





ACTES DU COLLOQUE

Les relations audit interne & Comité d'audit, élément essentiel d'une bonne gouvernance

jeudi 5 avril 2007

En collaboration avec



DISCOURS INTRODUCTIF

Louis VAURS, Délégué Général, IFACI

Mesdames et Messieurs, bonjour. Compte tenu du sujet de ce colloque, « les relations audit interne et comité d'audit, élément essentiel d'une bonne gouvernance », il était tout à fait naturel, que l'IFACI, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes, s'associe avec l'IFA, l'Institut Français des Administrateurs, pour l'organiser. Je remercie très chaleureusement Daniel Lebègue d'avoir accepté cette coprésidence et de nous avoir aidé à monter ce colloque que nous avons également organisé en partenariat avec KPMG. Ce dernier, qui entretient des relations très étroites avec l'IFA et qui a récemment créé l'*Audit Committee Institute*, vient de publier une étude auprès de 1 300 membres de comités d'audit dans le monde, dont 74 en France. Je remercie l'IFA et KPMG d'avoir accepté d'être notre partenaire.

Je suis personnellement convaincu du rôle très important que jouent de plus en plus les comités d'audit dans le domaine de la gouvernance, même si, comme vous le savez, leur naissance a été très difficile. Ces comités ont mis une bonne quinzaine d'années à s'imposer après que la COB, en 1985, à la suite d'une affaire délicate, eut demandé, ou plutôt suggéré leur adoption en France.

Si vous le permettez, je voudrais vous faire part de deux anecdotes.

La première fait suite à l'initiative prise par la COB en 1985. L'IFACI a été, je crois, la première organisation en France à mettre sur pied dès 1987 un colloque sur les comités d'audit. Nous avions invité à cette occasion différents partenaires et notamment la COB, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, et l'AFEP. A la fin de ce colloque, il a été décidé de créer un groupe de travail pour approfondir le fonctionnement des comités d'audit aux Etats-Unis et voir s'il serait possible de les introduire en France. Les travaux ont commencé mais se sont rapidement arrêtés à la suite de l'envoi d'une lettre du président de l'AFEP au président de la COB qui disait entre autres ceci « Je tiens à vous faire connaître dès à présent l'extrême réserve des entreprises adhérentes à l'AFEP face à toute obligation visant à introduire et à institutionnaliser le comité d'audit. Il leur apparaît en effet que cette instance serait, tant pour des raisons pratiques que tenant à notre droit des sociétés, tout à fait inadaptée au mode de fonctionnement des organes sociaux des entreprises françaises ». Il a donc fallu attendre 1995, et le rapport Viénot pour que l'on s'intéresse à nouveau aux comités d'audit et que l'on recommande leur adoption, même si, entre-temps, il y avait eu en 1990 une tentative de la part du Comité de la réglementation bancaire et financière, et de la Commission bancaire, pour faire adopter de tels comités par le secteur bancaire.

Les projets qui avaient été élaborés par ces organisations – et c'est ma deuxième anecdote – prévoyaient que l'organe délibérant pouvait créer un comité d'audit chargé de l'assister pour l'exercice de ses fonctions, et que les fonctions de ce comité pouvaient comprendre les relations avec le responsable de l'audit interne. En raison de la pression exercée par la profession, cette première mouture n'a pas vu le jour et a été remplacé par un texte on ne peut plus sibyllin qui précisait ceci: « les établissements assujettis élaborent et tiennent à jour un document qui précise les objectifs du contrôle interne et les moyens destinés à assurer cette fonction. L'organisation de la fonction de contrôle interne peut associer à celui-ci des personnes autres que les employés de l'établissement, notamment les membres de l'organe délibérant ». Il a fallu décoder ce texte pour comprendre qu'en définitive, il pourrait y avoir une implication de l'organe délibérant et éventuellement, d'un comité spécifique à l'organe délibérant. Tout ce ci pour dire que l'adoption des comités d'audit en France n'a pas été un long fleuve tranquille même si aujourd'hui leur utilité n'est contestée par personne. En 12 ans d'existence, on a observé une parfaite complémentarité entre comité d'audit et audit interne et je suis persuadé que ce colloque en apportera la preuve.

Je vais à présent passer la parole à Daniel Lebègue, président de l'IFA.

Daniel LEBEGUE, Président, Institut Français des Administrateurs

Je voudrais d'abord féliciter l'IFACI, son président Claude Cargou, son délégué général, Louis Vaurs, d'avoir eu l'idée de ce colloque sur un sujet de gouvernance d'entreprise, qui prend beaucoup d'importance dans l'actualité, les relations comité d'audit-audit interne. Je voudrais les remercier d'y avoir associé notre Institut Français des Administrateurs. Je me réjouis également que KPMG, avec qui nous venons de créer à l'IFA un groupe comité d'audit, groupe que préside Aldo Cardoso un de nos administrateurs très actif à l'IFA, apporte son soutien et sa collaboration active à cette journée.

La mise en place au sein des conseils d'administration de comités d'audit, le renforcement de leurs responsabilités, de leurs moyens d'action, est aujourd'hui considérée, partout dans le monde, comme un élément de bonne gouvernance. Dans le même temps, au sein des entreprises, on a vu s'affirmer le rôle, le professionnalisme, l'indépendance aussi, de l'audit interne. Il est clair que ces évolutions se nourrissent l'une de l'autre, ou se confortent l'une l'autre. Les comités d'audit prennent appui sur l'audit interne, mais aussi sur les auditeurs externes, eux-mêmes plus actifs, plus indépendants peut-être qu'ils ne l'étaient il y a cinq ou dix ans en Europe. C'est en prenant appui sur ces professionnels de l'audit que les membres de comités d'audit peuvent se forger un regard éclairé, impartial, sur le dispositif de contrôle interne de l'entreprise, en particulier sur la maîtrise des risques, le respect de la conformité et de l'éthique. J'ai l'habitude de dire : sans l'audit interne, sans les auditeurs externes, le conseil et son comité d'audit seraient sourds et aveugles. Il est très difficile, quand on est administrateur d'une société, même si on travaille beaucoup, d'en connaître les réalités internes, si je puis dire, si on ne bénéficie pas de cet apport d'information, d'expertise de la part de ceux dont c'est le métier, la fonction, que d'auditer constamment le fonctionnement de l'entreprise et d'en rendre compte au comité d'audit et, par son intermédiaire, au conseil d'administration. A l'inverse, et on va en discuter aujourd'hui je pense, le comité d'audit est de plus en plus considéré comme le garant de l'indépendance et des moyens d'action des auditeurs, tant des auditeurs internes que des auditeurs externes.

Pour reprendre une expression de Jacques Calvet, je crois, dans l'exercice de sa fonction de contrôle, de surveillance du management, fonction évidemment qui est celle du conseil d'administration dans tous les pays, dans tous les systèmes de droit, il y a un triangle d'or qui joue un rôle essentiel. Dans le triangle d'or, il y a le comité d'audit, les auditeurs externes, l'audit interne. Je devrais peut-être dire un carré d'or en ajoutant la direction financière et comptable de l'entreprise. Et la qualité de l'audit et de la fonction de l'exercice du contrôle par le conseil d'administration repose en grande partie sur la transparence, la confiance et le professionnalisme des relations qui s'établissent entre ces trois acteurs. De ce point de vue, il faut dire d'abord en ouverture de cette journée, avant de voir dans quelle direction on peut progresser, améliorer nos pratiques ensemble, il faut dire d'abord que nous avons fait des progrès considérables en Europe, en France, depuis dix ans. Je pense que dans le champ de la gouvernance d'entreprise, le domaine dans lequel on a le plus progressé, c'est celui de l'appui et du fonctionnement, de l'apport des comités d'audit. Il faut rappeler qu'il y a dix ans, il n'y avait pratiquement pas de comités d'audit en France, Louis Vaurs vient de le dire. Il y en a aujourd'hui dans la quasi totalité des sociétés cotées en bourse et dans un grand nombre - ce nombre augmente chaque année - de sociétés non cotées, d'entreprises publiques, de groupes mutualistes et coopératifs, de PME, mais on voit apparaître aussi des comités d'audit dans de grandes fondations, de grandes associations. Il y a donc là une dynamique qui se développe, et c'est un point important de la gouvernance, de la bonne gouvernance de l'entreprise. C'est d'autant plus important que dans les comités d'audit, on travaille beaucoup, de plus en plus, et en général, on travaille de manière professionnelle. Au comité d'audit d'Alcatel Lucent à New York la semaine dernière, on a siégé pendant 7 h 30. Au comité d'audit du Crédit agricole, on a siégé 6 h ; le dossier du comité faisait 400 pages, et ce n'était pas de la littérature inutile. On travaille donc beaucoup dans les comités d'audit, et pour dire le vrai, je travaille davantage, je m'investis plus – c'est un fait, ce n'est pas un choix – dans les réunions du comité d'audit que dans les réunions du conseil. Tout simplement parce que l'ordre du jour est devenu extraordinairement copieux, souvent technique et complexe. Je note aussi l'enrichissement des dossiers mis à la disposition du comité d'audit. Le fait que les auditeurs externes maintenant, au moins tous les trimestres,

mettent sur la table du comité d'audit une note d'analyse sur les comptes et les risques, le fait que les membres du comité d'audit ont un accès, en tout cas dans les sociétés que je connais, totalement ouvert et libre à tous les rapports de l'audit interne, le renforcement aussi de la compétence financière, comptable des membres des comités, bref, tous ces éléments montrent la professionnalisation et le rôle de plus en plus profond, si je puis dire, qui est imparti au comité d'audit dans l'ensemble de la gouvernance de l'entreprise.

Je conclurai ce propos introductif en disant la chose suivante. La gouvernance d'entreprise et l'audit sont des matières vivantes, qui évoluent et s'enrichissent constamment. Il n'y a pas un état stable de l'art ou de la technique de l'audit et du contrôle. S'il y a un métier, une activité professionnelle où tous les ans, on doit mettre à niveau ses connaissances, s'approprier de nouveaux concepts, de nouveaux outils, c'est bien celui que vous exercez, qu'on exerce avec vous au sein des comités d'audit. C'est pourquoi un colloque comme celui d'aujourd'hui est absolument indispensable pour le bon exercice de nos activités respectives, en contribuant à améliorer nos connaissances et nos méthodes d'action.

Claude CARGOU, Président, IFACI

Le sujet des relations entre le comité d'audit et l'audit interne est un sujet extrêmement important pour nos organisations et pour le métier de l'audit interne. J'ai coutume de dire que l'environnement de contrôle de nos entreprises s'apparente en quelque sorte à un système, au sens physique du mot. La solidité du système repose sur la qualité de l'ensemble de ses composants et sur l'interaction entre ses composants. Le comité d'audit et l'audit interne sont deux des éléments importants de ce système. Leur fonctionnement commun est essentiel pour apporter encore plus de valeur.

L'audit interne joue un rôle assez particulier dans l'environnement de contrôle. L'audit interne peut apporter beaucoup au comité d'audit pour lui permettre d'exercer ses responsabilités. Il peut notamment apporter le regard impartial dont le comité d'audit a besoin, le président Lebègue l'a souligné tout à l'heure. De par son positionnement et son rôle, l'audit interne est à même d'apporter un regard un peu différent, qui va naturellement alimenter le comité d'audit. Tout ceci repose pour moi sur des réglages assez fins et qui méritent d'être consignés au plus haut niveau de l'entreprise. Je pense que l'existence de chartes indiquant la mode de fonctionnement entre le comité d'audit et l'audit interne, et le calage de l'un par l'autre, sont des éléments importants, qui seront peut-être débattus aujourd'hui.

L'indépendance de l'audit interne est garantie par plusieurs éléments. Elle est garantie par le positionnement de l'audit interne à l'intérieur de l'entreprise, mais également par le lien qui doit associer l'audit interne et le comité d'audit. Je dirais aussi, tout particulièrement par le lien qui doit unir le président du comité d'audit et le responsable de l'audit interne. Ce lien privilégié est, pour moi, créateur de valeur.

Louis Vaurs et le président Lebègue l'ont signalé, beaucoup de choses ont évolué ces quinze dernières années. On est parti d'une situation dans laquelle ces concepts n'existaient pas, et on est aujourd'hui dans une situation où les concepts sont clairs et en pleine évolution. Ce colloque est l'occasion de définir tous ensemble le calage optimal que l'on peut trouver entre ces deux acteurs importants (audit interne et comité d'audit) de l'environnement de contrôle.

LE COMITÉ D'AUDIT EN FRANCE : L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE FRANÇAIS, PRATIQUES COMPARÉES DES COMITÉS D'AUDIT DANS LE MONDE (résultats enquête KPMG)

Louis VAURS

Merci Claude. Je demande maintenant à Didier de Ménonville de bien vouloir venir nous rejoindre. Didier de Ménonville est associé chez KPMG.

Didier de MENONVILLE, Associé, Président de l'Audit Committee Institute France, KPMG

Les informations que je vais vous donner maintenant serviront de base à nos réflexions de la journée.

Je vais vous présenter, très rapidement, le contexte réglementaire français et européen, avant de vous faire part des résultats d'une enquête que nous avons réalisée sur le plan mondial.

En France, le comité d'audit n'a pas d'existence juridique. Sa constitution est recommandée, en particulier par le MEDEF et l'AFEP, c'est aujourd'hui une pratique. Cette pratique va certainement se développer dans la mesure ou la 8° directive européenne prévoit que chaque entité d'intérêt public devra être dotée d'un comité d'audit. La directive européenne ayant été publiée en juin 2006 les Etats membres devront la transposer avant le mois de juin 2008.

Il est intéressant, dans le cadre de cette journée, de voir quelles missions la 8° directive assigne au comité d'audit. La première mission est le suivi du processus d'élaboration de l'information financière. La deuxième mission est le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société. On constate que le comité d'audit, tel qu'il est défini par la 8° directive, s'intéresse de façon importante au contrôle interne et à l'audit interne. Ce n'était pas aussi évident et aussi clair dans les définitions antérieures à cette 8° directive. Pour être complet, je rappelle que la mission telle que définie par la 8° directive, implique le suivi du contrôle légal, donc le suivi des auditeurs externes et l'indépendance de ce contrôleur légal. Ce rappel nous met dans une perspective où l'on voit clairement que les liens entre l'auditeur interne et le comité d'audit vont devoir s'établir, si ce n'était déjà fait, de façon encore plus forte.

Cela étant rappelé, je voudrais vous présenter maintenant les résultats d'une enquête réalisée en 2007, dans vingt-cinq pays répartis entre quatre grandes régions du monde (Amériques, Europe, Asie, Afrique). L'objectif était de donner un éclairage sur les pratiques des comités d'audit, leur fonctionnement et leurs évolutions prévisibles.

Quelles sont les priorités des comités d'audit ?

Sur les 1 300 membres ou présidents de comités d'audit qui ont répondu, six sur dix disent que la gestion des risques et le contrôle interne constituent la priorité des comités d'audit. Au plan mondial, les comités d'audit s'intéressent d'abord aux risques, au contrôle interne, à l'audit interne, et ensuite aux options et estimations comptables. La région Amériques place le contrôle interne en première priorité. Les trois autres régions placent la gestion des risques en première priorité. C'est une question de hiérarchie qui n'est toutefois pas très significative.

Peu de comités d'audit sont très satisfaits de la supervision par le conseil d'administration des risques liés aux systèmes d'information. Les comités d'audit souhaiteraient que le management les rassure quant au bon fonctionnement des systèmes d'information. De plus en plus de comités d'audit demanderont aux auditeurs internes leur opinion sur les systèmes d'information. Une entreprise ne peut pas vivre sans un système d'information adapté et sûr.

Un comité sur cinq parle de continuité d'exploitation, de conformité des systèmes d'information et de contrôle

interne, de droit d'accès aux systèmes d'information et de politique de sécurité. Ces aspects sont considérés comme faibles dans tous les pays, toutes zones confondues.

La satisfaction de l'appui donné par les directions opérationnelles s'améliore dans plusieurs domaines. Les comités d'audit placent en tête de leur palmarès les instances qui les soutiennent le mieux : directeur financier et directeur de l'audit interne. Beaucoup de comités d'audit attendent plus du conseil juridique externe.

Les deux tiers des membres des comités d'audit se disent très satisfaits de la qualité de la communication avec l'auditeur externe. C'est l'auditeur externe et le conseil d'administration qui émettent les suggestions les plus constructives pour améliorer le fonctionnement des comités d'audit. Curieusement, on constate que les relations sont excellentes entre le comité d'audit et l'audit interne, mais que le comité d'audit ne place pas l'audit interne comme la force de proposition et de suggestion numéro un. C'est un point sur lequel il faudra réfléchir.

Sur la participation, il est intéressant de constater une présence très forte des responsables et directeurs d'audit interne, dans huit comités d'audit sur dix. Cela veut dire qu'un lien privilégié entre comité d'audit et audit interne est en train de s'établir, il ne serait pas étonnant que ce lien augmente à l'avenir.

Nous allons revenir maintenant sur le fond de notre débat, qui traite des relations entre les comités d'audit et l'audit interne.

Quatre comités d'audit sur dix sont très confiants dans l'efficacité de la fonction de l'audit interne. Un sur deux est plutôt satisfait. Moins de un sur dix est insatisfait. Cette tendance est la même dans toutes les régions du monde.

Trois répondants sur dix ont des doutes sur le fait que le directeur de l'audit interne informerait le comité d'audit s'il avait connaissance de sujets sensibles impliquant des membres de la direction. Cela nous amènera à poser la question de savoir quels sont les rattachements hiérarchiques ou fonctionnels qui doivent exister entre le comité d'audit et l'audit interne. Il est satisfaisant de noter que 70 % des comités d'audit sont très confiants, et pensent qu'en cas de problème avec le management, l'audit interne les informerait. Les moins confiants sont les Asiatiques.

Sur le rattachement : à qui l'audit interne doit-il être rattaché ? Une tendance se dégage aujourd'hui : administrativement, l'audit interne est rattaché, soit au directeur financier, soit au directeur général, et il y a un rattachement fonctionnel au comité d'audit. Aujourd'hui, 72 % des responsables d'audit interne ont un lien fonctionnel avec le comité d'audit. Dans 12 % d'entreprises, l'audit interne est rattaché administrativement au comité d'audit. C'est une de nos interrogations : jusqu'où peut aller un comité d'audit ? Doit-il se cantonner à la gouvernance ou peut-il aller vers le management ? Est-il bon ou pas que le comité d'audit soit le responsable hiérarchique et administratif de l'audit interne ?

Selon l'enquête effectuée par l'IFACI en 2005 en France, 70 % des services d'audit interne sont rattachés à la direction générale et 15 % à la direction financière. Selon l'enquête mondiale, 40 % sont rattachés à la direction générale et 40 % à la direction financière. On constate que la France est en avance sur le développement de l'indépendance des départements d'audit interne : il y a plus de rattachements à la direction générale en France que dans les autres pays.

Le rattachement hiérarchique de l'audit interne à la direction financière est très fréquent dans le secteur industrie et dans une moindre mesure, dans le secteur commerce et services. Quant au rattachement fonctionnel – toujours selon l'enquête IFACI – 37 % des services d'audit interne sont rattachés à un autre organe, le plus souvent au comité d'audit. En France, nous serions donc un peu en retrait par rapport à ce qui existe sur le plan international. Mais c'est aussi peut-être une question de compréhension ou d'interprétation du problème.

Comment les présidents et membres de comités d'audit voient-ils l'évolution des directeurs d'audit interne. Pour 22 % des sociétés interrogées, le directeur de l'audit interne est censé évoluer vers d'autres fonctions managériales et 34 % pensent que c'est ce qu'il faudrait faire. C'est une tendance qui se dessine, puisqu'il y a plus de personnes qui pensent qu'on devrait le faire que de personnes qui disent qu'elles le font actuellement. C'est une information intéressante en termes d'évolution des réflexions.

Louis VAURS

Cette présentation soulève beaucoup de questions. Tout d'abord sur le sens des mots. On utilise les mêmes termes, et en définitive, chacun pense différemment. Je suis très étonné par l'une des réponses qui concerne les priorités du comité d'audit. On constate que ces comités sont surtout intéressés par la gestion des risques et le contrôle interne. Encore faut-il savoir ce qu'il y a exactement derrière ces termes-là. Si l'on se réfère à la pratique française, tous les textes publiés officiellement tournent exclusivement autour des aspects comptables et financiers : que ce soit les premier et deuxième rapports Viénot, ou le rapport Bouton. Si l'on regarde par ailleurs le rapport au Premier ministre rédigé par Philippe Marini en 1996 sous le titre « la modernisation du droit des sociétés », le comité d'audit, dont il était question de doter les entreprises, n'avait pour fonction que de s'intéresser aux aspects comptables et à la qualité de l'information financière. Lorsqu'au cours des débats de la Loi de Sécurité Financière, ce même Philippe Marini a proposé un amendement (non retenu) pour définir le rôle du comité d'audit lorsqu'il existe, il le cantonnait au domaine purement comptable. « Le comité d'audit serait chargé d'examiner toute question relative aux comptes et documents financiers avant leur présentation au Conseil d'administration et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables ». Alors, lorsqu'on parle de la gestion des risques et du contrôle interne, est-ce qu'on ne parle pas exclusivement des risques financiers et du contrôle interne comptable et financier ?

Didier de MENONVILLE

Je n'ai pas la réponse. Je pense qu'il y a quand même, en France, dans les comités d'audit, une préoccupation forte, renforcée par la Loi de Sécurité Financière qui a institué le rapport du président sur le contrôle interne.

Daniel LEBEGUE

Pour moi, il est clair que les comités d'audit balayent tout le champ des risques : les risques comptables, les risques financiers, mais aussi les risques juridiques, les risques fiscaux, les risques liés à la maîtrise des systèmes d'information, les risques opérationnels de toute nature, les risques de réputation. Nous y passons aujourd'hui l'essentiel de notre temps. C'est la réalité des choses.

Louis VAURS

Dont acte. J'aurais une autre question concernant le rattachement de l'audit interne et toujours d'un point de vue sémantique. L'expression « rattachement administratif » est une expression qu'on n'utilise jamais en France et qui est la traduction de « administrative reporting ». Nous, nous disons « rattachement hiérarchique ». Est-ce que, dans l'esprit de l'enquête, « administratif » signifie la même chose que « hiérarchique » ?

Didier de MENONVILLE

Je pense que dans la traduction que nous avons faite, il s'agissait d'un rattachement hiérarchique. La question était posée sous cet angle-là.

Peter STOKHOF, Auditeur Général Adjoint, OCDE

Je suis très préoccupé par ce qui a été dit sur le rattachement administratif et fonctionnel de l'audit interne. Personnellement, je ne peux pas concevoir que l'audit interne soit rattaché administrativement à la direction financière. A l'OCDE, l'audit interne est rattaché au secrétaire général de l'OCDE. Et que ce soit administratif ou hiérarchique, pour moi, c'est la même chose.

Didier de MENONVILLE

Je ne peux que partager votre point de vue. Ce qui est important, c'est de constater que sur les 1 300 sociétés qui ont été contactées et qui sont réparties dans le monde entier, il y a quand même aujourd'hui 40 % d'entre elles dans lesquelles la direction de l'audit interne est rattachée à la direction financière. C'est un constat. Et ce sont les entreprises les plus importantes qui ont été interrogées dans les différents pays ; en France, c'est le SBF 250, aux Etats-Unis, ce sont les 500 ou 1 000 premières. C'est un constat, mais vous avez raison de dire que ce n'est pas forcément une bonne chose.

Louis VAURS

Il y a une différence énorme entre ce que l'on voit aux Etats-Unis et ce que l'on voit en France en matière de rattachement. Très souvent aux Etats-Unis, il y a des liens très étroits avec la comptabilité et les services financiers. Le fait de passer d'un rattachement hiérarchique à la direction financière à un rattachement au comité d'audit, c'est honorifique et peut-être gratifiant. Il y a donc une recherche très forte pour ce type de rattachement. Lorsqu'on est rattaché en France hiérarchiquement à un président-directeur général, on ne recherche pas systématiquement le rattachement au comité d'audit. Par contre, on souhaite, et c'est la doctrine que l'on défend à l'IFACI, avoir des liens très forts avec le comité d'audit.

Pour son efficacité, l'audit interne doit bénéficier d'une double confiance, celle de la Direction Générale et celle du comité d'audit. Pour cela, outre le professionnalisme dont doit faire preuve la direction de l'audit interne, ses relations avec ces deux instances doivent être clairement définies dans le cadre d'une charte à la double signature : le directeur général et le président du comité d'audit.

Xavier GIRRE, Directeur de l'Audit Interne et des Risques, Veolia Environnement

J'aurais voulu revenir un instant sur le devenir des responsables d'audit interne. Vous nous dites que 22 % des directeurs d'audit aujourd'hui évoluent dans le management et que 34 % des personnes interrogées pensent que le responsable d'audit peut évoluer. Cela signifie qu'il y a plus des trois quarts dans le premier cas, et près des deux tiers dans le deuxième cas, dont on considère qu'ils n'ont pas vocation à évoluer au-delà de la sphère de l'audit. J'ai malgré tout le sentiment qu'au cours des années récentes, disons depuis une dizaine d'années, l'évolution de la fonction d'audit interne, son enrichissement avec ses dimensions plus opérationnelles liées à la gestion des risques, son évolution également institutionnelle avec un rattachement fonctionnel bien souvent au comité d'audit, et assez souvent hiérarchique à la direction générale, ont donné une visibilité nouvelle et des perspectives nouvelles aux titulaires de ces fonctions. Vous en tirez une conclusion relativement positive en disant qu'il y a un écart de douze points entre la situation actuelle et le sentiment des personnes interrogées. Mais l'écart est tel, que c'est pour moi une surprise et une grande déception. J'aurais voulu savoir comment vous analysez ces chiffres. Est-ce que vous partagez ce constat ? Et si oui, qu'est-ce qui manque aux responsables d'audit pour évoluer plus massivement ?

Didier de MENONVILLE

Ce qui est intéressant, c'est de voir que la proportion est plus importante en Europe qu'aux Etats-Unis. Comme je l'ai dit, il s'agit d'une enquête dont les résultats viennent de sortir, et nous n'avons pas encore une analyse aussi fine que celle que nous aurons dans quelques semaines. Je pense que c'est plus une question de conception que d'évaluation du directeur de l'audit interne. Certaines entités considèrent que le directeur de l'audit interne est là pour aller plus loin et entrer dans un management opérationnel. D'autres pensent que non. Je ne pense pas que cela implique un jugement de valeur sur les directeurs d'audit interne.

Daniel LEBEGUE

Pour répondre à votre question, il n'y a pas de règle, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises pratiques. Parmi vous, il y a des hommes et des femmes d'expérience qui occupent une responsabilité importante dans le domaine de l'audit, du contrôle, plutôt en fin de carrière, et on leur a confié cette responsabilité parce qu'ils ont accumulé une connaissance de l'entreprise, une expérience, une sagesse, une hauteur de vues qui fait qu'on estime qu'ils ont un bon profil pour remplir le poste. C'est un profil dans les métiers de contrôle en France que l'on retrouve par exemple à la Cour des comptes.

Il y a une deuxième approche, pour poursuivre sur mon benchmark dans l'Administration, qui est celle de l'Inspection des finances, où des hommes et des femmes apprennent et pratiquent l'audit en début de carrière, plutôt jeunes, comme une voie d'apprentissage du métier, mais aussi du management, de la gestion d'entreprise. Cette voie débouche sur des responsabilités plus directement opérationnelles, dans l'Administration ou dans le monde de l'entreprise. Ces deux approches coexistent dans nos entreprises, dans nos administrations.

Hugues de VAUPLANE, CNP Assurances

J'ai une question pour Daniel Lebègue qui nous a fait part du travail de plus en plus intense que nécessitent les fonctions de membre d'un comité d'audit. Vous avez fait allusion à l'existence, dans certaines sociétés et dans certains comités d'audit, d'une note trimestrielle rédigée par le comité d'audit. Je n'ai pas très bien compris à qui elle était destinée, et surtout à partir de quels éléments le comité d'audit pouvait-il rédiger une telle note sur l'ensemble des risques ?

Daniel LEBEGUE

Je me suis mal expliqué. Dans les comités d'audit que je préside, je demande aux auditeurs externes de produire tous les trimestres une note écrite qui est sur la table du comité d'audit et qui résume leurs principales observations dans le travail qui est le leur : sur les comptes, les risques, les appréciations qu'ils portent, les points sensibles. La note est sur table, elle est écrite, on en discute. C'est devenu un temps très fort des réunions des comités d'audit. Cela n'existait pas il y a trois ou quatre ans. Les auditeurs externes, en dehors des rapports officiels qui sont les leurs, étaient même très réticents, pour dire le vrai, à mettre sur la table – parce que c'est un document écrit qui les engage – un document de ce type. Je suis revenu à la charge deux fois, trois fois. Et je constate dans les conseils et les comités d'audit que je connais, que c'est devenu la règle. C'est un document de vingt à quarante pages, à chaque réunion d'arrêté des comptes trimestriels. Ce document est très précieux pour le comité d'audit.

Table ronde : Responsabilité du Comité d'audit en matière de contrôle interne et de gestion des risques

Louis VAURS

Nous allons maintenant tenir une première table ronde sur un sujet passionnant, qui va concerner le rôle du comité d'audit en matière de contrôle interne et de risques. A cette table, il y a Hélène Ploix, présidente de Pechel Industries et du comité d'audit de Lafarge, Xavier Gire directeur de l'audit interne et des risques du groupe Véolia environnement, administrateur de l'IFACI et président de son comité d'audit et Thierry Colatrella, membre de la commission de contrôle interne à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et associé chez KPMG, responsable de l'activité Internal Audit Services, qui recouvre l'audit interne, la gestion des risques et la corporate gouvernance.

Nous avons évoqué tout à l'heure un certain nombre de notions, de concepts. J'ai soulevé le problème de la sémantique puisqu'en définitive, on ne donne pas la même signification à des termes identiques. On a parlé de contrôle interne, d'audit interne, de gestion des risques. Hélène Ploix, pouvez-vous essayer de préciser la signification de ces différents termes?

Hélène PLOIX, Président, Pechel Industries Partenaires, Présidente du Comité d'Audit, Lafarge

Il y a une très bonne définition de l'audit interne qui a été donnée par l'IFACI. L'audit interne, se distingue du contrôle interne et évidemment de la gestion des risques. L'audit interne est une activité. Le contrôle interne est un dispositif. Il y a, dans un cas, des personnes qui font quelque chose, dans l'autre, un système qui doit être mis en place.

L'audit interne est une activité qui doit être indépendante et objective : on en a parlé à propos de son rattachement. Il est évident qu'elle est d'autant plus indépendante qu'elle est rattachée au comité d'audit et à la direction générale. Elle doit donner à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations. Et là, on parle bien des opérations : ce sont non seulement les aspects comptables et financiers, mais c'est aussi tout ce qui est opérationnel dans l'entreprise. Pour avoir cette assurance sur le degré de maîtrise des opérations, le fonctionnement de l'audit doit être organisé et, pour moi, il est très important que les missions soient préparées à l'avance et que les services en soient informés. Mais il me paraît fondamental que tous les services d'audit interne fassent également des missions impromptues, non préparées, qui permettent justement d'être bien sûr de cette maîtrise permanente. L'audit apporte ses conseils : les recommandations de l'audit interne sont extrêmement importantes et il est du devoir du comité d'audit de vérifier que ses recommandations sont bien mises en application.

La méthode de travail de l'audit interne, c'est une approche systématique et méthodique d'évaluation des processus de management, des risques, du contrôle, du gouvernement d'entreprise, etc. C'est donc une activité extrêmement large, qui doit porter sur tous les aspects de l'entreprise.

En revanche, le contrôle interne est un dispositif. Ce dispositif vise à assurer d'abord la conformité aux lois et règlements, ensuite l'application des instructions et des orientations : c'est ce qu'on appelle dans les sociétés anglaises les *Soop*, les *Standards organization operations procedures*, les procédures, les politiques de l'entreprise, qui doivent couvrir tous les aspects, financiers et autres. Il vise aussi à assurer le bon fonctionnement des processus internes, notamment tout ce qui concourt à la sauvegarde des actifs de l'entreprise. Il vise enfin à assurer la fiabilité des informations financières.

Ce contrôle interne a été renforcé par la loi Sarbanes-Oxley, par les dispositions de l'AMF. Il a conduit dans toutes les entreprises à définir les *T controls* qui sont quelquefois, dans les entreprises que je connais, de l'ordre de trois cents, uniquement pour l'ensemble des processus financiers. Ils sont contrôlés régulièrement, dans mon expérience, lorsque la société est soumise à la loi Sarbanes-Oxley, par des équipes différentes des

équipes d'audit interne, même si l'audit interne peut quelquefois prêter des personnels, ou même exercer un rôle de surveillance des travaux exécutés par les équipes de contrôle interne.

Voilà pour moi ce que sont le contrôle interne et l'audit interne. Il est certain qu'aujourd'hui, à cause de la loi Sarbanes-Oxley, à cause des recommandations de l'AMF, le contrôle interne est beaucoup plus dirigé vers tout ce qui peut avoir des conséquences financières pour l'entreprise, mais il doit aussi veiller à la conformité et au respect des lois et règlements.

Enfin, la gestion des risques couvre l'ensemble des risques: financiers, opérationnels, d'environnement, etc. Les entreprises approchent de plus en plus cette gestion des risques par la cartographie des risques, par l'identification des risques. Dans l'industrie pharmaceutique, il existe un risque majeur et spécifique à cette industrie, qui est qu'un produit soit rejeté à un certain stade de son développement, parfois en phase ultime, parce que les effets secondaires, par exemple, sont trop importants. Ce type de risque peut avoir des conséquences financières très lourdes.

Louis VAURS

Que vous traitez dans le cadre du comité d'audit ?

Hélène PLOIX

Absolument. La société Ferring, dont je préside le comité d'audit, est une société pharmaceutique. Bien entendu, il existe toute une procédure de suivi des risques. Des rapports sont faits régulièrement au comité d'audit sur ce sujet, et deux fois par an (plus souvent si des éléments nouveaux surviennent entre-temps), le comité d'audit en fait rapport au président, au conseil d'administration. Tout l'objectif de cette approche de la gestion des risques est de *mitigate this risk* (malheureusement, il n'y a pas de mot français aussi bon que le mot anglais), c'est-à-dire de trouver des palliatifs, des moyens de réduire l'impact que peut avoir le risque s'il survient dans l'entreprise.

Mais il y a toutes sortes de risques. Je suis au comité d'audit de Alliance Boots, qui est une grande chaîne de distribution et de répartition des produits pharmaceutiques, en Angleterre. Cette entreprise doit prendre en compte et contrôler un risque très particulier : dans la mesure où la production de certains produits est délocalisée, il faut exercer une surveillance particulière sur les entreprises qui fabriquent les produits dans les pays en développement ; veiller à ce qu'elles n'emploient pas d'enfants et respectent toutes les normes qui sont naturellement respectées dans les pays développés mais qui peuvent ne pas l'être dans les pays en développement. Il y a aussi des risques que, selon moi, on ne suit pas d'assez près, qui sont tous les risques liés à la sécurité informatique ; je pense que là, les comités d'audit, en tout cas, n'y sont pas suffisamment sensibles.

Pour terminer, je voudrais dire deux choses sur l'ensemble de ces dispositifs et activités. La première, c'est que pour moi, il est très important que l'audit interne ne se limite pas à vérifier que les procédures sont bien respectées. Certes, il faut qu'il le fasse, il faut qu'il vérifie que l'ordonnateur n'est pas le comptable, etc. Mais il est important que l'audit interne aille plus loin dans tous les modes opérationnels de l'entreprise et s'assure bien que l'ensemble fonctionne comme il faut.

Ma deuxième remarque est la suivante : on m'a dit que les cas de fraude remontent très rarement, au travers des découvertes des missions de l'audit interne, et que la plupart du temps, quand des cas de fraude sont révélés dans des entreprises, c'est à travers des procédures de *whistleblowing*. Récemment, une entreprise m'a raconté que, voulant racheter une entreprise dans un pays un peu difficile, la Russie, elle avait demandé à un cabinet d'audit de lancer une procédure de *due diligence*, laquelle n'avait pas révélé de problèmes sensibles en matière fiscale. Or les dirigeants financiers de l'entreprise acquéreuse, ayant une grande pratique de certains aspects, avaient découvert qu'il y avait un vrai problème fiscal qui pourrait leur sauter à la figure s'ils rachetaient cette entreprise. Il est curieux que l'anomalie soit apparue grâce à l'expérience des dirigeants financiers et pas au travers de la mission d'audit. Je trouve que c'est un sujet sur lequel on devrait se pencher dans les comités d'audit.

Louis VAURS

Merci. Je crois que vous soulevez une question particulièrement importante, à laquelle nous sommes très sensibles. Nous organisons à peu près chaque année un colloque sur les problèmes de fraude ; le prochain aura lieu dans deux mois. Il y a une grande sensibilité aujourd'hui de l'ensemble des acteurs, et notamment des auditeurs internes, sur cet aspect-là. Mais vous avez raison, c'est un problème difficile. J'ai exercé ce métier pendant très longtemps et chaque fois que j'ai eu connaissance de fraudes importantes, c'est à la suite de lettres ou de coups de fil anonymes, et non pas au cours d'une mission d'audit.

Nous allons aborder maintenant un deuxième thème. Quels types de relations existent-ils entre un directeur d'audit interne et un comité d'audit. Je vais demander à Xavier Girre de nous en parler. Est-ce qu'à côté des aspects comptables et de contrôle interne, l'aspect risque est également traité par le comité d'audit de Véolia Environnement ?

Xavier GIRRE

Je voudrais dire en préliminaire qu'il ne s'agit là que d'un témoignage, un exemple parmi beaucoup d'autres, sur les cinq dernières années du fonctionnement du comité d'audit de Veolia Environnement. Ce comité d'audit aujourd'hui est composé de quatre personnes, sur quatorze administrateurs. Le comité se réunit longuement, environ sept fois par an. Ce sont des réunions structurées, exigeantes, précédées de réunions de préparation entre le président du comité d'audit et chacun des principaux intervenants du management à ces réunions, en particulier le directeur général, le responsable financier, le responsable d'audit interne, le directeur juridique, les commissaires aux comptes. Conformément aux principes, le président du comité d'audit rencontre notamment le directeur de l'audit en dehors de la présence de la direction générale. Chaque fois que c'est nécessaire, sur tel ou tel sujet, ou chaque fois que le président du comité d'audit le demande, nous faisons également intervenir des responsables de l'entreprise concernés : par exemple, un directeur financier d'une des divisions du groupe, ou le responsable fiscal, ou le directeur des systèmes d'information. Nous avons notamment organisé, avant les comités d'audit, des réunions avec les responsables des systèmes d'information de chacune de nos quatre branches, et le directeur des systèmes d'information du groupe est également venu répondre aux questions du comité lors de cette réunion.

Deuxième élément qui me semble important, au-delà de ce lien que réalise le comité d'audit à l'égard du management, c'est le lien qu'il réalise également à l'égard du conseil d'administration, puisque le président du comité d'audit, comme il est normal, rend compte dans un rapport, après chaque réunion du comité d'audit, au conseil d'administration. Ce rapport a une importance toute particulière parce qu'il est détaillé, structuré et il fait état à la fois des sujets qui ont été traités, des questions qui ont été posées et de l'appréciation sur le fond que le comité d'audit porte sur l'action du management.

Quels sont précisément les sujets traités ? Tout d'abord, l'organisation du comité d'audit est structurée par un règlement intérieur qui est approuvé par le conseil d'administration. Ce règlement intérieur distingue plusieurs thèmes. En matière financière et comptable, le comité d'audit revoit les options comptables, ainsi que les comptes avant qu'ils soient transmis au conseil d'administration. Des présentations régulières et détaillées ont été faites au comité d'audit, notamment au cours des derniers mois, sur les évolutions des normes, particulièrement les évolutions des normes IFRS adoptées par le groupe, et les différentes options qui s'ouvraient, puisqu'on était dans un cadre d'interprétation de normes en cours de construction. C'est donc une matière financière et comptable vraiment importante, pour un comité dont le titre n'est pas seulement comité d'audit mais comité des comptes et de l'audit.

Pour ce qui concerne l'audit interne, le comité d'audit approuve la charte de l'audit interne. Ayant pris mes fonctions en 2002, j'avais élaboré une charte, approuvée par le management et par le comité d'audit. Ayant été, deux années plus tard, également chargé de la gestion des risques et des assurances, notamment, et d'autres points ayant évolué, la charte a été revue et de nouveau approuvée dans sa nouvelle version par le comité d'audit.

Le comité d'audit approuve le programme annuel d'audit qui lui est présenté chaque année, avant le début de l'exercice, lors de la réunion du mois de novembre. Ensuite, à chacune de ces réunions, différentes présentations formelles, ayant trait à l'audit interne, sont faites aux membres du comité d'audit. Celui-ci est informé de l'exécution du programme, reçoit toutes les synthèses des missions d'audit et a accès, à sa demande, à tous les rapports d'audit. Un bilan annuel transversal des principales leçons tirées d'une année d'audit lui est fait chaque année.

Le comité d'audit donne son avis sur l'organisation, les moyens, l'efficacité de la direction de l'audit interne. C'est un point important : à la fois un point d'exigence pour la fonction d'audit interne, puisqu'il s'agit de rendre compte, même si c'est fonctionnellement, à ce comité d'audit. Et c'est aussi une garantie d'indépendance puisque c'est une espèce de dialogue à trois entre le comité d'audit, le directeur de l'audit et le management sur les moyens – sont-ils suffisants ? Sont-ils adaptés, en quantité, en qualité ? – de l'audit interne.

Pour ce qui concerne les fraudes, nous avons mis en place deux dispositifs. D'une part en tant que société cotée aux Etats-Unis et soumise à la loi Sarbanes-Oxley, un dispositif de whistleblowing, dont le destinataire est un comité distinct, le comité d'éthique, constitué de membres indépendants du management. Ce *whistleblowing* de fraudes est extrêmement large. Il couvre l'ensemble des fraudes supposées ou des allégations, quelle que soit leur nature. Le comité d'éthique fait un rapport une fois par an au président-directeur général. Le président du comité d'éthique rencontre également le président du comité d'audit, notamment pour lui indiquer s'il y a des sujets significatifs de nature financière, comptable ou de contrôle.

Le comité d'éthique peut faire appel à la direction de l'audit interne pour vérifier telle ou telle allégation qui serait portée à sa connaissance. Dans ce cadre-là, nous avons défini des règles d'intervention distinctes de la charte, une procédure d'intervention spécifique, puisqu'il est absolument nécessaire de maintenir une confidentialité absolue.

Puisque le *whistleblowing* peut recevoir tous types d'allégations, anonymes ou pas, avérées ou pas, il appartient au comité d'éthique de s'assurer de la véracité des éléments qui sont portés à sa connaissance. Nous avons, d'autre part, complété le dispositif extra managérial par un dispositif managérial de reporting sur les fraudes par la voie hiérarchique. Nous avons donné une instruction à l'ensemble de nos filiales de faire remonter, à la direction financière et à la direction de l'audit, toutes les fraudes susceptibles de porter préjudice au groupe, notamment celles qui pourraient se traduire par un impact défavorable sur nos comptes ou par un détournement des actifs du groupe, quelle que soit leur nature. Ce reporting sur les fraudes, nous l'organisons semestriellement. Nous nous assurons ensuite que les mesures de sanction et de réorganisation nécessaires sont prises, et nous en rendons compte au comité d'audit. Il y a une forte interaction entre le dispositif de contrôle, le management et les organes de gouvernance.

Comme nous sommes soumis à la loi Sarbanes-Oxley, j'ai été amené au cours des deux dernières années à faire des restitutions extrêmement fréquentes au comité d'audit sur le déploiement du programme d'évaluation du contrôle interne, dans le cadre de la préparation du certificat Sarbanes-Oxley au titre de la section 404 de cette loi. Cette loi nous a amené, outre ce renforcement des restitutions faites au comité d'audit, à opérer une distinction claire entre audit interne et contrôle interne. Dans un esprit de séparation des tâches, nous avons considéré qu'il y avait, d'une part une activité indépendante et objective, l'audit interne, qui devait en quelque sorte contrôler le contrôle, le contrôle interne étant, lui, chargé de mettre en place des procédures, des systèmes, des organisations assurant un contrôle satisfaisant. Il y a là un rôle majeur du comité d'audit pour apprécier le déploiement des efforts du management sur l'amélioration du contrôle interne, et le processus d'évaluation déployé par la direction de l'audit interne, en préparation du certificat de l'article 404. Enfin, le comité d'audit reçoit régulièrement une information sur les mesures mises en œuvre, sur les nouvelles procédures déployées, sur les outils utilisés et sur les risques en matière de contrôle interne.

En ce qui concerne la gestion des risques, nous avons, notamment lors des réunions de préparation, des échanges extrêmement approfondis sur l'ensemble des risques concernés, bien sûr avec un prisme initialement lié à Sarbanes-Oxley, qui nous a permis de couvrir des risques tels que la sécurité informatique, la séparation des tâches dans tous les processus, et pas seulement les processus financiers. Nous avons, en 2006, mis en place

une cartographie des risques déployée par la Direction des risques dont j'ai également la responsabilité. Nous nous attachons à suivre les plans d'action mis en œuvre pour chacun de ces risques. En ce qui concerne la restitution faite aux organes de *corporate governance* sur cette cartographie, il a été décidé de faire une présentation au conseil d'administration initial pour que le conseil se saisisse de l'ensemble de ce sujet. Une fois que cette présentation aura été faite, les modalités d'interaction avec le comité d'audit et avec le conseil seront définies plus précisément.

Je suis convaincu que l'existence d'une interaction extrêmement étroite avec le comité d'audit est un atout majeur. A cet égard, le président du comité d'audit intègre dans son rapport des appréciations très claires sur la façon dont chacun assume ses responsabilités. Deux autres points essentiels. Premièrement, bien sûr l'audit interne est responsable de l'évaluation du processus comptable, de l'évaluation de l'ensemble des processus de contrôle interne, de gestion des risques, de gouvernance, conformément aux normes, mais je crois qu'en ce qui concerne la gouvernance, l'audit interne, me semble-t-il, est plus partie prenante de la gouvernance de la maison-mère. S'il s'agit de groupes cotés, il doit rendre compte au comité d'audit, il doit participer à une bonne gouvernance. S'il contrôle la gouvernance, c'est d'abord la gouvernance des filiales du groupe. Je n'ai pas vu, dans mon expérience, une direction d'audit qui viendrait auditer le comité d'audit de la maison-mère auquel elle rapporte, et je pense qu'il y aurait là une difficulté, un conflit d'intérêt. Deuxièmement, il me semble que l'élargissement des responsabilités de l'audit interne est un fait, que nous avons tous soutenu au sein de l'IFACI et qui est une excellente chose pour la gouvernance des entreprises, mais la contrepartie de cet élargissement, c'est une exigence de compétence extrême. On ne peut pas à la fois être compétent en matière de systèmes d'information, de normes comptables, de contrôle interne non comptable, de gestion des risques. Il faut avoir l'humilité de rechercher les compétences, les expertises nécessaires pour pouvoir couvrir tous ces spectres. Peut-être y a-t-il là des voies d'action et de progrès de nos fonctions d'audit interne, pour pouvoir répondre à ces besoins.

Louis VAURS

Merci Xavier pour cet exposé très complet. Tu soulèves à la fin un vrai problème qui est le rôle de l'audit interne dans l'évaluation des processus de la gouvernance. C'est un problème dont j'aimerais bien que l'on discute avec l'IFA.

Je passe la parole à Thierry Colatrella qui va nous parler de son expérience dans des entreprises de moyenne importance. Existe-t-il des comités d'audit dans cette catégorie d'entreprises ? Comment ces comités d'audit fonctionnent-ils ?

Thierry COLATRELLA, Associé, KPMG, Responsable de l'Activité IAS (Internal Audit Services)

Effectivement il m'a semblé intéressant d'avoir une vision de ce qui pouvait se faire dans les *midcaps*, dans les sociétés qui ont une capitalisation boursière supérieure à 10 millions d'euros. Il y a trois ans, une sur quatre de ces sociétés (soit 25%) était dotée d'un comité d'audit. Aujourd'hui, c'est une sur deux. Un progrès considérable a donc été réalisé, même s'il reste une grosse marge de progrès à mettre en œuvre.

La présence du comité d'audit est un signe fort du besoin qu'a le conseil d'administration d'être rassuré sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Quand je dis cela, je me réfère aux textes légaux, au code de commerce : « le conseil d'administration détermine la stratégie de l'entreprise et s'assure de sa correcte mise en œuvre ». On voit bien les deux volets principaux du rôle du conseil : celui de valider la stratégie qui est proposée par le management de l'entreprise et celui de s'assurer, par le biais du contrôle, que cette stratégie est correctement mise en œuvre et que tous les moyens dont dispose la direction générale ont bien été mis en place pour pouvoir arriver aux objectifs que l'on souhaite atteindre. On entre là dans un domaine technique ; on parle de la professionnalisation, et le comité d'audit a tout son intérêt dans la mesure où il va être amené à traiter de ces sujets techniques relatifs à la préparation des comptes. Mais on parle également des sujets relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques.

Aujourd'hui, dans les *midcaps*, il y a une très forte demande de cartographies des risques. Il s'agit d'une cartographie assez holistique des risques, qui englobe non seulement les risques purement comptables, mais les

risques liés à la stratégie de l'entreprise, aux systèmes d'information, au développement durable qui aujourd'hui joue un rôle de plus en plus important, aux affaires sociales, puisque, évidemment, la question de la responsabilité est en filigrane et en ligne de mire. Je constate que dans ces sociétés, quand il existe une cartographie des risques – on verra qui la prépare : audit interne ou direction financière avec l'aide de la direction générale -, le point de focalisation se situe sur les risques essentiellement comptables et financiers. Vous me direz que tout risque, le jour où il se matérialise, se traduira par un impact comptable et financier. Mais je me situe un peu en amont. Les risques comptables et financiers, avec le passage aux IFRS, ont été un véritable sujet de discussion pour les comités d'audit, et il était important de faire apparaître ces risques dans la cartographie. Par exemple, les risques liés à la volatilité que peuvent induire les normes IFRS dans les comptes consolidés sont énormes. Il y a des prises de position à prendre dans les comités d'audit, sur la base des propositions qui sont faites généralement par la direction financière, sous couvert de la direction générale. Pour ceux des risques qui sont moins liés à la publication de l'information comptable et financière, j'ai constaté, qu'au conseil d'administration, dans d'autres comités, par exemple au comité stratégique, certains administrateurs avaient une compétence particulière dans ces domaines et s'attardaient davantage sur ces risques-là. Donc, le comité d'audit traitera des risques à forte connotation comptable et financière, et dans d'autres comités, on discutera d'autres risques, liés à la stratégie, à la rémunération, etc.

Pour ce qui est de l'audit interne dans les *midcaps*, l'existence d'un département de l'audit interne n'est pas encore très développée puisque à peu près une société sur quatre dispose d'un département d'audit interne. On le voit, il y a une très grosse marge de progrès. L'audit interne – excusez cette expression peut-être un peu violente – est le bras armé de la direction générale pour vérifier, comme on l'a dit à plusieurs reprises, la conformité de l'application de ses directives et de ses textes, et pour s'assurer de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne en place.

Dans les *midcaps*, souvent l'indépendance des membres des comités d'audit est perfectible. On n'en est pas encore à des ratios de bonne pratique. En revanche, ce que je note, et c'est un point tout à fait encourageant, c'est la volonté des personnes de travailler de manière très proche avec les commissaires aux comptes qui vont les aider dans un certain nombre de domaines techniques. Ne serait-ce que pour les IFRS, les normes n'ont pas été figées tout de suite, il y a des difficultés d'interprétation ; quelquefois même, dans certains cabinets, il y a des différences d'interprétation sur un même texte, aujourd'hui encore. Cela ne facilite pas, il faut le reconnaître, la tâche de ceux qui ont à arrêter les comptes.

Autre point fondamental : j'ai constaté qu'il y avait de plus en plus de personnels qui s'ouvraient à la formation ; que ce soit une formation directe par les programmes que proposent un certain nombre d'associations, ou en rejoignant des associations qui proposent peut-être plus que de la formation, de l'information au sens large, comme par exemple l'IFA et d'autres associations d'administrateurs.

Louis VAURS

Je me permets de revenir sur un point que l'on pourrait demander aux uns et aux autres de développer, à savoir les compétences que doivent avoir les membres du comité d'audit. Lorsqu'on lit le rapport Bouton, on parle surtout des compétences comptables et financières. Lorsqu'on lit les réglementations américaines, on demande des compétences comptables et financières. Or, depuis ce matin, on dit que le comité d'audit s'intéresse à beaucoup d'autres choses : aux risques, aux problèmes de fraude, etc. On ne parle jamais des compétences spécifiques qu'il devrait avoir. Quel est ton sentiment à ce sujet ?

Thierry COLATRELLA

Aujourd'hui il est vrai que le comité d'audit n'a pas d'existence juridique, mais la 8° directive nous y amène. Quand il existe un comité d'audit et que ce sont des administrateurs qui le composent, leur responsabilité peut être mise en jeu. Les textes portent à la base sur l'information comptable et financière : je vous rappelle que le conseil d'administration arrête les comptes ; et derrière cet arrêté de comptes, il y a un certain nombre de textes qui prévoient des mises en cause de responsabilité pénale : présentation de faux bilans, distribution de dividendes fictifs, abus de pouvoir et de voix. Les textes sont nombreux et quand on n'arrive pas à qualifier par ce

biais-là, on passe par l'escroquerie et l'abus de confiance. La source du droit est suffisamment nourrie pour pouvoir donner aux magistrats la possibilité de sanctionner. Donc, à la base, c'est vrai, c'est surtout cette responsabilité comptable et financière qui est mise en avant.

Mais aujourd'hui, quand on demande une cartographie des risques dans un comité d'audit, et là je parle des grandes entreprises, on a une cartographie des risques générale. On est donc amené à s'interroger sur des sujets tout autres. J'ai été confronté à un cas assez intéressant dans une société de vente à distance où il y avait un risque lié à la logistique : devait-elle être internalisée au sein de l'entreprise ou externalisée. L'internalisation pouvait conduire à des grèves, donc à l'impossibilité de livrer certains clients, ce qui évidemment est assez dommageable, sachant qu'il n'y avait pas de solution de repli dans cette société. L'externalisation permettait a priori de se prémunir, en tout cas de manière plus forte contre ce risque. Là, tout de suite, on entre dans un domaine de compétence qui se situe au-delà des compétences comptables et financières, et l'on a besoin d'avoir recours, dans certains cas, à des experts pour aider au choix et à la décision.

Louis VAURS

Hélène Ploix, quel est votre point de vue? Pour être membre d'un comité d'audit dans un secteur un peu technique, faut-il avoir la connaissance du métier ou pas ?

Hélène PLOIX

Je pense que pour être un bon membre d'un comité d'audit, il faut avoir une connaissance de ce qu'est une entreprise dans tous les aspects de son fonctionnement, une très bonne vision globale de toutes ses activités. Si l'on est très spécialisé dans un domaine, il faut faire l'énorme effort de bien comprendre les autres domaines. Dans un comité d'audit de banque, je vous avoue qu'il faut vraiment avoir une bonne connaissance de la banque. Quelqu'un qui ne sait pas ce qu'est une banque, comment elle fonctionne, quels sont les rôles des différents départements, ce que sont les produits dérivés, etc., ne peut pas bien remplir son rôle dans le comité d'audit. Dans les banques, on distingue le comité d'audit du comité des risques ; il y a deux comités tellement le travail est important dans chacun d'entre eux. La difficulté, c'est de faire le lien entre ces deux comités et de trouver une personne pour le faire. Je dirai deux choses : premièrement, dans la banque, connaître la banque ; dans une entreprise, quelle qu'elle soit, faire l'effort de comprendre l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Deuxièmement, qui n'est pas un élément de compétence mais une donnée de base : il faut avoir du temps. Il faut avoir le temps de comprendre cette entreprise, de regarder les documents, de discuter avec les différentes personnes impliquées. Ce sont des choses essentielles.

Louis VAURS

Est-ce qu'il faut avoir du courage ? On dit que maintenant, aux Etats-Unis, on ne se précipite pas pour devenir administrateur ou membre de comité d'audit. On dit également que pour les auditeurs internes, la plus grande qualité, c'est le courage. Est-ce vrai également pour les membres du comité d'audit ?

Hélène PLOIX

Je pense que c'est d'abord indispensable pour tout membre d'un conseil d'administration. Si l'on n'a pas le courage de faire part de ses opinions et d'aller jusqu'au bout, c'est-à-dire, à la limite, de démissionner du conseil parce qu'on est en désaccord avec la façon, soit dont l'entreprise est gérée, soit sur ses orientations stratégiques, alors on n'a pas les qualités pour être membre du conseil d'administration. Je pense que la question que vous soulevez sur les membres du comité d'audit est liée beaucoup plus à la crainte de la responsabilité : on a une mauvaise notion de cette responsabilité. J'ai moi-même fait faire une analyse juridique. En France, les membres du comité d'audit n'ont pas une responsabilité particulière : ils ont une responsabilité en tant que membres du conseil d'administration. Aux Etats-Unis, les membres du comité d'audit, les entreprises qui sont soumises à Sarbanes-Oxley, ont deux responsabilités spécifiques. La première, c'est de sélectionner les

commissaires aux comptes et de définir leurs honoraires. La deuxième, c'est de superviser le processus de *whistleblowing*. Ils ont ces responsabilités spécifiques, mais au regard de la loi américaine, leurs responsabilités restent aussi celles de membres de conseils d'administration.

Louis VAURS

Xavier, sur cette même question de responsabilité et de compétence ?

Xavier GIRRE

Je n'ai rien à ajouter. Je crois que Madame Ploix est mieux placée que quiconque pour exprimer ces trois exigences : l'exigence de compétence technique et pas seulement financière ; l'exigence d'expérience, que ce soit dans des fonctions dirigeantes en particulier ou d'autres, mais l'expérience est absolument fondamentale pour connaître les rouages de l'entreprise, pour connaître l'interaction entre le rôle des uns et des autres, le management, le conseil, les comités, les commissaires aux comptes, l'entreprise dans son environnement ; l'exigence de disponibilité.

Etre membre d'un comité d'audit, et encore plus être président, c'est un véritable engagement. C'est un engagement de temps. On ne peut accéder à cette fonction que si on réunit un ensemble de qualités, et on ne peut s'y maintenir utilement que si on entretient la compétence et l'expérience, ce qui suppose d'être en permanence à la source des informations sur les évolutions législatives, de se former aux meilleures pratiques, aux nouvelles pratiques, aux nouvelles tendances que nous évoquons aujourd'hui. Ce qui suppose également d'aller – je le vois dans notre entreprise de services – sur le terrain pour comprendre comment fonctionnent les contrats, quelle est la nature de l'activité. C'est valable pour tout type d'activité. Il y a donc une exigence de disponibilité et d'engagement majeure. Du fait de la responsabilité qui pèse sur eux, il est effectivement parfois difficile de recruter des membres de comité d'audit, a fortiori des présidents. Bien évidemment, Madame Ploix l'a rappelé, il n'y a pas de responsabilité spécifique en France pour les membres de comités d'audit, mais que déciderait un magistrat, quelle serait la jurisprudence si une affaire était aujourd'hui levée. Il est certain aussi que les membres des comités d'audit qui disposent d'informations plus détaillées, plus précises, doivent réaliser des diligences spécifiques, au regard de leurs collègues du conseil d'administration. Si les textes législatifs sont clairs, ce que serait la jurisprudence reste à déterminer.

Louis VAURS

Thierry, je souhaiterais également que tu donnes ton point de vue, mais surtout que tu reviennes sur l'aspect expertise, puisque tu as évoqué tout à l'heure la possibilité de faire appel à des experts, en tant que de besoin. Ce qui m'intéresse, c'est de savoir si dans les chartes des comités d'audit, ceci est indiqué très clairement ; et lorsque c'est indiqué, je voudrais savoir, Hélène Ploix, si vous avez déjà utilisé des experts et si c'est le cas par qui ont-ils été rémunérés ?

Thierry COLATRELLA

Avant de répondre à la question que tu viens de me poser, je voudrais revenir sur la notion de responsabilité. Il y a effectivement, d'un point de vue strictement juridique, une égalité pour chacun des administrateurs, une coresponsabilité. C'est le conseil dans son ensemble qui est responsable. En revanche, il est bien évident que pour les administrateurs membres du comité d'audit qui travaillent sur des sujets liés à l'arrêté comptable, s'il s'avère que le travail n'a pas été fait correctement, les magistrats vont certainement se retourner vers eux plus facilement que vers les autres. D'autant plus qu'en termes de rémunération sous forme de jetons de présence, les membres de comités d'audit ont souvent des rémunérations supérieures aux autres administrateurs, en raison notamment de leur technicité.

Concernant l'expertise, il est généralement précisé dans les chartes de comités d'audit que le comité peut se tourner vers tout expert de son choix pour l'aider à former son jugement, obtenir des informations complémen-

taires... La difficulté à laquelle on peut être confronté, est d'ordre budgétaire. Le comité d'audit d'une manière générale n'a pas de budget. De fait, que se passe-il ? Quand le comité d'audit, au travers de son président, demande à la direction générale de bien vouloir financer une étude, la direction générale va rarement à l'encontre, et on comprend bien pourquoi. En revanche, il peut y avoir un certain nombre de sujets sensibles pour lesquels le comité d'audit ne souhaite pas – ce sont des cas de défiance, des cas extrêmes – que la direction générale soit informée des démarches entreprises. Nous avons été récemment interrogés par un comité d'audit à ce sujet, pour savoir ce qu'il fallait faire. Je pense qu'une bonne pratique consisterait à doter le comité d'audit d'un budget approuvé par l'assemblée générale ; le président du comité d'audit aurait un compte bancaire, avec la signature bien évidemment, et des niveaux d'autorité à définir éventuellement. Une fois les dépenses engagées, elles entreraient dans le cadre de la vérification générale des comptes de l'entreprise par les commissaires aux comptes. Je reconnais que ceci peut avoir des limites en termes de fonctionnement, notamment à l'égard de la direction générale, mais je crois que si on veut éviter le genre de difficultés auxquelles ont été confrontées certaines entreprises dans ce cas de figure, il faut donner un budget à un comité. Sans argent, on ne peut pas fonctionner de toute façon. Et si l'on doit fonctionner en toute indépendance, il faut qu'on ait les moyens de le faire.

Hélène PLOIX

Dans un des comités d'audit où je siège, il y a un expert en permanence. Il n'est pas membre du conseil, et il a fait une longue carrière dans la direction financière de l'entreprise; il la connaît donc très bien. Il siège à côté des membres du comité d'audit – qui sont eux tous les trois des membres indépendants – pour leur donner un éclairage plus précis sur certaines opérations. Si nous le souhaitons, nous pouvons lui demander d'étudier en profondeur un sujet. Il est vrai que c'est une situation un peu particulière, mais néanmoins très appréciable. Je n'ai jamais vu, sinon dans le cadre d'un comité d'audit, qu'il soit demandé une mission spéciale à un expert. Je pense, comme l'a dit Monsieur Colatrella, que si nous demandions un budget à la direction générale, elle ne nous le refuserait pas. Mais je comprends aussi la situation un peu particulière à laquelle il fait allusion. Toutefois, l'idée d'avoir un budget spécial est une idée tout à fait intéressante...

Louis VAURS

Je voudrais vous poser une autre question Hélène Ploix. Vous avez l'expérience, non seulement des comités d'audit en France mais également à l'étranger. Tout à l'heure, vous nous avez dit qu'il y avait des différences entre le secteur bancaire et le secteur industriel. Il se peut également qu'il y ait des différences entre ce qui se passe en France et ce qui se passe à l'étranger, et également entre les sociétés elles-mêmes : sociétés à conseil d'administration ou sociétés à directoire et conseil de surveillance ? Pouvez-vous nous donner votre sentiment et nous faire part de votre expérience dans ce domaine ? Et ensuite, dire comment vous voyez l'évolution des comités d'audit en France.

Hélène PLOIX

Quelles différences entre les sociétés françaises et les sociétés étrangères ? — Je connais une société suisse et une société anglaise — le contenu du travail du Comité d'audit est le même. L'Angleterre était en avance par rapport à la France. Aujourd'hui, la France fait exactement la même chose que l'Angleterre. Et la Suisse fait exactement la même chose que les deux autres. C'est sur la forme qu'il y a une différence. En Angleterre, le comité d'audit est responsable de l'arrêté des comptes. Il fait un rapport au conseil d'administration, qui lui fait toute confiance sur ce sujet et n'entre pas du tout dans le détail des éléments qui lui sont rapportés par le comité d'audit. Alors qu'en France, comme vous le savez, c'est le conseil d'administration qui est responsable de l'arrêté des comptes ; il entre donc plus dans le détail des différents problèmes qui peuvent être soulevés. Un autre point encore délicat, je trouve, est de savoir exactement ce que doit faire un comité d'audit dans une société à conseil de surveillance et à directoire. C'est le directoire qui arrête les comptes et le comité d'audit est une émanation du conseil de surveillance. Que faire ? Comment faire ? Dans mon expérience, nous avons pris

le pli de nous comporter exactement comme s'il s'agissait d'une société à conseil d'administration. Le comité d'audit se réunit avant que le directoire approuve les comptes et les arrête. Il examine tous les éléments en détail, mais il fait son rapport au conseil de surveillance. Evidemment, le directoire est informé aussi de ses conclusions. Mais je trouve que la situation française n'a pas été éclaircie, et sur beaucoup de points de gouvernance, les sociétés avec directoire et conseil de surveillance sont un peu mal à l'aise sur l'application des règles de gouvernance.

Louis VAURS

Et l'évolution des comités d'audit, comment la voyez-vous dans un proche futur ?

Hélène PLOIX

Sur l'évolution des comités d'audit, je pense qu'ils vont se réunir de plus en plus fréquemment. Au début, il y en avait deux par an, si on avait deux arrêtés de comptes par an, ou quatre par an si on avait quatre arrêtés de comptes. Maintenant, il y en a au moins cinq ou six, pour tenir des réunions uniquement consacrées à l'audit interne. Je pense qu'il y aura d'autres réunions qui porteront sur le contrôle interne. C'est déjà le cas pour les sociétés qui sont soumises au Sarbanes-Oxley Act : nous tenons des réunions spéciales sur le contrôle interne et les résultats de toutes les procédures qui aboutissent à la certification 404. Je pense qu'à l'avenir, la gestion des risques, si elle n'est pas attribuée à un comité spécialisé, comme elle l'est dans les banques, va aussi s'intégrer dans les comités d'audit. C'est déjà le cas dans une des sociétés au conseil de laquelle je suis, et ce processus va à mon avis se développer. Je vois un renforcement du travail du comité d'audit, avec des réunions consacrées davantage aux comptes, aux risques, au contrôle interne et à l'audit interne.

Thierry COLATRELLA

Je voudrais livrer une expérience en matière de cartographie des risques et de gestion des risques. Comme je l'exprimais tout à l'heure, et cela a été souligné à plusieurs reprises, le comité d'audit est très demandeur de cartographie des risques. Dans une société du CAC 40 en France, j'ai constaté que la cartographie des risques n'a pas été seulement demandée par le comité d'audit mais également par une agence de notation, parce que ladite société est cotée auprès d'une agence de développement durable. Les demandes arrivent aujourd'hui du marché, des opérateurs qui sont sur le marché. Il est important et nécessaire d'avoir une cartographie des risques, et derrière, un contrôle interne qui répond aux principaux risques identifiés, et qui est dosé en fonction de l'appétence que le conseil d'administration aura arrêtée en matière de risques.

Xavier GIRRE

Je partage tout à fait ce qui a été dit. L'évolution a été extrêmement rapide depuis dix ans. Aujourd'hui, les comités des risques sont un peu à la croisée des chemins, avec notamment deux axes, deux questions-clés à se poser. La première : le comité d'audit doit-il être le réceptacle de l'ensemble des risques ou, comme dans les banques, faudrait-il qu'il y ait deux comités, compte tenu de la charge que cela représente, des responsabilités que cela induit, et des exigences de technicité de plus en plus particulières qui résultent de ces deux sujets. La deuxième : le comité d'audit doit, me semble-t-il, ainsi que l'ensemble des organes de *corporate governance*, conserver un équilibre à l'égard du management. Notamment, on l'a évoqué brièvement tout à l'heure, en ce qui concerne le rattachement de la fonction d'audit interne, qui me semble-t-il, doit rester une fonction rattachée au management, si possible au président, au président-directeur général ou au directeur général, garant de l'indépendance et avec un lien fonctionnel fort avec le comité d'audit. Mais c'est bien une fonction de management. Je crois qu'il y a un équilibre à préserver et qu'il ne faut pas, un pas après l'autre, se retrouver peut-être au-delà de ce qui aurait pu être souhaité. Et dernier élément pour ce qui me concerne, je crois qu'il faut également conserver à l'esprit l'objectif ultime de l'ensemble de ces évolutions législatives et de ces pratiques. Cet objectif ultime, c'est de donner le maximum d'informations pertinentes et de transparence au conseil d'admi-

nistration, et au-delà, aux marchés financiers, pour qu'ils puissent déterminer utilement leur arbitrage entre les différents placements possibles, faire l'arbitrage risque/rentabilité le plus pertinent qui soit. Il ne s'agit pas nécessairement de tout dire. Trop d'informations tue l'information. Il est important aussi de se demander qui sont les actionnaires. L'évolution des pratiques et de la législation vers une transparence sans cesse accrue, qui est une chose absolument positive et à poursuivre, suppose bien que les actionnaires soient les véritables propriétaires de l'entreprise et puissent avoir une vision de long terme des entreprises. Or, aujourd'hui, avec la sophistication des produits financiers, on ne sait pas toujours qui sont les actionnaires, on ne sait pas toujours qui vote en assemblée générale. Il faut également garder présent à l'esprit que les entreprises soumises à ces contraintes tout à fait positives en termes de transparence, sont aujourd'hui confrontées à des concurrences d'autres acteurs, notamment de fonds de toute nature, qui peuvent à la fois être concurrents sur leur marché, qui peuvent éventuellement les racheter, mais qui ne sont pas soumis toujours aux mêmes règles. Il est important de bien garder en tête ces deux aspects-là : quel est l'objectif ultime de ces évolutions et y a-t-il vraiment égalité dans le jeu ? Parce que si l'on ne considère que point par point chacune des décisions techniques, on peut perdre de vue l'objectif ultime.

Peter STOKHOF

J'aimerais revenir sur ce que disait Monsieur Girre sur le rapport que fait le président du comité d'audit au conseil d'administration. Vous avez parlé d'une appréciation globale. Est-ce que vous pouvez dire un mot de plus là-dessus ? Cela veut-il dire que le comité d'audit donne un avis sur la qualité du contrôle interne et de la gestion des risques, basé sur sa revue de travail de l'audit interne et de l'audit externe ?

Louis VAURS

Est-ce que la question porte également sur le rapport que le président du conseil d'administration doit faire chaque année sur les procédures de contrôle interne et sur le fonctionnement du CA? Ce sont deux choses différentes, me semble-t-il, mais toutes deux fort intéressantes.

Xavier GIRRE

Pour ce qui concerne le premier point, le rapport du président du comité d'audit au conseil d'administration est un rapport purement interne, non publié, pas normé, et qui ne fait pas l'objet de règles législatives ou réglementaires définissant son contenu. Ce rapport, dans la pratique que je connais, à la fois récapitule les principaux points qui ont été traités lors de la réunion du comité d'audit qui a précédé le conseil d'administration et donne une appréciation sur la qualité du contrôle interne, la qualité des documents présentés, sur le fait que les débats ont été conclusifs ou pas, sur les points qui restent à traiter à l'avenir. C'est donc un rapport très concret, très simple, et je crois extrêmement utile pour le conseil d'administration.

Hélène PLOIX

En ce qui concerne le rôle du comité d'audit par rapport au rapport du président sur le contrôle interne : dans tous les comités où je suis, nous le relisons attentivement, nous faisons nos remarques, et elles sont prises en compte.

Thierry COLATRELLA

Le rapport du président sur les procédures de contrôle interne, en France, est un rapport descriptif et non évaluatif. C'est un rapport qui doit couvrir l'ensemble des procédures de contrôle interne, comptables et financières, et autres. Il est intéressant de se rappeler que l'AMF dans son rapport général de 2005, a précisé qu'à terme, les émetteurs français devraient adopter une approche dynamique permettant d'aller vers l'évaluation du contrôle interne. Depuis peu de temps, le cadre de référence est paru, cadre qui n'est pas obligatoire, et qui a

fait l'objet d'un colloque il y a quelques semaines. Et il y a en perspective la huitième directive qui dit très clairement que le comité d'audit devra s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Or, quand on parle d'efficacité, on ne peut s'empêcher de penser qu'il y a un sous-entendu fort d'évaluation. On verra comment la transcription en droit français sera faite, mais je pense qu'à terme, on devrait quand même aller vers un système évaluatif.

Bernard PAYE, Office Européen des Brevets

J'aimerais revenir sur la suggestion qui était faite que les comités d'audit disposent d'un budget propre pour faire appel à des conseils extérieurs. Est-ce que vous avez des propositions concernant la dimension de cette enveloppe reliée au chiffre d'affaires de la société ?

Louis VAURS

J'ai le sentiment que pour l'instant, c'est un peu flou. Il y a quelques expériences particulières, mais je crois que cela nécessite que l'on approfondisse le problème. Thierry as-tu une idée sur cette question ?

Thierry COLATRELLA

Non, je n'ai pas de montant à donner bien sûr. Ce que je dis, c'est qu'il faut que le comité d'audit puisse être en mesure de diligenter une mission, dès lors qu'il la juge nécessaire. On peut se baser sur des travaux de consultant. Mais franchement, je ne souhaite pas donner de montant parce qu'il n y a pas de réflexion préalable. Je pense qu'il est important d'engager une réflexion avec l'IFA sur cette thématique et voir quelles sont les meilleures modalités pour mettre en place ce mode de fonctionnement qui, une fois de plus, doit garantir la réactivité du comité d'audit et son indépendance. Je pense qu'on est sur la bonne voie.

Laurent MAGNE, Chercheur à l'Université Paris Dauphine

La question sur le risque commence à s'imposer avec insistance, tant par Sarbanes-Oxley que par d'autres biais comme les comités d'audit. Quelle est la nature de la politique des risques mise en œuvre ? Qui est en charge de la définition de cette politique de risques ? Est-ce le comité d'audit qui s'en saisit, alors qu'a priori, ce pourrait être une question de la DG ou du conseil d'administration ? Est-ce que la question est traitée ?

Hélène PLOIX

Je ne parlerais pas de politique des risques, je parlerais de gestion des risques, cela me paraît fondamental. Dans mon expérience, on demande à chaque dirigeant de département de définir les risques principaux dans son département. Il y a ensuite une discussion avec chacun des dirigeants de département sur cette liste de risques, qui aboutit à la cartographie des risques. Evidemment, cette définition est « challengée » à la fois par les auditeurs, par le comité d'audit et par la direction générale.

DÉBAT ENTRE UN PRÉSIDENT DE COMITÉ D'AUDIT INTERNE ET SON RESPONSABLE D'AUDIT INTERNE : LES ATTENTES RÉCIPROQUES DU COMITÉ D'AUDIT ET DE L'AUDIT INTERNE

Louis VAURS

Nous avons l'immense plaisir de recevoir à cette table un président de comité d'audit et son directeur d'audit interne.

Le président du comité d'audit est Monsieur Robert Baconnier. Depuis 2005, vous êtes président et délégué général de l'ANSA, l'Association Nationale des Sociétés par Actions, association particulièrement active, qui donne des conseils à l'AFEP et au MEDEF sur un certain nombre d'aspects juridiques. Vous êtes également administrateur, président du comité d'audit de Sodexho.

Steven Pangburn a une double culture : sa mère est française, son père américain. Depuis 2004, il a pris la direction de l'audit interne au siège de Sodexho. Il rapporte directement au président du conseil d'administration et anime une équipe décentralisée basée aux Etats-Unis, en France et au Royaume-Uni.

Steven PANGBURN, Directeur de l'Audit Interne, Sodexho Alliance

Le groupe Sodexho a été créé en 1966 par le président actuel, le fondateur du groupe, Monsieur Bellon, à Marseille. L'entreprise a été introduite à la Bourse de Paris en 1983 et à la Bourse de New York en 2002. En 2006, nous avons été certifiés *SOX compliant*.

Le groupe réalise à peu près 13 milliards de chiffre d'affaires, 300 millions de résultat. Il est présent dans 80 pays avec 28 000 sites. 330 000 personnes travaillent pour Sodexho à travers le monde.

Comme il a été dit, l'audit interne est rattaché au président du conseil, ce qui garantit son indépendance à l'égard du management.

Une des valeurs fondamentales du groupe, c'est l'esprit d'équipe. Il est évident que même si je suis indépendant, que je rapporte directement à Monsieur Bellon, je travaille de manière très rapprochée avec toute la direction du groupe : avec la direction générale, la direction juridique... On travaille en équipe ce qui me donne toute facilité pour « challenger » les managers sur les différents aspects du contrôle interne.

L'équipe qui rapporte à la direction de l'audit interne est basée dans trois pays. On dispose également d'une équipe d'auditeurs informatiques, des spécialistes qui savent auditer la sécurité informatique, et qui appuient les équipes d'audit en leur fournissant des outils de recherche informatique. On a dit tout à l'heure que l'audit interne ne détecte pas suffisamment de fraudes, qu'elles sont mises au jour via le *whistleblowing*. C'est vrai et je pense que nous avons des efforts à faire dans la mise en place d'outils de détection d'anomalies potentielles.

Robert BACONNIER, Président du Comité d'audit, Sodexho Alliance

On en a parlé ce matin, mais le *whistleblowing* en France pose un certain nombre de problèmes. Autant aux Etats-Unis, c'est une obligation, autant en France (on connaît les avis de la CNIL, même s'ils ont été un peu assouplis) il y a une limite, à mon avis culturelle, extrêmement forte. Cela étant, vous avez d'autres moyens de faire remonter, avec ce que vous appelez l'*incident report*; le *whistleblowing* n'étant qu'une partie de la source d'information.

Steven PANGBURN

C'est vrai. Mais aux Etats-Unis, où l'on a plus de 100 000 personnes, le *whistleblowing* existe depuis des années. En raison de la loi Sarbanes-Oxley, on a été obligé de mettre ce dispositif en place dans toutes les grandes entités du groupe, ce qui a effectivement posé des problèmes en Europe.

Louis VAURS

Justement, lorsque le *whistleblowing* a été créé aux Etats-Unis il y a quelques années déjà, est-ce qu'il portait sur l'ensemble des possibilités de fraude ou exclusivement sur les fraudes comptables et financières ?

Steven PANGBURN

Aujourd'hui, notre *whistleblowing* aux Etats-Unis porte sur tous les éléments : ressources humaines, comptables, financiers. Environ 90 % des appels sont liés aux ressources humaines. Le champ du *whistleblowing* n'est pas limité dans notre filière américaine ; dans les autres filières du groupe, il est limité au domaine financier et comptable.

Une précision sur notre organisation. J'ai un lien direct avec Monsieur Bellon et seulement lui. Par contre, je n'ai pas de rattachement direct au comité d'audit. Il est très important de noter dans la charte d'audit interne que le plan d'audit est développé avec le management et même avec nos auditeurs externes, et il est présenté pour approbation au comité d'audit. C'est le comité d'audit qui approuve le plan d'audit, qui approuve le budget des auditeurs, qui décide du nombre d'auditeurs et des compétences des auditeurs. La charte est validée par le comité d'audit et par le président.

Robert BACONNIER

Je vais parler du comité d'audit. La création du comité d'audit, en 2003, a précédé de quelques mois, peut-être deux ou trois mois, la mise en place de l'audit interne. Aujourd'hui, les membres du comité d'audit de Sodexho sont au nombre de trois. Ce sont des administrateurs indépendants.

Louis VAURS

Pour exercer votre mission, de quel type de compétences considérez-vous avoir besoin ?

Robert BACONNIER

Je pense qu'il y a plusieurs types de compétences. Il y a la compétence comptable et financière. Je ne suis pas sûr de la posséder totalement, même si elle ne m'est pas complètement étrangère, ne serait-ce que par la fiscalité qui, en France, comme vous le savez, a un lien très fort avec la comptabilité. Il y a la connaissance de la vie des affaires. Je pense que nos administrateurs ont une bonne expérience de la vie des affaires. Il y a l'expérience internationale, très importante dans un groupe comme Sodexho. Or, moi, je n'avais pas cette expérience internationale de la vie des affaires. Cela étant, ayant été président de Lefebvre pendant treize ans, je sais ce que c'est que gérer une entreprise, mais pas de la taille évidemment de celle de Sodexho. Aux Etats-Unis, la compétence financière étant une obligation, on a été obligé de dire à la SEC que j'étais un expert financier.

Steven PANGBURN

La loi Sarbanes-Oxley et les règles de sécurité de la SEC exigent qu'il y ait un comité d'audit, mais aussi qu'il y ait un audit interne. Sodexho a fait de gros d'efforts ces trois dernières années pour renforcer le contrôle interne et l'audit interne dans le groupe. Notre équipe d'audit a commencé avec dix auditeurs en 2004. Nous sommes aujourd'hui vingt-cinq.

Robert BACONNIER

Nous espérons que le chiffre va augmenter parce que, vu la taille du groupe, c'est encore très peu, vingt-cinq auditeurs. Pour avoir une vision réelle, il faudrait tenir compte des auditeurs rattachés aux filiales, notamment aux Etats-Unis, car il y a des auditeurs qui ne sont pas rattachés directement à Steven. Ce qui est important

- c'est une des voies d'amélioration - c'est que vous ayez un vrai rôle de coordination des auditeurs qui ne vous sont pas rattachés directement.

Steven PANGBURN

Cette année on met en place une coordination et un support pour tous ces auditeurs.

Robert BACONNIER

Vous êtes au total une soixantaine, en tenant compte des auditeurs rattachés aux grandes filiales.

Steven PANGBURN

Soixante-dix aujourd'hui.

Robert BACONNIER

Les réunions officielles du comité d'audit donnent lieu à un rapport au conseil d'administration. En réalité, il y a deux rapports destinés au conseil d'administration. Il y en a un que je fais moi-même. Il faut savoir que quelquefois, le comité d'audit se tient très peu de temps avant le conseil. J'ai le temps de faire un rapport, mais ce n'est pas un document élaboré comme l'est le rapport officiel. Le rapport officiel est préparé par le secrétaire du comité d'audit qui est en même temps le secrétaire du conseil et le secrétaire général de Sodexho Alliance. Il y a donc deux rapports. Je garde précieusement mes notes (notamment celles prises en séance) parce que, Sodexho étant coté aux Etats-Unis, je n'ai pas envie de me faire arrêter le jour où je débarque à l'aéroport aux Etats-Unis.

Louis VAURS

J'ai connu la même expérience avec les deux rapports : un rapport officiel au conseil d'administration et un compte rendu qui était un véritable verbatim, de telle façon que le président du comité d'audit soit protégé par rapport à ce qu'il avait dit et aux demandes qu'il avait exposées à la direction générale.

Robert BACONNIER

Je ne sais pas si j'irais jusqu'à dire que c'est un verbatim, mais c'est à peu près un compte rendu intégral de ce qui s'est dit. Le comité d'audit se réunit de manière officielle cinq à sept fois par an. Je vous ai indiqué tout à l'heure qu'il y avait trois membres permanents. D'autres administrateurs peuvent venir : deux administrateurs participent assez régulièrement à nos séances, ainsi que le management. Vous y êtes, vous, en tant qu'auditeur interne, à peu près chaque fois. J'ai repris les ordres du jour des comités depuis novembre 2004 (parce que j'y assistais déjà comme auditeur libre). On parle de l'audit interne chaque fois, soit pour approuver le plan, on le fait une fois par an, soit pour que vous nous teniez au courant. C'est ce que vous appelez la synthèse des rapports d'audit et le suivi des recommandations.

Est-ce que les membres du comité d'audit se réunissent avant la séance officielle ? C'est arrivé. Parmi les trois membres permanents, il y en a un qui n'est pas à Paris, qui est soit à Londres, soit en Afrique du Sud. Ce n'est donc pas toujours très facile de se voir entre les comités d'audit. Il est arrivé deux ou trois fois qu'on fasse la veille une séance préparatoire au comité d'audit.

Steven PANGBURN

Concernant la communication, j'ai plutôt une relation avec le président qu'avec les autres membres du comité d'audit. Vu qu'on est coté en Bourse aux Etats-Unis, le comité d'audit doit veiller à l'indépendance des audi-

teurs externes. Chaque demande qui vient des filiales, pour un travail soit *additional audit services*, soit *non audit services*, doit être préalablement approuvée par le comité d'audit.

Robert BACONNIER

Avec Steven Pangburn, nous nous réunissons en général tous les deux mois. Ces réunions se font assez souvent pour préparer un comité d'audit, quinze jours ou trois semaines avant le comité ; ou simplement pour faire un point. Ce sont des réunions physiques, indépendamment des échanges téléphoniques qui sont très fréquents.

Steven PANGBURN

On discute des actions qui ont été menées par l'audit interne à la suite d'incidents, ou des travaux que le président ou le comité d'audit souhaitent que l'audit interne effectue dans telle ou telle filiale.

Robert BACONNIER

Par exemple, le comité d'audit a beaucoup insisté sur le risque de sécurité alimentaire, qui, pour une entreprise comme Sodexho, est un point capital. Le comité d'audit, très au-delà du financier et du comptable, a insisté pour qu'il y ait un maximum de contrôles et d'évaluations sur ce point.

Steven PANGBURN

Nous sommes justement en train de faire un audit sur ce sujet. Il a été ajouté à notre programme habituel, grâce ou à cause de la demande pressante du comité d'audit.

Robert BACONNIER

On a parlé de Sodexho hier au journal télévisé à cause d'un suicide à Lyon, dû au stress dans le travail. Est-ce que ce sont les ressources humaines qui vont vérifier si cette pression existe ailleurs, si les mêmes risques existent ailleurs, ou est-ce que ce sont les auditeurs ? Je crois que parmi vos auditeurs, il y en a un qui a des compétences en management des ressources humaines.

Steven PANGBURN

C'est plutôt en management opérationnel. Nous ne sommes pas spécialisés dans les organisations ni les ressources humaines. Dans un premier temps une cellule de crise sera constituée, et les ressources humaines évalueront ce qui s'est passé, avec tous les intervenants, et la communication. Ensuite, je rencontrerai le responsable des ressources humaines pour définir les différents champs de travail des auditeurs.

Louis VAURS

Est-ce que pour un problème comme cela, Robert Baconnier, vous pouvez demander à l'audit de faire une mission ?

Robert BACONNIER

Tout à fait. D'ailleurs, dans la charte du comité d'audit (comme dans la charte d'audit interne), il est prévu que le comité d'audit peut demander des audits sur les questions qu'il veut.

Steven PANGBURN

Au cours des dernières années, les nouvelles lois et règles comptables : IFRS, US GAP, Sarbanes-Oxley, ont donné une importance accrue au comité d'audit et à l'audit interne dans l'entreprise.

Robert BACONNIER

En résumant beaucoup — mais ici, il y a de plus grands spécialistes que moi de l'audit et du contrôle interne — le volet comptable et financier, avec les normes IFRS, la réconciliation avec les US GAAP, etc., nous ont énormément occupés. On a passé beaucoup de temps avec les commissaires aux comptes. L'IFRS, c'était très novateur, US GAAP, moins. Ces problèmes de réconciliation et autres sont très importants. D'ailleurs, on a constaté que le fait de passer aux normes US permettait de découvrir des anomalies et de rectifier le tir. C'était presque un rôle d'autocontrôle. Le deuxième volet, c'est tout ce qui se rattache aux risques, au contrôle interne, avec une attention renforcée par rapport à ces différents types de risques. D'ailleurs, le grand projet qui avait été lancé par Sodexho pour bénéficier de la certification Sarbanes-Oxley, a été d'abord un contrôle gigantesque de conformité, une mobilisation de toutes les forces de la société. Et du contrôle de conformité, on est passé à un contrôle basé sur les risques.

On en arrive aux attentes réciproques.

Les attentes du président du comité d'audit vis-à-vis de l'audit interne, quelles sont-elles ?

On veut être consulté sur le plan d'audit et avoir la possibilité de faire des suggestions. C'est un point tout à fait essentiel, ce n'est pas le plus important.

On veut être informé des incidents et des problèmes affectant les entités du groupe, ainsi que des moyens mis en œuvre pour éviter qu'ils se reproduisent.

On veut bénéficier d'une présentation synthétique des rapports d'audit et avoir accès en tant que de besoin aux rapports eux-mêmes.

On veut, et c'est à mon avis le point le plus important, recevoir une information impartiale concernant l'évolution de la gestion des risques et l'efficacité des contrôles. Le mot impartial est extrêmement important. Il faut qu'il y ait transparence entre l'audit interne et le comité d'audit. L'attente fondamentale, c'est une attitude de sincérité, d'impartialité dans les informations qui nous sont données, une transparence morale.

J'ajouterais in fine, avant de laisser la parole à Steven pour qu'il nous dise ses propres attentes, que j'ai souhaité, quand je suis arrivé mais même encore aujourd'hui, une assistance pédagogique. Cette assistance pédagogique, il l'a très bien jouée. La directrice financière la joue aussi. C'est pour nous très important car, au départ, on ne connaît pas la société, ses problèmes d'audit et de contrôle interne, et l'on n'est pas très à l'aise. Du point de vue conceptuel comme de l'illustration pratique, j'attendais beaucoup du responsable de l'audit interne. Je dois dire que je n'ai pas été déçu.

Steven PANGBURN

Les attentes de l'auditeur interne vis-à-vis du comité d'audit, quelles sont-elles ?

Il est important pour moi que le comité me donne des conseils, notamment en matière fiscale. Heureusement j'ai un grand expert à mes côtés.

La fixation des priorités. Le comité d'audit valide le plan d'audit mais parfois m'oblige à changer le plan d'audit avant validation, en fonction de telle ou telle priorité.

J'ai besoin d'un soutien moral et professionnel pour me garantir l'indépendance. Parfois, au vu de l'*organization chart*, je peux me sentir un peu seul. Le management est tellement focalisé sur l'amélioration du contrôle interne. Mais il peut y avoir des conflits avec certains managers. J'ai besoin d'un soutien du comité d'audit dans ces cas-là.

Robert BACONNIER

C'est un point très important. Vous êtes indépendant mais vous êtes dans la société. Nous, nous sommes en dehors de la société. Nous pouvons donc appuyer votre action, appuyer vos demandes de renforcement d'effectif, etc. En fait, cela vous permet de ne pas avoir un tête à tête exclusif. Un organe est à vos côtés, a priori pour vous aider.

Steven PANGBURN

Le comité d'audit est exigeant, ce qui est une très bonne chose. Il demande beaucoup de rigueur. Sur le suivi des recommandations de l'audit interne, j'ai constaté, ce qui était une surprise pour moi, que le comité d'audit n'acceptait pas qu'une filiale refuse de mettre en place une recommandation de l'audit interne. Je ne l'avais jamais vu dans le passé. C'était, pour moi, une exigence inattendue.

Le comité demande à l'équipe d'audit un certain nombre de compétences : compétences informatiques, opérationnelles.

Robert BACONNIER

Il y a un point sur lequel nous vous avons « challengé » mais in fine, nous nous sommes ralliés à votre point de vue. C'est sur le caractère inopiné ou non des audits. Pouvez-vous intervenir à l'improviste dans une filiale quelconque ? La réponse a été que le patron de la filiale ou de l'entité doit être prévenu, sachant qu'il doit jouer le jeu, et ne pas informer ses collaborateurs.

Louis VAURS

C'est très important parce que c'est ce qui permet de distinguer l'audit interne de l'inspection. Dans le secteur bancaire, les inspections se faisaient parfois (je ne sais pas si cela se fait toujours) à l'improviste. L'audit interne est là pour aider, assister et améliorer le fonctionnement. Il est donc préférable de prévenir, de donner même le programme d'avance. On n'est pas du tout dans la recherche systématique de la fraude et de la malversation. Par contre, s'il y a des rumeurs de fraude, le problème se pose différemment, et là, les attitudes vis-àvis du management et les méthodes d'action sont différentes.

Robert BACONNIER

Est-ce que cela ne veut pas dire qu'il faudrait deux équipes distinctes : une équipe d'audit interne plutôt versée dans l'assistance méthodologique, et une équipe plus réduite qui interviendrait...

Steven PANGBURN

A l'intérieur de notre équipe, plusieurs personnes sont spécialisées dans les investigations de la fraude. Ces spécialistes interviennent sans prévenir. Pour les audits classiques, on prévient l'audité et on lui communique le programme.

Un autre point important pour moi est la valorisation et la motivation de notre équipe d'audit. Que les travaux effectués par l'équipe soient valorisés par le comité d'audit, que notre équipe ait une visibilité ou un contact avec le comité d'audit de temps en temps. Ce n'est pas notre point fort, mais on va s'améliorer.

Robert BACONNIER

Il me paraît important que le comité d'audit, ou en tout cas son président, rencontre l'équipe d'audit. Il se trouve que grâce à un conseil qui s'est tenu l'an dernier aux Etats-Unis, j'ai pu rencontrer toute l'équipe d'audit dépendant de Steven, mais qui est en poste à Washington. On a vu un ou deux Anglais, un ou deux résidents de

Grande-Bretagne, mais il n'y a pas eu de visite systématique en Angleterre. En France, on est en train d'organiser une rencontre. Je crois nécessaire que les membres de l'équipe puissent mettre des visages sur les noms.

Steven PANGBURN

Concernant les bonnes pratiques, l'audit interne a procédé à une évaluation des auditeurs externes, via un questionnaire de satisfaction. C'est important pour le comité d'audit parce que c'est lui qui gère les relations avec les auditeurs externes. On a fait cette analyse de façon transparente et on a fait part des résultats aux auditeurs externes.

Robert BACONNIER

C'est l'appréciation des commissaires aux comptes par les différentes entités de la société. Concernant les honoraires, puisque le comité d'audit donne son avis sur les honoraires pour l'audit statutaire, il m'est arrivé de participer aux négociations, aux côtés de Steven. Je jouais un peu le rôle de médiateur.

Louis VAURS

Steven est responsable de la gestion du budget des commissaires aux comptes ?

Steven PANGBURN

Oui. C'est une position un peu difficile parfois, parce que le management rechigne à payer des honoraires des commissaires aux comptes qui sont en croissance exponentielle. Je travaille très étroitement avec les commissaires aux comptes ; nous tenons beaucoup de réunions. Je vais parfois à l'étranger avec eux. On connaît parfaitement bien les différents sujets et le temps nécessaire pour les traiter. Donc, c'est moi qui négocie les budgets avec eux, avec l'appui du comité d'audit qui est le décideur, qui donne son approbation. En cas de conflit, c'est le comité qui règle de manière raisonnable...

Robert BACONNIER

Qui règle ou qui joue le rôle de médiateur. C'est vrai que le comité d'audit préfère que l'arrangement se fasse, que l'accord se fasse à l'audit, avant. Mais s'il le faut, nous pouvons jouer un rôle vis-à-vis des commissaires aux comptes, dépassionner le débat, si la négociation est un peu dure. C'est un des rôles du comité.

Steven PANGBURN

Quelles améliorations pouvons-nous apporter?

Depuis deux ans, nous sommes plutôt dans un mode réactif aux changements de lois, notamment avec Sarbanes-Oxley et les standards d'audit qui ont beaucoup évolué année après année. Je souhaite que l'on anticipe davantage et que l'on donne des conseils au comité d'audit sur ces différentes évolutions, au lieu de constater a posteriori ce qui s'est passé et de réagir après coup. Ce n'est pas facile.

Je souhaite aussi améliorer le contact que l'équipe d'audit a avec le comité d'audit. Aujourd'hui, c'est plutôt moi qui ai un contact direct permanent avec le comité d'audit. Il faut que les membres de l'équipe d'audit soient mis en avant, et que l'on organise des réunions du comité d'audit avec toute l'équipe d'audit.

Le dernier point d'amélioration porte sur l'établissement d'un questionnaire de satisfaction destiné au comité d'audit, à ses membres, pour savoir ce qu'ils attendent de l'équipe d'audit, ce qu'elle devrait faire ou ne pas faire, les progrès à accomplir, etc.

Louis VAURS

Merci messieurs. J'ai été personnellement très impressionné par cette relation très forte qui existe entre le directeur de l'audit interne et le président du comité d'audit. Je crois que Steven est un homme heureux d'avoir pu trouver un interlocuteur aussi compétent et aussi disponible.

Y a-t-il des questions dans la salle?

Jacques RENARD, Consultant

J'ai une réflexion à soumettre à Monsieur Baconnier, en précisant d'ailleurs que j'ai beaucoup apprécié ses commentaires frappés du sceau du professionnalisme. C'est à propos de l'intervention à l'improviste. Je crois qu'il ne faut pas confondre l'inspection qui inspecte les personnes, avec l'audit interne qui n'audite pas les personnes. On audite des systèmes, des processus, des activités, mais on n'audite pas les personnes. Je partage tout à fait le point de vue exprimé par Louis Vaurs sur ce sujet, et la solution que vous avez choisie à Sodexho me semble être la bonne. J'ajoute, en ce qui concerne la fraude, qu'il ne faut pas oublier ce que disent les normes professionnelles de l'audit interne sur le sujet, à savoir (je cite) : « l'auditeur interne n'est pas un spécialiste de la fraude ».

Steven PANGBURN

Sur le deuxième point, je pense que l'on a quand même une certaine expérience. On a l'obligation de contrôler un certain nombre d'éléments pour détecter une fraude significative dans une filiale. Par exemple, si l'on constate une mauvaise séparation des tâches, et que l'on ne fait pas de tests pour détecter des fraudes éventuelles, on ne remplit pas nos obligations d'auditeurs internes. Même si les normes disent que nous ne sommes pas des spécialistes de la fraude, je pense que dans certains cas, nous avons l'obligation de pousser nos travaux pour donner un niveau d'assurance assez élevé.

Robert BACONNIER

Ce qu'il faut voir, c'est qu'en matière de fraude l'imagination est sans limite. Il y a chaque jour de nouveaux procédés de fraude, sachant que les plus rustiques sont souvent les plus efficaces. Néanmoins, il y a quand même des procédés qu'on retrouve d'un bout à l'autre de la galaxie Sodexho. Les quelques « loupés » que nous avons découverts étaient dus à des problèmes de séparation des tâches que vient d'évoquer Steven.

Sur inspection et audit, la DGI (Direction Générale des Impôts) a connu le même problème. Elle avait créé dans les années 1978-79 une inspection générale des services, de même qu'il existe à la police une inspection générale des services. La mission de cette inspection était d'intervenir lorsqu'il y avait des incidents en matière de contrôle fiscal ou bien lorsqu'il y avait un soupçon de corruption. Suite au changement politique de 1981, la mission de cette inspection, qui a été débaptisée d'ailleurs et qui est devenue une mission d'expertise et de liaison, a été de faire de l'audit interne, de l'audit sur les processus, sur la manière dont les missions ont été accomplies, avec information préalable, puisque dans ce cas-là, l'information préalable ne pose aucun problème. C'est exactement ce que vous dites.

Jacques RENARD

L'existence d'un service d'audit interne ne doit pas entraîner la suppression d'un service d'inspection qui est tout à fait nécessaire.

Robert BACONNIER

A titre personnel, j'en suis totalement convaincu.

Bernard PAYE, Office Européen des Brevets

J'aimerais savoir quel est le processus d'approbation des recommandations. L'audit interne fait des recommandations. Ces recommandations sont-elles d'abord soumises au comité d'audit ou bien elles sont-elles directement adressées au directeur général, ou au président, ou aux deux ?

Steven PANGBURN

C'est un sujet très important dont nous avons discuté longuement avec le comité d'audit mais aussi avec le président du conseil. Je suis favorable à une validation préalable du directeur de l'entité auditée, avant envoi à la hiérarchie, parce que dès que la hiérarchie reçoit le rapport, elle questionne l'entité, et il faut que celle-ci ait eu le temps de construire un plan d'action adéquat. Nous validons avec le directeur de l'entité qui prépare un plan d'action et l'envoie à l'audit interne. Ensuite, j'envoie le rapport à la hiérarchie, à la direction générale et au président de conseil d'administration.

Robert BACONNIER

Pour le comité d'audit, qui n'est pas là pour se substituer au management, le plus important, c'est la suite donnée au plan d'action, son exécution.

Steven PANGBURN

Les choses sont très claires. Il n'y a pas de refus des recommandations. Quand il y en a un, une lettre du président du conseil d'administration et du directeur général oblige l'entité auditée à mettre en place un plan d'action correctif. Mais l'audit interne peut se tromper. Lorsqu'il y a désaccord j'essaie de le régler avant d'informer le comité d'audit. On peut être amené à supprimer une recommandation.

Robert BACONNIER

Compte tenu de ce qui est l'objet de ces audits internes, qu'il y ait une appropriation des mesures correctives par l'échelon local me paraît fondamental. C'est la condition du succès. On n'est pas dans la sanction, mais dans l'amélioration des procédures.

Question

Vous avez parlé tout à l'heure d'anticipation comme étant la prochaine étape de l'amélioration. Est-ce que cela veut dire que vous allez intervenir sur les projets de l'entreprise, sur les projets des systèmes d'information, sur le réingéniering, comme étant une étape de validation de la mise en place de nouveaux systèmes, de nouveaux processus ?

Steven PANGBURN

Pas sur tout, mais sur quelques éléments. Par exemple, dans le système de paie qu'on est en train de mettre en place aux Etats-Unis et en Angleterre, notre avis préalable est demandé dans le *design* du système et du contrôle pour éviter des redéveloppements futurs. On est en train d'étudier un *Enterprise Risk Management* système plus poussé que ce qui existe aujourd'hui. On travaille directement avec le *risk management*, la direction financière, pour développer ce type d'outil en amont. Mais on n'intervient pas systématiquement pour tous les systèmes.

DÉJEUNER DÉBAT : QUELLES PRIORITÉS SUR L'AGENDA DES COMITÉS D'AUDIT EN 2007 ?

Daniel LEBEGUE

Durant les dernières années, les comités d'audit ont beaucoup travaillé et beaucoup amélioré leurs conditions de travail dans deux registres.

Premièrement, celui des comptes et de l'information financière. C'est une des responsabilités majeures du conseil d'administration, qui le sous-traite ou le délègue de facto au comité d'audit : s'assurer de la fiabilité des comptes que publie la société et de la qualité de l'information financière qu'elle donne à ses actionnaires et au marché. Depuis deux ou trois ans, on a (dans les comités d'audit, avec vous et avec les commissaires aux comptes) travaillé sur cette question-là, du fait du changement de référentiel comptable. Le passage aux normes IFRS évidemment nous a mobilisés, en 2005 et 2006. Dans la plupart de nos sociétés, on a franchi l'échéance, globalement dans de bonnes conditions. Reste une veille permanente de l'application des nouvelles normes, des nouveaux principes comptables, mais on peut dire que le gros du travail est derrière nous.

Deuxième domaine dans lequel les comités d'audit ont beaucoup investi avec vous depuis deux ou trois ans : la définition du programme de travail de l'audit interne, de l'audit externe, des commissaires aux comptes, la prise de connaissance de leurs travaux, de leurs rapports, de leurs missions, la coordination entre audit interne et audit externe, qui est un sujet important. Dans les comités d'audit que je connais, les procédures commencent à être bien rodées. Programmes de travail, comptes rendus sur les missions de l'année, réunions en face à face, hors la présence du reste du management, avec le responsable de l'audit interne pour examiner ses conditions de travail, vérifier son indépendance effective, les ressources qui sont les siennes. Nous effectuons maintenant le même exercice avec les commissaires aux comptes et le directeur financier, et pour ma part, je fais un exercice séparé avec le responsable de la consolidation comptable groupe, ce qu'on appelle maintenant dans les conseils l'executive session, qui porte très mal son nom : c'est le moment où l'exécutif est absent et où le conseil ou les comités du conseil se retrouvent face à face avec des acteurs importants de la gouvernance, du contrôle et de l'audit : auditeur externe, auditeur interne, mais aussi directeur financier, directeur comptable. Je n'insiste pas là-dessus. J'ai un benchmark nord-américain, dans ce champ-là, les comptes, l'information financière, l'audit interne et externe. Je dirais qu'on est aux meilleurs standards internationaux en France maintenant. Nous ne sommes pas meilleurs que les Américains, les Canadiens ou les Britanniques, autant que je puisse en juger, mais nous sommes au même niveau qu'eux, en termes de pratique, d'exigence, de professionnalisme.

Quelles priorités sur l'agenda 2007 de nos comités d'audit?

Deux sujets émergent avec beaucoup de prégnance, beaucoup de force : **le contrôle interne**, qui était déjà un sujet important en 2006, pour les sociétés *SOX compliance* ou *SOX appliance* à New York où, évidemment nous avons travaillé – le nous est collectif : conseil, comité d'audit, audit interne, audit externe – a été le grand chantier de l'année 2006. Je préside deux comités d'audit et je suis membre d'un troisième, de sociétés soumises à *SOX 404*. L'an dernier, dans l'audit interne de ces trois groupes, cela a représenté entre 50 et 80 % de la charge totale de travail de l'audit interne. En 2007, cela restera très lourd pour l'audit interne et pour les comités d'audit. On est en train d'entrer en régime de croisière. L'intervention de l'audit interne, je le rappelle, porte surtout sur le *testing*, le test des processus, des points-clés de contrôle, en tout cas pour les groupes que je connais. Le sujet reste très haut dans la liste des priorités pour 2007, pour les sociétés qui relèvent de la loi américaine, de Sarbanes-Oxley; il y en a encore dix-huit en France. Mais par un effet de benchmarking, il y a beaucoup d'autres grandes sociétés qui, sans être soumises à la loi Sarbanes-Oxley, de facto, en déclinent les procédures et cherchent à en respecter les standards, même si elles n'y sont pas juridiquement tenues. Donc

quand on dit dix-huit grandes sociétés SOX et COSO, à mon avis, on peut multiplier ce chiffre par deux ou trois. Il y a une cinquantaine de grandes entreprises qui, de fait, en France, sont en train de porter leur contrôle interne, les processus de contrôle interne au niveau requis par la loi américaine et la section 404 de SOX, mais surtout par l'interprétation qu'en donne la *Security and Exchange Commission* et le PCAOB. Dans la loi – on parle toujours de la loi SOX – il y a des principes ; en revanche, les textes d'application de la loi édictée par les autorités, les régulateurs, sont eux très impressionnants, lourds et bureaucratiques à l'excès de mon point de vue. Mais on se met en situation d'appliquer tout cela. Pour une cinquantaine de grandes sociétés françaises, en 2007, il reste cet objectif : à la fin de l'année 2007, être en droit ou en fait *SOX compliant*. Cela va être un énorme chantier encore cette année.

Pour les sociétés qui n'ont pas tout à fait le même niveau d'exigence : les *Mid Cap* en particulier, ou des sociétés non cotées, entreprises publiques, groupes mutualistes, PME, etc., pour ces sociétés, le sujet du contrôle interne va être aussi très prioritaire en 2007 puisque maintenant, nous avons un nouveau référentiel de place, dit AMF, que toutes les entreprises, plus ou moins vite selon leur taille, vont chercher à appliquer, à mettre en œuvre. Ce sera un des grands chantiers de l'année 2007.

Le deuxième sujet est la gestion des risques. Il est clair qu'en France, en Europe, lorsqu'on parle gestion des risques, c'est un sujet comité d'audit, sauf dans les rares cas (dans quelques banques) où il y a deux comités distincts : un comité d'audit et un comité des risques. Au Crédit agricole, il y a un comité de l'audit et des risques, un seul comité. Dans l'assurance, à la SCOR où je suis administrateur, il y a deux comités, un d'audit, l'autre des risques. Je préside l'un et l'autre ; la composition des deux comités est la même. C'est dans nos statuts.

Le sujet des risques est devenu majeur. Il ne s'agit pas seulement des risques de nature comptable ou financière, mais d'une approche globalisante des risques. Les risques juridiques et fiscaux. Dans les comités d'audit auxquels je participe, tous les ans, on a une séance avec le directeur fiscal du groupe, avec deux objectifs : premièrement, éviter les *deficiencies*, compte tenu de l'extrême complexité des multiples réglementations fiscales auxquelles on est soumis dans le monde, lorsqu'on est une entreprise multinationale ou plurinationale. Et quand je dis nationale, je devrais même élargir le propos : lorsqu'on opère aux Etats-Unis, il faut d'une manière ou d'une autre connaître le droit fiscal des états américains. Le droit fiscal de la Californie n'est pas celui du Delaware. Il faut donc être attentif à la gestion de ces réglementations, de ces contraintes fiscales. Deuxièmement, pour le conseil, pour le management optimiser la gestion fiscale d'un groupe à l'échelle mondiale, de manière à réduire, dans la légalité, autant que faire se peut, la charge fiscale.

Les risques IT / systèmes d'information. La semaine dernière, en comité d'audit et des risques de la SCOR, on a passé une heure sur les habilitations informatiques, les conditions dans lesquelles les collaborateurs dans un groupe ont accès aux systèmes d'information du groupe. Sujet absolument majeur en termes de risques, de dysfonctionnements, de fraudes, de détournements.

Les risques pays. Tous nos groupes ou presque sont en train de prendre pied dans de grands pays, de grands marchés qui ont nom la Chine, l'Inde, le Brésil, ou d'autres. Il est clair que quand on crée une filiale ou une *joint venture* en Chine, pour l'audit, pour le contrôle des opérations, pour la bonne gestion des risques, il y a des enjeux nouveaux ou d'une nature différente que l'on doit bien appréhender.

Les risques de conformité. La fraude et les risques de corruption, de blanchiment sévissent dans le secteur bancaire et financier, en particulier. Il suffit de lire la presse économique et financière. Tous les jours, dans le Financial Times, il y a au moins un article – je peux vous le dire parce que j'ai fait le test, en tant que président de *Transparency International* en France – sur un dossier de corruption ou de blanchiment. Pour une entreprise, qu'elle s'appelle Siemens, Total ou British Aerospace, on voit bien l'impact majeur que peut avoir le fait d'être pris dans un détournement, dans un dossier de corruption ou de blanchiment. Dans l'échelle des risques, on est très haut sur les risques de conformité, les risques juridiques et de réputation qui y sont attachés. Dans les comités d'audit, on accorde de plus en plus d'importance et de place à ces questions-là.

Les risques opérationnels. Je vous donne simplement un élément. Je connais bien le président du comité d'audit de BP, un Britannique, vice-président du conseil d'administration de BP, un grand monsieur et un grand financier. Je lui ai demandé : « en 2006, quel a été le sujet principal, le plus délicat, pour le comité d'audit de BP ? » Réponse : « l'explosion de notre raffinerie au Texas, douze morts. Le comité d'audit a passé des dizai-

nes d'heures d'investigation, d'analyse, pour essayer de bien analyser ce qui s'est passé, les conséquences pour l'entreprise, les impacts juridiques, fiscaux, comptables. » On pourrait imaginer qu'il y ait dans le conseil un autre comité, un comité sécurité, développement durable, etc. Ce n'est pas le cas dans nos entreprises, pour l'instant en tout cas. De fait, c'est le comité d'audit qui assure cette fonction d'analyse et de suivi de grands risques opérationnels de ce type.

Je terminerai par 2008 et au-delà. Il y a deux sujets émergents pour les comités d'audit. Premièrement, le sujet transaction. Lorsqu'une entreprise participe à une opération de fusion, d'acquisition, de partenariat, on est amené à valoriser des actifs, matériels ou immatériels, à établir des valeurs qui vont servir de base pour la fusion ou l'offre publique, etc. Il est clair que le conseil d'administration a, dans ce domaine, la responsabilité de bien évaluer, de bien fixer ces valeurs. Par exemple, dans le cas d'une fusion comme Alcatel Lucent. Je prends cet exemple puisque je suis au comité d'audit d'Alcatel ; je le présidais à l'époque. On a regardé le dossier des valorisations et on a demandé, une fairness opinion. Le "on", c'est le conseil d'Alcatel mandatant son comité d'audit, choisir le tiers évaluateur, analyser ses conclusions, en débattre et rapporter au conseil. C'est un domaine dans lequel les comités d'audit vont être appelés de plus en plus à intervenir, des transactions qui comportent la valorisation financière des actifs de l'entreprise et donc, qui engagent de manière très directe l'entreprise, son management, son conseil vis-à-vis des actionnaires.

Le deuxième sujet, c'est la gouvernance. Pour l'instant, c'est un sujet qu'on n'a pas très bien « bordé ». En quoi un comité d'audit et les directions d'audit interne sont-ils concernés par la gouvernance ? A mon avis, sur un point très important, dans un groupe, comment les principes, les standards, les valeurs de gouvernance que le groupe s'est donnés à lui-même sont-ils appliqués et déclinés dans tout le groupe, en particulier dans les filiales ? Là, on a besoin de l'audit interne pour aller vérifier – c'est une des fonctions classiques de l'audit – que des politiques, des éléments de stratégie de l'entreprise sont bien mis en œuvre dans les filiales, dans les *joint ventures* à l'autre bout du monde ? Pour la gouvernance, même problématique. Le management et le conseil disposent de peu de moyens pour le faire, et ils vont se tourner assez naturellement vers l'audit interne, externe peut-être, mais l'audit interne d'abord, pour vérifier la bonne application, la bonne déclinaison des standards de gouvernance dans l'ensemble du groupe. C'est un sujet sur lequel on travaille à l'IFA. Un groupe qui a travaillé sur la gouvernance des filiales, vient de remettre son rapport. Je me permets de vous en recommander la lecture.

Voilà les priorités de mon point de vue. Tout cela veut dire que pour vous et pour nous, pour les membres des comités d'audit, pour les auditeurs internes, il y a une absolue nécessité de cultiver, renforcer nos compétences, nos savoir-faire dans des domaines où l'on est plus ou moins à l'aise. Les comptes, l'information financière, la gestion des risques... J'ai présidé le comité des risques de la BNP pendant dix ans, je sais à peu près de quoi on parle. Mais quand il s'agit des systèmes d'information, des risques fiscaux, des risques industriels, des risques de sécurité, d'environnement que j'ai évoqués, là, je suis en *terra incognita*. Comment faire ? Il faut apprendre. Vous et nous. Quand on ne maîtrise pas encore une matière, on se donne les moyens de mettre à niveau ses connaissances, ses compétences, au travers des excellentes formations que propose l'IFACI, des bonnes formations que propose l'IFAOI, des bonnes formations que propose l'IFAOI par tout autre moyen. On peut aussi faire appel à des compétences externes.

Dernier point. C'est un problème délicat et je ne suis pas sûr de la bonne réponse. Quand les administrateurs, membres des comités d'audit, travaillent autant et même davantage dans le comité d'audit que dans le conseil, un conseil à double niveau se constitue. A l'Américaine, on s'en remet au comité d'audit ; le président fait un rapport assez substantiel, d'une vingtaine de minutes, il répond à des questions, mais le conseil ne va pas du tout dans la matière comptable ni même des risques. C'est une solution. En France, on est un peu entre deux eaux. Le droit dit que c'est le conseil qui est compétent. Le comité d'audit en lui-même n'a pas de compétence propre. Je ne sais pas quelle est la bonne réponse, le bon ajustement à opérer. Ce qui est clair, c'est que le conseil doit nommer dans les comités d'audit des gens compétents, aptes à appréhender, à maîtriser ces matières. Ensuite, il doit y avoir une grande relation de confiance entre le conseil, le président du conseil d'administration, et le comité d'audit et le président du comité d'audit, parce que le conseil n'est plus en mesure de refaire le travail du comité d'audit ; ou alors il faudrait doubler ou tripler le nombre et la durée des réunions du conseil.

TABLE RONDE : COMMENT OPTIMISER LA RELATION ENTRE LE COMITÉ D'AUDIT ET L'AUDIT INTERNE ?

Louis VAURS

Nous allons maintenant ouvrir une nouvelle table ronde dont le sujet est : comment optimiser la relation entre le comité d'audit et l'audit interne ? Elle sera animée par Françoise Blind, fondatrice du cabinet conseil Mergeo.

Françoise BLIND

Merci Louis. Bonjour à tous. Je ne vais pas re-présenter Didier de Ménonville qui a déjà été présenté ce matin. Je vais vous présenter Monsieur Christian Fontanel qui a occupé différentes fonctions au sein d'EDF, avant d'en devenir directeur de la stratégie en juin 2001. Depuis 2004, il est directeur de l'audit du groupe.

Emmanuel du Boullay, est président de FINCA, une société de conseil spécialisée en gouvernance. Il est également cofondateur, administrateur et intervenant de l'IFA, et membre de la Chambre nationale des conseils experts financiers.

Je vais demander à Christian Fontanel de nous faire part de son expérience en tant que directeur de l'audit interne d'EDF.

Christian FONTANEL, Directeur de l'Audit Interne, EDF

Je ne vous ferai pas l'injure de vous présenter EDF. Vous en êtes encore à peu près tous clients. C'est un groupe international et 45 % du chiffre d'affaires d'EDF est réalisé aujourd'hui à l'étranger. C'est un groupe qui est dans une phase de mutation extrêmement intense, que ce soit par son internationalisation, que ce soit par l'évolution du contexte réglementaire d'ouverture à la concurrence des marchés de l'électricité, ouverture progressive qui sera terminée au 1^{er} juillet 2007. Tous les clients, au 1^{er} juillet prochain, seront libres de choisir leur fournisseur. Et bien entendu, vous avez tous suivi dans la presse l'ouverture du capital, l'entrée sur le marché, l'entrée dans le CAC 40 (aujourd'hui, deuxième capitalisation boursière du CAC 40).

On ne fait pas tout cela en si peu de temps sans bouleversements considérables, à la fois dans l'organisation et les modes de fonctionnement. Dans une période aussi mouvementée, les notions de maîtrise des risques, d'audit interne, de contrôle interne prennent une acuité toute particulière. Au moment de l'ouverture du capital, c'était un paroxysme, mais il reste encore beaucoup d'enjeux devant nous.

L'audit interne d'EDF a été organisé il y a moins de dix ans, selon les normes et les standards de la profession. En tant que directeur de l'audit, je suis directement rattaché au PDG d'EDF, Pierre Gadonneix. Mais je rapporte de fait aussi bien au président qu'aux trois directeurs généraux délégués, qui chacun ont une responsabilité bien identifiée ; je considère de ma responsabilité de rapporter à l'ensemble des mandataires sociaux du groupe. Mon champ de responsabilité, c'est l'audit bien sûr, l'audit corporate. C'est aussi le déploiement du système de contrôle interne dans le cadre d'une nouvelle politique de contrôle élaborée au début de l'année dernière. La direction de l'audit anime le déploiement de ce contrôle interne, qui est défini et mis en place par le management. C'est une logique assez proche de celle des entreprises soumises à Sarbanes-Oxley, sauf que nous ne sommes pas soumis à Sarbanes-Oxley et que nous déployons cette nouvelle politique de contrôle interne dans le cadre du référentiel de l'AMF, du référentiel du groupe de place.

L'audit interne se repositionne sur trois métiers : de façon transitoire, l'accompagnement de la mise en œuvre du contrôle interne ; de façon pérenne à partir du 1^{er} janvier prochain, les activités de contrôle du contrôle interne ; et bien entendu, toute l'activité d'audit corporate. J'entends par corporate l'audit de tous les enjeux qui sont d'un niveau de granulométrie correspondant à ceux manipulés par la tête de groupe. Nous avons mis en place des équipes d'audit métier au sein des différentes branches, qui prennent en charge le suivi des risques courants. Nous contrôlons ces équipes d'audit métier, nous les auditons, mais surtout, nous auditons tout ce qui

est du niveau corporate, c'est-à-dire tout ce qui est transverse au groupe, et tout ce qui est d'un niveau de risque susceptible d'atteindre directement le niveau de tête de groupe.

Le comité d'audit du groupe EDF est composé de cinq membres. Il est présidé par Frank E Dangeard qui est administrateur indépendant et président du groupe Thomson. Un des membres (qu'on aura le plaisir d'accueil-lir tout à l'heure), Bruno Bezard, directeur général de l'Agence des participations de l'Etat, est l'administrateur représentant l'actionnaire principal qui porte encore 85 % du capital, et qui a donc un rôle évidemment tout à fait déterminant dans le fonctionnement de l'entreprise. Il y a deux administrateurs indépendants, dont le président Dangeard, et deux administrateurs représentant les salariés. A entreprise publique, composition spécifique du conseil d'administration.

Ce comité d'audit est centré sur des responsabilités très classiques : tout ce qui concerne la situation financière, avec ses à-côtés, PMT budget, suivi, validation des comptes. Tout ce qui concerne la gestion des risques et le traitement de ces risques, avec, comme je le disais tout à l'heure, dans cette phase de transition, des problèmes de première importance à suivre. Tout ce qui concerne le suivi des activités d'audit et de contrôle interne, que ce soit le programme d'audit, l'examen du rapport régulier de la direction de l'audit et la mise au point du rapport LSF sur le contrôle interne du groupe. Enfin, tout ce qui concerne les relations avec les commissaires aux comptes.

Comment s'articule la relation entre la direction de l'audit et le comité d'audit. Elle a évolué dans le temps, au fur et à mesure de l'évolution de la direction de l'audit elle-même, de la mise en place de la politique de contrôle interne, à l'occasion bien sûr de la mutation de l'entreprise, qui a conduit à refondre les statuts, donc à refondre le comité d'audit. Tout cela est stabilisé maintenant, depuis près de deux ans, depuis que l'opération de mise sur le marché est terminée. J'ai un lien fonctionnel avec le comité d'audit qui se traduit d'abord par le fait que je suis invité permanent par ce comité : je participe à toutes les réunions du comité d'audit sans en être membre bien sûr. Je rends compte au comité d'audit de l'ensemble des activités de contrôle et d'audit, sur une base semestrielle pour le fonctionnement récurrent du comité, et sur une base ponctuelle, chaque fois que les sujets le justifient.

Le *reporting* se traduit de plusieurs façons. D'abord, par la présentation du programme d'audit. C'est bien une présentation. Le comité donne son avis sur le programme d'audit, mais ce programme est approuvé par le management du groupe. Le comité d'audit est très attaché à vérifier le processus qui a conduit à déterminer ce programme d'audit. C'est très difficile pour un comité d'audit, quand on lui met sur la table soixante-dix projets d'audit, de savoir si ce sont les bons. Il est très attentif à la façon dont le programme a été construit : l'adossement à la cartographie des risques, la prise en compte de tout ce qui a pu être identifié dans les audits précédents, la non redondance, la bonne couverture du programme d'audit et ses dimensions spécifiques, financières, systèmes d'information, *compliance*, etc.

Le deuxième mode de reporting, c'est le rapport d'activité semestriel de la direction de l'audit qui est très fouillé. C'est un document d'une quarantaine de pages qui, d'une part, rend compte du déploiement de la politique de contrôle interne et donne une appréciation sur l'état du contrôle interne du groupe, fondée sur les travaux de l'audit, qui donne une vision résumée de chacune des actions d'audit, avec les points essentiels qui ont été repérés dans le cadre de ces audits, et surtout les actions managériales qui ont été mises en œuvre au vu de ces constats d'audit et des recommandations de la direction de l'audit ; d'autre part, rend compte également du processus de clôture d'audit, donc de la vérification de la bonne mise en œuvre des plans d'action qui ont été décidé suite aux audits. Enfin, la direction de l'audit donne son avis sur la situation générale du groupe, et bien entendu sur la situation générale du contrôle interne et de la maîtrise des risques au sein du groupe; elle signale bien sûr, le cas échéant, des alertes éventuelles, des problèmes sensibles susceptibles d'être remontés au comité d'audit. Ce reporting vers le comité d'audit se fait en bonne entente avec la tête de groupe, en ce sens que je présente au président et aux trois directeurs généraux délégués (le « top 4 »), mon rapport d'audit, avant de le présenter au comité d'audit. Mais le président Gadonneix est très attentif à l'indépendance de l'audit, et quand je présente ce rapport, il ne manque jamais de rappeler : « attention, nous allons réagir sur ce rapport, mais le directeur de l'audit reste parfaitement libre de la nature de son reporting vers le comité d'audit ». C'est donc une relation de transparence, de confiance. Vous imaginez bien que les remarques du « top 4 » ne me laissent pas tout à fait indifférent, même s'il réaffirme chaque fois cette réelle indépendance dans le reporting.

Françoise BLIND

Est-ce que vos rapports d'audit sont communiqués aux membres du comité d'audit ?

Christian FONTANEL

Non, les rapports ne sont pas communiqués. Le président Dangeard qui préside le comité d'audit y est très attentif. Il considère que l'accès du comité d'audit aux rapports d'audit serait un risque d'intrusion dans le management, de prise de responsabilité managériale. Il considère que si le comité d'audit veut en savoir plus sur un audit, les choses doivent se passer verbalement. Le comité d'audit m'interroge et bien entendu je réponds. C'est une posture très constante de la part du comité d'audit que de bien limiter sa responsabilité à la sphère de la gouvernance et de se concentrer vraiment sur l'appui et le conseil, le contrôle du management, le contrôle des processus managériaux, la vérification de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité du dispositif de cartographie des risques, d'audit, de contrôle, mais de ne pas entrer dans la dimension managériale.

Françoise BLIND

Peut-être peut-on rebondir sur cette frontière entre management et gouvernance. Il y a trois questions pratiques qu'on peut se poser. Le comité d'audit peut-il ou doit-il émettre des recommandations en matière d'audit interne? Le programme d'audit doit-il être simplement montré ou bien approuvé par le comité d'audit ? Le rapport d'audit doit-il être communiqué ou non aux membres du comité d'audit ?

Emmanuel du BOULLAY, Administrateur, Président de la Commission Formation, IFA

J'ai une opinion, mais je ne sais pas si tout le monde la partagera. Pour optimiser les relations entre le comité d'audit et l'audit interne, il y a, pour moi, quatre dimensions : la fréquence de la relation, le contenu de la relation, la forme de la relation et la qualité de la relation.

Je vais peut-être faire une réponse de Normand, mais je dirais que cela dépend. Dans des structures où il y a soixante-dix programmes d'audit sur l'année, demander au comité d'audit de prendre connaissance de l'ensemble de ces rapports est un peu illusoire. Même si le comité d'audit se réunit cinq ou six fois par an (une vingtaine d'heures), même si l'on fait un peu de préparation avant, j'imagine mal que l'on puisse prendre connaissance de ces documents. Et pour quoi faire finalement ? Après, on entre dans le risque de prise de responsabilité. Avoir accès à une information et être capable de la traiter, constitue effectivement une prise de risque. Il ne faut pas aller dans un sens où les comités d'audit prendraient le droit d'accès. Que ce soit une possibilité d'avoir plus d'informations, c'est normal, parce que l'on ne peut pas refuser la moindre information à l'administrateur. Le conseil d'administration a le pouvoir de contrôle absolu. Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et mener tout contrôle qu'il juge nécessaire. C'est la loi. Cela dit, c'est dans l'exécution que se fait la réalité de sa mission. En conclusion, il faut partir de la synthèse et, s'il y a des anomalies, on peut entrer dans le détail.

Didier de MENONVILLE, Associé, Président de l'Audit Committee Institute France, KPMG

Non, je ne partage pas complètement votre point de vue. Je pense que l'on est dans une phase d'évolution et que l'on a aujourd'hui une réflexion de fond à mener sur les limites d'intervention du comité d'audit. D'abord, le comité d'audit doit rester dans la gouvernance et ne doit pas entrer dans le management. Ensuite on peut se poser la question de savoir si le comité d'audit doit avoir une approche processus ou une approche substantive ? Si l'on reste dans l'approche purement processus, pour reprendre notre jargon, cela veut dire que l'on observe le fonctionnement du département d'audit interne et qu'on ne va pas au-delà. C'est un peu votre position. La 8° directive précise qu'il est nécessaire d'examiner l'ensemble du dispositif de contrôle interne, et de l'audit interne. Je ne sais pas exactement aujourd'hui comment sera transposée en droit français la 8° directive, mais j'ai tendance à penser que sa formulation va nous emmener un peu plus loin que ce que l'on est en train

de faire aujourd'hui. Sodexho ce matin nous expliquait que le comité d'audit avait accès à l'ensemble des rapports détaillés de l'audit interne s'il le souhaitait. Véolia Environnement aussi. Il y a donc aujourd'hui des comités d'audit qui vont un peu plus loin que d'autres. Je ne suis pas convaincu que de demander un rapport à l'audit interne constitue un franchissement de limite.

Emmanuel du BOULLAY

Il ne faut pas se tromper sur mon propos qui n'est pas de dire qu'il ne faut pas franchir la ligne. Il faut traiter par exception. Evidemment, le droit à l'information est absolu. Mais simplement, à partir d'états de synthèse, il faut disposer des éléments qui nous permettent de focaliser sur tel ou tel point. Il ne faut pas mettre sur la table du conseil du comité d'audit la totalité des rapports et le laisser se débrouiller. Ça ne marchera jamais.

Christian FONTANEL

Les choses ne sont jamais aussi carrées qu'on pourrait le faire croire. Pour donner un exemple, nous avons eu un comité d'audit lundi dernier qui était centré en grande partie sur le contrôle des risques, le programme d'audit interne et la synthèse semestrielle. Le débat avec le comité d'audit a duré plus de 2 h sur ces sujets. On est allé beaucoup plus loin que le simple examen des processus, mais c'est manifestement un traitement par exception, comme le dit Monsieur du Boullay ; c'est également un traitement par le questionnement. Vous demandiez à l'instant si le comité d'audit nous passait commande d'audit. Non, mais il nous demande si nous avons audité tel ou tel sujet.

Françoise BLIND

Est-ce qu'il pourrait vous mandater pour une mission spécifique ?

Christian FONTANEL

Le cas ne s'est pas posé. Enfin il s'est quand même « un peu » posé lundi puisque l'un des administrateurs m'a demandé si j'avais audité tel sujet récemment. J'ai dit non. Il a dit : « c'est un peu dommage ! ». Et je lance l'audit.

Emmanuel du BOULLAY

Le comité d'audit doit pouvoir avoir accès au programme de l'audit interne, et également pouvoir interagir avec l'audit interne dans l'élaboration de son programme. Ensuite, il doit pouvoir s'assurer que les mesures correctives ont été prises, qu'elles ont été effectivement suivies d'effet. Tout cela fait partie de la bonne marche et de la bonne relation. Après, il y a une limite de temps, une limite de profondeur, d'épaisseur... Le débat n'est pas simple parce que de nombreux critères entrent en jeu.

Didier de MENONVILLE

Il y a deux extrêmes, mais c'est peut-être un peu caricatural. Les Américains, pour se prémunir contre une responsabilité éventuelle, passent énormément de temps, vont très loin au fond, regardent les choses très en détail. En France, on a une approche un peu différente et certains comités d'audit souhaitent limiter leur périmètre. Un des problèmes en France réside dans le temps dont disposent leurs membres qui sont généralement présidents de grandes sociétés, et en même temps présidents de comités d'audit, ceci fini par poser des problèmes de temps disponible. J'ai le sentiment qu'il peut parfois exister une résistance des comités d'audit français à aller plus loin dans leur rôle, simplement par manque de temps. Or, la réflexion qu'il va falloir mener porte sur la définition du périmètre du comité compte tenu de la 8e directive. Or la 8° directive prévoit un suivi de l'audit eur externe, de l'audit interne, et du contrôle interne, et de rassurer les tiers et les actionnaires au travers

du conseil sur le fonctionnement de l'organisation dans ce domaine. Cela va sans doute demander un travail considérable, et risque de redimensionner la relation entre l'audit interne et le comité d'audit. Il faut peut-être, dès aujourd'hui, réfléchir au périmètre et au degré de profondeur d'analyse que doit assurer le comité d'audit, et essayer d'éviter de se retrouver demain avec un texte en décalage avec ce qui est souhaitable.

Christian FONTANEL

Je suis très intéressé par ce que vous dites là. Honnêtement, je ne suis pas convaincu que le comité d'audit jouera mieux son rôle en entrant beaucoup plus profondément dans chaque affaire. Je suis plutôt convaincu de l'inverse. C'est vrai, le temps est limité, il y a cinq réunions de comité d'audit par an et on traite de nombreux sujets. Cela dit, je peux vous dire qu'au bout de deux heures de discussion sur les risques, le programme des risques, etc., les problèmes n'ont pas été survolés. Le comité se concentre sur la vérification de la qualité de ce qui est fait, de son exhaustivité, du processus qui conduit à choisir les cibles, des méthodes employées, de la pertinence, presque de « l'insolence » avec laquelle on peut être amené à traiter les problèmes. Il vérifie le degré de liberté que l'on peut avoir par rapport au management. Je suis assez convaincu qu'avec cela, il va très loin dans sa responsabilité. Je ne suis pas certain qu'en se plongeant dans des affaires extrêmement nombreuses et complexes, il y verrait plus clair et remplirait mieux son rôle. Evidemment cela dépend beaucoup des hommes et de la façon dont ils procèdent.

Françoise BLIND

Cela dépend peut-être aussi de la taille des entreprises et de leur structuration interne. Là, on parle de sociétés très importantes. Il y a sans doute une problématique PME où les rôles doivent être un peu plus confondus.

Emmanuel du BOULLAY

Vous êtes en train de parler du deuxième sujet de la relation qui est celui du dimensionnement de cette relation et des moyens à mettre en œuvre. C'est vrai qu'il y a un clivage entreprises cotées – entreprises non cotées, et, selon le cas, on n'est pas dans la même dimension parce que les exigences de contrôle de conformité, d'information du marché ne sont pas les mêmes. Il y a pratiquement mille sociétés cotées sur le marché français. Parmi elles, toutes n'ont évidemment pas les mêmes moyens ni la même dimension pour respecter les exigences réglementaires. Aujourd'hui, on voit dans des petites entités cotées des comités d'audit qui sont un mélange d'audit interne et de super contrôle de gestion, ce qui crée le double risque que, dans ces structures-là, le comité d'audit devienne véritablement responsable de l'ensemble des missions du conseil d'administration sur les sujets d'arrêté des comptes, etc., et que le reste du conseil se désintéresse de ces aspects-là au profit de la partie management. Dans ces sociétés moyennes cotées, je peux vous dire que le patron de l'entreprise qui est un ingénieur, informaticien, un homme de services, etc., ne connaît pas les normes IFRS, il ne veut pas les connaître. Le fait de responsabiliser le comité d'audit ne doit pas déresponsabiliser le reste du conseil. C'est un risque évident pour les petites entités.

Didier de MENONVILLE

Je suis tout à fait d'accord. Chaque entité a besoin de définir et de répartir les rôles. Tout à l'heure, nous constations que c'est en fait le conseil d'administration ou le conseil de surveillance qui a la responsabilité de déterminer ce qui doit être délégué au comité d'audit. Dans ce domaine est la charte ou le règlement intérieur sont des éléments essentiels. A un premier niveau le conseil doit déterminer le rôle dévolu au comité d'audit. Puis le comité d'audit, de même que l'audit interne vont déterminer leur mode de fonctionnement au travers d'une charte ou d'un règlement. C'est le total de ces trois notions qui nous permettront de véritablement mieux comprendre. Heureusement, chaque entreprise, dans le cadre réglementaire, a la liberté de définir comment elle veut fonctionner. Mais je crois que cet élément de charte ou de règlement intérieur est une notion fondamentale.

Christian FONTANEL

Sur ce point, quand une entreprise entre sur le marché, change de statut, il y a beaucoup de choses qui doivent être recalées. Il est évident qu'au sein du groupe EDF, il y a eu un recalage du règlement intérieur du conseil d'administration, qui couvre les règlements intérieurs des différents comités. Parallèlement, la première chose que nous avons faite, en tant que Direction de l'Audit, c'est d'entrer dans le détail de notre politique de contrôle interne et d'audit, de questionner son articulation, son mode de fonctionnement. Nous avons organisé un large débat avec le management et avec le comité d'audit, avant signature de la nouvelle politique par le président Gadonneix, de façon à être certain qu'on était bien en accord sur le mode de fonctionnement.

Françoise BLIND

On a vu ce matin qu'un des éléments essentiels de bon fonctionnement et de bonne relation entre le comité d'audit et le directeur de l'audit interne, c'est la confiance. Cette confiance repose aussi sur l'indépendance du directeur d'audit interne, donc, notamment, sur son rattachement fonctionnel au comité d'audit. Pour revenir un peu plus précisément là-dessus, on a vu qu'il y avait des questions qui pouvaient se poser en fonction des configurations, sur l'intérêt de voir le directeur de l'audit plutôt rattaché à un exécutif ou un non exécutif. Chez Sodexho ils ont fait le choix de le rattacher à un non exécutif. La question peut aussi se poser dans les sociétés à structure duale avec directoire et conseil de surveillance. Quelle est votre opinion sur cette question, Christian Fontanel?

Christian FONTANEL

Je ne suis pas un théoricien de la chose. Je peux vous parler de ma pratique. Honnêtement, je me sens très confortable dans la situation actuelle, mais je pense que ce confort est effectivement lié à la notion de confiance. Et cette confiance, je sens à quel point elle se reconstruit à l'occasion de chaque rencontre, que ce soit avec le président du groupe ou avec le président du comité d'audit ; je ressens la nécessité, à chaque rencontre, de bien mettre à plat tout ce que l'on fait. Mais, en même temps, cette confiance donne une extrême liberté et une extrême indépendance. Ce matin, on disait qu'il y avait deux catégories de directeurs d'audit. Je suis convaincu qu'un jeune directeur d'audit, aura obligatoirement des modes de fonctionnement complètement différents d'un directeur d'audit plus expérimenté et plus âgé. Je ressens aujourd'hui mon rôle comme une grande délégation. Je sens bien que le président du conseil d'administration n'attend pas de moi que je déverse sur son bureau tous les problèmes du groupe. Il attend de moi que je recherche, que j'identifie les problèmes, que je les négocie en quelque sorte avec le management, et que je vérifie que la prise en charge managériale se fait bien ; et que je ne porte à sa connaissance que les risques qui peuvent toucher gravement le groupe, voire sa personne, et dont j'estime qu'ils correspondent à un dysfonctionnement managérial sérieux qui nécessite l'intervention de la plus haute autorité du groupe.

Françoise BLIND

Sur le rattachement fonctionnel au comité d'audit, on a vu dans votre étude ce matin, Didier de Ménonville, que 12 % des interrogés avaient un lien hiérarchique avec le comité d'audit. Est-ce que c'est une tendance qui va s'amplifier ?

Didier de MENONVILLE

Personnellement, j'espère que non. Je pense qu'on aurait alors franchi la limite raisonnable du rôle de gouvernance du comité d'audit. L'audit interne est un élément du management. Il doit normalement faire partie du dispositif managérial d'une entreprise et, normalement aussi, être hiérarchiquement rattaché au plus haut niveau, c'est-à-dire au directeur général ou au président. Pourquoi ? Parce que l'audit interne est censé couvrir l'ensemble du périmètre d'une entreprise. En parallèle, il faut qu'il y ait des liens fonctionnels forts avec le comité d'audit. Je pense aussi qu'il est normal (c'est une pratique qui est en train de se développer aux Etats-Unis), que le recrutement ou le licenciement du directeur de l'audit interne soit présenté au comité d'audit, de façon à ce que le comité d'audit soit sûr qu'il ne s'agit pas d'un renouvellement ou d'un licenciement de convenance, qui cacherait un désaccord du directeur de l'audit interne avec le management, sur des pratiques essentielles. On reste dans le cadre d'un lien fonctionnel mais c'est quand même une garantie d'indépendance pour l'audit interne.

Emmanuel du BOULLAY

Comme toujours, il n'y a pas de règle unique. Vouloir fixer une règle sur ce sujet du rattachement me paraît illusoire, en tout cas pas très productif. Je suis tout à fait d'accord sur le dernier point d'identification, en tout cas de présentation du remplacement du directeur de l'audit interne, au même titre que – c'est le cas aujourd'hui – du directeur financier ou des commissaires aux comptes. Ce sont des partenaires clés pour le comité d'audit. Il est donc normal qu'au moment où ces partenaires changent, quel que soit le motif, le comité d'audit intervienne pour avis, pour commentaire éventuel, ou dans un processus de décision plus fort.

Françoise BLIND

On a vu au fil des études, notamment la dernière étude de l'IFACI, que le directeur de l'audit interne remplit un certain nombre de fonctions au sein du comité d'audit. Robert Baconnier ce matin évoquait le souhait qu'il fournisse une forme d'assistance pédagogique, c'est-à-dire une formation permanente. D'après cette dernière étude de l'IFACI, dans une société sur trois, il assure également le secrétariat du comité d'audit et dans 42 % des cas, il définit l'ordre du jour du comité d'audit. Est-ce que ces pratiques vous paraissent souhaitables ?

Emmanuel du BOULLAY

Sur la partie ordre du jour, non. Il ne faut pas exagérer. Je ne sais pas comment était posée la question, mais il me semble que ce n'est pas au responsable de l'audit interne de définir l'ordre du jour du comité d'audit. Qu'il y ait un travail en commun, oui, comme tout travail de partenariat entre différentes parties prenantes de la gouvernance. Mais c'est au président du comité d'audit, c'est au comité d'audit de définir son programme de travail ; ou alors, je n'ai pas bien compris le rôle du comité d'audit.

Sur le fait d'assurer le secrétariat, là aussi, celui qui tient la plume tient le pouvoir. C'est vrai que si l'on ne prend aucune note et qu'on demande à quelqu'un de faire un compte rendu, on a un peu de mal après à discuter ce compte rendu. Il faut, même si c'est l'audit interne qui fait le compte rendu, que le comité d'audit, son président, soit suffisamment vigilant sur tous les points de décision pour pouvoir éventuellement le corriger. Après, c'est une question de temps, de moyens, de dimension.

Christian FONTANEL

Chez EDF, cette fonction de secrétariat est une fonction spécifique. Il y a un secrétariat du conseil d'administration qui assure également le secrétariat des différents comités et qui est uniquement fonctionnel, qui n'a aucune influence, aucun rôle décisionnel. Honnêtement, je ne vois pas bien comment je pourrais assurer le secrétariat du comité d'audit ou définir ses ordres du jour. J'y participe, je ne suis pas membre. Je suis à disposition, donc en ce sens, susceptible de donner mon avis chaque fois que cet avis a une valeur ajoutée.

Didier de MENONVILLE

Je pense que si l'on regardait derrière les chiffres, on verrait des entreprises de tailles différentes. Il est évident qu'un comité d'audit doit être autonome, qu'il doit pouvoir disposer de son propre secrétariat et à la limite, d'un budget pour faire des études particulières. Mais, peut-on demander à une grosse PME de rémunérer une secrétaire ? Ce n'est pas sûr que ce soit facile.

Françoise BLIND

Est-ce que le directeur de l'audit interne peut réaliser des audits de gouvernance, des audits d'organisation du rôle et du fonctionnement des organes sociaux, tout en étant rattaché fonctionnellement au comité d'audit ?

Christian FONTANEL

Honnêtement, audit de gouvernance, non. Par contre, nous sommes allés très près, puisque nous avons réalisé au début de cette année un audit du contrôle interne des processus tête de groupe. On est allé jusqu'au fonctionnement du gouvernement interne de l'entreprise, la relation entre le « top 4 » et les différents comités décisionnaires du groupe : le processus d'instruction des décisions, le processus de formalisation des décisions et le processus de suivi des décisions. Par ailleurs, nous intervenons sur les filiales et nous organisons et contrôlons le back office des comités d'audit des filiales dans lesquelles nous ne sommes pas majoritaires, c'est-à-dire l'appui aux administrateurs représentant EDF dans ces sociétés et l'organisation d'un certain nombre de temps forts des conseils d'administrations ou des comités d'audit de ces sociétés, lorsqu'ils concernent le contrôle et l'audit. En termes clairs, nous veillons à ce que les représentants d'EDF au sein des comités d'audit des filiales s'assurent bien de la qualité du système de contrôle interne, du processus d'audit et du processus de gestion des risques de ces filiales.

Didier de MENONVILLE

Je prendrais le problème un peu différemment. La gouvernance est un choix pour une entreprise. Et le mode de gouvernance doit être raisonné, réfléchi et décidé. Çela commence par le choix d'une structure à conseil d'administration ou d'une structure duale. C'est sans doute au conseil de surveillance ou au conseil d'administration de définir les grandes lignes de la gouvernance. Il peut être ensuite demandé à un expert, qui peut être l'audit interne, de réfléchir et d'identifier les bonnes pratiques éventuellement de réaliser un d'audit. Il s'agit là d'une information que le conseil pourra utiliser pour faire évoluer son système de gouvernance.

Emmanuel du BOULLAY

La réponse a été donnée. Il y a les deux dimensions : la dimension de la maison-mère, la tête, la holding. Et il y a les filiales. A partir du moment où la maison-mère a défini une politique, une stratégie ou des règles, un code de gouvernance applicable à l'ensemble de ses filiales, il est naturel que dans ce cadre-là, un audit interne puisse intervenir et vérifier l'application des procédures qui sont mises en place. L'identification de l'ensemble des administrateurs, le renouvellement de leur mandat, toute une série d'aspects juridiques importants peuvent être source de risques pour l'entreprise s'ils sont mal gérés. Il est normal qu'ils entrent dans les processus d'audit interne. Mais si l'audit interne doit intervenir, c'est plus dans un rôle de conseil. Dans les grandes structures, il y a un secrétaire du conseil, il y a un directeur juridique, un *corporate secretary*. Quand il n'y en a pas, c'est vrai que l'audit interne, parce qu'il est en veille juridique très fréquente, peut intervenir en tant que conseil. En tant que contrôle, je n'y crois pas beaucoup.

Françoise BLIND

Sur les moyens, puisque le sujet est l'optimisation possible des rapports entre les auditeurs internes et le comité d'audit, si on résume un peu, on a vu le rôle essentiel de la charte ou du règlement intérieur et des deux chartes. On a vu également le rattachement fonctionnel au comité d'audit, le moyen pour le comité d'audit de disposer de moyens de contrôle spécifiques. Christian Fontanel, chez EDF, on est arrivé à un degré de sophistication assez élevé. Néanmoins y a-t-il des éléments que vous estimez perfectibles ?

Christian FONTANEL

Des éléments lourds, non. Je crois que c'est beaucoup plus dans la mise en œuvre. Les choses ont beau être définies, encore faut-il qu'elles soient mises en œuvre avec diligence, pertinence et profondeur. C'est une espèce de combat permanent, de s'imposer un processus de progrès. Je ne vois pas aujourd'hui de graves lacunes méritant une modification des processus ou la définition de processus nouveaux. Mais un travail perpétuel. Il faut recommencer en permanence parce que tout se dégrade en permanence. Les gens changent, de nouveaux acteurs apparaissent qui ne sont pas au courant, des réorganisations sont faites, de nouveaux textes sont promulgués. Donc, il faut être toujours en éveil. Cela induit – c'est sans doute le propre des grands groupes – un rôle particulier pour le directeur de l'audit interne. Quand j'ai été nommé, je pensais que mon travail était de produire des audits. J'ai très vite compris que ce n'était pas cela, et que produire des audits était le travail de mes collaborateurs. Moi, j'ai beaucoup plus à travailler sur tous ces liens entre l'audit et le management, l'audit et les organes de gouvernance, l'audit et les filiales ; et sur l'orientation du processus d'audit, son ciblage, son contrôle, etc.

Françoise BLIND

Je vais passer la parole à la salle. Est-ce qu'il y a des questions ?

Emmanuel du BOULLAY

Je voudrais ajouter un mot, en attendant la première question, sur le dimensionnement et la profondeur. Il me semble qu'il y a deux critères importants dont doit tenir compte un comité d'audit dans la prise en compte de sa mission. C'est ce que j'appelle le risque métier et la distance. Quand vous êtes dans une société cotée et que vous êtes mono-métier en France, la dimension du travail du comité d'audit n'est pas la même que si vous êtes multimétiers. Les risques sont différents, et leur connaissance suppose un travail plus en profondeur. Et il y a la distance, c'est-à-dire la notion internationale. Si vous avez un ensemble de filiales à l'étranger, la distance entre le comité d'audit et la réalité du risque, qui peut se trouver en Afrique du Sud, en Alaska ou ailleurs, donne là encore une profondeur de travail plus grande. La prise en compte par le comité d'audit de ces deux dimensions va générer un dimensionnement des moyens mis en œuvre au niveau de l'audit interne. Il est évident que si l'on veut des informations sur des risques pris dans des nouveaux métiers en Amérique du Sud, ce n'est pas tout à fait la même chose que de créer une usine, dans un métier identique, dans une ville française autre que celle où est le siège.

Françoise BLIND

Pour pouvoir aider les administrateurs, est-ce que le fait d'avoir des auditeurs spécialisés en fonction des domaines et de faire des rapports ciblés, pourrait être envisagé ?

Christian FONTANEL

Chez nous, nous évitons cela. J'ai une certaine réserve à l'égard des experts qui auditent les experts. Tout de même, nous avons organisé des équipes d'audit métier pour traiter les activités traditionnelles des différents métiers. L'ensemble de l'équipe d'audit corporate est représentatif de l'ensemble des compétences du groupe. Personne n'est spécialisé sur un type d'audit, au contraire. Les auditeurs sont généralement des cadres à potentiel et le passage par l'audit est considéré comme professionnalisant, et il n'est professionnalisant que si on leur fait faire le tour du groupe. Toutefois nous faisons appel à des spécialistes chaque fois que nécessaire, soit en les prenant dans les équipes d'audit métier, soit en allant les chercher à l'extérieur ou chez des confrères.

Olivier BORET, EDF GDF Distribution

On a traité de la liaison entre le comité d'audit tête de groupe et l'audit interne tête de groupe. Mais quid de la liaison entre l'audit tête de groupe et le comité d'audit des filiales ?

Christian FONTANEL

Je l'ai un peu évoqué tout à l'heure. Nous avons différents types de filiales. Des filiales de premier rang totalement contrôlées : là, c'est simple, elles appliquent les mêmes méthodes que la maison mère et j'audite les équipes d'audit de ces filiales. J'audite même à l'intérieur des filiales sur des risques majeurs et je participe au comité d'audit de ces filiales, lorsqu'on est à 100 %. Le comité d'audit dans ce cas-là est un organe un peu formel. Lorsque nous sommes dans le cas de filiales non contrôlées, (nous avons deux grandes filiales, une en Allemagne et une en Italie, qui sont des entreprises de très grande taille, dans lesquelles nous ne sommes pas majoritaires, ou alors nous sommes en co-contrôle), nous n'entrons pas dans les filiales, mais nous organisons la relation avec le comité d'audit de la filiale. Là, très clairement, je veille à ce que les administrateurs d'EDF, au sein des conseils de surveillance et au sein des comités d'audit, jouent bien leur rôle de contrôle et se fassent bien communiquer toutes les informations nécessaires sur le programme d'audit, sur le système de contrôle interne, et à ce que ces administrateurs demandent que ce système de contrôle interne soit lui-même audité par un organisme opposable. Nous avons un dernier cas, très particulier à EDF, qui est celui des activités régulées, les activités de réseau, puisque dans le cadre de l'ouverture des marchés à la concurrence, nous n'avons pas le droit de rentrer à l'intérieur de nos filiales de réseau. Il y a une séparation managériale imposée par les directives européennes. Bien que nous ayons 100 % du capital de ces filiales, nous leur appliquons les mêmes principes qu'aux filiales non contrôlées. On se concentre sur la vérification de la solidité des systèmes de contrôle.

Françoise BLIND

Est-il déjà arrivé que votre comité d'audit ait eu recours à des experts extérieurs ?

Christian FONTANEL

Je n'ai pas d'exemple en tête. Mais c'est tout à fait possible.

Didier de MENONVILLE

Cette question m'intéresse parce qu'il y a quelque temps, un président de comité d'audit m'a dit : « j'aimerais bien que mon comité dispose d'un volant de liberté pour demander des expertises ou des études particulières. Comment peut-on faire ? » Effectivement, ce sont des questions qui se posent. Des conseils de surveillance ou des comités d'audit souhaitent avoir un avis indépendant, qui n'émane ni de l'auditeur externe, ni de l'auditeur interne, ni d'une personne de l'entreprise. Je ne sais pas si cette tendance se développera. Peut-être, si les comités d'audit étendent leur responsabilité ; ce qui m'inquièterait un peu d'ailleurs, parce que le comité d'audit n'est qu'un démembrement d'un pouvoir qui est celui du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Je comprendrais qu'un conseil de surveillance souhaite obtenir des informations spécifiques. Je ne sais pas si on peut aller jusque-là. Je n'ai pas vraiment de réponse à cette question. Peut-être Monsieur Lebègue en a-t-il une.

Emmanuel du BOULLAY

Je pensais effectivement à vous Daniel parce que vous avez parlé des acquisitions et, dans ce domaine, je suppose que l'on peut faire appel à des experts extérieurs, pour les évaluations notamment.

Daniel LEBEGUE

Oui, non seulement on peut, mais maintenant, il y a des cadres dans lesquels on doit. Je rappelle une recommandation récente de l'AMF sur l'évaluation financière indépendante. En cas d'offre, surtout si le conseil ne la considère pas a priori comme amicale ou bonne pour les actionnaires de la cible, le conseil a le devoir de demander une attestation d'équité à un tiers indépendant. Donc, là, ce n'est plus de l'option, c'est devenu une règle de place.

Françoise BLIND

Mais est-ce qu'on peut imaginer une expertise extérieure sur des sujets d'audit interne ? Est-ce que ça ne serait pas considéré comme une marque de défiance vis-à-vis de l'audit interne ?

Emmanuel du BOULLAY

Sur des métiers spécialisés, pourquoi pas ? Sur des points de haute technologie ou de systèmes d'information, on peut imaginer d'avoir recours à des services extérieurs.

Christian FONTANEL

Il y a au moins un exemple récurrent, en tout cas pour EDF, mais je pense que c'est une pratique courante : notre dispositif d'audit est lui-même audité par un auditeur externe une fois tous les trois ans. Et nous entendons bien faire auditer également le fonctionnement général de notre système de contrôle interne. Bien entendu cela ne pourra pas être un contrôle du contrôle, ce serait trop énorme. Mais la façon dont l'audit interne contrôle le contrôle, elle, sera auditée tous les trois ans par un organisme extérieur.

Louis VAURS

Je ne sais pas si j'ai bien compris la question, mais faire appel à un expert, pas pour auditer le service d'audit interne, mais pour aider le service d'audit interne, me paraît aller de soi et se pratique très couramment. Par contre, l'expertise sur le bon fonctionnement de l'audit interne est une obligation, de par les normes professionnelles, et doit se faire très régulièrement. C'est pour cela que l'IFACI a mis en place la certification des directions d'audit interne, renouvelée tous les trois ans.

CLÔTURE DU COLLOQUE

Louis VAURS

Nous allons maintenant avoir le plaisir d'entendre Bruno Bézard. Bruno Bézard, Inspecteur Général des Finances, a effectué la plus grande partie de sa carrière au sein de la Direction du Trésor. Depuis le 26 février 2007, il est directeur général de l'Agence des participations de l'Etat. Il est administrateur d'EDF, de la Poste, d'Areva, de la SNCF, de France Télévision, et membre et président de comités d'audit. Il va nous parler de la problématique des relations audit interne/comité d'audit dans le secteur public.

Bruno BEZARD, Directeur Général, APE (Agence des Participations de l'Etat)

Je suis très honoré d'être parmi vous aujourd'hui pour clôturer une journée intense de travaux qui a porté sur les relations entre les comités d'audit et les directions ou les services d'audit interne. Si vous m'y autorisez, je vais un peu élargir le propos et vous faire part de quelques réflexions personnelles sur les comités d'audit d'une façon générale, et pas seulement dans leurs relations avec les directions d'audit interne. C'est un point important, mais il y en a également d'autres sur lesquels je voudrais vous dire quelques mots qui résultent de l'expérience qui est la nôtre à l'APE.

Une des raisons pour lesquelles vous m'avez convié, est que j'ai pratiqué un peu les deux métiers à différents moments de ma vie professionnelle, à la fois l'audit : c'était vraiment au début, et la participation à de nombreux comités d'audit : c'est le cas en ce moment. Je crois que l'on comprend mieux la nécessaire relation entre comité d'audit et audit si on a fait de l'audit soi-même. Et être dans des comités d'audit aide à comprendre les réactions que l'on peut avoir de l'autre côté.

Je dirai un mot sur l'Agence des participations de l'Etat pour que vous sachiez ce que nous faisons. C'est une toute petite structure d'environ cinquante-cinq personnes, rattachée au ministre des Finances, qui suit toutes les entreprises publiques ou privées à participation d'Etat. Nous avons une mission extrêmement simple à définir et moins simple à réaliser, c'est d'être au quotidien l'actionnaire des entreprises publiques. Pour le reste de l'exposé, quand je dirai publique, ça veut dire publique, ou privée avec participation de l'Etat. Cela veut dire que nous sommes l'actionnaire de ces entreprises, l'actionnaire ultime, étant les Français, et nous représentons les Français très modestement lorsque nous prenons un certain nombre de décisions relatives à ces entreprises, toujours dans le sens de la création de valeur, de l'amélioration de la valeur du portefeuille, qu'il s'agisse d'une valeur latente ou d'une valeur réalisée sur les marchés financiers.

Cette petite structure accueille en son sein à la fois des gens qui ont un profil issu de la fonction publique, ce qui est mon cas, mais également des gens venant du secteur privé, de grandes entreprises industrielles, de fonds de *private equity*, de cabinets d'avocats, de banques d'affaires, et également de grands cabinets de commissariat aux comptes, sachant que la problématique comptable, à l'heure du passage aux normes IFRS, est fondamentale.

Deux ou trois chiffres pour que vous situiez les enjeux. Nous avons en gros soixante-dix entreprises, certaines d'entre elles d'une très grande taille, d'autres d'une taille plus modeste. Nous avons un portefeuille d'entreprises cotées. Il bouge tous les jours. Aux dernières nouvelles, nous avions 155 milliards d'euros de valeurs pour l'Etat dans ce portefeuille coté. Nous détenons également des entreprises non cotées. Le total du bilan que nous avons réussi, grâce à l'aide de nos collaborateurs, à consolider ou à combiner, pour utiliser une expression plus précise, est de 520 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé est de 150 milliards d'euros et, en 2005, le résultat net est de 12 milliards d'euros. Ces chiffres vous paraissent peut-être d'une très grande banalité, mais ils n'existaient pas il y a quelques années et on ne disait pas aux Français quelle était la taille de leur patrimoine. C'est fait. Evidemment, ces chiffres, nous essayons, avec le management des entreprises de les améliorer, tant sur le plan de la structure financière que sur le plan de la rentabilité.

L'APE attache une très grande importance, non seulement au résultat de ces entreprises, mais aussi à la gouvernance de ces entreprises. C'est un thème très à la mode. Beaucoup en parlent, peu le font et ce ne sont

pas toujours les mêmes. Nous essayons de mettre en pratique un certain nombre de préceptes extrêmement simples et je pense sains. Non pas en faisant de grands discours, mais en essayant de les appliquer au quotidien, même si ce n'est pas toujours facile, et même s'il y a toujours des milliers de raisons pour justifier par exemple qu'un dossier ne passe pas au conseil d'administration car il est (je cite) « trop important ». C'est ce que j'ai entendu il y a quelques années d'un président d'une très grande entreprise publique française. On n'en est plus là, mais il y a quand même ici et là des tentations de revenir sur quelques acquis, non pas irréversibles, mais justement réversibles, de la gouvernance. Nous travaillons évidemment d'arrache-pied pour généraliser les bonnes pratiques de gouvernance au sein de la sphère publique, qui n'a absolument aucune raison d'être en retard par rapport à la sphère privée. Je crois pouvoir dire que dans certains cas, la sphère publique est même en avance sur la sphère privée en termes de gouvernance.

Venons-en au sujet qui est le comité d'audit. Nous avons, à l'APE, généralisé les comités d'audit et maintenant, il y a systématiquement un comité d'audit dans l'ensemble des entreprises dont nous nous occupons. Nous siégeons, comme vous le savez peut-être les uns et les autres, systématiquement dans tous les conseils d'administration des entreprises que nous détenons en totalité ou en partie. Et nous siégeons dans tous les comités d'audit de ces entreprises. Je voudrais faire quatre ou cinq remarques, et après je serai disponible pour répondre à vos questions, sur la façon dont nous voyons, nous, à l'APE, en tant qu'actionnaire de ces entreprises (actionnaire dominant parfois ou actionnaire minoritaire), le fonctionnement de ces comités d'audit.

Première remarque : le comité d'audit est là pour analyser et valider les comptes des entreprises. Il n'est pas là que pour cela, et nous verrons ensuite quelques autres de ses fonctions. Commençons par ce qui est le plus évident.

Pour qu'un comité d'audit puisse faire son métier, encore faut-il qu'il ait les dossiers à temps. Je connais des milliers de raisons (toujours excellentes) qui peuvent faire que les dossiers arrivent sur table, ou à 22 h pour un comité qui a lieu à 9 h le lendemain. Il faut que les dossiers arrivent à temps pour que les administrateurs aient le temps et la capacité – ce qui pose après une question de choix des personnes – de se plonger véritablement dans ces sujets dont vous savez tous l'extrême complexité, notamment compte tenu de l'évolution des normes comptables. Je considère que le comité d'audit doit pouvoir rencontrer les commissaires aux comptes, seul, sans le management de l'entreprise. C'est quelque chose que nous pratiquons régulièrement, en nous en expliquant, et cela ne pose plus de problème aujourd'hui. Les commissaires aux comptes ne sont pas au service des managements des entreprises. Ils sont désignés par l'assemblée générale, et je vais y venir dans un instant, j'estime absolument essentiel qu'ils soient choisis de façon très rigoureuse par le comité d'audit. Donc, nous rencontrons les commissaires aux comptes, nous prenons un grand soin à les sélectionner (j'y reviendrai pas la suite). Nous considérons que les séances du comité d'audit doivent être suffisamment longues pour que l'on puisse avoir des débats de fond, aussi précis que possible, notamment sur ce que l'on appelle les points de clôture comptable. Un comité d'audit n'est pas là, me semble-t-il, uniquement pour commenter l'évolution de la situation économique, en termes de rentabilité de l'entreprise. C'est un point important, mais on attend beaucoup plus d'un comité d'audit. Un comité d'audit, c'est une assistance pour les administrateurs qui siègent au conseil d'administration. Quand ils doivent prendre une décision, souvent perçue comme banale mais en réalité extrêmement lourde : est-ce que j'approuve ou pas les comptes ? Le comité d'audit doit préparer cette décision en éclairant les administrateurs sur les points de confort absolu, les points sur lesquels il peut y avoir des interrogations. Ces interrogations-là, ces débats doivent avoir lieu de façon ouverte en comité d'audit, de façon ouverte et approfondie avec les commissaires aux comptes.

Il y a un point de détail auquel j'attache la plus grande importance. J'ai assisté un jour à un comité d'audit et celui-ci avait vraiment un doute sur un point comptable, par exemple une provision insuffisante. Le comité d'audit a, de façon consensuelle, considéré qu'il fallait peut-être remonter le niveau de la provision. Mais remonter le niveau de la provision, évidemment, change les comptes. La réponse qui nous a été faite a été : « vous avez peut-être raison, encore que ce ne soit pas notre avis, mais le conseil d'administration a lieu demain, tous les documents sont imprimés. On ne peut évidemment pas changer les comptes ». Dans ce cas-là, à quoi sert le comité d'audit ? A verser des jetons de présence de temps en temps ? Maintenant, la pratique généralisée à l'APE – c'est inscrit dans la charte que nous avons rendue publique, qui a été approuvée par le

Premier ministre, et qui est sur notre site Web – est qu'un comité d'audit ne doit pas se tenir moins de trois jours avant le conseil d'administration. Avec la technologie moderne, on peut toujours faire de nouvelles impressions. C'est un point très concret mais très important.

Je pense aussi, mais nous n'arrivons pas toujours à le faire pour des raisons d'agenda des uns et des autres, qu'il est bien, de temps en temps, de faire deux comités d'audit pour les comptes : un comité d'audit sur des points de clôture, très en amont, qui permet d'orienter le management sur des grands choix de clôture comptable, et le comité d'audit proprement dit, quelques jours (plus de trois) avant le conseil d'administration. Et plus les discussions sont nombreuses en amont avec le management de l'entreprise et les commissaires aux comptes, mieux c'est. Nous travaillons beaucoup sur des grands sujets de comptes, qui sont la valorisation des actifs : je suis vraiment très frappé du poids considérable qu'a pris ces derniers temps cette question, soit en *french gap* pour les entreprises qui sont encore en *french gap*, en normes comptables françaises, soit pour les entreprises qui sont en IFRS. Nous pratiquons à l'APE ce qu'on appelle les tests de valeurs. Vous connaissez cela j'imagine et peut-être même mieux que moi pour certains d'entre vous. Cela consiste à vérifier que la valeur d'un actif est bien conforme à la réalité économique, ce qui se dit simplement, mais ne se fait pas facilement. Il faut approcher la valeur économique. J'ai dans quelques instants un comité d'audit où nous allons tenter d'approcher la valeur économique des locomotives, ce n'est pas très facile!

Voilà quelques banalités sur la comptabilité, pour vous dire à quel point nous considérons que le comité d'audit est un élément absolument majeur dans le processus d'arrêté des comptes.

Deuxième remarque, les risques. On s'approche un peu plus de votre champ d'activité. Le comité d'audit est clairement là pour s'assurer que les risques sont identifiés et en voie d'être maîtrisés. Il y a une technologie que nous trouvons très utile et que nous essayons de diffuser dans la plupart de nos entreprises, en tout cas celles qui ne l'ont pas encore fait, c'est la cartographie des risques. Je vais citer une entreprise que nous avons examinée il y a quelques jours. Il se trouve que son responsable est devant moi, c'est EDF où vraiment, je crois pouvoir dire que la cartographie des risques est un modèle du genre. A quoi cela sert-il? Cela sert à mettre sur une échelle – je vais en parler de façon moins savante que ceux qui la font – des risques en qualifiant le risque en termes de gravité et en termes de probabilité d'occurrence. Cela n'aurait aucun intérêt s'il n'y avait pas en face du risque un nom, un nom propre, c'est-à-dire quelqu'un qui est « propriétaire » du risque ; je trouve l'expression très bonne. C'est un instrument extrêmement utile, très intime : vous imaginez bien qu'il y a dans un document de cette nature, s'il est bien fait, de véritables secrets. Je pense qu'il faut prendre toutes les précautions nécessaires, en termes de gouvernance, pour que ce sujet soit traité convenablement. C'est un instrument que nous essayons de généraliser, qui oblige le management des entreprises à se poser les bonnes questions.

L'articulation avec la direction de l'audit est pour moi fondamentale. Le comité d'audit doit être informé de ce que fait la direction de l'audit. Il doit avoir un mot à dire, et peut-être même plus qu'un mot, sur le programme de cette direction d'audit ; avoir un *feed back* de ce qui a été fait ; commanditer spécifiquement, et nous l'avons fait dans quelques entreprises, des audits qui n'étaient pas spontanément proposés et prévus par la direction de l'audit.

Il y a un grand débat qui est : est-ce que le comité d'audit s'intéresse aux processus de surveillance des risques, mais sans jamais regarder les risques. C'est la thèse que j'entends souvent dans certains comités, et que je qualifierais volontiers d'anglo-saxonne. Ou bien, est-ce que le comité doit passer en revue les risques, en parler, voir si l'on n'a pas pris trop de risques ou si l'on ne doit pas essayer de compenser un risque par un risque inverse, etc. Vous avez sans doute compris, par la présentation biaisée que j'ai faite involontairement des deux écoles, que je suis plutôt de la seconde. Mais je reconnais que ça se discute. Je pense que sous l'influence de la loi Sarbanes-Oxley, peut-être y a-t-il un courant de pensée assez fort en faveur de la première école. Mais je considère qu'un comité d'audit ne peut pas ne pas regarder les risques sur le fond. Ce qui n'interdit pas évidemment de s'intéresser aux processus. Les risques, ce sont tous les risques. Ce ne sont pas seulement les risques financiers, ce sont aussi les risques opérationnels, les risques sur les grands contrats, les risques informatiques, les risques d'image, les risques réputationnels. Les très grandes entreprises dont nous nous occupons sont des entreprises pour lesquelles la relation avec l'écosystème, avec l'environnement, est absolument fondamentale. Cela fait partie des risques d'une entreprise de susciter des réactions très fortes dans

l'environnement politique, culturel, économique. Ce sont des choses évidemment très difficilement chiffrables, mais sur lesquelles on doit se pencher dans un comité d'audit.

Troisième remarque, les commissaires aux comptes. Je l'ai dit, je pense que le comité d'audit doit avoir un rôle clé dans la sélection des commissaires aux comptes. Cela veut dire qu'un comité d'audit doit auditionner, au moment des phases de renouvellement, les différents candidats qui se présentent pour être commissaires aux comptes de l'entreprise, et pas seulement la *short list* préparée par l'entreprise. Cela veut dire que la mise en concurrence doit être complète et ouverte. Je considère qu'un comité d'audit doit veiller bien évidemment à la qualité professionnelle des commissaires aux comptes, mais aussi s'assurer qu'au bout d'un certain temps, on ne passe pas du contrôle à la cogestion. J'estime à cet égard que mettre un peu d'air et imposer des renouvellements, même si c'est difficile à réaliser dans la pratique, c'est fondamental. C'est souvent difficile parce que les gens prennent leurs habitudes, des relations se créent. Et parce que, objectivement, changer de commissaire aux comptes, cela introduit des surcharges de travail puisqu'il faut « former » de nouvelles équipes. Mais j'ai vu des entreprises où on ne savait plus très bien si les commissaires aux comptes appartenaient au management ou s'ils étaient des intervenants extérieurs. D'ailleurs, ils répondaient parfois à la place du management aux questions que posaient les membres du comité d'audit, ce qui est un révélateur assez intéressant.

Louis VAURS

Changer de commissaire aux comptes et pas nécessairement changer de cabinet ?

Bruno BEZARD

Quand je dis commissaires aux comptes, je pense cabinet. Je connais une entreprise qui avait, grâce à la rotation successive, dans le respect absolu des lois, le même cabinet depuis trente-cinq ans. Bien sûr, au bout de trente-cinq ans, même s'il y a un renouvellement des équipes, il peut y avoir une certaine hystérésis. Des contraintes commerciales et politiques peuvent s'être créées, et l'on ne déjuge pas les positions du passé. Le renouvellement est important. C'est évidemment très difficile dans une profession très concentrée, j'en suis bien conscient. Mais je crois, et c'est un point qui n'était pas forcément connu avant, que le comité d'audit doit avoir un rôle majeur dans ce domaine.

Quatrième remarque : je crois que le comité d'audit doit avoir un rôle dans la communication financière. Non pas dans l'action de la communication, mais dans la supervision de la communication financière. Ce n'est pas encore très répandu, mais je trouve utile qu'un comité d'audit puisse regarder et éventuellement faire changer un projet de communication financière. Il nous arrive régulièrement de le faire. Quand on travaille sur les comptes d'une entreprise et qu'on a passé un certain nombre d'heures à examiner les risques, il est bon de voir comment l'entreprise envisage de communiquer aux marchés financiers et comme vous le savez tous, ce sont des sujets très lourdement encadrés par la loi, avec des sanctions pénales. C'est un exercice redoutable parce qu'évidemment, un communiqué financier se doit d'être optimiste, plutôt positif, montrer que l'entreprise est une belle entreprise, qu'elle se développe, que tout va bien, etc. Mais il y a des obligations légales extrêmement précises de qualité de l'information donnée au marché. Le « tout va bien » doit être relativisé ; il y a un juste équilibre à trouver entre le caractère structurellement positif et enthousiaste de ce type de communiqué et la nécessité légale de bien informer le marché sur les risques. C'est peut-être le rôle d'un comité d'audit de dire : vous avez écrit « formidable progression du résultat opérationnel », est-ce que 1,2 %, est une formidable progression? Vous avez écrit « stabilité des marges », est-ce qu'une baisse de 30 %, constitue vraiment une stabilité ? Tout est question de mesure et d'appréciation, mais je crois qu'il est sain que ce débat ait lieu.

Dernière remarque : le comité doit suivre de près les principaux litiges et les principaux contentieux des entreprises, vérifier que la pratique de disclosure, c'est-à-dire d'annonce au marché, est suffisante. Pour vivre

heureux, vivons caché. En vertu de cet adage, les entreprises ont parfois tendance à être d'une extrême modestie quand il s'agit de révéler au marché telle ou telle difficulté, tel ou tel contentieux. Bien entendu, il faut être conscient du fait que trop en dire peut fragiliser l'entreprise dans ses débats juridiques, judiciaires. Quand vous avez un contentieux avec quelqu'un, vous n'allez pas afficher publiquement le niveau de provisionnement et expliquer : oui, j'ai provisionné 60 % parce que j'estime avoir 60 % de chances de perdre. Mais ne rien dire est plus qu'un péché, c'est un délit pénal. Il faut trouver un juste milieu.

Vous avez pu comprendre que pour nous, à l'APE, les comités d'audit sont véritablement des pièces maîtresses de la gouvernance. Les autres comités aussi, comité de la stratégie, comité des rémunérations. Mais le comité d'audit a ceci de particulier qu'il est au cœur du processus d'arrêté des comptes, de supervision et de suivi des risques. Les administrateurs, ceux de l'APE et les autres, dans un comité d'audit, doivent pouvoir s'appuyer sur des soutiens, des gens qui les aident. Parmi ces soutiens, il y a les commissaires aux comptes, à condition qu'ils fassent preuve d'une curiosité suffisante. Ce n'est pas toujours le cas. Quand tout va très mal, ils sont très curieux et quand tout va apparemment très bien, le niveau de curiosité est plus faible. Mais peut-être ma vision est-elle un peu datée. Parmi ces soutiens, il y a bien sûr les directions de l'audit interne. Et je boucle mon exposé là-dessus en disant que je trouve que la relation entre les directions d'audit interne et les comités d'audit est fondamentale, qu'elle peut encore être améliorée, qu'il y a un vrai débat, j'en ai parlé très ouvertement, sur le rôle d'un comité d'audit : est-ce que c'est le processus ou le fond ? Je considère que si c'est seulement le processus, la valeur ajoutée est limitée, et que l'on devrait faire un peu plus de fond, me semble-t-il.

Daniel LEBEGUE

J'ai eu le privilège d'être administrateur, membre de comité d'audit dans des entreprises publiques et de siéger dans plusieurs d'entre eux aux côtés de Bruno Bézard. D'abord, m'est-il besoin de délivrer une certification ? Je voudrais dire en conscience, d'autant que maintenant, je n'ai plus de mandat dans une entreprise publique, que dans les grandes entreprises publiques, cotées ou non cotées, les pratiques et règles de gouvernance appliquées sont absolument au niveau des meilleures sociétés privées cotées françaises, européennes, internationales, en particulier pour ce qui est du rôle et du fonctionnement des comités d'audit. Je l'atteste. Il peut y avoir d'une entreprise à l'autre des différences de pratiques, de cultures, mais globalement, il n'y a pas une sphère publique qui serait en retard par rapport aux standards internationaux de gouvernance. C'est une évolution assez récente, qui date des cinq dernières années. L'Etat, le ministère des Finances, au travers de la création de l'APE, a clairement mis les bouchées doubles pour se hisser au niveau des meilleurs standards internationaux. Je vais faire une remarque et poser deux questions à Bruno Bézard, qui rejoignent des questions ou des points que nous avons débattus depuis ce matin. Il a pris position sur un point qui fait débat, sur lequel l'IFA a fait une recommandation qui va exactement dans le sens qu'il a indiqué. Nous pensons que le comité d'audit (pas de manière récurrente, systématique) peut demander, solliciter une intervention de l'audit interne sur un sujet qui le mérite, de son point de vue, évidemment en pleine transparence et en plein accord avec le management de l'entreprise. Bruno Bézard l'a dit et c'est aussi la position de l'IFA. C'est une position qui reste discutée, tout le monde n'est pas d'accord dans le monde patronal des dirigeants d'entreprise sur ce point.

Bruno, vous n'avez pas parlé de manière directe de la composition des comités d'audit dans les entreprises publiques, en particulier lorsque l'Etat est soit l'unique actionnaire, soit l'actionnaire majoritaire. Vous nous avez dit qu'il y a toujours dans le comité d'audit des administrateurs proposés, désignés par l'APE, par l'Etat actionnaire, ce qui est normal. Ma question est : dans quelle proportion ? Est-ce qu'il arrive qu'ils président le comité d'audit ? Quelle place faites-vous aux indépendants dans les comités d'audit d'entreprises contrôlées ou entièrement détenues par l'Etat ?

Ma deuxième question porte sur le rattachement de l'audit interne : au management ? Au comité d'audit ? Il y a un sentiment très fortement majoritaire pour conserver le rattachement au management, mais on a vu que ça ne réglait pas tous les problèmes. Le management, c'est qui ? C'est le PDG, ou le directeur général, ou le président d'un exécutif du conseil, mais là, ce n'est plus le management, ou le directeur financier. On a vu qu'il y avait des situations diverses. Et si l'audit interne est rattaché au directeur général, ce qui me convient, est-ce

que le comité d'audit intervient aux côtés du management dans le choix du patron de l'audit interne, dans l'évaluation de son travail et la fixation de sa rémunération ? C'est un sujet auquel on n'a pas apporté de réponse.

Bruno BEZARD

Sur la première question qui est à l'évidence la plus simple pour moi, sur la composition des comités d'audit, il y a systématiquement, non pas des, mais un administrateur de l'APE, puisque dans les entreprises, nous ne désignons qu'un administrateur pour l'APE. Il y a parfois, de par les textes, souvent même, plusieurs représentants de l'Etat, en fonction du poids que nous avons dans le capital de l'entreprise, mais en ce qui concerne l'APE qui a un rôle de coordination des administrateurs de l'Etat, il y a systématiquement un et un seul administrateur de l'APE dans les comités d'audit.

Quelle est la place des administrateurs indépendants ? C'est vrai que je n'ai pas du tout évoqué la question de composition. Je dirais qu'elle est grande, que des administrateurs indépendants sont systématiquement membres du comité d'audit. Mais je voudrais sous forme de boutade dire aussi qu'il ne suffit pas de se qualifier administrateur indépendant pour être indépendant et que l'indépendance se constate ou ne se constate pas chaque jour. Ce qui m'intéresse dans un comité d'audit, c'est d'avoir des gens qui, si possible, connaissent un peu la différence entre produits et charges dans un compte d'exploitation, et la différence entre actif et passif. Cela n'a pas toujours été le cas dans certaines entreprises publiques, je dois le dire, mais on a professionnalisé les recrutements. Des gens qui posent les bonnes questions et surtout qui exigent les réponses lorsqu'elles n'arrivent pas spontanément. La qualification d'administrateur indépendant, ou de représentant de l'Etat, ou d'administrateur salarié n'a pas grand-chose à faire avec la personnalité, l'indépendance de vue, la ténacité et la clarté dans l'intelligence des situations. C'est pourquoi je réponds clairement : les administrateurs indépendants, nous les souhaitons au sein des comités d'audit, mais je n'ai pas une vision catégorielle ou ethnique des choses. Dans les entreprises publiques, il y a fréquemment des administrateurs salariés et j'ai vu des situations où les administrateurs salariés posaient des questions qui, d'un point de vue technique, étaient largement aussi précises et informées que d'autres. Donc, administrateurs indépendants, oui, c'est bien, c'est nécessaire. Mais après, on juge au cas par cas si les gens font preuve de l'indépendance nécessaire.

Est-ce que nous présidons les comités d'audit ? Notre politique est de ne pas les présider. Il y a deux exceptions sur les soixante-dix entreprises, qui sont liées à des circonstances très particulières.

Sur le rattachement de l'audit interne, je ne suis pas un grand spécialiste de cette question. J'ai quelques réflexes de base, dont je ne sais s'ils vous seront utiles. Je pense que le rattachement d'un service d'audit, plus il est élevé, mieux c'est. Donc, j'aurais plutôt tendance à recommander un rattachement au patron exécutif : au directeur général ou au président s'il est exécutif, de façon à ce que l'audit soit à l'abri de telle ou telle pression et qu'il puisse être en position de synthèse en étant à l'extérieur des clans qui peuvent exister parfois dans des entreprises, ou en tout cas, des rattachements avec des logiques fonctionnelles.

Est-ce que les comités d'audit des entreprises dont nous nous occupons travaillent sur le choix du patron de l'audit interne, l'évaluation de son travail et sa rémunération ? Franchement, non, pas assez. Je trouve que c'est une très bonne idée. Et je vais y réfléchir.

Louis VAURS

Concernant le choix du directeur de l'audit interne, je crois qu'il est bon que le comité d'audit soit informé de sa nomination et surtout de son départ, et notamment si c'est à la suite d'un licenciement ou d'une démission, mais la décision finale devant rester du ressort de la Direction générale.

J'ai une question concernant l'évolution dans les services de l'État, dans la haute administration. Il y a de plus en plus de création de services d'audit interne à la place des inspections. Peut-il y avoir, dans cet environnement, la création de comités d'audit, ou d'organismes similaires, qui permettraient aux équipes d'audit interne d'avoir une plus grande indépendance. Actuellement, dans les grandes directions générales, l'audit interne ou l'inspection dépendent directement du directeur général ; il n'y a pas cette espèce de droit d'appel que nous avons dans le secteur privé pour avoir une plus grande indépendance et pour permettre, à partir de l'analyse des risques qu'il y a dans telle ou telle administration, de déterminer le plan d'audit.

Bruno BEZARD

Comme vous le savez peut-être, au ministère des Finances, le service d'audit, si vous voulez bien considérer que l'Inspection générale des finances est un service d'audit, ce qui n'est pas totalement faux mais pas totalement exact non plus, est rattaché directement au ministre des Finances et certainement pas à une direction.

Louis VAURS

Je pensais aux différents audits ou inspections qui existent dans différentes directions générales : direction de la comptabilité publique, direction des impôts, contrôle général des armées..., et je voudrais savoir si on peut imaginer, dans cet environnement-là, de créer des structures semblables à des comités d'audit, tels qu'ils existent dans le secteur privé.

Bruno BEZARD

Je pense qu'il ne faut pas se focaliser sur la terminologie. Comité d'audit dans une direction d'administration centrale, n'est pas une terminologie forcément adaptée. Ce qui est derrière votre question, c'est : est-ce qu'il ne faut pas plus de collégialité, de « challenging », éventuellement extérieur, dans l'appréciation du risque, dans des grandes structures administratives ou publiques ? La réponse est oui, je suis complètement d'accord. Je ne pense pas qu'il faille entrer dans des débats sémantiques ; il ne faut pas singer et essayer de transplanter ce qui n'est pas transplantable. Tout ce qui permet d'apporter un fresh look de l'extérieur dans des structures un peu lourdes, qui ont leurs habitudes, leurs réseaux d'influence, et de faire venir des gens, à condition qu'ils soient bien choisis, en termes de compétences et de personnalité, qu'ils puissent apporter quelque chose, tout cela crée de la valeur ajoutée. Collégialiser la surveillance des risques et rassembler des profils un peu différents, oui, c'est intéressant. Qu'il s'agisse de risques ou de décisions stratégiques, de réorganisation, l'Etat essaie de se moderniser en utilisant un certain nombre de profils qui ne gravitent pas spontanément dans sa sphère d'influence. Je pense que c'est une piste qui peut se développer.

Didier de MENONVILLE

Vous avez exprimé une préférence pour un examen au fond sur les risques. Vous avez aussi indiqué, et je pense que c'est tout à fait justifié, que sur les comptes, vous avez une appréciation aussi au fond, puisque vous avez une responsabilité. Est-ce que vous élargissez cette prise de responsabilité au fond, par opposition à processus, à l'ensemble du contrôle interne ? Ou est-ce que vous avez une position plus nuancée ?

Bruno BEZARD

Ma remarque ne portait pas que sur les comptes. Sur les comptes, elle eût été tautologique. Par construction, on ne se contente pas de regarder qu'il y a un chef comptable, sinon, les comités d'audit ne dureraient pas cinq heures.

Didier de MENONVILLE

Mais certains présidents ou membres de comité d'audit hésitent sur le degré de profondeur d'analyse.

Bruno BEZARD

J'avoue que je ne comprends même pas l'hésitation. Pardon d'être un peu catégorique, mais un comité d'audit à qui on dirait au bout d'un certain temps : vous posez trop de questions, je ne le conçois pas. Ça m'est arrivé une fois, ça ne s'est pas reproduit. Un comité d'audit est là pour poser des questions, aussi techniques et pointues que nécessaire, et si possible, obtenir des réponses. Il ne suffit pas de poser les questions. Là-dessus,

j'ignorais même l'existence d'un débat, mais de mon point de vue, il ne peut pas y avoir de débat.

Sur le reste, ma remarque était plus générale. Regarder l'ensemble des risques d'une entreprise, pas uniquement processus, mais dans une certaine mesure avec doigté et modération regarder le fond, me semble utile. Il m'est toujours extrêmement difficile de citer des exemples parce que, que les entreprises soient cotées ou non, ce sont des secrets commerciaux. Pour une entreprise qui aurait un certain nombre de participations en Europe, examiner les relations avec un partenaire minoritaire et voir s'il n'y a pas un risque derrière, quelle est l'ampleur du risque et ce qu'on peut faire, je trouve que c'est le travail d'un comité de la stratégie par exemple. Une vision des choses limitée et superficielle, à mon avis, – je m'exprime modestement parce que je n'ai pas tout vérifié dans la jurisprudence – me semble reposer sur une analyse partielle et fausse de la responsabilité juridique des administrateurs. Il ne suffit pas pour dégager sa responsabilité de dire : j'ai vérifié qu'il y a un processus dans l'entreprise. C'est déjà bien, mais peut-on vraiment – je suis prêt à accueillir le débat et la contradiction, je ne prétends pas détenir la vérité sur cette question – s'exonérer de toute responsabilité s'il y a un risque majeur qui n'a jamais été vu par un comité d'audit, simplement parce que le comité d'audit avait vu que le responsable de la cartographie des risques était présent. Je suis sceptique.

Daniel LEBEGUE

Si je peux intervenir dans votre échange, un risque que l'on ne cherche pas à quantifier, pour moi, cela n'a aucun sens, y compris les risques que je qualifierais de qualitatifs. Un risque de fraude, un risque de réputation, en comité d'audit, on doit pouvoir estimer, évaluer quel peut-être, dans tel scénario et dans tel autre, son impact sur les comptes de l'entreprise. Oui, la matière des risques est une matière qui donne lieu également à quantification. Comme la comptabilité, c'est la même chose.

Didier de MENONVILLE

Dans l'étude que nous avons réalisée, on constate un décalage assez fort entre le temps consacré par les membres des comités d'audit en France et par exemple aux Etats-Unis. Effectivement, beaucoup de membres de comités d'audit en France annoncent consacrer moins de cinquante heures, et pour la plupart moins de cent heures, ce qui est inférieur à ce qui est constaté dans d'autres pays. Ce que je vois apparaître dans ce que vous êtes en train de dire, c'est qu'un membre de comité d'audit, s'il veut faire ce que vous proposez, va devoir consacrer un temps assez considérable à sa fonction de membre de comité d'audit. Et si je peux me permettre cette question supplémentaire, à combien d'heures par an pensez-vous pour un rôle normal ?

Bruno BEZARD

Je suis mal à l'aise pour répondre à cette question parce que cela dépend des enjeux de l'entreprise à tel ou tel moment. Je peux vous donner des exemples où nous avons passé plusieurs week-ends complets de comité d'audit et de comité de la stratégie sur des grandes décisions stratégiques lourdes, avec conséquences financières lourdes. Et dans une autre entreprise, il n'y a pas eu de débat aussi long. C'est très difficile de donner une statistique de cette nature. En réponse à votre première remarque, oui, bien sûr. Etre administrateur – ce n'est pas ici que je dirais le contraire – c'est une responsabilité lourde, donc on doit y consacrer du temps, y compris en préparation, et parfois en suivi : vérifier que les réponses promises arrivent, par exemple. Et faire bien son métier dans un comité d'audit, ce n'est pas seulement se voir projeter des *PowerPoint*.

Daniel LEBEGUE

J'aime bien les chiffres, donc là aussi, je vais essayer de quantifier, mais évidemment, il n'y a que des cas particuliers. En moyenne, sept comités d'audit par an. Un comité d'audit maintenant dure de quatre à cinq heures. On est à trente et vous doublez pour le temps de préparation. On est à soixante heures pour le seul comité d'audit par an. C'est un ordre de grandeur.

Bruno BEZARD

Je pense qu'il faut aussi être attentif au fait que la mesure du temps, qui est importante et c'est une statistique qui me parle, est un peu réductrice, parce qu'il y a heure et heure. Si un comité d'audit dure quatre heures et qu'à la fin, sur ces quatre heures, il y a eu trois heures quarante cinq de présentation par l'entreprise, douze minutes de questions et une minute de réponse, je ne suis pas sûr que cela vaille les mêmes quatre heures que quatre heures de débat.

Louis VAURS

D'autres questions ont été posées tout à l'heure.

La première est la suivante : est-ce qu'un directeur d'audit interne peut en fin de carrière devenir membre d'un comité d'audit ?

Daniel LEBEGUE

La réponse est oui, mais pas dans l'entreprise dont il a été le responsable de l'audit. Il a les qualités, les compétences, et donc il peut être un membre de comité d'audit très professionnel. Mais pas dans le conseil et le comité d'audit de l'entreprise qu'il a auditée pendant des années. Ou alors on applique, comme dans beaucoup de pays, un délai de viduité minimum qui en général est de cinq ans (Royaume-Uni, Etats-Unis). Je me permets de vous dire qu'à l'IFA, parmi nos membres actifs ou affiliés, nous avons un nombre croissant d'anciens auditeurs, auditeurs externes ou internes, qui pensent qu'une manière de rester actif au-delà de leur vie dans l'entreprise, pendant quelques années au moins, est effectivement de se préparer, se former à exercer des fonctions d'administrateur. Et je pense que la plupart d'entre vous, tous sans doute, avez les compétences et les qualités pour le faire.

Louis VAURS

La deuxième question est la suivante. Pensez-vous que des instances telles que la Commission Bancaire perçoivent différemment les entités disposant d'un comité d'audit, des entités n'en disposant pas ? En d'autres termes, le comité d'audit peut-il suffire à assurer une bonne gouvernance ?

Daniel LEBEGUE

Suffire, non, il y a d'autres éléments. C'est un élément de bonne gouvernance qui est pris en compte par le régulateur, les agences de notation, les investisseurs professionnels. Y a-t-il ou non un comité d'audit et d'autres comités de conseil ? Est-ce que ces comités fonctionnent de manière indépendante, professionnelle ? Est-ce qu'ils ont des moyens ? Ce sont des questions qui sont posées maintenant dans les *road shows* d'entreprise de manière systématique. Une grande entreprise cotée ou même une entreprise moyenne cotée, qui fait un peu d'appel public à l'épargne, qui répondrait aujourd'hui : non, on n'a pas de comité d'audit, on n'a pas d'administrateur indépendant dans notre conseil, je ne sais pas quel peut être l'impact direct sur son cours de Bourse, mais c'est un élément qui sera pris en compte de manière négative dans l'évaluation que l'on fait de l'entreprise. La Commission Bancaire, il faudrait lui poser la question, mais s'il y a un endroit où on a besoin d'un comité d'audit et des risques, c'est bien dans une banque.

Louis VAURS

Merci Daniel. Je voudrais pour conclure vous faire part de quelques enseignements que j'ai tirés de ce colloque au fil des exposés des uns et des autres.

Le comité d'audit est devenu au fil des ans un organe de gouvernance incontournable, qui s'intéresse non seulement aux aspects comptables et financiers, mais aussi au dispositif de contrôle interne et à tous les risques de l'organisation. Reste à savoir s'il ne s'intéresse qu'aux processus ou s'il va au fond des choses. Là, un certain nombre d'intervenants ont pensé qu'il fallait qu'il examine quels étaient réellement les risques et pas seulement les processus, d'autres me semblent plus réservés.

L'audit interne doit être rattaché de préférence à la direction générale et avoir une relation fonctionnelle forte avec le comité d'audit. Il doit y avoir une grande confiance entre directeur d'audit interne et président du comité d'audit, ce qui implique une information impartiale. On a employé le terme de transparence morale. La nomination du directeur reste l'apanage de la Direction Générale mais le comité d'audit pourrait y être associé comme il pourrait être consulté pour déterminer le niveau de sa rémunération.

Les membres du comité d'audit doivent avoir une bonne compétence en matière comptable et financière, mais aussi avoir une grande expérience de la vie des affaires. La compétence comptable et financière apparaît comme étant insuffisante. Il y a des limites à définir au rôle du comité d'audit : doit-il rester dans le cadre de la gouvernance ou doit-il se préoccuper de tous les sujets que traite l'audit interne ? Question soulevée : comment définir le rôle du comité d'audit au regard de la 8° directive : suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, de gestion des risques de la société. Les avis sont partagés. Il faut voir comment cette directive sera transposée dans la législation française.

En matière de gouvernance, autant tout le monde semble être d'accord pour que l'audit interne joue un rôle important quand il s'agit de voir si les grands principes de la gouvernance sont respectés dans les filiales, en ce qui concerne la maison mère, on hésite beaucoup. Je crois tout de même qu'à un moment il a été dit que l'audit interne devrait avoir en charge de s'assurer que les principes, les standards, les valeurs de gouvernance que promeut l'entreprise, sont appliqués, non seulement dans les filiales, mais aussi dans la maison mère. Ceci correspond d'ailleurs à l'exigence d'une norme professionnelle de l'audit interne. Il reste quand même pas mal d'interrogations sur le sujet de l'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise. Il serait peut-être intéressant d'avoir un dialogue avec l'IFA pour examiner en profondeur ce domaine-là. Si vous en êtes d'accord, on pourrait essayer d'organiser un groupe de travail.

Concernant SOX, l'audit interne s'est énormément impliqué dans sa mise en place. Il a fait quantité de tests. Certaines sociétés ont utilisé l'équipe, parfois à 80 %, ce qui est énorme. Je crois que l'ensemble des directions d'audit interne souhaite revenir à quelque chose d'un peu moins contraignant. Maintenant que les premiers tests ont été faits, c'est à l'audit interne de s'assurer que les nouveaux tests sont bien réalisés, mais ce n'est plus à lui de les effectuer, sauf de manière marginale. Tout ceci devrait se mettre en place dans le courant des prochaines années.

D'autres aspects ont été évoqués. De plus en plus, comité d'audit comme audit interne devront se préoccuper des fraudes. Un rôle dévolu au comité d'audit, qui m'a paru très important, est le suivi des recommandations. Si les recommandations ne sont pas suivies d'effet, il ne sert strictement à rien de les formuler. Un autre problème n'a pas encore été réglé me semble-t-il, c'est celui du mode d'utilisation des experts par le comité d'audit et leur rémunération. L'IFA devrait pouvoir formuler des recommandations à ce sujet dans les prochains mois.

Je remercie à nouveau l'IFA, et son président Daniel Lebègue, qui nous a aidé à monter ce colloque, ainsi que KPMG pour son partenariat. Merci aussi à tous les intervenants qui nous ont fait vibrer au cours de cette journée. Et merci à tous les participants pour votre très grande réactivité.

