurer que tout fonctionne normalement, que les difficultés ou les lacunes sont identifiées et corrigées.
Bien entendu, un tel système ne procure pas une garantie absolue. L'un des maîtres mots de l'audit interne, c'est l'assurance raisonnable. Et tous les professionnels savent que ce terme peut s'appliquer aussi au contrôle interne en général.

Sur le contrôle interne comptable et financier.
C'est vraiment un sujet essentiel, parce que les comptes publiés représentent une bonne partie de l'entreprise. Une entreprise, c'est la personnalité des dirigeants, les produits, l'histoire, etc., et c'est les comptes publiés. Ces comptes obéissent ou doivent obéir à un certain nombre de règles.

Nous avons souligné que la comptabilité, ce n'est pas seulement des comptes, c'est, à la base, une infrastructure, une organisation qui met en cause tous les collaborateurs de l'entreprise, de la direction générale aux collaborateurs de base. Tout le monde est impliqué.
Le groupe a identifié, à cet égard, trois processus qui assurent la qualité de la production des comptes. Avant arrêté et publication des comptes, il y a, en amont, un certain nombre de processus, une infrastructure, nécessaires pour que ces comptes soient exacts, fidèles, fiables…

Ces trois principaux processus sont : le pilotage de l'organisation comptable et financière ; l'amont au moment de la saisie de chaque événement économique qui, ensuite, a une traduction comptable ; l'arrêté des comptes. Le pilotage, c'est presque en permanence ; l'amont, c'est en permanence ; l'arrêté des comptes, c'est tous les trimestres, tous les six mois ou tous les ans.

Ce qui a été fait – et c'est, à notre connaissance, sans précédent – c'est d'identifier deux cents points clés particulièrement importants à partir desquels une infrastructure de contrôle interne comptable et financier solide peut être mise en œuvre.

En conclusion, je voudrais simplement souligner que les débats sur le caractère public de l'évaluation me paraissent très largement derrière nous. Je pense, personnellement, que l'évaluation est indispensable mais qu'elle doit être faite en interne.
Pourquoi en interne ? Parce que c'est là que l'on se dit tout, en présence de la Direction générale, du Conseil d'administration, des commissaires aux comptes. Pour qu'il y ait une véritable évaluation, celle-ci doit être franche, vigoureuse, transparente, et cette transparence ne peut pas être mise sur la place publique. Je suis profondément convaincu que l'évaluation est une obligation, mais que c'est l'affaire de la Direction générale et du Conseil.

Pour terminer je soulignerai, bien que l'on vive sous l'empire de sujets différents, que contrôle interne et gouvernance constituent deux aspects complémentaires d'un même progrès, d'une même démarche de progrès pour l'entreprise.

La gouvernance dépasse naturellement le sujet du contrôle interne. Elle a été très bien traitée en France par les rapports Viénot et Bouton, il n'y a pas grand-chose à rajouter.

Mais au fond, ce qu'offre le contrôle interne, notamment en matière comptable et financière, c'est l'infrastructure, ce sont les principes, l'organisation qui permet à la gouvernance d'être plus forte. Et inversement, la gouvernance soutient le contrôle interne. Je pense – et je souhaite le souligner – que gouvernance et contrôle interne constituent deux facettes très différentes, l'une *top down*, l'autre plutôt *bottom up*, d'une même discipline de progrès au sein de l'entreprise.

Louis VAURS

Merci Jean pour ce très brillant exposé. Je vais passer immédiatement la parole à Michel LEGER, étant bien entendu qu'à la fin de l'exposé de Michel, il sera possible de poser des questions aux intervenants.

Michel LEGER, *Co-Président du Groupe technique, Associé-Gérant, Cabinet Léger & Associés*

Sur notre sujet de ce matin, pourquoi une focalisation particulière sur le contrôle comptable et financier ? Jean CEDELLE l'a déjà évoqué, mais je crois que l'on peut y revenir en regardant la question davantage du côté réglementaire.

D'une part, le contrôle interne comptable et financier est prévu par la loi de sécurité financière puisque, vous le savez, dans la loi de sécurité financière, le premier article qui traite du contrôle interne, c'est celui qui demande au président du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance de faire un rapport sur le fonctionnement du gouvernement d'entreprise et de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place. D'autre part, il y a un deuxième article qui prévoit que le commissaire aux comptes doit faire ses observations sur la partie du rapport du président qui traite des procédures concourant à l'élaboration de l'information financière et comptable.

On était, depuis le 1er août 2003, face à des interrogations, car le contrôle interne était défini de façon générale. Mais quelle est la partie du contrôle interne qui concerne les procédures comptables et financières ? Où est-ce que cela commence, où est-ce que cela s'arrête ? On était un peu dans le flou, et je crois qu'il était important de préciser ces concepts, d'autant plus que la pratique montrait que les présidents d'entreprises, dans les premières années d'élaboration de leurs rapports, limitaient ce chapitre à « Nous avons un progiciel de comptabilité et les informations qui remontent des filiales pour la consolidation sont fiables. »
Il est évident que le contrôle interne comptable et financier, c'est un peu plus large que cela, et on va le voir dans quelques instants.

Il faut aussi se souvenir – Jean l'a rappelé – que Sarbanes-Oxley, est un ensemble de textes lourds, contraignants, même s'il ne s'intéresse qu'au contrôle interne comptable et financier. Le contrôle interne comptable et financier, c'est certainement plus que le progiciel de comptabilité et les remontées pour la consolidation.

Les directives comptables européennes qui devront être transposées en 2008 prévoient que les entreprises européennes devront faire figurer dans le rapport de gestion une description des principales procédures de contrôle interne comptable et financier, ainsi que des principaux risques.

Je ne sais pas si quelqu'un reviendra tout à l'heure dans la table ronde sur l'articulation entre risques et contrôle interne, c'est un sujet qui a fait couler beaucoup de salive dans les travaux du groupe de Place. Je crois que c'est peut-être un point sur lequel il faudra se pencher dans le futur, au moment où l'on s'intéressera à la transposition des directives comptables en question.

Quel est le périmètre du contrôle interne comptable et financier ?

Le contrôle interne comptable et financier commence avec les opérations économiques elles-mêmes, c'est le premier volet. Quand on signe un contrat qui a des impacts financiers, on est déjà dans le contrôle interne comptable et financier. Quand on fait une sortie de stock, il faut que cette sortie de stock soit facturée, que la facture soit enregistrée en comptabilité. Tout cela, c'est du contrôle interne comptable et financier.

On peut même ajouter que des informations qui figurent dans l'information financière publiée viennent de l'environnement extérieur de la société. Le groupe de travail a décidé de les exclure du contrôle interne comptable et financier.

Deuxième volet : les opérations économiques entrent dans des bases de données, vont ensuite être traduites en écritures comptables et puis périodiquement, des éditions de grands-livres, de balances vont être produites. C'est ce que l'on appelle la mécanique de production comptable. Périodiquement (tous les trois, six ou douze mois) il y aura des arrêtés de compte.
Le contrôle interne comptable et financier suppose que le langage comptable, les règles du jeu comptable et le pilotage de l'ensemble des données soient correctement assurés.

Le troisième volet sont les obligations légales et réglementaires de communication qui prennent des formes diverses. Il y a même des communications non obligatoires mais fréquentes, comme des communiqués financiers, des informations figurant sur des sites Internet, le rapport annuel, les discours du président, les réunions d'analystes. Cela fait partie de l'information comptable et financière communiquée au marché. C'est cette information, ce produit fini qui, pour être fiable et de qualité, doit au préalable être passé par tous les stades et tous les filtres normalement contrôlés que nous avons déjà évoqués.

On voit donc bien que le périmètre du contrôle interne comptable et financier n'est pas que l'affaire des comptables. Quand on est en amont, pour reprendre l'exemple de la sortie de stock, le magasinier participe au contrôle interne comptable et financier.

Le guide d'application proprement dit, a été élaboré par un groupe de travail qui s'est réuni de mai à septembre 2006. Il comprenait dix-neuf personnes qui ont toutes très bien travaillé ; c'était un groupe très actif, avec un taux de présence de quasi 100 % à toutes les séances, et un groupe varié, puisqu'il y avait des représentants d'entreprises de dimensions et d'activités diverses (l'Oréal, Alcatel, l'Air liquide, Toupargel-Agrigel, ABC Arbitrage, la Caisse nationale des Caisses d'épargne, Bongrain), des représentants de l'IFACI, des auditeurs externes (cabinets Bellot Mullenbach, Mazars, KPMG, PricewaterhouseCoopers ; on peut citer aussi Ernst & Young, parce que Jacques FOURNIER, qui n'était pas membre du groupe, a été tellement actif dans la coulisse qu'on peut l'assimiler aux membres du groupe). Sans oublier les membres de l'AMF qui ont réalisé un travail très important pour homogénéiser les documents. Si le document final a une bonne homogénéité et une bonne qualité de rédaction, c'est à Patrick PARENT, Etienne CUNIN, Florence TIBERINI, qu'on le doit, tout cela avec une impulsion donnée constamment, non seulement par Gérard RAMEIX, mais aussi par Philippe DANJOU, parti outre-Manche maintenant.

Nous avons travaillé, non pas à partir de rien, mais en utilisant les outils et la littérature existants, à savoir : le COSO ; la Turnbull Guidance britannique ; des ouvrages, notamment de l'Ordre des experts comptables publiés il y a quelques années maintenant (je pense que c'était en 2004), traitant du contrôle interne, de fort bonne facture ; des travaux de l'IFACI, bien sûr ; des documents émanant d'entreprises ou de cabinets…

Au fur et à mesure des travaux, comme les représentants des entreprises ou des cabinets que j'ai cités avaient été désignés soit par l'AFEP, soit par le MEDEF, soit par la Compagnie des commissaires aux comptes, soit par l'IFACI, les membres du groupe de travail ont validé les différentes options prises auprès de leurs mandants. C'est ainsi, je crois, que l'on est arrivé à un document de consensus assez facilement.

Parlons maintenant du document lui-même. Il comprend deux parties. La première qui est **le processus de pilotage de l'organisation comptable et financière ;** la deuxième qui détaille **les processus concourrant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée.**

Concernant **les processus de pilotage**, on rappelle des principes fondamentaux comme, par exemple : pour assurer une cohérence d'ensemble de ces processus, il convient de veiller à ce qu'un certain nombre de principes de base soient respectés. On rappelle le principe de la séparation des fonctions. On rappelle que l'organisation générale doit permettre, via des documentations, de fixer des principes de comptabilisation et de contrôle des opérations et des flux ; que des circuits d'information visant à assurer l'exhaustivité de la capture des événements économiques doivent exister ; que non seulement ces informations doivent être capturées, mais qu'elles doivent être centralisées rapidement et régulièrement vers la comptabilité ; qu'il existe un calendrier d'élaboration des informations comptables et financières au sein du groupe, connu de tous, etc. Bref, nombre de principes de base auxquels il est toujours bon de se référer.

On précise aussi la nécessité d'une organisation chargée de s'assurer que les procédures existent et que les contrôles sont appliqués, car, en matière de contrôle interne, il faut toujours se souvenir des trois questions à se

poser : les procédures existent-elles ? Sont-elles bonnes ? Sont-elles appliquées ? Je crois – et on le verra tout à l'heure, à la fin de la présentation – qu'il ne faut pas se contenter, dans le rapport du président, de décrire ce qui existe dans des bibles qui prennent la poussière sur des rayonnages, il faut s'assurer que ces procédures sont bien en place. Même si le rapport que l'on fait dans ce pays n'est que descriptif, il y a un minimum de contrôle d'existence qu'il convient d'assurer.

Y a-t-il un processus visant à identifier et à s'assurer que les ressources nécessaires existent dans les services comptables, que les effectifs et la compétence des services comptables sont adaptés aux besoins et aux contraintes, qu'il existe une veille réglementaire qui permet d'appréhender et d'anticiper les évolutions de l'environnement de la société, l'évolution de la doctrine comptable, l'évolution de la fiscalité ?

Il y a aussi, dans ces principes fondamentaux et points clés d'analyse, un rappel sur l'organisation et la sécurité des systèmes d'information : il doit y avoir des dispositifs destinés à assurer la sécurité physique et logique des systèmes ; il doit y avoir des règles précises en matière d'accès aux systèmes, de validation des traitements, de procédures de clôture, de conservation des données.

Un point, peu développé dans le document, est la conservation des données comptables et financières. C'est un point important, d'abord parce qu'il y a des obligations en matière de conservation, ensuite parce que l'on a toujours besoin de faire des recherches dans la comptabilité, comme vous le savez. Enfin, parce que, notamment dans ce pays, il existe des prescriptions fiscales très rigoureuses en matière de système d'information comptable qu'il convient de respecter, faute de quoi on peut s'attendre à des surprises désagréables.

Le rôle de la Direction générale dans tout cela est d'abord de s'assurer du respect des règles que je viens de résumer. De s'assurer aussi que la rémunération au sein des fonctions comptables et financières est conforme aux objectifs du contrôle interne. Cela veut dire, de façon pudique, que l'on n'intéresse pas les comptables aux résultats de l'entreprise, par exemple. C'est un principe de base, qu'il faut toujours rappeler. J'ai vu des cas où cela existait, ce qui est plutôt malsain.

La Direction générale doit veiller à la formalisation des procédures et des contrôles. Il est de sa responsabilité de s'assurer régulièrement que les systèmes d'information non comptables, éventuellement utilisés à des fins de pilotage des activités (en clair : la comptabilité analytique et le reporting) sont périodiquement rapprochés avec le système d'information comptable de la comptabilité générale. C'est un point de contrôle tout à fait fondamental, qui a fait l'objet de nombreux débats.

Il est aussi du ressort de la Direction générale de s'assurer que les prévisions publiées ou utilisées dans le cadre des évaluations, notamment en matière d'IFRS – vous savez que l'on fait beaucoup appel aujourd'hui à des prévisions – sont correctes, vérifiées et que l'on peut les rapprocher, au moins pour les hypothèses de base, des éléments qui figurent dans l'information comptable et financière publiée.

Lorsqu'il existe une structure d'audit interne, ce qui est bien sûr éminemment souhaitable, la Direction générale doit s'assurer de l'adéquation de l'organisation des compétences, des méthodes et des outils de cette structure d'audit interne, et que les plans d'audit interne sont appropriés. Elle doit prendre connaissance des conclusions des travaux des auditeurs internes et s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action correspondants. En matière d'arrêté des comptes, la Direction générale doit obtenir des informations adéquates sur les entités exclues du périmètre de consolidation et examiner le bien-fondé de cette exclusion. S'il existe des exceptions dans les procédures d'arrêté des comptes consolidés pour certaines filiales, la Direction générale doit s'assurer de l'existence de procédures permettant de pallier la non application des procédures du groupe.

La Direction générale établit les comptes, y compris l'annexe, en vue de leur arrêté par le Conseil d'administration. Cela veut dire qu'elle doit être capable de préciser et d'expliquer les principales options de clôture et les estimations impliquant un jugement de sa part, qu'elle doit mettre en évidence les changements de méthode

et de principes comptables et en informer le Conseil, qu'elle doit s'assurer de l'analyse des grands équilibres financiers, et identifier et expliquer les facteurs d'évolution des résultats. Si la Direction générale s'acquitte de ce rôle, tel qu'il est défini ici, je pense que non seulement les présentations devant un Conseil d'administration seront plus intéressantes, mais qu'en plus, elle aura une maîtrise réelle de l'arrêté des comptes.

La Direction générale doit également prendre en considération les travaux des commissaires aux comptes. Elle prendra connaissance auprès d'eux des périmètres et modalités de leurs interventions, s'informer de leurs conclusions. Elle s'assurera qu'ont été communiquées aux commissaires aux comptes les faiblesses majeures de contrôle interne identifiées par l'entreprise au cours de l'exercice, et qui seraient susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière publiée. En contrepartie, les commissaires aux comptes doivent également informer la Direction générale des anomalies ou faiblesses de contrôle interne qu'ils auraient relevées et demander à celle-ci quelles sont les actions correctives qu'elle envisage de mettre en œuvre.

Le rôle du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance. C'est peut-être là que le cadre de référence diffère assez profondément du COSO, non pas dans ses principes mais dans ses modalités d'application. Le comité d'audit est un concept obligatoire, vous le savez, aux Etats-Unis. En France, il n'a pas de reconnaissance légale. Je pense que ce que l'on met à la charge du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance, finalement, est un rappel de tout ce que la loi l'autorise à faire, mais cela va sans doute moins loin que ce qui figure dans le COSO.

Le Conseil doit être informé des aspects majeurs susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation. Il a la faculté de procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, de vérifier auprès de la Direction générale que les dispositifs de pilotage et de contrôle sont en place. Il peut demander à être informé des principaux processus d'alimentation et de communication de l'information financière et comptable. Il est informé éventuellement des risques et des faiblesses majeures. Il veille à la qualité du processus de sélection des commissaires aux comptes. Il est informé des conclusions des travaux de ces derniers. Il reçoit l'assurance qu'ils ont suffisamment progressé dans leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer sur ces comptes.

Concernant les processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée, une première partie rappelle **les critères de qualité** de l'information comptable et financière publiée, critères de qualité chers aux auditeurs, consacrés par une publication au Journal officiel en juillet 2006, via une norme d'exercice professionnel des commissaires aux comptes relative au caractère probant des éléments collectés. Sans entrer dans le détail, les processus amont et de production comptable doivent assurer : la réalité, l'exhaustivité, la bonne mesure, la séparation des exercices et la classification des informations. Les processus d'arrêté des comptes doivent garantir : l'existence des actifs et des passifs ; le fait que l'entité détient ou

contrôle des droits sur les actifs et que les dettes correspondent aux obligations de l'entité ; que les actifs et les passifs qui auraient dû être enregistrés l'ont bien été (critère d'exhaustivité) ; que les évaluations et imputations sont faites correctement ; que l'information financière est présentée et décrite de manière appropriée et intelligible ; que les informations financières et autres informations qui doivent figurer dans les comptes le sont pour les bons montants.

Une deuxième partie parle de **l'identification des risques** affectant l'élaboration de l'information comptable et financière publiée. C'est ce qui va permettre de dimensionner les procédures de contrôle interne et les contrôles à mettre en place dans le but d'avoir un bon contrôle interne, notamment pour que les actifs soient sauvegardés, que le patrimoine de la société soit protégé et que les informations soient traçables. On rappelle à cette occasion un vieux principe, avec lequel nous avons tous vécu depuis des décennies, qui est le principe de piste d'audit ou de chemin de révision selon lequel on doit disposer d'une documentation suffisante pour passer de l'information de base à l'information figurant dans les comptes et vice-versa.

La troisième partie développe **les principes et points clés d'analyse**. Pour les principaux flux de l'entreprise, quels éléments doit-il exister pour s'assurer d'un bon contrôle interne ?

Les auditeurs les plus anciens verront là la résurgence des questionnaires de contrôle interne qu'ils ont bien connu, sauf que là, ce n'est pas sous forme interrogative, mais sous forme affirmative : ce n'est donc pas un questionnaire, c'est une check-list.

Par exemple, pour les investissements /désinvestissements / recherche et développement, il faut que les procédures permettent de bien séparer les phases de recherche et les phases de développement, que les projets soient clairement définis et séparés. Concernant les frais de développement, une vérification doit être faite à la date de clôture afin de confirmer que les conditions ayant conduit à leur activation sont toujours remplies. Concernant les immobilisations, les critères d'identification entre charges et immobilisations doivent être précisés, ainsi que les méthodes et le point de départ de l'amortissement. Les critères de détermination de perte de valeur, en particulier le mode d'établissement des taux d'actualisation et le niveau retenu pour définir les fameuses UGT (unités génératrices de trésorerie), doivent être précisés…

Vous avez tous remarqué que cette résurgence du questionnaire de contrôle interne s'est accompagnée d'un lifting, puisque cette disposition et ces obligations s'imposent aux sociétés cotées, lesquelles doivent respecter les normes IFRS. Les questionnaires ont été adaptés en conséquence.

L'ensemble du document – cadre de référence et guide d'application – a fait l'objet d'une consultation de Place puisqu'il a été mis sur le site de l'AMF en novembre et décembre 2006. Cette consultation a donné lieu à six réponses : une de l'Association française des trésoriers d'entreprise, une de l'Ordre des experts comptables, une de Lyon Place financière, une de l'Association française d'audit informatique, une d'une société de services de conseil appelée Optimeus, et une de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes.

Beaucoup de points soulevés dans ces réponses à la consultation avaient déjà fait l'objet de larges débats au cours des réunions du groupe de Place et donc, le consensus ne s'était peut-être pas établi exactement au point souhaité par l'entité qui a répondu, mais il ne nous a pas paru nécessaire de reprendre les discussions, surtout sur des points qui avaient déjà été tranchés. Il reste peut-être des questions en suspens, mais on a considéré qu'il fallait, en l'état actuel des choses, les laisser en suspens et qu'il n'était pas nécessaire de reprendre l'écriture du document. L'Association française d'audit informatique, par exemple, considère que la place donnée à l'informatique n'est pas suffisante. Ce n'est pas surprenant, et il est vrai que l'on pourrait certainement développer un peu les commentaires de ce chapitre, peut-être dans une version future.

Il y a un grand débat sur la compatibilité avec le COSO et l'on a beaucoup travaillé, beaucoup débattu sur ce sujet. J'ai l'intime conviction que l'ensemble du document – cadre de référence, guide d'application – est

parfaitement compatible avec le COSO sur les principes. Quand on entre dans le détail, ce document, est, à mon avis, plus concret que le COSO, notamment sur la partie comptable et financière. **Je dirais que les deux documents sont compatibles au niveau des principes et complémentaires au niveau des détails.**

Une question reste ouverte. Dans la saison 1, pour reprendre la terminologie de Jean CEDELLE, il y avait des questionnaires annexés au cadre de référence : un questionnaire sur les risques et un questionnaire sur la partie comptable et financière. Plusieurs répondants à la consultation s'interrogent sur le sort qui va être réservé à ces questionnaires. Je crois que l'AMF a tranché : ces questionnaires demeurent en l'état, notamment le questionnaire comptable et financier qui est bien moins détaillé que le guide d'application, mais qui va quand même assez loin. C'est un bon exercice que de passer en revue ces deux questionnaires lors d'une réunion d'un comité d'audit.

Je terminerai en clarifiant un point touchant aux obligations en matière de contrôle interne aux Etats-Unis et en France.
Aux Etats-Unis, ce n'est pas la loi Sarbanes-Oxley qui est génératrice de lourdeurs puisque les articles 302 et 404 sont très courts, et prévoient simplement que la Direction générale et les auditeurs doivent certifier que le contrôle interne est bien en place. Dans la pratique, la SEC et le PCAOB, l'organisme aux Etats-Unis, qui coordonne et qui supervise l'activité des auditeurs, ont défini un certain nombre d'obligations : par exemple, le COSO et les documents subséquents doivent être utilisés par les sociétés pour rédiger leurs procédures ; pour arriver à ce que le management et les auditeurs puissent certifier le bon fonctionnement du contrôle interne relatif au processus comptable et financier, il faut faire un certain nombre de tests de détail qui sont définis par le PCAOB dans son auditing standard n° 2. C'est, je crois, cet auditing standard n° 2, extraordinairement détaillé, qui a été à l'origine du grand niveau de détail auquel les entreprises américaines ont été contraintes.

Il y a peut-être un deuxième phénomène, qui a été évoqué la semaine dernière au cours d'un dîner organisé dans les locaux de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, avenue de Friedland. A ce dîner, organisé par l'IFA (Institut français des administrateurs) avec l'Association France Amérique, Michael OXLEY, était invité. Il a fait une analyse sur la disparition d'Andersen en 2002. Selon lui, les quatre autres cabinets d'audit, par crainte des conséquences qu'ils pourraient subir s'ils n'appliquaient pas les textes avec une extrême rigueur, ont accompagné le mouvement du PCAOB.

La différence entre les deux approches (USA / France) se fait sur la certification : d'un côté on certifie, de l'autre on décrit. Elle se fait aussi et surtout par le niveau de détail des tests qui n'est pas le fait du document Sarbanes-Oxley en soi.

En France, nos procédures peuvent être fondées – le cadre de référence est recommandé mais il n'est pas obligatoire – sur le cadre de référence et le guide d'application.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, les entreprises doivent, avant de rédiger leur rapport, s'assurer que les procédures sont bien appliquées. Ce qu'il faut décrire dans le rapport sur le contrôle interne, ce sont les procédures qui sont appliquées sur le terrain, et non pas celles qui existent dans les livres et que tout le monde a oubliées. Quant au rapport, le président rend compte des procédures de contrôle interne dans leur ensemble, et le commissaire aux comptes n'a d'observation à faire que sur la partie relative aux procédures comptables et financières de ce rapport.

Je voudrais conclure sur une anecdote. Dans le dîner que j'évoquais, la semaine dernière à la Chambre de commerce, M. OXLEY, qui a fait une présentation très brillante d'homme politique américain, a dit à un moment : « Vous savez, l'article 302 et l'article 404, bien sûr ils ont posé des problèmes, mais je suis très gêné pour en parler, parce que ce n'est pas moi, c'est SARBANES. » Je ne sais pas si au même moment, dans un dîner de l'autre côté de l'Atlantique, SARBANES disait que c'était OXLEY. C'est un point à creuser.

Louis VAURS

Je voudrais faire deux ou trois commentaires concernant les deux exposés très intéressants qui viennent d'être faits.
Je suis d'accord avec Michel Léger en ce qui concerne la compatibilité du cadre de référence avec le COSO 1, compatibilité que nous avons sans cesse recherchée et que, je crois, nous avons trouvée.
Mais compatibilité ne signifie pas que les deux documents sont parfaitement identiques.
La deuxième remarque porte sur le guide d'application qui est un document d'une très grande utilité qui va bien au-delà de ce qui existe dans le COSO. Je recommande à tous et en particulier aux auditeurs internes, de l'étudier attentivement et de l'utiliser pour leurs missions.
Dernière remarque. Jean Cedelle a dit que le contrôle interne, c'était l'affaire de tous. C'est certes l'affaire de tous, mais c'est tout particulièrement l'affaire des auditeurs internes. D'ailleurs, tout au long de ce document le rôle des auditeurs internes est bien précisé étant chargé comme il est expressément mentionné « d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes propositions pour l'améliorer ».
Maintenant vous avez la parole pour poser des questions aux deux intervenants.

Dominique DESCOURS, *Associé, Deloitte*

Une des difficultés mise en avant par le rapport de l'AMF et par d'autres études, était la lecture des rapports du président sur le contrôle interne en raison du manque d'homogénéité de ces rapports. Ce manque d'homogénéité venait du fait que certains rapports s'inspiraient du modèle de l'AFEP-MEDEF, d'autres plutôt des composantes du COSO.
Quelle est votre recommandation à l'heure actuelle pour présenter le résultat des travaux dans le rapport de manière à faciliter la lecture de ces rapports et leur comparaison ?

Louis VAURS

C'est une question essentielle, mais qui sera débattue très longuement dans le cadre de la table ronde.

Michel LEGER

Notamment dans la présentation de la recommandation de l'AMF.

Question

Peut-être ma question est-elle aussi prématurée. D'un côté, on sait qu'il y a une forte recommandation de l'AMF d'utiliser le cadre de référence et le guide d'application, d'un autre côté, les auditeurs externes, comme vous l'avez rappelé plusieurs fois, doivent émettre un rapport sur la partie financière du rapport.
Est-ce que cela veut dire que dorénavant les auditeurs externes, dans la mesure où l'entité indiquera qu'elle se réfère à ce cadre de référence, devront vérifier que les affirmations décrites dans le guide d'application sont effectivement appliquées par l'entité ?

Michel LEGER

C'est un très bon point. Il faut se rappeler que le contrôle interne n'est pas un élément totalement étranger pour les auditeurs externes. Je crois que dans les normes d'exercice professionnel des commissaires aux comptes, ils doivent prendre connaissance du contrôle interne existant notamment pour préparer leur programme d'intervention.
Ils ont donc déjà une connaissance – je l'espère – d'un certain nombre des éléments et des principes qui sont rappelés dans le guide d'application, et si le sens de votre question est « Est-ce que la mission des commissaires aux comptes va être considérablement élargie ? », je ne le pense pas, parce que je crois que bon nombre d'entreprises aujourd'hui respectent déjà une très grande partie des affirmations qui figurent dans le cadre de référence.
Il est clair que cela risque, pour l'entreprise quand elle balaiera ce guide d'application, de l'obliger à rajouter un certain nombre de points de contrôle et de procédures et cela risque aussi, puisque tout n'était peut-être pas couvert auparavant, de renforcer légèrement l'intervention du commissaire aux comptes. Mais je ne pense pas que l'on soit devant un « big bang ».

Alain Gérard COHEN, *Inspecteur Général des Finances*

Oui, le contrôle interne est bien sûr l'affaire de tous, mais vous n'avez pas prononcé le mot de « contrôleurs internes », dont je crois qu'ils sont obligatoires dans certains secteurs financiers. Qu'en est-il ?

Jean CEDELLE

En effet, les contrôleurs internes ou plus exactement les contrôleurs permanents, maintenant, sont obligatoires dans les activités bancaires.
Nous avons pensé que nous n'avions pas à intervenir dans le mode d'organisation des sociétés. C'est leur responsabilité. Certaines disposent de contrôleurs internes, d'une direction des risques, d'un audit interne, d'autres n'en ont pas. Notre groupe n'a pas à être prescriptif vis-à-vis des modes d'organisation des sociétés.
Dans de nombreuses entreprises, c'est l'audit interne qui s'occupe de l'organisation du contrôle interne ou de son pilotage.
Il faut vraiment laisser une grande souplesse aux entreprises en termes de contrôle interne. Je ne crois pas du tout à la nécessité de l'identification de la fonction contrôle interne au sein des entreprises lorsque cela n'est pas obligatoire.
Si j'avais à choisir, personnellement, entre contrôle interne et direction des risques, je mettrais en premier lieu direction des risques.

Michel LEGER

Je voudrais juste ajouter que bon nombre des secteurs que vous évoquez, Monsieur, sont ceux de la banque et de l'assurance, et il est clair que le secteur de la banque et de l'assurance ont des dispositions relatives au contrôle interne relativement anciennes (le règlement 97 02 pour les banques, pour ne pas le nommer) qui vont, je crois, au-delà des obligations qui figurent ici.
On peut dire, sans se tromper, que le cadre de référence et le guide d'application peuvent être d'une lecture très utile pour les banques et les assurances, mais qu'ils sont malgré tout plutôt destinés aux entreprises industrielles et commerciales.

Rolph HARFF, *Consultant*

Vous nous avez montré le « ménage » USA-France ou la « confrontation » USA-France. Qu'en serait-il si on ajoutait l'Europe ? Est-ce qu'il y a des positions intermédiaires ? Est-on plus proche, en France, de l'Europe ou y a-t-il un traitement spécifique ?

Jean CEDELLE

J'ai eu le plaisir de participer à une série de tables rondes hier à Madrid, à l'invitation de l'AMF, dans le cadre de l'IOSCO qui est l'Association des régulateurs financiers mondiaux.

Un représentant de la commission a fait un point sur le sujet de la gouvernance, chacun des orateurs y a fait allusion, ainsi qu'aux 4e, 7e et 8e directives européennes. On n'en est pas encore là.

Au fond, les deux modèles qui existent aujourd'hui – mis à part peut-être un modèle hollandais, mais je parle sous le contrôle de Michel – sont le modèle anglais et le modèle français.

Le modèle français, comme on vient de le voir est « récent ». Il n'est pas encore testé. Il va être mis en œuvre à partir de cette année pour des premiers résultats concrets en 2008.

Le modèle anglais, en gros, dit : c'est l'affaire du Conseil d'administration et si le Conseil d'administration n'a pas évalué, etc., il faut qu'il s'en explique. C'est le fameux principe *comply or explain*.

L'Europe doit donc encore dessiner son approche. Je pense précisément que le groupe de travail a contribué à une valeur ajoutée française dans ce cadre-là. Nous avons d'ailleurs été faire, Michel et moi, une présentation de ce document à la Commission de Bruxelles.

Michel LEGER

Il n'existe pas une approche européenne unique. Je me suis livré à un petit exercice d'actualisation de nos bases de données en la matière.

Il existe un texte, le *Turnbull Guidance* en Angleterre. Il existe un texte aux Pays-Bas depuis décembre 2003 ; au Luxembourg, depuis janvier 2007 ; en Russie depuis avril 2002 ; en Slovénie depuis décembre 2005 ; en Suède depuis décembre 2004. L'Allemagne a un document mais qui est plus relatif au gouvernement d'entreprise, le *KonTraG*, depuis 2002 et 2003. L'Espagne a un texte depuis janvier 2006 ; le Portugal, depuis 2005 ; l'Italie, depuis décembre 2005 ; la Grèce, depuis janvier 2007 ; la Belgique, depuis septembre 2005.

C'est un sujet où les textes et les obligations fleurissent. Si l'on s'en tient à ce qui figure dans les directives et qui peut donner une bonne impression de ce qui va se passer, actuellement, au niveau européen, il n'y a pas de cadre de référence ni de guide d'application. On peut espérer exporter quelques idées. Dans les directives, le rapport du président est plutôt descriptif. Les directives ne prévoient rien quant à l'intervention du commissaire aux comptes sur observation ou certification.

C'est tout ce que l'on peut dire aujourd'hui. On ne peut pas anticiper de ce que la Commission européenne peut faire dans l'intervalle.

Les recommandations de l'AMF[1]

Louis VAURS

Nous allons maintenant aborder le temps fort de cette réunion, avec les recommandations de l'AMF qui vont être présentées par Gérard RAMEIX.

Gérard RAMEIX est secrétaire général de l'AMF, l'Autorité des Marchés Financiers. Il a été précédemment directeur général de la Commission des Opérations de Bourse.. Il a travaillé également à la Direction du budget et a été membre du cabinet de deux Premiers ministres. Il est enfin conseiller maître à la Cour des comptes. Je lui passe la parole.

Gérard RAMEIX

Je vais essayer de vous rendre compte de la recommandation qui a été délibérée par le Collège de l'AMF à la suite de la consultation de Place à laquelle Michel LEGER a fait allusion tout à l'heure.
C'est en fait relativement simple. Peut-être le diable est-il dans le détail, mais sur la formulation, c'est simple, ce qui ne veut pas dire que ce n'est pas important.

La recommandation, d'abord, donne un satisfecit aux travaux de Place, puisqu'elle indique que le cadre de référence et le guide constituent, je cite « un outil d'analyse et de conception des systèmes de contrôle interne des sociétés cotées, suffisamment abouti pour permettre d'améliorer la cohérence et la lisibilité des rapports des présidents ».

Il y a d'abord un jugement technique : ces textes sont jugés suffisamment aboutis. Ensuite, et cela répond à l'une des questions qui a été posée tout à l'heure, l'un des objectifs – ce n'est peut-être pas l'objectif le plus important, mais c'est un objectif malgré tout auquel nous tenons beaucoup – est (par l'adoption par les présidents et par les entreprises dont ces personnes sont présidents, de la méthodologie qui est proposée) de permettre d'homogénéiser les rapports et donc de les rendre plus clairs et plus lisibles pour le public. Pour nous, évidemment, en tant que régulateur financier, notre préoccupation constante est la bonne information du marché, la bonne information des différents acteurs et le maintien d'un haut niveau de confiance dans l'information financière qui est donnée par les sociétés cotées.

Le deuxième point de cette recommandation, c'est qu'il s'agit d'une recommandation. Le Collège de l'AMF recommande aux présidents, qui sont tenus par la loi de faire un rapport, d'utiliser ce cadre de référence et ce guide.

[1] *Voir Annexe*

« Recommande », c'est un mot qui est assez familier à ceux qui connaissent la régulation française et les méthodes de l'Autorité des marchés financiers. En réalité, nous avons deux principaux modes d'action à l'égard des entreprises, des émetteurs. Le premier, c'est l'obligation, ce sont des textes qui sont soit dans des normes de droit général, comme une loi ou un décret, soit plus fréquemment dans notre règlement général. Le deuxième mode, qui est en fait très important en pratique, c'est la recommandation. La recommandation, ce n'est pas une obligation, donc nous ne pourrons pas reprocher et encore moins fonder une procédure de poursuite ou de sanction sur la non adoption ou le non respect de cette recommandation. En revanche, c'est une invite relativement pressante, j'espère convaincante. J'espère qu'elle convaincra beaucoup d'entreprises de suivre cette méthode. Voilà le cœur de l'acte juridique qui a été réalisé.

Deux précisions, là aussi pour rejoindre les questions. Il est parfaitement exact – et le groupe de travail l'a pris en compte – que dans le secteur financier, principalement bancaire et assurance, il existe des régulateurs spécialisés (partenaires d'ailleurs de l'AMF en plusieurs occasions) qui ont accompli un lourd travail depuis une vingtaine d'années, en particulier depuis les accidents de certaines entreprises à la fin des années 1980, sur des méthodologies de contrôle interne, et il est évident que ce cadre de référence et ce guide d'application, textes extrêmement généraux pouvant s'adapter à tous les types d'activités, à toutes les tailles d'entreprise, ne prétendent pas se substituer aux normes spécifiques définies par le régulateur de l'assurance et des activités de banque, voire d'entreprises d'investissement. Dans certains cas, d'ailleurs, ce sont même des textes spécialisés de l'AMF : je pense aux entreprises d'investissement et aux sociétés de gestion où, en partenariat avec le CECEI, nous définissons des normes.

« Qui peut le plus peut le moins ». Je crois que ceux qui suivent les règles du contrôle interne en matière financière, n'auront pas de grosses difficultés pour suivre le guide d'application. Mais s'ils disent : « Nous suivons simplement le 97-02 ou les textes spécialisés », du point de vue de l'AMF, cela ne poserait aucun problème. Les secteurs financiers ont des problématiques particulières, notamment comptables, qui sont traitées d'une façon solide.

Je vais être plus bref sur la compatibilité COSO. Les entreprises françaises ayant leur siège social en France, et qui sont cotées, du fait d'une double cotation, aux Etats-Unis sont tenues de respecter le COSO, et d'obtenir en particulier une attestation de leurs auditeurs sur leur respect des procédures de contrôle interne. Nous voulions surtout éviter de leur donner un double travail si elles voulaient suivre la recommandation.

En gros, comme Michel LEGER l'a très bien expliqué, cet objectif me paraît atteint. Pour moi, cela épuise le sujet et ce n'est pas la peine de se lancer dans de longues analyses. Ce qui devait être dit l'a été.

Ce qui est un peu plus difficile c'est la manière dont il est attendu que les sociétés indiquent si elles se sont appuyées sur le cadre de référence. C'est un sujet sur lequel je vais m'arrêter, car il est un peu plus compliqué, et là, d'une certaine façon, paradoxalement, je tiens à signaler qu'on sort un peu de la recommandation.

Il faut bien comprendre que c'est une option parfaitement ouverte pour une société de s'inscrire ou non dans le cadre de référence. Mais dès lors qu'elle s'y inscrit, elle est tenue par l'ensemble des règles de bonne information définies par ailleurs par l'AMF – je ne vais pas vous en infliger le rappel – qui s'appliquent à sa démarche.

Ce que nous voulons surtout éviter et ce que nous devons conseiller très fortement aux émetteurs d'éviter, c'est que le guide d'application et le cadre de référence, loin d'être une aide à une plus grande confiance de la part du public dans le marché financier, deviennent une indication trompeuse. Cela peut arriver. C'est pour parer ce risque que nous avons précisé que les entreprises sont invitées à dire dans le rapport – le fameux rapport du président – si oui ou non elles se sont référées au cadre et au guide, et qu'elles doivent avoir un comportement rigoureux en cas d'application partielle.

En fait, en utilisant à dessein une formule assez ouverte, nous avons voulu nous situer dans le cadre intellectuel du fameux *comply or explain*. Si vous appliquez partiellement, donc si vous n'avez pas une *compliance* totale, vous devez expliquer pourquoi et surtout donner aux lecteurs les moyens de savoir si, sur un point significatif, vous n'avez pas appliqué le cadre de référence. C'est le sens de la phrase: « sur des éléments et informations susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine et les résultats, si l'entreprise n'a fait qu'une application partielle, elle doit insister sur les points… » Nous avons voulu être positifs, et nous avons donc insisté sur les points appliqués par l'entreprise, ce qui, en creux, indique ceux qu'elle n'a pas appliqués.

A mon avis, le marché peut parfaitement comprendre que telle entreprise qui n'était pas familière de la méthodologie du contrôle interne mette un certain temps avant d'appliquer l'ensemble du guide. Il suffit de dire : « Voilà où j'en suis dans l'application du guide. J'ai commencé par les principes qui me paraissent les plus importants. Ceux-là sont respectés. Sur les autres, nous avons des méthodes maison. », et le rapport du président peut commenter.

Nous avons donc cherché à adopter une approche positive, et j'insiste sur le fait qu'il y a là un véritable devoir de la part des entreprises : ce serait en effet un peu facile d'avoir une référence de principe, de politesse, au cadre de référence et, en réalité, de ne l'appliquer que très partiellement sans que le lecteur puisse le déceler.

Les mêmes règles, nous les conseillons fortement pour l'application de tout autre cadre de référence. Une entreprise qui se référerait soit au COSO, en l'appliquant partiellement – ce qui, à mon avis, est difficile, parce que je suis quasi certain que le COSO lui-même interdit son application partielle – soit à la *Turnbull Guidance*, ou à tout autre référentiel, devrait clairement expliquer ce que cela veut dire, expliquer ce cadre s'il n'est pas connu et surtout, s'il est appliqué partiellement, indiquer sur quels points, en suivant ce cadre de référence, elle a fait une démarche positive.

Voilà le cœur de la recommandation. Le dernier point a déjà été indiqué, mais je voudrais le commenter brièvement. Nous avons dit, par souci de réalisme et par correction (ce travail a pris presque deux ans) que notre recommandation ne portait que sur les rapports de l'exercice 2007, pour les entreprises qui sont en exercice annuel, qui suivent le calendrier.

Bien entendu, il n'est pas interdit à l'équipe qui, en ce moment, prépare un rapport pour le président de son entreprise, de se servir de ces outils. Mais c'est vraiment sur une base purement volontaire et nous ne le recommandons pas au sens strict du terme. Je sais qu'il y a une grande hétérogénéité, non seulement dans les rapports des présidents et dans leur présentation, mais aussi dans l'expérience, le vécu, l'acquis des entreprises. Je connais des entreprises qui ont déjà des manuels de contrôle interne qui recoupent très largement le travail de Place. C'est d'ailleurs ce qui a rendu en partie possible ce travail de Place. Celles-là n'auront pas de gros problèmes, et si elles veulent faire référence au guide, on ne les critiquera évidemment pas.

Voilà ce que je voulais dire, pour l'essentiel, sur cette recommandation. C'est une démarche qui n'a pas été facile, on l'a déjà dit, mais qui au total me paraît assez exemplaire. Les acteurs ayant des points de vue différents, il était assez naturel que les émetteurs redoutent un peu cette démarche, la loi étant à la fois très brièvement rédigée et très exigeante, donc pleine de risques juridiques et méthodologiques.

Il est évident que les auditeurs externes, qui peuvent être critiqués dès lors qu'ils ont laissé passer des faiblesses, sont plutôt demandeurs de la plus grande rigueur dans les procédures de contrôle interne des entreprises dont ils certifient les comptes.

Je crois que nous avons là un bon exemple de ce qu'un travail de concertation, mené avec technicité et avec une certaine fermeté d'âme, peut produire comme résultats. Je suis convaincu – je ne veux pas déflorer le résultat de la table ronde – que cela va permettre un progrès dans le respect de la loi qui invitait à avoir des rapports clairs et comparables. Cela va aider les entreprises à mesurer leurs risques et à les gérer ; et cela va

clarifier un certain nombre de sujets d'interprétation de ce fameux article de la loi de 2003. Enfin, cela devrait aider à la conservation ou au retour de la confiance dans l'information financière, ce qui est quand même le but premier.

Dernière remarque : il faut bien que, au-delà de toutes les recommandations et de tous les guides, chaque président, chaque équipe technique qui prépare le rapport pour le président se dise que ce rapport est un élément à la disposition du marché ; et si jamais, ce qu'à Dieu ne plaise, l'entreprise a un gros ennui dans l'année qui vient, ou deux ou trois ans après, il y aura toujours des personnes, pas uniquement le régulateur, pour se reporter à ce qui a été dit et pour prendre en défaut l'entreprise si elle a suscité une confiance excessive.

C'est pour cela que je pense que ce guide sera utile, car il offre une certaine forme de protection à l'entreprise qui pourra dire : « J'ai une méthodologie, j'ai traité le sujet et voilà ce que j'ai fait ; et s'il y a un accident de marché ou un incident quelconque, eh bien je peux, la tête haute, relire ce que j'avais signé ».
Voilà ce que nous espérons avoir obtenu. Merci de votre attention.

Comment mettre en œuvre le Cadre de référence de Contrôle Interne ?

Louis VAURS

J'appelle maintenant Françoise BLIND qui va animer la table ronde. Françoise est directrice fondatrice de son propre cabinet (le cabinet Mergeo) ; elle est conseil en stratégie de communication, après avoir travaillé dans de nombreux médias, *Le Quotidien de Paris, Les Echos, l'AGEFI, Valeurs actuelles, Radio Classique,* soit en tant que journaliste, soit en tant que rédactrice en chef. Françoise, à vous la parole.

Françoise BLIND

Je vais faire des présentations rapides. M. RAMEIX, je ne vous présenterai pas, puisque cela a déjà été fait.

Mme LEPINAY, vous êtes aujourd'hui directrice des affaires économiques, financières et fiscales du MEDEF, un organisme auquel vous êtes fidèle depuis votre entrée au CNPF en 1987. Tout le monde a compris ici que vous représenterez les émetteurs.

Anne-Françoise MELOT, vous avez rejoint la Commission européenne en 2001, où vous avez notamment participé à la conception, à l'élaboration et au suivi des mesures d'harmonisation dans les domaines de l'audit et du contrôle interne, et ce au sein de la direction du marché intérieur et des services. Vous avez également travaillé sur des aspects internationaux, sur les règles régissant les relations avec les auditeurs des pays non membres dans le cadre de la huitième directive. Auparavant, vous avez été manager chez KPMG et vous avez obtenu la qualification de commissaire aux comptes.

Claude CARGOU, vous êtes président de l'IFACI depuis 2006. Vous êtes également directeur de l'audit interne d'AXA depuis 2002, un groupe que vous avez rejoint en 1990. Vous êtes également membre de l'*Advance Technology Committee* qui est le groupe de recherche de l'IIA.

Emmanuel du BOULLAY, vous êtes cofondateur et administrateur de l'Institut français des administrateurs. Vous êtes également administrateur dans plusieurs sociétés et président de FINCA, une société de conseil dans les domaines du gouvernement d'entreprise.

Guillaume GASZTOWTT, vous avez été coprésident du groupe de Place qui a travaillé sur le guide de référence, avec Jean CEDELLE. Vous êtes vice-président exécutif de KPMG Corporate Finance France. Vous avez eu plusieurs expériences de directeur financier et acquis une expertise dans l'ingénierie financière, les financements de projet, la fiscalité et la stratégie d'entreprise.

Yves NICOLAS, vous avez une formation d'expert comptable et de commissaire aux comptes. Vous avez effectué toute votre carrière chez PricewaterhouseCoopers où vous êtes désormais responsable de l'activité conseil et membre du comité de direction. Depuis 2006, vous êtes également président du département APE de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes.

Je vais demander à Guillaume GASZTOWTT, en premier lieu, de nous dresser un bref panorama complémentaire sur les éléments comparatifs entre le COSO, le guide de référence français et ce qui existe dans les différentes directives européennes sur le sujet.

Guillaume GASZTOWTT, *Co-Président du Groupe de Place, Club des Trente*

Comme tout a été dit par mes éminents collègues, Jean CEDELLE et Michel LEGER, je n'ai pas beaucoup de commentaires à faire. Je voudrais simplement faire ressortir ce qui m'apparaît comme le plus important dans les différences entre l'approche française et l'approche américaine.

Ces approches sont conformes aux génies respectifs des deux peuples, comme on dit, c'est-à-dire que les Français ont voulu faire quelque chose de général, d'universel, et qui porte donc sur le contrôle interne dans toutes ses dimensions, alors que les Américains ont voulu répondre à la question posée qui était de rassurer le marché financier à la suite des déboires d'ENRON et, par conséquent, se sont focalisés sur le contrôle interne de l'information comptable et financière, et ont voulu (instaurer) quelque chose de beaucoup plus formaliste et normatif.

La deuxième grande différence, à mon avis, c'est que dans le système français, le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise qui n'est pas certifié par des tiers, sauf en ce qui concerne la partie du rapport du président concernant les procédures d'information comptable et financière. En revanche, dans le dispositif américain, les tiers interviennent massivement et dans le détail, en application du PCAOB, ce qui a conduit des générations d'auditeurs externes à effectuer d'énormes travaux sur les entreprises cotées à New York ces dernières années.

La troisième grande différence, c'est que, en France, le dispositif est présenté par le président qui décrit les procédures de contrôle interne, alors qu'aux Etats-Unis, il s'agit d'un processus évaluatif effectué par les opérationnels et responsables des comptes, avec toutes les conséquences que cela peut entraîner sur le plan judiciaire ; c'est une véritable évaluation du dispositif de contrôle interne de l'information comptable et financière, dont sont responsables le CFO et le CEO.

Concernant l'Europe, je ne voudrais pas prendre la place de notre collègue, Mme MELOT. Je dirai simplement que les directives européennes ne prévoient pas l'intervention des auditeurs externes et qu'elles prévoient un processus de description ou de divulgation des risques sur lequel il sera intéressant d'entendre les commentaires de notre collègue.

Je voudrais ajouter quelques commentaires qui vont au- delà de la question que vous m' avez posée et qui portent sur la mise en œuvre de ces contrôles internes en général et du contrôle interne comptable et financier en particulier, sous forme des trois questions suivantes. La première : faut-il réglementer la mission des CAC dans le rapport qu'ils ont à faire sur la partie du rapport du président portant sur les procédures d'information comptable et financière ? **Pour moi, la réponse est absolument négative.** Ils doivent faire preuve d'intelligence et de discernement, ce dont ils ne manquent pas en général, mais il faut absolument éviter une réglementation contraignante et réductrice.

Bien sûr, je dis « non », mais certains sont pour, évidemment. C'est une question qui sera peut-être posée par la suite.

La deuxième question : faut-il aller très loin dans la divulgation des facteurs de risque de l'entreprise ? Pour ma part, il me semble qu'il y a deux catégories de risques, ceux qui sont d'ordre interne et ceux qui sont d'ordre externe. Les premiers, il faut les maîtriser et en effet les divulguer dans la mesure où ils ont une incidence directe sur les résultats. Mais les seconds, il faut sans doute les connaître, élaborer des stratégies pour faire face à leur survenance, mais il me paraîtrait extrêmement dangereux de les dévoiler dans des rapports. De ce point de vue, aujourd'hui, le document de référence est déjà un document où il y a des choses dangereuses pour la pérennité de l'entreprise.

La troisième question : faut-il le même dispositif pour les grandes et les petites sociétés ? Je pense que, pour ces dernières, le processus, les instruments de gouvernance et le dispositif sont trop lourds et qu'il faudrait prévoir une procédure très allégée, faute de quoi, soit ces sociétés iront se faire coter ailleurs, soit elles feront l'objet d'opérations de private equity et disparaîtront de la cote.

Je ferai également, si vous le voulez bien, trois remarques d'ordre général sur ce qui, à mon avis, est la nécessaire internalisation par les sociétés de ces dispositifs de gouvernance et de contrôle interne.

Première remarque : en premier lieu, ces dispositifs ne valent que s'ils s'appuient d'abord sur une éthique. A cet égard, on peut effectivement avoir quelques doutes sur l'incidence de la nouvelle gouvernance sur la maîtrise de la rémunération des dirigeants, la plupart d'entre eux touchant aujourd'hui, en euros, ce que leurs prédécesseurs touchaient en francs.

La deuxième remarque concerne la maîtrise des coûts induits. On doit faire en sorte que les coûts induits par le contrôle interne et ses dispositifs laissent aussi peu de place que possible – et je m'en excuse pour mes collègues – aux interventions des auditeurs externes qui coûtent toujours cher et entretiennent un climat de suspicion qui est contre- productif. De ce point de vue, Jean CEDELLE a rappelé combien SOX et PCAOB avaient eu des incidences dommageables sur la bourse américaine et, semble-t-il, d'après certains économistes, sur l'économie américaine elle-même, puisqu'on chiffre entre 0,1 et 0,2 de PIB le manque à gagner qui aurait été la conséquence de la focalisation de toute l'Amérique sur le contrôle.

La troisième remarque – et elle est plutôt destinée à nous autres, Français – c'est d'éviter la tentation souvent vaine, généralement coûteuse et toujours présente dans l'Administration française, de normaliser et de réglementer **notre dispositif ou nos dispositifs que nous n'avons pas voulus prescriptifs ou normatifs**, comme l'ont rappelé Jean CEDELLE et Michel LEGER, mais que nous avons voulus méthodologiques et faisant appel à l'intelligence des intervenants, qu'ils soient administrateurs ou auditeurs, plutôt qu'au formalisme de la réglementation.

Françoise BLIND

Effectivement vous avez énuméré un certain nombre de points sensibles sur lesquels on va revenir pendant cette table ronde.
Je voudrais adresser ma première question aux émetteurs, donc à Agnès LEPINAY. Gérard RAMEIX a rappelé tout à l'heure dans le détail l'une des recommandations phares qui va guider l'application, la mise en exercice du guide de référence et du guide comptable et financier.
En pratique, comment les émetteurs vont-ils transposer ces recommandations et comment en faire part ? Comment voyez-vous les choses dans les rapports des présidents des sociétés ?

Agnès LEPINAY, *Directrice de la Commission Fiscale, MEDEF*

C'est avec plaisir que nous lisons chaque année le rapport de l'AMF sur les rapports des présidents, puisque depuis que ce rapport est obligatoire, nous notons que les émetteurs sont en progrès constant. Nous nous en réjouissons avec elle.

La deuxième raison que nous avons de nous réjouir est que nous sommes effectivement devant vous pour vous présenter quelque chose d'abouti, et je trouve d'ailleurs que Michel LEGER était assez modeste en parlant de saisons 1 et 2, parce qu'à mon avis nous en sommes au moins à la troisième ou quatrième saison de cette série sur le contrôle interne, puisque la première saison remonte à 2003.

Nous sommes arrivés, avec beaucoup de travail, comme le rappelait Gérard RAMEIX, à une meilleure compréhension, à la fois de ce que souhaitait le régulateur, des problèmes pratiques qui se posaient aux entreprises – le cadre était tellement vague qu'il était extrêmement difficile à mettre en œuvre – et des préoccupations des auditeurs. Ce que j'aimerais dire, c'est que j'espère que nous saurons en tirer les leçons et l'expérience pour les prochains sujets de débat à venir, en évitant de nous enfermer dans des approches un peu théoriques et en essayant plutôt de voir ensemble quels sont les vrais problèmes qui se posent. C'est vraiment là, en tout cas, un point important pour nous.

Ce que nous souhaitons, maintenant que le terrain est bien déblayé, c'est qu'il reste stabilisé, que l'on ne

revienne pas sur des débats qui ont été tranchés, et que l'on puisse veiller à et se concentrer sur la meilleure utilisation de ces instruments que constituent le cadre de référence et le guide d'application.

Vous commencez par la question qui, à mon avis, n'est pas la plus simple, de savoir comment les entreprises vont s'en servir pour le rapport du président.
Il me paraît utile de rappeler que ces documents sont avant tout des outils internes à l'entreprise.

Nous avions toujours souligné, dès la promulgation de la loi de sécurité financière, que, avant de communiquer, le point important était que les entreprises se préoccupent de la question du contrôle interne et que la LSF avait permis d'appeler leur attention là-dessus. Cela étant dit, il est effectivement extrêmement utile de disposer d'un outil qui permette une approche plus homogène du contrôle interne par les entreprises

Maintenant, est-ce que ce cadre de référence et ce guide d'application peuvent directement servir de trame de rapport pour le président ? Il me semble que ce n'est pas évident, tout simplement parce que le plan lui-même, en tant que tel, n'est pas vraiment adapté pour cela.

Par ailleurs, le guide d'application est tellement détaillé que je ne pense pas qu'il soit ni bon pour les émetteurs ni utile aux investisseurs de l'utiliser tel quel pour l'établissement du rapport. Quant au cadre de référence il s'articule en cinq composantes qui – les uns et les autres l'ont rappelé – sont effectivement assez proches des éléments du COSO. Or, ce sont des éléments transversaux qui ne sont pas très faciles à décliner dans le rapport du président.

Je rappelle que le MEDEF et l'AFEP avaient rédigé en 2003 une trame destinée à guider les entreprises pour l'élaboration des rapports des présidents. Maintenant les émetteurs vont devoir d'abord s'approprier complètement l'outil qui vient d'être mis à leur disposition et voir comment, en s'aidant des différents instruments, ils vont pouvoir présenter le prochain rapport en 2008.

Françoise BLIND

Gérard RAMEIX, quel degré de détail attendez-vous dans le rapport des présidents ?

Gérard RAMEIX

Je suis assez d'accord avec ce qu'a dit Agnès, à savoir que le plus important, c'est qu'il existe un bon système de contrôle interne dans l'entreprise.

Le guide d'application fournit une trame qui devrait permettre l'homogénéité, mais je ne pense pas du tout qu'il faut prendre les questions une par une et dire sur une demi-page ce qui a été fait, car cela pourrait lasser tout le monde. En revanche, on peut très bien faire un rapport extrêmement sobre en indiquant la démarche mise en oeuvre et les moyens consacrés, et ce, en quelques pages.

Je ne crois pas que, pour nous, la question majeure soit de savoir quel est exactement le degré de détail que donne au public le président. D'ailleurs, on a vu, je l'ai souvent dit, des entreprises varier considérablement dans le détail de l'exposé, et celles qui étaient les plus disertes n'étaient pas forcément celles qui en faisaient le plus. On peut tirer à la ligne, on peut faire un rapport de cinquante pages, c'est extrêmement facile sur ces sujets, sans avoir pour autant un système excellent.

Ce qui est surtout important, si l'on suit la recommandation, comme je l'ai dit tout à l'heure, c'est que le lecteur du rapport sache à peu près à quoi s'en tenir sur la manière dont l'entreprise suit ce cadre de référence,

si elle le suit à 100 % ou si elle a encore des voies de progrès, si elle a mis l'accent sur telle ou telle partie. C'est plus important que de se lancer dans des descriptions sans fin qui en fait ne sont pas lues.

Françoise BLIND

Peut-être un point à préciser sur ce que vous venez de dire que vous attendez de la part des entreprises. Est-ce que l'on entre, comme vous l'évoquiez tout à l'heure, dans le *comply or explain*, donc dans le détail, votre recommandation exigeant d'être assez précis sur certains points ? Est-ce que finalement, cela ne contribue pas à rendre quand même les explications obligatoires ?

Gérard RAMEIX

Comply or explain peut s'appliquer à deux niveaux. Au sens strict du terme, nous n'avons pas véritablement une approche de *comply or explain* comme nous l'avons, par exemple, sur le rapport AFEP-MEDEF, dit rapport Bouton.

Sur les sujets de gouvernance d'entreprise, l'AMF a clairement dit qu'il faut adopter une approche *comply or explain* par rapport au rapport Bouton, c'est-à-dire que nous demandons aux entreprises, nous recommandons, dans les documents de référence pour celles qui en rédigent, de dire clairement si elles suivent ou non ce rapport et, si elles ne le suivent pas, de dire pourquoi et sur quels points elles ne le suivent pas.

Sur le sujet du contrôle interne, nous ne sommes pas allés jusque-là, puisque nous ne demandons pas, dans la recommandation elle-même, aux entreprises qui ne veulent pas suivre la recommandation de dire pourquoi elles ne le veulent pas. Cela nous paraîtrait une bonne pratique de le faire, mais si vous lisez le texte de la recommandation, cela n'y est pas.

Si elles ne suivent pas le cadre de référence, nous demandons, ce qui est un peu du bon sens, de dire quel référentiel l'entreprise utilise pour organiser son système de contrôle interne.
Voilà où nous en sommes de ce point de vue-là, ce n'est pas là où est le progrès dans la recommandation.

En revanche, comme je l'ai dit tout à l'heure, dès lors que vous utilisez le cadre de référence, vous avez un *comply or explain* assez strict : vous devez clairement dire, si vous n'appliquez pas à 100 %, quels sont les points sur lesquels votre démarche ne vous a pas encore permis d'aller. C'est clair, et vous pouvez le dire en peu de mots.

Françoise BLIND

Emmanuel du BOULLAY, est-ce que, d'un point de vue de la lisibilité et de la comparabilité entre les rapports des présidents des différentes sociétés, ce que Gérard RAMEIX vient d'exposer vous rassure ?

Emmanuel du BOULLAY, *Administrateur, Président de la Commission Formation, Institut Français des Administrateurs*

Je dirai oui et non. Effectivement, Gérard l'a rappelé, les rapports des présidents sont extrêmement hétérogènes, je parle uniquement sur la partie contrôle interne ; cela va des deux pages jusqu'aux vingt pages, voire plus, et je suis tout à fait d'accord, cela peut être parfaitement cosmétique. Le volume ne rime pas avec l'efficacité, surtout pour l'investisseur. Ceux qui rédigent deux pages peuvent avoir d'excellents systèmes de

contrôle interne. En pratique, je crois que la difficulté est de rendre compte au marché, aux investisseurs, de façon pertinente.

Je prendrai l'exemple, aujourd'hui, de documents de référence qui prennent des proportions quelquefois hallucinantes. Je ne sais pas s'il y a un représentant de NATIXIS dans la salle, mais 1 218 pages pour le dernier document de référence de NATIXIS, c'est beaucoup. On peut se demander s'il est vraiment pertinent de rajouter systématiquement des pages et des pages au travers de documents supplémentaires.

Autre aspect : la cohérence. Il faut rendre compte de façon cohérente. Il existe un rapport de gestion, il est bon que le rapport du président soit cohérent avec le rapport de gestion, notamment sur la partie des risques. On peut difficilement imaginer un rapport du président qui soit totalement elliptique alors que l'on fait apparaître, dans le rapport de gestion, des risques importants dans tel ou tel domaine.

Je crois qu'il faut que ce soit un rendre compte prudent. C'est pour moi le point essentiel, parce que le marché, aujourd'hui, est tellement habitué à anticiper les nouvelles et les informations, que la moindre zone d'incertitude dans un rapport ou dans une information fait plonger les cours. On le voit quand des informations sont envoyées à la presse par des communiqués, dans l'ensemble très bien faits, mais qui peuvent laisser planer un léger doute : les investisseurs surréagissent, comme d'ailleurs parfois ils surréagissent en cas de bonne nouvelle. Il faut donc être très prudent dans la divulgation de l'information.

Il faut que l'information soit compréhensible et intelligible. Or, on se situe dans un domaine qui n'est pas forcément intelligible pour tout le monde. Je pense que la plupart des auditeurs qui participent aujourd'hui à cette conférence comprennent tous ces éléments-là. Mais je vous rappelle que les décideurs, en termes d'arbitrage d'achat ou de vente d'actions, sont principalement des fonds, que les fonds n'ont pas forcément une compréhension de notre langage, parfois totalement ésotérique, sur du contrôle interne et sur un certain nombre de procédures. Ils peuvent ne pas ou mal comprendre une information qui somme toute, pour nous, serait relativement non significative et qu'ils vont prendre pour une « alerte atomique ».

Un dernier point sur la prudence : il n'y a pas que des investisseurs et des actionnaires qui lisent les rapports de gestion, il y a également des concurrents, et les concurrents ne sont pas tous soumis aux mêmes règles d'information quand ils ne sont pas cotés.

Il y a un arbitrage à faire en permanence entre la pertinence des informations, l'utilité pour l'investisseur et la prudence, notamment par rapport aux risques évoqués tout à l'heure par Gérard sur la vision qu'on aura dans cinq ans de ces rapports. Aujourd'hui, nous sommes au départ d'un nouveau texte, d'un nouveau document. Comment la jurisprudence va-t-elle s'établir dans cinq ans ?

Françoise BLIND

Yves NICOLAS, du côté des commissaires aux comptes, comment voyez-vous les choses ?

Yves NICOLAS, *Président du Département Appel Public à l'Epargne, CNCC*

La première chose que je dirais, est que les commissaires aux comptes sont très satisfaits de l'aboutissement de cette démarche, parce que le contrôle interne est un sujet sur lequel ils ont poussé fort depuis des années. Cela fait plus de vingt-cinq ans que je fais ce métier, depuis vingt-cinq ans on parle de contrôle interne, et enfin on s'aperçoit, dans les entreprises, qu'on est écoutés non seulement par les auditeurs internes – ce qui est normal puisque nous partageons la même matière – mais aussi par les Directions générales, les comités d'audit, les conseils d'administration qui de plus en plus nous questionnent.

Je me rappelle qu'auparavant, on faisait des rapports sur le contrôle interne (on nous remerciait pour les recommandations), qui étaient rangés dans la bibliothèque et on les retrouvait l'année suivante avec un peu de poussière ; rien ne s'était passé.

Ce n'est plus du tout le cas. Je pense que la LSF, et toute cette démarche, a placé le contrôle interne au rang des premières préoccupations des comités d'audit, et grâce à eux, des directions des entreprises. Arrêter les comptes et donner une certification se passe évidemment beaucoup mieux et de façon beaucoup plus sereine (pour les Directions générales et pour nous-mêmes) si l'on sait que le contrôle interne est efficace, que si l'on a des doutes sur ce contrôle interne.

Il faut voir ensuite si la démarche est appliquée. A partir du moment où le président en parle dans son rapport, pour être en accord avec la recommandation de l'AMF, il est bien entendu qu'il faut pouvoir s'assurer que ce ne sont pas des mots creux et que derrière cela il y a bien une mise en application de la démarche et du guide. C'est là, à mon avis, le point de difficulté, parce que cela ne doit pas être qu'une affirmation. Il faut que ce soit une affirmation corroborée.

Il y a là un énorme travail, pour certaines entreprises. Je suis d'accord avec ce qu'a dit Gérard RAMEIX, à savoir que le contrôle interne, dans les entreprises en France, peut être très hétérogène. Il y a des entreprises qui ont fait d'énormes efforts, avec des services d'audit interne extrêmement pointus et sur lesquels les auditeurs externes s'appuient un maximum, et puis il y a d'autres structures où malheureusement le contrôle interne est encore un peu embryonnaire. Là où le contrôle interne est un peu embryonnaire, là où le sujet n'a pas été bien abordé, il y a un énorme travail notamment de formalisation des processus, des procédures... Les auditeurs internes, j'en suis sûr, seront les premiers à pousser à cette formalisation.

Françoise BLIND

Claude CARGOU, vous voulez réagir.

Claude CARGOU

Je voudrais à la fois pondérer et abonder dans le sens d'Yves NICOLAS. Il a utilisé, tout à l'heure, le mot « enfin » en parlant du contrôle interne. Là, je ne peux pas être d'accord avec lui. Je crois que le contrôle interne n'existe pas depuis la LSF. Il existe depuis fort longtemps. Un certain nombre de professionnels dans cette salle le savent, le contrôle interne a été développé dans les entreprises, peut-être d'une façon hétérogène, mais depuis fort longtemps. Un certain nombre de documents l'attestent. D'ailleurs Gérard RAMEIX disait tout à l'heure que certains de ces documents ont pu être utilisés pour rédiger le cadre de référence. Non, le contrôle interne n'a pas été inventé hier.

Maintenant, quelle est la réalité ? Qu'est-ce que le cadre de référence ? C'est un document qui est à la fois document de communication et document méthodologique. Mais c'est plus qu'un document, c'est un véritable outil et un outil pratique. Si on avait dû le développer en partant de zéro, cela aurait coûté extrêmement cher.

La seule question qui maintenant se pose à nous, c'est comment l'utiliser, c'est comment travailler sur ce document, comment en tirer tout ce que l'on peut en tirer. C'est le vrai sujet, sachant que le guide va être appliqué dans des environnements qui ne sont pas tous au même niveau de maîtrise du contrôle interne. Pour certaines entreprises, il n'y aura pas grand-chose de nouveau, et tant mieux, parce qu'elles étaient déjà dans une bonne position. Pour d'autres entreprises, ce sera une source de progrès, et là, on ne peut que s'en réjouir.

Françoise BLIND

Gérard RAMEIX, est-ce que, dans la référence que vous faites dans vos recommandations au cadre de référence et au guide pratique, vous insistez plus sur les aspects comptables et financiers, conformément à l'esprit des quatrième et septième directives européennes ?

Gérard RAMEIX

C'est exact. Cela avait été largement débattu dans les travaux que nous avions conduits ici même au mois de mai, c'est-à-dire que la loi française, comme l'a dit Guillaume GASZTOWTT, à la différence de la loi américaine, a adopté une approche générale. Nos premiers travaux se sont inscrits dans ce cadre-là et le cadre de référence est général.
Bien évidemment, nous, AMF, sommes un régulateur financier. Nous sommes beaucoup plus professionnels pour apprécier l'application de règles précises sur le reporting en matière comptable et financière que pour la mesure des risques juridiques et techniques. Il est donc assez logique que l'on soit allé beaucoup plus loin et de façon beaucoup plus précise sur le risque économique et financier. Cela s'inscrit assez bien, d'ailleurs – peut-être Madame le dira-t-elle – dans la philosophie qui est appliquée et exprimée à Bruxelles.

Françoise BLIND

Anne-Françoise MELOT, peut-être pouvez-vous nous expliquer un peu cet esprit des directives européennes ?

Anne-Françoise MELOT, *Policy Officer, Commission Européenne*

Le cadre européen est actuellement fixé dans trois directives. Il y a d'une part la quatrième et la septième, qui sont les directives comptables (la quatrième) et la directive sur les comptes consolidés (la septième). D'autre part, il y a les exigences de la huitième directive sur le contrôle légal.

La quatrième et la septième sont deux directives qui viennent d'être modifiées récemment : les modifications sont entrées en vigueur en septembre 2006. Les Etats membres disposent actuellement d'une période de deux ans pour transposer les directives en droit national : en septembre 2008, les directives doivent être transposées.

Quel était l'objectif sous-jacent des modifications ? C'était globalement d'améliorer la comparabilité des états financiers et des rapports de gestion à travers l'Union européenne et de renforcer la crédibilité des états financiers.

Pour rencontrer ces objectifs, il y a eu quatre modifications principales. La première, c'est la responsabilité collective des administrateurs en ce qui concerne l'élaboration des états financiers, responsabilité vis-à-vis de la société. Les Etats membres peuvent aller plus loin, mais la directive n'exige que la responsabilité vis-à-vis de la société et pas des tiers.

La deuxième modification, c'est une plus grande transparence des transactions vis-à-vis des parties liées.

La troisième modification, c'est une transparence améliorée des opérations hors bilan.

La quatrième modification, qui nous intéresse plus particulièrement aujourd'hui, ce sont les exigences en matière de contrôle interne.

Il faut rappeler que les deux directives ont été modifiées dans une approche d'harmonisation minimale. Les Etats membres sont toujours libres, dans la transposition, d'imposer des exigences plus strictes.

Concernant le contrôle interne, qu'est-ce qu'on voulait ? On voulait que les sociétés soient plus transparentes et expliquent quelles étaient leurs pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Il y a un article dans la directive – l'article 46 bis pour ceux que cela intéresse – qui oblige les sociétés cotées et ayant leur siège statutaire dans l'Union européenne (cela nous différencie de Sarbanes-Oxley : cette exigence n'est pas applicable aux sociétés des pays tiers, donc hors Union) à publier annuellement une déclaration sur le gouvernement d'entreprise qui doit faire l'objet d'un rapport distinct du rapport de gestion, ou qui peut être publiée sur le site Internet de la société, à condition que le rapport de gestion mentionne la référence au site Internet.

Qu'est-ce que les sociétés doivent indiquer dans ce rapport ? Elles doivent d'abord indiquer le code de *corporate governance* qu'elles appliquent soit parce qu'elles sont obligées de le faire (on le verra, il y a des Etats membres qui ont des codes obligatoires), soit parce qu'elles ont choisi volontairement de l'appliquer.

Elles doivent ensuite expliquer les dérogations par rapport à ces codes, les exigences du code qu'elles n'appliquent pas et les raisons.

Elles doivent décrire les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et là, comme M. RAMEIX vient de le dire, dans le cadre du processus d'élaboration des informations financières. Nous sommes ici sur le contrôle interne des risques comptables et financiers, et dans une approche purement descriptive. Contrairement aux Américains, on ne demande pas au Conseil d'administration ou au management de se prononcer sur l'efficacité de ces systèmes, on demande de décrire les systèmes existants.

Enfin, les sociétés, dans cette déclaration sur le gouvernement d'entreprise, doivent donner des informations sur le fonctionnement de l'assemblée générale des actionnaires et sur le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration.

Quel est le rôle de l'auditeur externe, du commissaire aux comptes ? Les quatrième et septième directives demandent à l'auditeur externe de faire ce que l'on appelle un *consistency check*, qui consiste à s'assurer que l'information donnée dans cette déclaration est cohérente avec le reste des informations financières. On ne parle pas ici d'une certification de l'auditeur externe quant à l'efficacité des systèmes.

L'efficacité des systèmes, c'est une notion qui apparaît dans la huitième directive. C'est la directive sur le contrôle légal des comptes qui est entrée en vigueur en juin 2006. De nouveau, les Etats membres ont un délai de deux ans pour la transposer, ce qui nous amènera à juin 2008. Et ici, l'article principal de la directive qui traite de contrôle interne, c'est l'article 41 sur le comité d'audit.

Dans cette directive, il y a une série de mesures spécifiques qui concernent les entités d'intérêt public, c'est-à-dire les banques, les assurances et les sociétés cotées, qui sont soumises à des exigences plus spécifiques, et notamment l'obligation de créer un comité d'audit.

Il n'y a pas eu d'harmonisation dans la directive quant à la composition du comité d'audit. La directive recommande au moins un membre indépendant ayant des compétences en matière comptable et financière, mais les Etats membres peuvent également autoriser un autre type d'organe, à condition qu'il remplisse les mêmes fonctions que ce comité d'audit tel que décrit dans la directive. S'il s'agit d'un autre type d'organe avec une autre composition, les sociétés doivent décrire la composition de l'organe.

S'il n'y a pas d'harmonisation sur la composition du comité d'audit, en revanche, il y a une harmonisation sur son rôle.

Qu'est-ce qu'il doit faire ? Il est chargé d'abord du suivi du processus d'élaboration des états financiers. Il est ensuite chargé du suivi de l'efficacité – c'est là que l'on retrouve cette notion – des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques comptables et financiers. Il est également chargé du suivi de la relation avec l'auditeur, de tout ce qui est contrôle légal externe. Et il est également chargé du suivi de l'indépendance du contrôleur légal, du commissaire aux comptes.

Le commissaire aux comptes, donc le contrôle légal – c'est dans cet article 41 sur le comité d'audit – est obligé de faire rapport au comité d'audit sur les faiblesses significatives du contrôle interne par rapport au processus d'information financière. Qu'est-ce que cela veut dire « faiblesses significatives » ? Comme la quatrième et la septième, la huitième directive est également dans une approche d'harmonisation minimale ; il n'y a pas d'indication complémentaire. Cependant, il faut savoir que la directive va aussi dans le sens des normes inter-

nationales d'audit. Des travaux sont en cours, et sous certaines conditions, ces normes seront éventuellement adoptées à l'avenir. Au sein de l'IAASB qui est le *standard setter* en matière de normes d'audit, il y a un débat actuellement sur tout ce qui touche aux *material weaknesses*. Le débat n'est pas dans la directive mais pourrait venir de l'adoption des normes. C'est un point que l'on suit de près, même si, je le répète, il n'y a pas d'obligation pour sociétés ni pour les auditeurs de certifier l'*effectiveness*, l'efficacité des systèmes.

Françoise BLIND

Emmanuel du BOULLAY, voulez-vous réagir par rapport à cette description, et peut-être notamment celle du rôle du comité d'audit ?

Emmanuel du BOULLAY

Oui, on voit bien arriver une nouvelle réglementation concernant directement le Comité d'audit, même si elle peut être ajustée par les différents Etats ; mais on imagine mal, demain, la directive étant transposée dans le droit français, que les sociétés qui ont mis en place un comité d'audit depuis quelques années le suppriment pour rester dans un cadre plus général du Conseil. Or, on est en train de créer une responsabilité particulière d'un certain nombre d'administrateurs qui sont ceux du comité d'audit. C'est peut être un peu préoccupant par rapport au rappel, dans le même temps, de la responsabilité collégiale de l'ensemble des administrateurs du Conseil d'administration.

Il est vrai que si l'on demande au comité d'audit d'être en charge du suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne, je ne sais pas si, dans les années qui viennent, on trouvera beaucoup de présidents de comité d'audit, ou alors il faudra qu'ils s'installent à demeure dans les sociétés au lieu d'y tenir dix réunions pour ceux qui se réunissent souvent ou trois réunions pour ceux qui se réunissent moins souvent dans l'année. Je ne vois pas comment, dans une société cotée, on peut suivre l'efficacité du dispositif de contrôle interne en se réunissant trois, quatre, cinq ou dix fois par an.

En revanche, c'est bien le rôle des auditeurs internes, que d'évaluer le dispositif de contrôle et de rendre compte au comité d'audit. Celui-ci peut très bien demander aux auditeurs internes s'ils procèdent à une évaluation du système de contrôle, et prendre connaissance de leurs conclusions. On a donc déjà un processus en place.

Il est toutefois important de signaler que l'audit interne ne fait pas une évaluation annuelle de l'ensemble du dispositif de contrôle interne. C'est d'ailleurs impossible à faire. Il y a des démarches cycliques, il y a des démarches par type de risques. Les auditeurs apportent un certain nombre d'éclairages lesquels peuvent être signalés au comité d'audit qui peut les mentionner ensuite au Conseil d'administration.

Gérard RAMEIX

Je suis assez d'accord avec cela. Il faut se rappeler que, sur proposition des entreprises, et à la suite de la rédaction du rapport Bouton, les pouvoirs publics français ont choisi en 2003 – la question avait été expressément débattue – de ne pas donner de réalité juridique et encore moins de caractère obligatoire au comité d'audit.

C'était un pari et ce pari a été gagné parce que, comme vous l'avez dit, en réalité, ce n'est pas une obligation, c'est une ardente obligation, comme on aurait dit en d'autres temps. Ce qui fait que plus de 80 % des entreprises d'une certaine importance ont un comité d'audit. On aura peut-être un choix politique et juridique à faire en France pour savoir si, oui ou non, on revient sur le choix de 2003 pour se conformer à la directive que vous

avez exposée très clairement. Mais sur le fond, ce n'est pas difficile parce qu'on est déjà *compliant*.

Le deuxième sujet est : est-ce qu'il est surprenant et dangereux que le comité d'audit ait une forme de suivi du système de contrôle interne ? Je comprends assez bien les auteurs de la directive, c'est profondément logique. Simplement, vous avez raison de rappeler le rôle de chacun. Les administrateurs qui composent le comité d'audit n'ont pas à être dans l'entreprise toute la journée pour se substituer au responsable du contrôle interne. Simplement, comme vous l'avez dit, un système relativement léger de suivi, à mon avis, pourrait aider à l'élaboration des rapports de la loi de sécurité financière.

Le dernier point, mais on y reviendra peut-être, c'est le point qui était traité à la fin de votre intervention, Madame, et un peu par Yves NICOLAS, point un peu plus délicat, qui est de savoir quelle est exactement la prestation attendue de l'auditeur externe par rapport aux systèmes de contrôle interne tels qu'ils sont décrits aujourd'hui en France sur la base de la loi de 2003 et tels qu'ils seront décrits demain dans toute l'Europe sur la base de la huitième directive.

Ce n'est pas très facile. Je crois que tout le monde est d'accord, y compris le régulateur financier (je m'exprime ici à titre personnel, il n'y a pas eu de délibération là-dessus). Je ne sens pas les régulateurs financiers en général et l'AMF en particulier insister pour instaurer un système d'attestation à la Sarbanes-Oxley, c'est-à-dire demandant, par exemple dans le cadre de notre recommandation, à l'entreprise qui a dit qu'elle suivait le cadre de référence et le guide d'application, d'obtenir d'un auditeur une certification, obligeant l'auditeur à reprendre les quarante pages pour s'assurer qu'il n'y a pas une ligne qui n'ait été effectivement appliquée.

C'est une conception qui est assez logique, mais qui est sans doute trop lourde. En revanche, et cela a été dit par plusieurs interlocuteurs et me paraît relever du bon sens, l'auditeur externe, depuis très longtemps, commence son travail par une prise de connaissance de l'état des systèmes de contrôle interne. Bien avant tous ces textes, l'auditeur le faisait.

Deuxièmement, il est censé avoir et il a une connaissance très approfondie de la réalité de l'entreprise. Donc, s'il décèle un écart significatif et pouvant mettre en cause les risques et la manière dont ils sont gérés, un écart entre la façon dont l'entreprise s'exprime par la plume de son président et la réalité qu'il constate, il doit d'abord en faire part à l'entreprise pour éviter que le rapport ne sorte en l'état et, si jamais l'entreprise fait la sourde oreille, publiquement indiquer que cela ne va pas.

Dans le rapport de l'AMF, dans le troisième comme dans les deux premiers, d'ailleurs, nous indiquons que, pour l'instant, aucun commissaire aux comptes n'a fait cela publiquement.
Mon interprétation est assez simple. Un entrepreneur qui laisserait son commissaire aux comptes indiquer publiquement qu'il fait un rapport mensonger, n'est pas très responsable. Si certaines équipes sont tentées d'être un peu optimistes, je pense que les commissaires aux comptes savent les ramener à la raison. Il ne faut pas en faire une affaire.

Je crois que la conception maximale est assez dangereuse, parce que, on l'a bien vu aux Etats-Unis, elle reporte une responsabilité colossale sur les cabinets d'audit, et cela les conduit à des travaux extrêmement lourds. En revanche, leur donner une responsabilité générale est assez dans la tradition du droit français et ne devrait pas poser d'énormes problèmes.

Agnès LEPINAY

Ce que je voudrais souligner à cet égard, c'est que je trouve que l'un des apports du travail qui a été fait en France est de clarifier pour tout le monde, notamment pour ceux qui ne sont pas des spécialistes du contrôle interne, quel est le rôle des différents acteurs. Cela me paraît d'autant plus important que, lorsqu'on regarde les études qui sont réalisées par certains cabinets sur la façon dont les recommandations sont appliquées, on a l'impression, de temps en temps, qu'il y a une confusion des genres s'agissant de ce dont est responsable, par exemple, le comité d'audit ou le Conseil d'administration. C'est un point extrêmement important.

Quant à aller plus loin que ce que prévoient aujourd'hui les trois directives que Madame rappelait, le forum européen du gouvernement d'entreprise a beaucoup insisté, de mémoire, pour qu'on laisse le temps à l'ensemble de ce processus de se mettre en place et de fonctionner – et franchement, quand on regarde la façon dont les choses ont progressé en France, il faut être optimiste – avant de vouloir imposer quelque chose d'autre qui déséquilibre, au fond, les rapports et les responsabilités des uns et des autres.

Françoise BLIND

Yves NICOLAS, cette vision un peu extensible du rôle du commissaire aux comptes et sa responsabilité, qu'en pensez-vous ?

Yves NICOLAS

Je voudrais d'abord rappeler que le commissaire aux comptes, dans sa démarche d'audit, peut se fonder sur le contrôle interne et sur certains processus, ou certains cycles qui aboutissent à de l'information comptable et financière, mais que sa démarche, c'est lui qui la définit, et il la définit en fonction d'une certaine efficacité. Il peut avoir une pure approche de validation des comptes, sans se soucier du contrôle interne, et puis sur certains cycles organisationnels de l'entreprise, par contre, là, se fonder totalement sur le contrôle interne. Le commissaire aux comptes n'a pas aujourd'hui obligation de regarder tout ce qui se passe dans le contrôle interne.

En outre, vous savez que sa démarche concerne les processus qui concourent à l'établissement des comptes ; or il y a beaucoup d'autres processus et procédures dans l'entreprise qui n'ont pas un impact direct sur les

comptes et sur lesquels il ne donne pas d'opinion, qu'il ne regarde même pas. Donc, aujourd'hui, un commissaire aux comptes – cela vous paraît évident, mais je pense qu'il faut le dire – n'est pas en mesure de donner une opinion de certification sur le contrôle interne d'une entreprise ni même sur les systèmes qui concourent à l'établissement des comptes.

Le rapport que nous faisons en France, de par la loi, est un rapport qui n'a rien à voir avec celui qui est demandé par la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis – on l'a dit et je le répète –, puisque c'est un rapport qui a pour but d'attester seulement la sincérité du rapport du président. Il s'agit de regarder, dans le rapport du président, ce qui est dit, ce qui concourt à l'information financière, et d'attester que c'est sincère. C'est totalement différent de Sarbanes-Oxley où l'on demande aux auditeurs de tester le fonctionnement et de vérifier que les procédures qui sont mises en avant pour assurer un contrôle interne adéquat sont bien opérationnelles.

Maintenant, puisqu'on est face à ce nouveau guide, il est bien entendu que – et c'est ce que je disais tout à l'heure – à partir du moment où le rapport du président va dire qu'il a suivi la recommandation de l'AMF et donc qu'il a suivi ce référentiel et qu'il a mis en application ce guide, il va falloir que le commissaire aux comptes vérifie de visu que ce guide a bien été mis en application dans l'entreprise, et qu'entre ce guide et les processus de l'entreprise, il y a bien un passage, un mode opératoire.
Pour le commissaire aux comptes le travail demandé sera plus d'effectuer des tests d'existence que des tests de fonctionnement.

Françoise BLIND

Ce sont néanmoins des tests supplémentaires par rapport à ce qui existait précédemment.

Yves NICOLAS

Tout dépend des entreprises et de la situation de l'entreprise puisqu' il se peut que, dans une grande partie de l'audit qui est fait de l'entreprise, le commissaire aux comptes se soit déjà fondé sur le contrôle interne et donc ait déjà regardé l'existant et qu'il puisse dire « Oui, c'est vrai, j'ai vérifié. », et dans ce cas peut-être partiellement, peut-être exhaustivement.

Il peut arriver aussi que, dans une entreprise, pour des raisons x ou y, on a plutôt fait des tests de validation sans se soucier trop du contrôle interne. Dans ce cas-là, évidemment, le commissaire aux comptes aura plus de travail pour vérifier l'existant.

Il est donc difficile de dire l'étendue du travail qu'il va faire. Cela dépendra de la situation de l'entreprise et de la démarche d'audit choisie par le commissaire aux comptes dans le passé.
Mais comme le disait Michel LEGER ce matin, il ne faut pas s'attendre à un big bang, puisqu'on est très loin des préconisations de Sarbanes-Oxley.

Françoise BLIND

L'une des grandes craintes des émetteurs, c'est de devoir affronter une batterie de contrôles supplémentaires qui coûteraient évidemment beaucoup plus cher, non ?

Yves NICOLAS

Je pense que le sujet, ce ne sont pas les honoraires des commissaires aux comptes, c'est la qualité du contrôle interne dans l'entreprise. C'est cela qui est fondamental.

Si la qualité du contrôle interne est là, si celle-ci est attestée par un mode d'emploi qui prouve que ce contrôle interne aboutit bien à des processus et que ces processus sont évalués par les auditeurs internes, le commissaire aux comptes sera le premier à s'en réjouir et s'appuiera sur ceux-ci. Dans ce cas bien sûr il faudra qu'il documente, qu'il ait des conversations approfondies avec les auditeurs internes sur ces sujets, mais pour moi, ce ne sont pas des honoraires très importants qui viendront s'ajouter aux honoraires actuels.

Françoise BLIND

Guillaume GASZTOWTT, vous voulez réagir ?

Guillaume GASZTOWTT

Je ne voudrais pas être polémique, mais il me semble qu'aujourd'hui, même dans la mission traditionnelle des commissaires aux comptes, on demande de plus en plus au directeur financier, parfois au directeur général, et en tout cas au directeur de filiale, des lettres d'affirmation qui, d'ailleurs, d'année en année s'allongent, pour certifier ou pour garantir un certain nombre de choses, lettres que l'on envoie au commissaire aux comptes.

Je ne vois pas très bien pourquoi, dans le cadre de ces lettres, il n'y aurait pas ce qui est nécessaire pour affirmer l'existence et la consistance du contrôle interne, sans qu'il soit nécessaire que les CAC procèdent à des démarches beaucoup plus approfondies.

Enfin, je suis d'accord sur le point essentiel : le plus important, c'est d'avoir un contrôle interne efficace. Mais je ne suis pas absolument certain que le lien entre l'efficacité du contrôle interne et sa validation par les commissaires aux comptes soit établi.

Yves NICOLAS

Une diligence qui s'appuierait seulement sur une lettre d'affirmation est un peu courte. C'est un point essentiel et je pense que dans la lettre d'affirmation, en effet, il est possible que des domaines qui ne sont pas encore aujourd'hui inclus comme le contrôle interne soient rajoutés. Les diligences du commissaire aux comptes – d'ailleurs je dois dire qu'une norme élaborée par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes sur ce sujet-là est en cours de validation par le Haut Conseil du Commissariat aux comptes – préconisent de s'assurer, par des moyens plus sophistiqués, de la sincérité du rapport. Cette sincérité ne peut pas s'appuyer seulement sur une lettre d'affirmation, elle implique de vérifier soi-même et de visu un certain nombre de processus.

Françoise BLIND

Je vais donner la parole à Claude CARGOU – parce que là, on évoque implicitement l'efficacité et l'importance du rôle des auditeurs internes – avec une question annexe : que se passe-t-il dans les sociétés où il n'y a pas forcément d'auditeur interne ?

Claude CARGOU

Pour revenir sur les propos d'Yves NICOLAS, moi, quand j'entends les mots « honoraires supplémentaires », je réagis toujours pour comprendre.

On le disait tout à l'heure, il y a une certaine hétérogénéité dans les sociétés et dans l'application qu'elles font aujourd'hui du contrôle interne. Pour celles qui sont développées, le travail des auditeurs externes est plutôt clair : ils s'assurent que l'environnement de contrôle leur permet de faire leur travail correctement. On les informe, en tout cas on devrait les informer de l'état du système de contrôle interne pour qu'ils puissent exercer leurs travaux.

Pour les sociétés qui seraient peut-être un peu moins développées en termes de mise en œuvre du contrôle interne, il y a effectivement un travail à faire, par ces sociétés elles-mêmes, pour améliorer leur environnement de contrôle. Peut-être qu'à ce stade-là, il y aurait un peu plus de travail pour que, comme vous le disiez tout à l'heure, vous puissiez vous rendre compte de visu que les dispositions sont bien prises.

Plaçons-nous dans un cadre un peu plus idéal dans lequel chacun a fait beaucoup d'efforts, a mis en œuvre le guide pratique : on est dans un bien meilleur état. Au fil du temps, je pense que cette charge de travail devrait s'amenuiser.

Agnès LEPINAY

Chacun sait, autour de cette table, que je ne suis pas une spécialiste du sujet, néanmoins, à force d'en parler, il me semble que, les uns et les autres, nous sommes d'accord sur le fait que, pour qu'un contrôle interne soit efficace, il faut qu'il soit à peu près formalisé et, dans le fond, ce que demande Yves NICOLAS, c'est d'abord de vérifier cette formalisation. A priori, il ne devrait donc pas y avoir de surcharge d'honoraires ce que, vous l'imaginez bien, nous souhaitons tous éviter.

Gérard RAMEIX

Juste pour synthétiser, avec un gros bon sens : entre la simple lettre d'affirmation et les procédures à la Sarbanes-Oxley où, d'après ce qui m'a été dit, dans certains cas, c'est plus de mille procédures différentes qui ont été pointées une par une par les commissaires aux comptes, il y a un juste milieu qui va dépendre beaucoup de la situation de l'entreprise.

Françoise BLIND

D'autant que vous laissez une certaine souplesse aux entreprises, quand même.

Gérard RAMEIX

Oui, bien sûr. Elles sont libres d'entrer ou non dans le mécanisme.
Mais prenons le cas le plus difficile : un commissaire aux comptes va dans une entreprise dont il certifie les comptes, laquelle jusqu'à présent était à un niveau très descriptif et très général. Elle dit avoir suivi à 100 % le guide d'application. Le commissaire aux comptes va devoir s'assurer que des procédures existent. Mais on ne lui demande pas des semaines et des semaines de travail.
Franchement, on devrait trouver un point de convergence raisonnable.

Françoise BLIND

Il y a également un enjeu de Place lié à l'existence de ce guide de référence et son guide pratique. Est-ce que, compte tenu de ce qui nous a été dit tout à l'heure par Anne-Françoise MELOT sur la description de l'esprit des directives européennes, on peut espérer que, à un moment ou à un autre, la Commission européenne s'inspire de ce qui a été fait en France en matière de référentiel de contrôle interne ?

Gérard RAMEIX

Je vais être très prudent, surtout parlant devant une experte. Nous n'avons pas souhaité, même si c'est toujours agréable de servir d'exemple, travailler d'emblée pour toute l'Union européenne. En premier lieu, on a souhaité, pragmatiquement, répondre à l'invitation du législateur national.

Une fois cela dit – et cela clarifie, je pense, la réponse à une des questions qui a été posée tout à l'heure – il est certain que le cadre européen est beaucoup plus proche du cadre français que du cadre américain.
Est-ce que les pays européens, sur la base des directives – et cette directive est minimale – parlent beaucoup entre eux ? Moi-même, je travaille au sein de CESR sur un groupe, pour harmoniser autant que possible l'application de la directive Prospectus. Il est très concevable que, au sein de CESR, il y ait des discussions sur la base des directives (la 4ème, la 7ème et la 8ème). C'est vrai que peut-être certains pays auront tendance à essayer de voir comment ils peuvent utiliser des éléments dont nous disposons qui, entre-temps, d'ailleurs, auront certainement été enrichis par la pratique.

Je voudrais rassurer Agnès : nous n'avons pas l'intention de lancer demain un nouveau chantier pour refaire le guide. Je pense qu'il faut surtout l'utiliser. Mais en l'utilisant, les entreprises vont forcément en apprendre et extérioriser des problèmes auxquels nous n'avons pas forcément pensé. Ceci peut faire l'objet d'une mise en commun au niveau européen puisque c'est vrai que le cadre intellectuel est assez proche. Il y a une demande de l'Union européenne aux entreprises de décrire leur système de contrôle interne.

Anne-Françoise MELOT

Actuellement les pratiques sont très différentes au sein des différents Etats membres. Des pays, comme l'Italie, l'Allemagne ou l'Angleterre, avaient déjà en place des codes avant les scandales Parmalat et autres. La Belgique, l'Autriche ou la Suède, viennent de mettre en place certains codes.

Il y a des différences également en ce qui concerne le caractère obligatoire ou l'application volontaire des codes. En Allemagne, par exemple, le code est obligatoire, c'est un code légal transcrit dans la loi. Certains pays, comme les Pays-Bas, vont très loin à l'égard de la responsabilité des administrateurs dans l'efficacité du système. La priorité pour la Commission, c'est la transposition harmonieuse des directives. Elles viennent d'être approuvées, elles viennent d'être modifiées, maintenant on va travailler à leur transposition.

Concrètement, comment cela se passe-t-il ? Il y a ce que l'on appelle des *workshops*, des ateliers avec les Etats membres, donc avec des représentants des ministères en charge de ces matières au sein des Etats membres. Au sein de ces *workshops* – ceux pour la huitième ont déjà commencé ; la quatrième, je ne suis pas sûre – il y a des échanges d'idées et d'expériences.

Les bons élèves ou les Etats membres les plus avancés peuvent faire bénéficier les autres de leur expérience. On le voit par exemple pour l'instant avec la huitième directive qui impose l'obligation aux Etats membres de mettre en place un système de surveillance publique des auditeurs. La France a le H3C ; l'Angleterre a le *Financial Reporting Council* ; l'Allemagne a l'APAK. Ce sont des Etats qui sont déjà bien avancés.
Il y a par contre toute une série d'Etats, notamment les derniers Etats membres qui ont adhéré à l'Union, qui ont du retard à rattraper. C'est extrêmement intéressant pour tous ces Etats de bénéficier de l'expérience des autres.

Françoise BLIND

Etes-vous plutôt dans une approche contraignante ou plutôt souple ?

Anne-Françoise MELOT

Concernant le code, on est dans une approche souple, puisque, on l'a dit, la quatrième directive demande aux sociétés de publier une déclaration dans laquelle elles décrivent le code auquel elles adhèrent, et pourquoi elles dérogent. C'est très souple.

Françoise BLIND

Je vous remercie beaucoup.
On va donner la parole à la salle. Je suppose qu'il doit y avoir quelques questions.

Louis VAURS

Je voudrais poser une question à Madame MELOT par rapport à tout ce qui a été dit par les uns et par les autres, que ce soit sur les auditeurs internes ou les auditeurs externes.
Tout le monde a reconnu ici, autour de la table, l'importance qu'avaient les auditeurs internes dans le domaine du contrôle interne, les auditeurs externes pouvant s'appuyer, comme l'a précisé Yves NICOLAS sur leurs travaux.
Or, ce qui m'étonne beaucoup, c'est que dans les quatrième, septième et huitième directives, il n'y a pas un mot sur les auditeurs internes. Je voudrais savoir pourquoi. Dans la huitième directive toutefois, dans le chapitre qui traite du rôle du Comité d'audit, il est indiqué parmi ses fonctions « le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne, le cas échéant, et de la gestion des risques de la société».

Anne-Françoise MELOT

Il est exact que le terme « auditeur interne » n'apparaît pas. Maintenant, comme je l'ai dit, la huitième prévoit l'adoption des ISA, des normes internationales d'audit. Et comme Monsieur nous l'a dit tout à l'heure, il y a des normes ISA qui décrivent la manière dont l'auditeur externe va s'appuyer sur les travaux de l'auditeur interne. Je pense donc que ce sujet va être au cœur du débat – il y est déjà, d'ailleurs – quand on va adopter les ISA.

Vous savez qu'il existe un projet, le *Clarity Project*, je ne vais pas entrer dans les détails, qui a pour but de clarifier les normes ISA. La Commission, évidemment, participe à ces travaux.
La Commission a créé également un groupe de travail avec des experts, des représentants de la profession d'auditeur, des représentants des sociétés de tous les Etats membres. Et c'est ici que l'on trouve les débats sur le rôle de l'auditeur interne.
Quand on aura adopté le package des ISA, indirectement il y aura les normes concernant le travail de l'auditeur interne.
Mais c'est vrai qu'il n'y a pas une directive, une recommandation ou une communication spécifiquement sur l'auditeur interne. C'est un sujet qui est laissé au marché et aux sociétés.

Louis VAURS

Je voudrais en profiter pour poser une question à Gérard RAMEIX. J'ai bien compris, tout à l'heure, lorsque vous avez présenté vos recommandations, le *comply or explain*, c'était un *comply or explain* en creux. Or après, lorsque vous en avez reparlé, vous avez dit, je cite : « Pour les personnes qui utilisent le cadre de référence, si elles ne l'appliquent pas à 100 %, il faut indiquer pourquoi on n'arrive pas à 100 %. »
Là, on est totalement dans le *comply or explain* anglais.

Gérard RAMEIX

Ce passage de la recommandation a été très ciselé. La recommandation ne dit pas ce que vous avez indiqué que j'ai dit et que j'ai sûrement dit.

La recommandation est fondée sur cette idée générale, mais elle met deux nuances. D'abord, elle indique que c'est sur des points importants, ensuite elle prend le côté positif, c'est-à-dire qu'elle demande à celui qui fait une application partielle, de dire les points qu'il applique. Il faut donc comprendre que les autres points ne sont pas appliqués.

Il est vrai que souvent, on présente la situation à l'envers en disant : on applique un cadre de référence et on indique ce qu'on n'applique pas. Ce qui est important, c'est le résultat, c'est-à-dire qu'il faut – et j'insiste à nouveau là-dessus – que pour le lecteur il n'y ait pas de doute sur ce qui est appliqué et sur ce qui ne l'est pas, sauf points véritablement mineurs sans incidence sur le jugement que le marché doit avoir.
Mais là aussi, je pense que l'on va progresser et que ce point posera moins de problèmes qu'il n'a semblé le faire au moment des formulations.

Emmanuel du BOULLAY

Il me semble que, au vu des études que je peux mener auprès de *small cap*, et de ma pratique en tant que président de comité d'audit d'une société du SBF 250, on peut voir qu'en gros il y a trois niveaux d'implication du Conseil. Il y a le Conseil qui est très impliqué dans les sujets de contrôle interne, avec un niveau de formalisme satisfaisant et qui, je pense, n'aura aucune difficulté à mettre en œuvre ce cadre de référence. Ensuite, il y a le Conseil impliqué fortement dans la maîtrise des risques, mais pour lequel le degré de formalisme est assez faible, et qui s'appuiera très fortement sur cet outil. Enfin, malheureusement, il y a le Conseil peu ou pas impliqué dans le dispositif de contrôle interne, sa connaissance, son suivi, et qui a un degré de formalisme tout à fait insuffisant. Il y en a un certain nombre de ce type aujourd'hui, y compris parmi les sociétés faisant appel public à l'épargne.
Avec la mise en œuvre de ce cadre de référence, on a un outil extraordinaire, un outil en trois parties : les principes, sept pages que je vous invite à lire et à relire qui me paraissent très bien faites, même si on sait la difficulté que l'on a eue à les écrire ; deux annexes, qui sont des questionnaires ; et le guide d'application ou guide d'utilisation.

Je pense que pour les Conseils qui ont un travail important à faire, les parties « principes » et « questionnaires » sont absolument indispensables.

Pour les autres, le guide d'application sera très utile. Mais je crois – c'est pour cela que je regrette un peu que l'on fasse une application globale – que pour les sociétés de petite taille, y compris les sociétés cotées de petite taille, les questionnaires sont extrêmement riches. La simple réponse aux questionnaires serait déjà, selon moi, en tout cas pour certaines sociétés, un progrès tout à fait considérable par rapport à la situation actuelle.

Gérard RAMEIX

Il ne faut pas qu'il y ait de confusion. Je comprends tout ce que vous dites, sauf votre regret. Il est évident qu'après tout ce travail, l'AMF n'allait pas dire : « Je recommande d'appliquer une partie du dispositif. »
On était conduit à recommander l'application du système complet. Mais une entreprise qui part d'un niveau assez faible dans ce domaine et qui suivrait ce que vous lui conseillez, moi, je trouverais cela très bien. Simplement, elle doit dire : « J'ai répondu au questionnaire ; les principes généraux, je les respecte. Par contre, je n'en suis pas encore au guide d'application. » Cela donne une vue très claire que tout le monde comprendra, et qui ne nous posera pas de problème. Cependant, je rappellerai que le cadre de référence et le guide d'application forment un seul et même document et que l'absence d'utilisation du guide d'application ne devrait pas être durable..

Françoise BLIND

On pourra mesurer les marges de progrès dans le prochain rapport de l'AMF.

Gérard RAMEIX

Plutôt dans le suivant.

Françoise BLIND

Je vous remercie beaucoup et je vous donne rendez-vous peut-être l'année prochaine.

Discours de clôture

Louis VAURS

Merci à tous. Je vais à présent passer la parole à Vincent BAILLOT qui va conclure cette séance.
Vincent BAILLOT est directeur général et associé du Cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes ABPA. Il est président honoraire de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et surtout président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.
Vous avez été réélu, Vincent BAILLOT à cette haute responsabilité il y a seulement quelques jours et je voudrais en profiter pour vous exprimer toutes mes félicitations et vous dire que nous avons été particulièrement heureux d'avoir pu coorganiser ce colloque avec vous. Vous avez la parole.

Vincent BAILLOT, *Président, CNCC*

Monsieur le Président de l'IFACI, Monsieur le Secrétaire général de l'AMF, Madame l'Administrateur de la Commission européenne, vous tous qui êtes ici, avec un petit clin d'œil amical aux consœurs et aux confrères nombreux dans cette salle, je suis très heureux d'être ici et que nous ayons pu organiser ensemble ce colloque sur ce sujet.

Je vois, dans cette manifestation organisée en commun avec l'IFACI, le début de nombreuses actions que nous pourrions mener en étroite collaboration.

La promotion du contrôle interne est une clé de la démarche de renforcement de la confiance de nos concitoyens envers l'économie de marché qui reste en France à parfaire, et ce pour au moins deux raisons essentielles, la première (concernant les épargnants) pour conforter chacun lorsqu'il investit dans une entreprise, et la seconde, beaucoup plus générale, (concernant les dirigeants et les salariés), pour s'attacher à sécuriser la pertinence des décisions prises dans les entreprises.

Depuis la fin des années 1990, de nombreuses réflexions ont traité de la maîtrise des risques, dans un souci d'améliorer l'efficacité et la transparence comme de prévenir les conflits d'intérêt. Je ne reviendrai pas sur les rapports Viénot, Bouton, etc.

Ce qui est certain, c'est que toutes ces initiatives ont largement souligné l'intérêt d'une sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise aux enjeux du contrôle interne, mais ont aussi insisté sur l'acuité d'une meilleure information sur les procédures de contrôle interne comptables et financières vécues comme s'insérant dans ce dispositif de maîtrise des risques au bénéfice notamment des actionnaires.

En réalité, si le contrôle interne est un concept qui a fait récemment son entrée dans notre arsenal juridique, ici et ailleurs, vous le rappelez, on observe que sa pratique est relativement ancienne et procède d'un besoin ancestral qui est d'abord celui de comprendre ce qui se passe dans une entité, de collecter l'information, d'en comprendre la source et d'en apprécier et d'en contrôler le contenu.

Il ne faut pas se cacher les difficultés de mise en œuvre dans les entreprises, surtout au moment où le contrôle interne a connu cette traduction législative dans la LSF de 2003. Cela a parfois été jugé par certains comme contraignant ou parfois mal ciblé. Je crois que c'est surtout, et cela a été aussi rappelé au cours du débat, que

l'on a peut-être confondu le contrôle interne, que chacun faisait sans le savoir, et le rapport sur le contrôle interne. Il ne faut pas confondre « faire quelque chose » et « en rendre compte ».

J'ai le sentiment aussi – et je vois avec plaisir que cela change – que probablement le contrôle interne n'a pas fait l'objet d'un marketing de vente à la hauteur de nos ambitions et de l'intérêt qu'il a pour les entreprises, leurs acteurs internes et externes.

Vous avez évoqué ce matin beaucoup de sujets. Je voudrais en reprendre deux rapidement : la pertinence de la construction française et l'intérêt de rechercher des pratiques homogènes.

La France a été le troisième pays, dans le temps, à mettre en œuvre le contrôle interne. Le législateur l'a construit à travers trois démarches distinctes : une démarche interne à l'entreprise, avec le rapport du président, pour rendre compte des procédures mises en place, et une certaine démarche de validation externe qui confie un rôle au contrôleur légal des comptes pour faire toutes observations sur le rapport du contrôle interne relatif aux procédures comptables et financières.

A ce propos, je voudrais être très clair : il faut se souvenir de l'essence des choses et du poids des mots. L'essence même du métier de commissaire aux comptes est de s'assurer que l'information qui est diffusée, dans les domaines qui le concernent en tout cas, correspond à la réalité.

Il n'est pas possible, me semble-t-il, à partir du moment où un rapport de président s'adosse à l'utilisation d'un cadre de référence, que ce soit quelque chose d'indifférent pour le commissaire aux comptes. Il a pour métier de s'assurer que ce qui est dit est vrai et donc de faire en sorte d'avoir mis en place des diligences pour vérifier qu'on a bien respecté le cadre de référence, dans l'hypothèse où on l'indique dans son rapport. Certes, la question des honoraires ne doit pas être évincée, elle est légitime, mais le commissaire aux comptes a le devoir de procéder à des vérifications et il a évidemment besoin de moyens pour le faire. Je crois qu'une discussion est tout à fait normale entre le commissaire aux comptes, l'entreprise et ses auditeurs internes qui sont évidemment partie prenante dans ce débat, pour décider comment, en pratique cela se fait, avec quels moyens. Il ne s'agit pas de fuir le débat, il s'agit tout simplement d'indiquer avec force que le commissaire aux comptes doit faire son métier.

D'ailleurs, j'ai compris de l'ensemble de notre débat que tout le monde considérait que cette voie vers plus de rigueur et de transparence en matière de contrôle interne, est un progrès, et un progrès nécessite forcément que tous les acteurs travaillent à le réaliser avec les moyens nécessaires.

La troisième démarche est externe aussi. S'agissant d'un domaine évolutif, une mission a été confiée à l'AMF pour faire rapport annuel – on en a parlé à de nombreuses reprises – sur les pratiques mises en place dans les sociétés cotées.

Cette construction en trois étages crée un contexte juridique fort autour du contrôle interne. Mais cette force pouvait porter en elle les germes d'une hétérogénéité puisque le concept fondateur manquait de consensus sur

son contenu et pouvait avoir une traduction trop spécifique à chaque société. Cela pouvait nous conduire au paradoxe d'avoir un arsenal juridique qui se mettait en place sur un concept qui n'était pas totalement consensuel. C'est pourquoi il était fondamental de créer ce cadre de référence qui renforce la cohérence et la lisibilité des rapports, et en même temps – et ce n'est pas la moindre de ses vertus – veille à sa comparabilité avec les référentiels internationaux et les meilleurs d'entre eux.

C'est cette construction qui a valu la création de ce groupe de Place constitué autour de l'AMF et qui a permis, aujourd'hui, de pouvoir présenter ce cadre de référence.
Je me félicite bien évidemment de cette démarche consensuelle et notamment du fait que nos professions y aient été associées. J'y vois là aussi les prémices d'une façon de travailler qui me paraît une façon moderne de travailler.

Permettez-moi de remercier tous ceux qui y ont contribué, au premier rang desquels l'AMF, son président, Michel PRADA, son secrétaire général, Gérard RAMEIX, et toute leur équipe, et puis les membres du groupe de Place, Jean CEDELLE, et mon confrère et ami, Michel LEGER, en associant tous ceux qui y ont participé, et en particulier, vous me pardonnerez, ce satisfecit professionnel.Yves NICOLAS et le département APE de la Compagnie nationale.

Le travail n'était pas simple.
Je voudrais souligner ici la modernité de la démarche originale qui est mise en place, que l'on retrouve d'ailleurs dans d'autres domaines comme celui des normes d'exercice professionnel. C'est une démarche qui consiste à se baser sur la loi et, à partir de la loi, à créer des éléments qui probablement sont une doctrine, ou en tout cas seront considérés comme telle, pour pouvoir expliciter comment va se traduire la loi dans la réalité de terrain.

Cette démarche me paraît tout à fait moderne et pertinente, parce qu'elle associe tous les acteurs intéressés à chacun des niveaux. D'ailleurs l'Europe met en place également ce type de démarche, on l'a vu. Il n'en reste pas moins que cela doit conduire à être très précis et très rigoureux sur l'analyse de la portée de chacun des textes. Je souligne à ce propos que l'AMF a clairement indiqué quelle était, selon elle, la portée des textes.

Que ce soit au niveau des entreprises et de leur management, au niveau des différents intervenants de la gouvernance ou au niveau des commissaires aux comptes, nous serons de plus en plus confronté à des problématiques très pointues.

Dans ce contexte, des problèmes de responsabilité se posent, et pour que nous puissions bien le vivre et pour que nous puissions à la fois porter ces facteurs de progrès et les porter dans des conditions de sécurité normale, il faut que la portée juridique de chacun des textes soit clarifiée.

Je pense que nous aurons besoin, demain, d'un droit français qui fait la part plus claire entre ce qui relève de l'obligation et ce qui relève de la *guidance*. C'est un chantier important sur ce thème du contrôle interne comme sur d'autres.

Je ne serai pas plus long. Dans l'économie d'aujourd'hui, on voit bien la complexité des processus de production, on voit bien la complexité des montages financiers, parfois celle des instruments financiers qui y sont associés. On a évidemment besoin de cohérence entre les travaux de l'auditeur interne, ceux du contrôleur légal, et les processus de contrôle interne.

Soyez en tout cas certains, Mesdames, Messieurs, que, pour sa part, la Compagnie nationale s'associera à tous les travaux susceptibles de conduire et de renforcer cet objectif de sécurité et de transparence, et, vous l'avez tous compris, j'y serai personnellement attentif et impliqué.
Merci à tous.

Louis VAURS

Merci, Monsieur le Président, pour le message que vous avez bien voulu nous délivrer. Soyez assuré du désir des auditeurs internes de travailler étroitement avec les commissaires aux comptes dans le respect des responsabilités des uns et des autres pour le plus grand intérêt de nos entreprises.

* * * *

* * *

* *

*

ANNEXE

Recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers sur le « Dispositif de contrôle interne : Cadre de Référence »

Le cadre de référence, complété par le guide d'application, constitue un outil d'analyse et de conception des systèmes de contrôle interne des sociétés cotées suffisamment abouti permettant d'améliorer la cohérence et la lisibilité des rapports des présidents.

En conséquence, l'AMF recommande l'utilisation de ce cadre de référence et du guide d'application à l'ensemble des sociétés faisant appel public à l'épargne en France.

Le cadre de référence complété par le guide n'a cependant pas vocation à être imposé aux sociétés, notamment celles soumises à un référentiel applicable par une autre réglementation, ni à se substituer aux réglementations spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur bancaire et celui des assurances.

Les sociétés sont invitées, en conséquence, à préciser, dans le rapport du président, si elles se sont appuyées sur ce cadre de référence, complété du guide d'application, pour la rédaction du rapport. En cas d'application partielle du cadre de référence ou du guide, les sociétés devraient clairement identifier les domaines ou processus clés de contrôle interne qu'elles ont appliqués, compte tenu de la nature de leurs activités, de leur taille et de leur mode d'organisation. Les sociétés devraient mettre l'accent sur les éléments et informations susceptibles d'avoir un impact significatif sur leur patrimoine ou leurs résultats.

Les mêmes principes de transparence s'appliquent pour l'utilisation de tout autre référentiel que la société choisit ou est tenue d'appliquer au plan international et qui devra alors être clairement présenté.

Cette recommandation est applicable aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne relatifs aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2007.

Conception - réalisation : EBZONE Communication (eblanc@ebzone.fr) - Impression : Imprimerie Compédit Beauregard