IFA
Institut Français des Administrateurs

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Actes du colloque

Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise

mardi 5 mai 2009

Actes du colloque

Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise

Mardi 5 mai 2009

Ouverture par le Président de séance : Claude VIET, président de l'IFACI, directeur de l'Audit Groupe, La Poste

Au cours de l'année 2008, l'IFACI a engagé un important travail de réflexion visant à la fois à approfondir les missions des auditeurs internes et à proposer une vision structurée et efficiente du contrôle interne et de la maîtrise des risques. Ce travail avait été lancé par Claude CARGOU, ancien président de l'IFACI, et nous avons poursuivi ce travail.

Déjà, en octobre 2008, nous avions publié une prise de position, que je qualifierai de fondatrice, sur l'urbanisme du contrôle interne, qui était destinée à clarifier et à rendre plus efficaces l'organisation et la coordination de l'ensemble des acteurs du contrôle interne, à savoir les organes dirigeants, les responsables opérationnels, les fonctions support qui contribuent à la diffusion du contrôle interne dans l'organisation, et bien sûr toutes les fonctions plus spécifiquement dotées d'une mission de contrôle.

Plus récemment, en mars 2009, nous avons présenté, en partenariat avec le CIGREF, une vision stratégique et un guide d'application sur le contrôle du système d'information, système qui est devenu à l'évidence le cœur du fonctionnement de toute entreprise.

Aujourd'hui, j'ai le plaisir de présenter ce colloque sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, qui formalise à la fois un partenariat actif et fructueux engagé entre l'IFA (l'Institut Français des Administrateurs) et l'IFACI, et la volonté que nous avons de clarifier, délimiter, préciser le rôle de l'audit interne dans ses différentes responsabilités.

Ce colloque, qui est destiné à vous rendre compte des réflexions et des conclusions auxquelles est parvenu le groupe de travail commun IFA-IFACI, intervient en pleine actualité, en parfaite adéquation avec les transpositions des 4e, 7e et 8e directives européennes, celles-ci modifiant sensiblement la gouvernance des entreprises en France, en particulier le rôle de conseil du comité d'audit et, d'une manière plus générale, avec les dispositions qui ont été récemment prises par le G20 pour enrayer la crise financière et économique mondiale et rebâtir un nouvel ordre financier.

Vous avez pu voir, dans le dossier qui vous a été remis, deux documents qui seront au centre de nos débats : tout d'abord, une prise de position vise à sensibiliser les organes dirigeants aux apports de l'audit interne, dans l'exercice de leurs responsabilités, et définit un cadre ordonné de relations entre audit interne et dirigeants. Ensuite, un rapport complet des travaux rappelle les principales références qui ont inspiré la réflexion et reprend les cinq groupes de propositions concernant les relations de l'audit interne avec la direction générale, avec le conseil et le comité d'audit, avec les autres acteurs du contrôle interne et avec l'audit externe ; le cinquième groupe de propositions concernant les exigences d'indépendance et de professionnalisme qui conditionnent la crédibilité et la légitimité de l'audit interne.

Pour lancer les débats, Daniel LEBEGUE, président de l'Institut Français des Administrateurs, va nous faire part à la fois de son expérience et de ses convictions sur le gouvernement d'entreprise, et sur le rôle que peut ou doit jouer l'audit interne. Pour ma part, je ferai mienne la conclusion des deux co-présidents du groupe de travail, à savoir : « Contribuer à améliorer les processus de gouvernement d'entreprise s'inscrit dans la définition même de l'audit interne, au même titre que son concours aux processus de management des risques et de contrôle interne. »

© IFA-IFACI

Sommaire

Discours d'ouverture 4

1- Restitution des travaux du groupe de recherche IFA/IFACI 7

2- Qu'attendent aujourd'hui de l'audit interne les dirigeants, les administrateurs et les commissaires aux comptes, et comment y répondre ? 19

Discours de clôture 35

© IFA-IFACI

Discours d'ouverture

Daniel LEBEGUE, président de l'IFA

Je voudrais vous dire, dans ce propos introductif, pourquoi l'IFA a décidé, il y a un an maintenant, de s'associer avec l'IFACI pour mener cette réflexion en commun sur l'audit interne et la gouvernance d'entreprise, et souligner l'importance que nous attachons, que j'attache personnellement, à la prise de position, aux conclusions, aux recommandations qui vont vous être présentées dans quelques instants par les deux co-présidents de notre groupe commun IFA-IFACI, Christian AUBIN et Louis VAURS.

Lorsque nous avons, avec notre propre conseil à l'IFA, établi le programme d'action 2009 de l'Institut, nous avons identifié comme priorité numéro 1 – le numéro 2 était la rémunération des dirigeants d'entreprise – le rôle et les moyens d'action des conseils d'administration et de leurs comités (comité d'audit, comité des risques), dans le champ de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques de l'entreprise.
Et pourquoi avons-nous considéré, et considérons-nous toujours, à la mi-2009, qu'il y a là un thème de réflexion et d'action absolument prioritaire pour les conseils partout dans le monde car ce n'est évidemment pas une thématique propre à la France. **Pour deux grandes familles de raisons :**

La première est une évolution acquise ou prévisible de la législation et de la réglementation en la matière. Elle est acquise en Europe et en France, avec la 8e directive européenne sur l'audit légal des comptes et l'ordonnance du 8 décembre dernier qui a transposé en France la 8e directive.
On peut lire cette ordonnance de deux manières, et je dois confesser qu'il m'est arrivé de privilégier l'un ou l'autre des regards. On peut dire : rien de nouveau sous le soleil, l'ordonnance et la directive européenne consacrent l'existence du comité d'audit dans les conseils d'administration, et ces deux textes en définissent les attributions, le champ d'action dans trois grands domaines : les comptes, l'audit et le contrôle interne et la gestion des risques.
Pour ceux d'entre nous qui exercent leurs fonctions dans de grandes sociétés, cotées ou non cotées d'ailleurs, il n'y a rien là de très nouveau ; il y a des comités d'audit dans toutes nos grandes sociétés depuis le début des années 2000, et les missions imparties à nos comités d'audit sont bien les trois missions que je viens de rappeler : audit, contrôle interne et gestion des risques et évidemment les comptes, la fonction d'analyse et d'arrêté des comptes qui est impartie au conseil d'administration.
C'est un premier regard. Le deuxième regard – et les juristes le privilégient en quelque sorte – amène à dire : oui, certes, tout cela existait, mais c'est la première fois que l'on inscrit dans la loi, en Europe et en France, l'existence légale du comité d'audit et les missions qui lui sont légalement imparties. Et le fait qu'on l'inscrive dans la loi est en soi une novation considérable.
Voilà une première raison pour travailler sur les fonctions dévolues au conseil et au comité de conseil dans le champ de l'audit et du contrôle interne.

La deuxième raison est évidemment liée à la crise économique et financière que nous vivons depuis deux ans maintenant. Que peut-on dire de cette crise ? Elle a révélé, davantage dans le secteur financier que dans l'industrie, et avec une acuité différente d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre, donc je nuance beaucoup ce que je vais dire maintenant, elle a révélé, au niveau mondial, des déficiences et parfois, il faut utiliser le mot, des défaillances sérieuses dans des systèmes d'audit, de contrôle interne, de prévention et de bonne gestion des risques.
A partir de là, pour les acteurs que nous sommes, administrateurs d'entreprise ou direction générale – en particulier dans les directions d'entreprises professionnelles en charge de fonctions d'audit et de contrôle, ce qui est le cas des services d'audit interne – nous avons une nécessité

© IFA-IFACI

absolue de nous interroger sur les processus, les outils, les méthodes d'action qui sont les nôtres, et de faire des propositions pour améliorer l'efficacité de notre travail commun. D'ailleurs, si nous ne le faisions pas, d'autres acteurs seraient là pour nous rappeler quelles sont nos responsabilités en la matière : les régulateurs – le débat est lancé aux Etats-Unis, vous le savez, en Europe aussi, à la suite du G20 de Londres –, mais aussi les actionnaires. Il suffit en ce moment de participer à des assemblées générales d'actionnaires – j'en ai deux ou trois par semaine, à titre personnel – pour être interpellé comme dirigeant, comme administrateur, comme professionnel de l'audit et du contrôle par les actionnaires qui nous demandent : « Mais comment se fait-il que vous n'ayez pas mieux identifié, mieux anticipé, mieux géré des risques qui ont pris parfois des proportions considérables ? » Comme l'a dit la reine d'Angleterre devant cinq cents professionnels de la Cité de Londres : « Pourriez-vous s'il vous plaît, Messieurs, m'expliquer ce qui n'a pas fonctionné ? » Il paraît qu'il y a eu deux minutes de silence dans la salle.
Donc, nous avons le devoir de nous poser la question : « Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et que pouvons-nous proposer pour améliorer les choses ? »

Il est une troisième raison d'agir, qui complète les deux précédentes. Comme beaucoup de dirigeants d'entreprise, comme le MEDEF ou l'AFEP, nous ne sommes pas à l'IFA des fanatiques de la régulation et de la surrégulation publique. Nous pensons qu'il est préférable, chaque fois que l'on peut le faire et que l'on est écouté, entendu, de faire appel à la responsabilité des acteurs plutôt qu'à la régulation. Oui, mais quand on dit cela, il faut être proactif, c'est-à-dire faire des propositions opérationnelles concrètes pour améliorer, en particulier dans les conseils et dans les comités d'audit, la manière de travailler avec les partenaires naturels du conseil et du comité d'audit que sont les auditeurs internes, mais aussi avec les commissaires aux comptes, les auditeurs externes. Nous avons mis en place un groupe de travail commun IFA-Auditeurs externes/Commissaires aux comptes, avec les sept grands cabinets d'audit français et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes.
Et puis, c'est une première, nous avons décidé de dialoguer aussi avec ceux qui, dans l'entreprise, dans les directions générales, sont en charge plus directement de la gestion des risques, les *chief risk officers* et leur organisation professionnelle, l'AMRAE, là aussi pour chercher comment améliorer le travail au sein des comités d'audit, des comités de risque sur cette thématique, on le sait bien, délicate de la bonne gestion des risques.
Les risques et la gestion des risques sont une matière dans laquelle il n'y pas d'assurance tous risques. Il faut le dire. Quand on est dans le monde de l'entreprise, on prend des risques, on essaie de les maîtriser le mieux possible, mais nul ne peut exiger des acteurs qu'ils préviennent ou empêchent tous types de risques. C'est mission impossible.
Mais il reste que, entre ce qui vient de se produire – qui, dans certains cas, revêt l'allure d'un désastre, il n'y a pas d'autre mot qui vienne à l'esprit. Dans le cas des grandes banques américaines, ou britanniques, ou du nord de l'Europe, c'est un véritable désastre au plan de la gestion des risques – entre cette situation et une garantie absolue, une assurance absolue que jamais des risques ne se matérialiseront, il y a évidemment toute une échelle de gradation et l'on doit chercher, autant que faire ce peut, à assurer le plus haut niveau possible de sécurité à nos entreprises.
On a le devoir de le faire si on veut éviter les excès toujours possibles de la régulation publique. Aucun d'entre nous, je pense, ne rêve d'une deuxième loi Sarbanes-Oxley. Non, nous n'en voulons pas. Mais il ne suffit pas de dire : « Nous n'en voulons pas. », comme on le fait par exemple à la Cité de Londres, encore faut-il proposer de bonnes pratiques, des procédures, des outils, de l'expertise, des compétences pour que les professionnels eux-mêmes apportent des réponses ou des éléments de réponse au problème qui nous est posé.

On aborde très souvent les sujets de gouvernance, d'audit, de contrôle interne en termes de processus, d'outils, de méthodologie. Mais au-delà de la technique, il y a des fondamentaux qui relèvent de l'éthique des acteurs, de leur déontologie, de leur système de valeurs et hélas ! dans le

© IFA-IFACI

système financier mondial, il y a des acteurs qui ont perdu les fondamentaux. Une des conditions pour avoir plus de sécurité, plus d'efficacité dans nos processus, est aussi de rappeler, de restaurer et j'allais dire porter au premier plan l'intégrité, le discernement, la sagesse, dès que l'on touche aux métiers de l'argent. Il y a cinquante ans, à l'école primaire, on apprenait l'importance de ces concepts. On apprenait aussi que l'intérêt collectif, l'intérêt social dans une entreprise doit primer sur les intérêts particuliers, que l'on doit éviter de se trouver en situation de conflit d'intérêt. Pardonnez-moi ces banalités, mais il faut les rappeler, parce qu'il y a, dans le système financier surtout, des acteurs plus jeunes, à qui on n'a jamais dit tout cela. On ne l'a jamais enseigné, d'ailleurs. J'en profite pour dire que, parmi nos écoles de gestion, parmi nos écoles de management en France, j'en connais deux – il n'y en a pas trois – où, dans le cursus, dans les masters, on enseigne l'éthique de l'entreprise. Il y a un cours à HEC sur stratégie et éthique de l'entreprise, et il y en a un autre à l'Université de Tours-Poitiers, sur l'éthique de l'organisation. Ne serait-il pas utile de rétablir un enseignement de ce type ? Je vais même lancer une idée plus iconoclaste encore : est-ce que l'on ne pourrait pas essayer de rédiger – beau projet pour le G20, ou pour nous – une sorte de serment d'Hippocrate des professionnels de la finance, et de demander à quiconque entrerait dans un métier de la finance de prononcer le serment d'Hippocrate, par exemple d'être intègre, d'être honnête, de faire passer l'intérêt de ses clients avant les siens ? Je lance cette bouteille à la mer.

Dernier point. Dans l'entreprise, dans les grandes entreprises surtout, il y a aujourd'hui de nombreux acteurs qui ont en charge des fonctions d'audit et de contrôle. C'est une vaste question, vue du conseil d'administration et du comité d'audit. Quel est le rôle des uns et des autres, et comment bien articuler les actions respectives des commissaires aux comptes, auditeurs internes, *risk managers*, *compliance officers*, etc. ? Tous, j'en suis sûr, ont un rôle utile, mais comment mieux intégrer, mieux coordonner tout cela au service de l'entreprise et des intérêts de l'entreprise ?

J'arrête là mon propos introductif et je cède la parole à Christian AUBIN et Louis VAURS qui vont nous présenter le rapport de notre groupe de travail commun.

© IFA-IFACI

1- Restitution des travaux du groupe de recherche IFA/IFACI

Louis VAURS, Délégué Général, IFACI

Avant de présenter les travaux que nous avons réalisés avec le groupe des administrateurs et des auditeurs internes de l'IFA et de l'IFACI, je voudrais rappeler que le début des années 2000 marque un tournant dans l'évolution du rôle de l'audit interne. Sous l'effet de sa nouvelle définition, il s'éloigne résolument du domaine comptable et financier pour s'afficher comme un acteur de la gouvernance, son rôle principal étant de « contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise en évaluant par une approche systématique et méthodique les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise».

Immédiatement cette nouvelle définition a soulevé une série d'interrogations :

Que recouvrait tout d'abord la notion de gouvernement d'entreprise : fallait-il la distinguer de la gouvernance opérationnelle et quelles conséquences pour l'audit interne ?

La 2ème interrogation que l'on était en droit de se poser portait sur les processus même du gouvernement d'entreprise. De quels processus s'agissait-il ? de tous ? ou de certains seulement ?

La 3ème interrogation concernait les relations que devait entretenir l'audit interne avec la Direction générale, le Conseil et le Comité d'audit. Relation hiérarchique versus relation fonctionnelle.

Toutes ces interrogations sont restées sans réelle réponse pendant des années et l'on s'est contenté d'un certain flou concernant les processus de gouvernement d'entreprise tout en essayant de clarifier les idées en matière de relations que devait avoir l'audit interne avec les organes dirigeants.

D'où l'idée en 2007 d'une prise de position concernant ces différentes interrogations. Fallait-il l'élaborer seul ? ou avec d'autres ? Et dans ce cas quel serait cet autre ou ces autres ? Nous avons rapidement pensé que cette prise de position aurait beaucoup plus de crédibilité si nous pouvions l'élaborer avec l'IFA d'où ce contact pris avec Daniel Lebègue dans le courant 2007. Et je ne remercierai jamais assez le président de l'IFA d'avoir accepté immédiatement notre proposition ce qui nous a permis de mettre en place dès le début de 2008 un groupe de travail d'une vingtaine de personnes hautement compétentes, appartenant soit à l'IFA soit à l'IFACI, et j'ai plaisir à souligner combien nous leur sommes redevables de leur contribution.

Les travaux du groupe ont débuté en mars 2008, c'est-à-dire quelques semaines après l'affaire Kerviel et au début de la crise financière. Cette crise est devenue une crise mondiale à partir de sept-oct 2008 et n'a pas été sans influencer les réflexions du groupe de travail.
Les travaux on porté, pour l'essentiel, sur les interactions réciproques de l'audit interne avec la Direction générale et le Comité d'audit. Les réunions du groupe ont privilégié le dialogue et la réflexion entre les membres à partir du retour d'expérience des responsables d'audit interne et des administrateurs sur la base de :

- l'examen de l'état de la législation et de la réglementation en France et à l'étranger en la matière ;
- la revue bibliographique sur le sujet (les normes de la profession, les publications de l'IFA et de l'IFACI, les prises de position de l'IFA) ;
- l'analyse des documents publiés par les groupes cotés.

© IFA-IFACI

Le périmètre des travaux englobe les entreprises privées et particulièrement les grands groupes dont nous avons examiné les bonnes pratiques. Les relations de l'audit interne avec le Comité d'audit sont parfois moins étroites et moins formalisées dans les entreprises de taille plus réduite.

Les conclusions du groupe de travail sont exposées dans 2 livrables :

- une « prise de position » rappelant les principales propositions. Elle vise à sensibiliser les organes dirigeants, directions et conseils aux atouts que l'audit interne peut leur apporter dans l'exercice de leurs responsabilités et à définir un cadre ordonné des relations entre l'audit interne et les organes dirigeants ;

- un rapport détaillé, plus technique qui :
  - rappelle les principales références qui ont inspiré les réflexions du groupe ;
  - reprend les recommandations de la prise de position en les explicitant ;
  - expose les bonnes questions qu'il faut se poser pour évaluer 7 des plus importants processus du gouvernement d'entreprise.

Christian AUBIN, Christian Aubin & Associés
Comme l'ont rappelé aussi bien Daniel LEBEGUE que Louis VAURS, nos travaux se sont déroulés sur fond d'une crise économique et financière sans précédent. Nous avons donc accompagné les réflexions des groupes de travail, des instances régulatrices et autres – qui se sont mis à l'œuvre dans le monde entier – , pour les intégrer à nos propres réflexions.

Vous remarquerez, dans le document que l'on vous a remis, une liste de références, en annexe. Elle est très impressionnante, et je pense qu'elle est encore provisoire tellement les textes se succèdent et se multiplient.
Cette liste appelle notre attention sur la triple signification que nous avons prise en compte dans notre groupe de travail. La première est une **signification de nature pédagogique**. En effet, nous avons eu le souci de rappeler l'ensemble des références ; elles sont nombreuses, elles méritent d'être lues, elles méritent d'être étudiées.
La deuxième signification est une **signification logique** : il y a, entre gouvernement d'entreprise, contrôle, management des risques et audit interne, une logique d'efficacité dans l'entreprise qui est évidente. Il ne s'agit pas d'opposer les uns aux autres. L'efficacité de l'audit interne ne se définit pas au détriment de la gouvernance, elle s'exerce au profit de la bonne gouvernance. Il ne faut pas créer de faux débat sur un pouvoir et un contre-pouvoir, le sujet n'est pas là. Une gouvernance qui ne s'appuie pas sur un audit fort s'affaiblit d'elle-même et un audit affaibli ne donne pas à la gouvernance tous les moyens d'exercer sa mission.
La troisième signification est **d'ordre pratique** : cette liste de références et de recommandations, fait ressortir un certain nombre de meilleures pratiques ; elle constitue donc un résumé que nous espérons utile et qui au surplus dispensera d'une relecture de tous ces textes.
Comme le disait un philosophe, dans les colonnes d'un journal du matin il y a quelque temps, s'il est certes trop tard, aujourd'hui, pour prévenir la crise. Il est peut-être trop tôt pour théoriser la crise – on n'a pas fini de théoriser celle de 1929. Mais le temps parait propice pour, de manière pratique, penser à la crise en assumant chacun à son niveau sa part de responsabilité.

a) La première série de références que le groupe de travail a recensées porte sur le **gouvernement d'entreprise**. Elle sont d'une grande richesse.

© IFA-IFACI

A l'échelon international. L'OCDE, le Comité de Bâle, l'IIA ont tous émis des définitions et des références sur le gouvernement d'entreprise : elles ont en commun d'être basées sur le volontariat, sur des principes et sur une application prenant en compte l'interface conseil-comité-actionnaires et parties prenantes.
A l'échelon national, en France, il existe le cadre de référence AFEP-MEDEF, que tout le monde connaît ; il i est centré sur la relation actionnaires-comité-conseil et exécutif. Il est précis et très opérationnel sur les interfaces entre comités et conseil, notamment pour les comptes et informations financières, le contrôle des risques, Tout ceci est très opérationnel, très pragmatique, bien connu de tous, je n'y reviens pas, ce n'est pas nécessaire.
Nos propres réflexions ont pris en compte l'ensemble de ces références, nationales et internationales, y compris les références aux « parties prenantes.», notion qui élargit quelque peu le cadre du strict nominalisme juridique.

b) En ce qui concerne le deuxième point de référence, relatif au **contrôle interne**, il y a au plan international les définitions du COSO 1 : c'est un processus, interne à l'entreprise, visant à la réalisation et l'optimisation des activités, la fiabilisation des informations financières, la conformité aux lois et règlements, tout ceci ne pouvant délivrer qu'une assurance raisonnable et non pas absolue. C'est un élément qui concourt à la réalisation des objectifs et de la stratégie de la société et de l'entreprise.
Au plan national, la loi de sécurité financière de 2003, modifiée par la loi du 3 juillet 2008 a transposé les 4e et 7e directives en instituant le compte rendu du président sur les procédures de contrôle interne, relatives notamment sur l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière.
Ce dispositif national est complété par l'ordonnance du 8 décembre qui introduit une novation, dont nous avons encore à déterminer le mode d'emploi : le suivi de l'efficacité. Ces mots ont une signification extrêmement forte.
En matière de contrôle interne, il convient enfin de citer les recommandations de 'AMF de janvier 2007, après que la loi eût, quelques années auparavant, défini les impératifs en matière de contrôle interne, sans en avoir précisé le contour. C'était une des curiosités de notre système que d'avoir ainsi fait obligation aux entreprises d'appliquer des concepts qui n'étaient pas définis avec la rigueur et la précision qui devraient caractériser toute loi créant des obligations nouvelles

Je terminerai en rappelant que les lois et les règlements fixent une base commune. Est-ce une base minimale ? Le fait est que les bonnes pratiques retenues par les entreprises dessinent au contraire une pratique non pas minimale mais ambitieuse.

Pour paraphraser une célèbre définition, je dirai que les meilleures pratiques en la matière se situent dans un espace bordé inférieurement par la crainte de la correctionnelle et supérieurement par l'ambition des concurrents.

Louis VAURS

Le deuxième chapitre du rapport traite des recommandations IFA-IFACI. Elles concernent, d'une part, les relations que l'audit interne peut avoir avec les organes de gouvernance, avec les autres acteurs du contrôle interne et avec l'audit externe, d'autre part, les conditions à remplir pour que l'audit interne soit crédible et légitime.

Les relations audit interne/direction générale. L'audit interne est un outil de management de la direction générale. Il en découle que l'audit interne doit s'assurer de l'application effective de la stratégie de la direction générale, de sa politique et de ses diverses directives. Il doit s'assurer

© IFA-IFACI

également du bon fonctionnement des processus internes de l'entreprise, notamment ceux qui sont relatifs aux systèmes d'information et ceux qui concernent la fiabilité des filières de remontées d'information. Il doit s'assurer enfin de la conformité des opérations à l'égard des obligations externes (lois et réglementations).
L'audit interne doit aller bien au-delà des aspects de conformité. Il doit apporter beaucoup plus, en s'intéressant à l'efficacité, à l'efficience. Il doit remettre en cause certaines procédures, certains processus, certaines directives, de façon à apporter plus de sécurité et à élever le niveau de performance de l'entreprise.
Chaque année, l'audit interne doit présenter ses observations à la direction générale sur le fonctionnement du contrôle interne, et faire des propositions pour en améliorer l'efficacité.

1 - Les relations audit interne / comité d'audit.
Le comité d'audit d'aujourd'hui n'est plus le comité des comptes d'hier. On l'a déjà dit, il ne s'occupe plus exclusivement des aspects comptables et financiers, il ne s'occupe plus exclusivement de la permanence des méthodes comptables, il va bien au-delà. Cette évolution s'est faite petit à petit, au fil des ans, jusqu'à l'ordonnance du 8 décembre 2008. Aujourd'hui le comité d'audit doit également assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (de tous les risques, qu'ils soient financiers, opérationnels ou de conformité).
Il y a une grande complémentarité entre l'audit interne et le comité d'audit. L'audit interne, comme vous le savez, est chargé de détecter les principaux risques de l'entreprise très en amont de leur traduction en comptabilité. Il a pour rôle d'apporter au comité d'audit un regard impartial, non biaisé, sur l'ensemble de ces risques et sur le dispositif de contrôle interne. C'est un outil indispensable du comité d'audit pour savoir précisément ce qui se passe à l'intérieur d'une organisation et lui permettre de réagir en toute connaissance de cause.
La relation très étroite entre le comité d'audit et l'audit interne, offre une certaine protection à ce dernier et garantit son indépendance.

Comment ces relations se manifestent-elles ? Elles se manifestent à trois niveaux : l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne ; le suivi des travaux de l'audit interne ; l'information du comité d'audit. Mais il y a, avant tout cela, des prérequis. Les conditions de l'efficacité de ces relations résident en effet dans la qualité des échanges et leur régularité : il doit y avoir une participation permanente ou périodique de l'audit interne selon des modalités retenues par l'entreprise aux réunions du comité d'audit même si je considère personnellement que cette participation doit être permanente ; en outre des réunions en tête-à-tête doivent être organisées entre le président du comité d'audit (ou le comité dans son ensemble) et le responsable de l'audit interne. Il est indispensable que ces échanges se déroulent hors la présence du management, de telle façon que puisse être évoqué un certain nombre de sujets qu'il serait éventuellement délicat d'exposer devant le management. Ces relations permanentes sont indispensables pour créer de la confiance entre l'audit interne et le comité d'audit.

- **Concernant les relations dans le cadre de l'organisation et du fonctionnement de l'audit interne**, le comité d'audit va s'interroger sur la nécessité de créer ou non un service d'audit interne S'il est vrai que l'ensemble des sociétés du CAC 40 disposent d'un tel service, je ne suis pas certain qu'il en est de même pour le SBF 120 ou 250, et s'il existe un tel service je ne suis pas certain qu'il fonctionne conformément aux normes de la profession.
  Le comité d'audit doit être informé de la nomination, de l'évaluation, de la rémunération et du remplacement du responsable de l'audit interne. En cas de révocation, il est éminemment souhaitable que le comité d'audit soit préalablement consulté.

© IFA-IFACI

Le comité d'audit doit s'intéresser aux moyens dont dispose l'audit interne pour la réalisation de son plan d'audit et s'informer notamment de la composition et du professionnalisme de l'équipe de l'audit interne.
Le comité d'audit prend connaissance de la charte de l'audit interne et de plus en plus souvent, il cosigne cette charte avec la direction générale.
Le comité d'audit peut demander enfin des missions d'audit spécifiques. Ce n'est pas une pratique courante, mais il doit pouvoir le faire.

- **Sur le suivi des travaux de l'audit interne,** le comité d'audit a un rôle important :
  - Il prend connaissance du plan d'audit et de la méthode qui a été adoptée pour l'élaborer. Je rappelle que nous demandons que ce plan soit systématiquement réalisé en fonction des risques principaux de l'entreprise.
  - Il s'intéresse aux principales recommandations et, concomitamment, à la mise en œuvre des plans d'actions. On sait très bien qu'un audit interne, même s'il a utilisé les bonnes méthodes et fait les bonnes préconisations, s'il n'est pas suivi d'un plan d'actions, ne sert strictement à rien. Le comité d'audit doit donc s'assurer que les plans d'actions ont bien été mis en place.
  - Il s'assure de l'adéquation des ressources de l'audit interne par rapport aux missions qu'il déploie : il peut s'agir du personnel même de l'audit interne ou de ressources externes, lorsque l'audit interne ne dispose pas en son sein de certaines compétences.

  Au cours d'une année, des événements imprévus peuvent survenir à l'intérieur d'une entreprise, amenant la direction générale à demander à l'audit interne de faire des missions non prévues au plan d'audit. Le comité d'audit doit en être informé, sachant que le plan d'audit ne doit pas être trop souvent « raboté » par des demandes spécifiques et réitérées de la direction générale, ce qui fausserait totalement le rôle que doit jouer l'audit interne à l'intérieur d'une organisation.

- **Les besoins d'information du comité d'audit.** Le comité d'audit ne doit pas être destinataire de trop de documents qu'il n'aura pas le temps de lire. Il a besoin d'une information synthétique, organisée, hiérarchisée. Concernant les rapports d'audit, il a essentiellement besoin des rapports de synthèse des missions d'audit, ou d'une synthèse périodique de ces rapports. En revanche, si, sur telle ou telle mission, il souhaite en avoir une connaissance plus précise, un rapport complet lui sera remis
  Un point fondamental est qu'il ne peut y avoir d'informations significatives réservées au management, c'est-à-dire volontairement soustraite au comité d'audit.

2 - Les relations audit interne / autres acteurs du contrôle interne. Dans une entreprise, de très nombreuses fonctions sont, peu ou prou, partie prenante du contrôle interne : la comptabilité, le contrôle de gestion, le *risk management*, l'informatique, la conformité, le juridique, les ressources humaines, la performance, la qualité, la sécurité. Cette multiplicité des acteurs du contrôle interne crée de la complexité, laquelle se manifeste par des redondances, par un excès de contrôle, par des risques d'oubli, les uns comme les autres étant contreproductifs.
Une bonne coordination est donc indispensable, et nous avons recommandé que les relations de l'audit interne avec les autres acteurs du contrôle interne fassent l'objet d'une définition claire, dans une charte spécifique, dont les principales dispositions pourraient être les suivantes :

- l'audit interne participe aux comités de contrôle interne ;
- l'audit interne évalue les autres fonctions de maîtrise des risques ;

© IFA-IFACI

- l'audit interne conseille la direction générale pour l'aider à mettre en place un urbanisme de contrôle interne efficace.

3 - Les relations entre l'audit interne et l'audit externe. L'audit externe certifie la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, l'audit interne, quant à lui, fournit une assurance sur le degré de maîtrise des activités de l'entreprise. Toutefois dans un certain nombre de domaines, leurs travaux sont proches ce qui peut conduire à des redondances.

Nous recommandons en conséquence :
- la coordination de leurs travaux ;
- l'établissement en commun du planning d'interventions ;
- des réunions périodiques où chacun rend compte de ses investigations et de ses conclusions ;
- l'utilisation fréquente par les commissaires aux comptes des travaux de l'audit interne.

Je terminerai par une citation de Daniel LEBEGUE : « Il importe que soit renforcée la relation, transparente et coopérative, qui doit exister entre les trois acteurs clés du système d'audit de l'entreprise, que sont le comité d'audit, les commissaires aux comptes et l'audit interne. Ces trois acteurs forment le « triangle d'or » de l'audit et ils contribuent ensemble à la qualité du dispositif de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité. »

Christian AUBIN

La crise a soulevé, entre autres, une interrogation sur les fonctions de contrôle interne, et notamment d'audit interne : se sont-elles rendues crédibles auprès des organes de gouvernance dans leur diagnostic et leurs recommandations ?

Le Forum de stabilité financière avait relevé, au moment où il examinait les premières biopsies de la crise, que : « […] *les problèmes rencontrés [dans le monde financier] montrent une sous-valorisation des fonctions de contrôle interne… l'exposition – état antérieur – plus ou moins forte des banques à la crise – état actuel – ainsi que leur résistance – état futur – sont très fortement corrélées à la qualité de leur système de gestion du risque et du gouvernement d'entreprise* ».

Je crois que beaucoup de choses sont dites dans cette phrase, et même si elle s'applique à l'évidence au secteur financier, je ne jurerais pas que, à l'occasion de la crise, dans le secteur non financier, on n'ait pas procédé à une revue soigneuse de la qualité des dispositifs de contrôle interne.

L'analyse, que je viens de citer a été partagée par votre groupe de travail. Et il nous a semblé que **la crédibilité et la légitimité de l'audit interne reposaient**, parmi d'autres facteurs, essentiellement sur deux grands piliers **: son indépendance et son professionnalisme.**
Le premier pilier**, l'indépendance** nous a paru reposer à son tour sur un ensemble de trois éléments : les modalités de rattachement de l'audit interne, le périmètre de son intervention et les moyens dont il dispose.

En ce qui concerne le **rattachement**, on peut concevoir idéalement, et constater en pratique, toute une gamme de situations comprises entre deux bornes extrêmes qui dessinent deux logiques différentes, l'une, le rattachement direct de l'audit interne au comité d'audit, voire au conseil d'administration, l'autre qui, au contraire, rappelle l'évidence de l'autorité hiérarchique, absolument incontournable, de la direction générale sur l'audit interne.

© IFA-IFACI

Il appartient à chacune des entreprises de faire sa religion entre les différents modèles, les unes tendant à privilégier l'indépendance, les autres voulant privilégier l'efficacité et la cohésion interne de l'entreprise.
Nous voulons rappeler fortement trois éléments : 1) l'audit interne **doit être rattaché à la direction générale**, ceci ne fait pas l'ombre d'un doute dans toutes nos réflexions et dans toutes nos résolutions ; s'il en était autrement, il y aurait un risque de dissociation dramatique à l'intérieur de l'entreprise. 2) il y a lieu de **définir des relations** étroites et régulières entre le comité d'audit, interface du conseil, et l'audit interne afin d'aider les administrateurs à accomplir leur mission de surveillance et de contrôle. 3), il y a enfin les relations entre l'audit interne, d'une part, le comité d'audit et la direction générale, d'autre part. Pour définir ces relations, il est donc nécessaire de les formaliser précisément – l'exercice de formalisation est en soi porteur d'efficacité – et simplement : qui fait quoi, quelle est la périodicité des rencontres, quelles sont les procédures mises en œuvre, quels sont les modes de présentation et de synthèse des constats, des recommandations, du suivi des recommandations ?
Il est très facile, de faire à des comités épisodiques des présentations savantes et compliquées éludant l'essentiel ou bien s'appesantissant à l'excès sur des détails. Il appartient à l'audit interne, dans un cadre défini, de préparer la réflexion et les décisions des administrateurs par le truchement du comité d'audit. Ce point est essentiel; dans les grandes entreprises les constats de l'audit interne se comptent par dizaines, par centaines, par milliers parfois. Il faut mettre de l'ordre par une signalétique intelligente, probante et directement accessible. Ceci se fait, ceci existe.

En ce qui concerne le **périmètre** du champ d'intervention, une limitation du champ d'intervention de l'audit interne est tout simplement une contradiction ou un illogisme. On ne voit pas comment, pourquoi, au nom de quelle raison- sinon telle ou telle partie d'une entreprise, d'un groupe d'entreprises, serait mise hors la vue de l'audit interne. Mais cela arrive, nous en avons tous des exemples.
Le champ d'intervention de l'audit interne ne doit donc pas être limité. Il doit être très étendu, c'est-à-dire couvrir l'intégralité des fonctions des organisations territoriales ou opérationnelles de l'entreprise, afin de répondre aux besoins des organes dirigeants. Le directeur général a besoin – est-il nécessaire de le rappeler- d'une vue complète sur l'ensemble de son organisation dont il est ultimement et personnellement responsable. Le périmètre de l'audit interne couvre donc, sauf exception notable, explicite et documentée, tous les systèmes, fonctions et processus, et selon un plan organisé fixant chaque année les priorités, dans le cadre d'un plan d'audit lequel est t un élément essentiel de dialogue et de décision entre l'audit interne et les comités et conseils.

Les moyens dont dispose l'audit interne sont le troisième élément définissant son indépendance. Quand on parle de moyens, on pense tout de suite aux moyens d'ordre matériel. J'allais dire qu'il serait difficile d'énoncer le principe selon lequel l'audit interne ne devrait pas disposer des moyens propres à exécuter ses missions, c'est donc une lapalissade. Mais il ne s'agit pas uniquement de moyens matériels du point de vue du budget, de l'importance des effectifs, etc. Les effectifs doivent être proportionnés à l'étendue du champ d'intervention. Nous verrons tout à l'heure l'importance fondamentale des procédures de *risk assessment* pour déterminer ces besoins. Parmi les moyens d'ordre matériel, il y a bien entendu le libre accès à toutes les informations et à toutes les données requises pour permettre à l'audit interne d'exercer ses missions. Il ne doit pas y avoir de partie cachée dans les systèmes d'information et de circulation des informations dans l'entreprise.
Mais il y a aussi d'autres facteurs qui sont également importants, ce sont les moyens humains et à la fois d'ordre quantitatif et qualitatif. On pense bien sûr tout de suite au statut, à la rémunération des auditeurs internes. Il y a eu des périodes, nous les connaissons tous, où l'auditeur interne était un peu considéré de manière subordonnée. Il n'avait pas toute la reconnaissance qui s'exprime d'ordinairement par des rémunérations attractives, soit collectivement, soit individuellement. Il

© IFA-IFACI

appartient à l'entreprise de veiller, de concert avec le responsable de l'audit interne, à conforter la qualité des auditeurs par des procédures de recrutement, de formation et de perfectionnement appropriés.
Bien entendu, ces moyens qualitatifs et quantitatifs, pour bien asseoir l'autorité et l'efficacité de l'audit interne, sont à déterminer, non pas sur la base d'un rapport de forces plus ou moins égal entre les différentes parties en cause, mais sur la base des procédures éprouvées, robustes, complètes, enseignantes du *risk assesment*. C'est sur cette base-là que l'ensemble des moyens doit être calibré.
C'est donc une mission du comité que de veiller à ce qu'il en soit ainsi. Et les moyens donnés à l'audit interne doivent être un sujet de préoccupation particulier et constant de la part du comité d'audit. Il doit en faire périodiquement le bilan, éprouver la validité des choix qui ont été pris, tirer parti de l'expérience dans cette procédure de contact permanent qui a déjà été décrite, y compris au moment solennel et très important du tête-à-tête entre le responsable de l'audit interne et le comité d'audit, hors la présence de l'exécutif.
Quel que soit le mode de rattachement de l'audit interne, son champ d'intervention, les moyens dont il dispose, la partie se joue en fin de compte à plusieurs. Et c'est le degré de sensibilité, de considération personnelle, de confiance dont témoignent à son égard les responsables de la gouvernance, qui détermine la tonalité et l'efficacité de l'audit interne.

Deuxième pilier : le professionnalisme de l'audit interne. La crédibilité de l'audit interne se conquiert et se maintient grâce à son professionnalisme. La bonne application des normes internationales professionnelles garantit la compréhension, l'application et le contrôle des meilleures pratiques. Ceci veut dire tout simplement que les référentiels disponibles sont robustes, qu'ils ont fait la preuve de leur efficacité, de leur pertinence et il va de soi que, dans le domaine d'application des normes, on n'improvise pas, on n'a pas à réinventer l'ensemble des disciplines. Elles existent, il faut les connaître, il faut les appliquer et contrôler leur application.
Dans l'application de ces normes, l'audit interne doit veiller à assurer la couverture optimale des activités eu égard aux caractéristiques d'activité, d'organisation et de taille de l'entreprise. C'est une périphrase un peu pompeuse pour dire : on s'adapte au terrain. L'audit interne n'est pas un *package* standardisé, ce n'est pas une commodité que l'on applique quelles que soient les circonstances, quelles que soient les activités de l'entreprise et l'environnement, quelle que soit la qualité ou l'absence de qualité des relations humaines à l'intérieur de l'entreprise. Tout ceci doit être proportionné, adapté à cette réalité fondamentale que constitue l'entreprise.
La qualité de l'audit interne et son professionnalisme est aussi, et de manière ultime, fonction de la capacité de son responsable à maintenir au meilleur niveau possible l'ensemble de son dispositif : les ressources humaines dont il dispose, la qualité de la formation qu'il distribue, le budget qui lui permet de mettre en œuvre, la mise à jour permanente des référentiels, des outils, des méthodologies, de la planification, du reporting, du *risk assessment*. Bref, un bon audit interne, c'est d'abord, il faut le rappeler, un bon responsable de l'audit interne.

Mais c'est aussi, symétriquement, le rôle du comité d'audit que de s'assurer périodiquement du bon fonctionnement de l'audit interne. Le groupe de travail recommande donc que le comité d'audit soit associé à l'examen de la pertinence de la méthode d'évaluation du fonctionnement de l'audit interne. Plusieurs types d'évaluation sont possibles, mais il faut qu'il y en ait une, qu'elle soit systématique, organisée et à la vue de chacun des acteurs de la gouvernance..
Le comité d'audit peut intervenir dans le choix de l'évaluateur ; il peut, ce n'est pas une recommandation absolue. Mais en tout état de cause, il doit être informé du choix opéré si la décision ne vient pas de lui-même.
Le comité d'audit reçoit le résultat de l'évaluation, ainsi qu'une communication des commentaires appropriés.

© IFA-IFACI

Il apprécie le degré d'assurance sur la qualité du fonctionnement du service afin de déterminer, en concertation avec la direction générale et le responsable de l'audit interne, les suites à donner à l'évaluation.

Louis VAURS

Le dernier volet de notre prise de position concerne l'audit des processus de gouvernement d'entreprise. La règle générale est que l'évaluation de ces processus fait partie des missions de l'audit interne. L'audit interne ne juge pas la stratégie, ni les objectifs ni les décisions prises par la direction générale et le conseil, mais il peut examiner les processus ayant permis d'aboutir à cette stratégie, à ces objectifs et à ces décisions.

Quels sont les audits des processus clés du gouvernement d'entreprise ? Nous en avons recensé 7, mais il en existe bien d'autres :

- les processus relatif à l'éthique ;
- les processus de management des risques ;
- les processus du dispositif du contrôle interne ;
- les processus de la communication externe ;
- les processus de la gouvernance des filiales ;
- les processus afférents au développement durable ;
- les processus relatifs à la prévention, à la détection et à la gestion de la fraude.

Le groupe de travail a toutefois considéré que le périmètre d'intervention de l'audit interne ne devait pas intégrer le fonctionnement du gouvernement d'entreprise de la maison mère, qu'il s'agisse de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil ou de ceux des comités spécialisés. En effet compte tenu de son rattachement aux organes dirigeants, l'audit interne peut difficilement être un juge impartial de la qualité du fonctionnement du conseil ou des relations du conseil avec les actionnaires.

Je rappelle que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP / MEDEF préconise une autoévaluation du conseil tous les ans et une évaluation formalisée au moins tous les trois ans avec, si nécessaire, l'aide d'un consultant extérieur.

Christian AUBIN

Je vais conclure rapidement.

J'insisterai encore sur l'importance du facteur humain. Je le répète, l'audit interne n'est pas un *package*, n'est pas une « commodité ». Les facteurs personnels et humains sont prépondérants, notamment la confiance qu'inspire l'équipe d'audit aux dirigeants opérationnels et aux administrateurs, confiance basée sur le professionnalisme et la capacité d'émettre une opinion indépendante. S'ajoute à cela, notamment en période de crise, du courage.

© IFA-IFACI

Les enseignements de la crise le rappellent, aussi sophistiquées que soient les régulations – et on a vu que la tendance est à l'augmentation –, elles ne peuvent à elles seules capter la complexité de la vie quotidienne de toute entreprise. De même, le contrôle interne ne peut fournir – c'est le corollaire de ce que je viens de dire – une assurance absolue sur ses diagnostics. Il convient donc de mettre, ou remettre le cas échéant, les hommes au cœur des systèmes et de souligner l'importance de l'éthique personnelle et collective, l'importance du bon sens, de la capacité de discernement, et du courage personnel qui donnent tout leur sens aux techniques mises en œuvre et parfois y suppléent. Il ne s'agit pas uniquement, en un mot comme en cent, d'une mécanique de standards que l'on applique, il s'agit de prendre en compte un ensemble d'éléments, non seulement dans leur lettre, mais dans leur esprit, avec bien entendu une pesée tout à fait prépondérante des impératifs d'éthique collective et personnelle.

Le dernier élément de contrôle interne, la dernière référence à citer est celle qui résulte en France d'un nouveau règlement bancaire, publié en janvier 2009. Il veut tirer les premiers enseignements de la crise. Il a des implications très fortes à l'égard des banques. Le contrôle inclut les risques de fraude internes et externes, il lie la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques dans la banque – novation extraordinaire –, vérifie l'exécution des mesures correctives et missionne – c'est une loi qui s'impose à tous – le responsable du contrôle interne d'informer directement et de sa propre initiative le comité d'audit en l'absence d'exécution des mesures correctives. C'est là encore une singularité tout à fait évidente qu'il faut souligner.

Concernant le management des risques, COSO 2 a complété le cadre de référence COSO 1 en formalisant la démarche ERM (*Enterprise Risk Management*). Le point fondamental à en retenir est que cette référence associe, sur une base professionnelle documentée, appliquée et contrôlée, à la gestion des risques, le contrôle interne comme facteur de dynamisme et d'exploitation des opportunités.

L'ordonnance du 8 décembre 2008 constitue un saut qualitatif majeur puisque, pour la première fois en droit positif français, la mission d'assurer le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques est inscrite dans la loi. Le législateur fait donc un lien explicite entre contrôle interne, gestion des risques et responsabilité de la gouvernance.

Enfin, je citerai la mise à jour des recommandations AFEP-MEDEF en fin 2008, où il est rappelé – ceci existait déjà en 2003 – que le comité spécialisé du conseil, sans être nommé, doit examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne et être destinataire de ses rapports d'audit. Dans la version 2008, il est ajouté, parmi les missions du comité des comptes, celle d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Voilà donc de nouveau posé le problème de la définition de ce suivi d'efficacité.

Je terminerai sur le cadre de référence par deux considérations. Le groupe de travail a disposé d'un ensemble de références extraordinairement complet, très varié, nationalement et internationalement. Ces références sont reconnues, éprouvées par l'expérience, assez robustes et suffisamment adaptables à tous les types d'entreprise pour servir de cadre de réflexion à un groupe de travail et d'action aux responsables de la gouvernance.

Claude VIET

On pose une question à Monsieur AUBIN, concernant le positionnement de l'audit. S'il est pratiquement rattaché au comité d'audit et participe à toutes les séances, il n'est plus rattaché à la direction générale. Je crois que nous avons dit le contraire, mais il faudrait sans doute repréciser

© IFA-IFACI

pourquoi on attache autant d'importance au positionnement de la direction de l'audit et du directeur de l'audit.

Christian AUBIN

Oui, bien sûr, nous avons dit l'inverse. Nous avons souligné très fortement la nécessité absolue de ne pas déstructurer l'entreprise avec un rattachement direct de l'audit interne au comité d'audit et au conseil, ce qui serait un facteur de division évident que tout le monde peut comprendre.

En revanche – c'est l'expérience quotidienne –, il est de l'intérêt fondamental de la direction générale de montrer son audit interne au comité, et éventuellement au conseil, mais surtout au comité, car c'est lui qui prépare les délibérations et les décisions du conseil. Pourquoi ? Parce qu'il faut laisser au dialogue ses vertus Si le conseil d'administration est bien choisi, c'est parce que l'on veut réunir en son sein des compétences diverses qui aident au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'efficacité de sa stratégie ; ce n'est pas pour réunir des silencieux, des muets, des sourds ou des aveugles. Par conséquent, tout chef d'entreprise responsable, tout directeur général a un intérêt fondamental à faciliter ce dialogue qui peut être riche d'enseignements. En même temps, la qualité de ces inter relations et de ce dialogue sont des éléments de protection en ce qu'ils tendent à montrer qu'il y a claire explication de la situation de l'entreprise et que les administrateurs ont bien été pourvus de tous les éléments de décision et de réflexion. D'une certaine manière, cette stratégie est une stratégie gagnant-gagnant pour tout le monde : pour le conseil, pour le comité, pour la direction générale et pour l'audit interne.

Louis VAURS

Je comprends très bien la question, et la confusion qui s'est produite est sans doute due au fait que l'on a beaucoup développé le rôle du comité d'audit. On l'a fait volontairement, de façon à sensibiliser le comité d'audit sur ce qu'il peut obtenir de l'audit interne. Mais dans notre esprit, il est parfaitement clair que l'audit interne rapporte hiérarchiquement à la direction générale.

Claude VIET

Deuxième question : qu'en est-il du contrôle et de l'audit internes dans le secteur public ? Y a-t-il des évolutions notables dans ce domaine ?

Louis VAURS

Les choses bougent dans le secteur public. Certaines inspections s'appuient déjà sur les normes professionnelles de l'IIA/IFACI. Par ailleurs, le Ministre du budget Eric Woerth vient de demander à L'inspection Générale des Finances une mission sur la structuration de la politique d'audit interne de l'Etat, qui comportera 2 volets : un état des lieux des pratiques actuelles des ministères en matière d'audit et de contrôle interne, puis des propositions pour assurer le développement à moyen terme d'un dispositif cohérent d'audit dans l'administration.

Claude VIET

La dernière question concerne l'indépendance : comment traiter la question de l'indépendance en l'absence de comité d'audit ?

© IFA-IFACI

Christian AUBIN

On peut répondre en rappelant les trois éléments d'indépendance, à savoir les moyens, le périmètre d'intervention et le rattachement hiérarchique. Et la primauté du professionnalisme. Un auditeur, même sans comité d'audit, qui est respecté dans sa maison a déjà gagné une bonne partie de son indépendance. Et quand il a la confiance du reste de la maison, aussi. Dans le cas inverse, c'est la question de l'efficacité de l'audit interne qui est en cause.

© IFA-IFACI

2- Qu'attendent aujourd'hui de l'audit interne les dirigeants, les administrateurs et les commissaires aux comptes, et comment y répondre ?

Table ronde animée par **Françoise BLIND**, *consultante, Mergéo,*

avec

Jean-Luc BARLET, *membre du comité des normes professionnelles, CNCC*

Bernard FIELD, *secrétaire général, Saint-Gobain*

Christian FONTANEL, *directeur de l'audit interne groupe, EDF*

Daniel LEBEGUE, *président IFA*

Françoise BLIND, consultante, Mergéo

Daniel LEBEGUE, vous représentez les administrateurs, vous êtes membre de comités d'audit. Qu'attendez-vous exactement des auditeurs internes ?

Daniel LEBEGUE, président IFA

Il n'est pas toujours simple d'être administrateur de société dans une entreprise où l'on n'a pas travaillé, que l'on ne connaît pas directement, personnellement. Et pourtant la loi, dans tous les pays, donne au conseil d'administration une fonction éminente, orientée, contrôlée, surveillée et, de manière plus récente, la loi a défini aussi les missions du comité d'audit (en anglais, « *monitor* », que l'on traduit le plus souvent en français par « suivre » et « surveiller »), dans trois domaines : les comptes, l'audit et le contrôle interne, et le management des risques.
Voilà les missions qui sont imparties à un administrateur à l'égard d'une entreprise qui, dans la majorité des cas, je l'ai dit, n'est pas la sienne, qu'il ne connaît pas de manière intime. Comment l'administrateur va-t-il travailler, comment va-t-il remplir au mieux les missions que je viens d'indiquer, qui sont des missions très exigeantes, qui impliquent d'ailleurs une responsabilité de la part des administrateurs ?
Pour répondre à votre question, je dirai qu'il est évident qu'une direction générale attend beaucoup de l'audit interne. Elle attend beaucoup de l'audit interne pour toute une série de raisons, d'abord parce que les grands groupes, en tout cas, se sont, ces dernières années, considérablement développés et ont acquis une taille gigantesque, avec des centaines ou des milliers de filiales dans un nombre de pays qui se compte par dizaines et parfois même dépasse la centaine. Le contrôle en devient de plus en plus difficile.
Les administrateurs, les membres du conseil, et en particulier les membres des comités d'audit dans les conseils, doivent avoir accès à une information aussi riche, précise, objective que possible. Bien entendu, cette information est d'abord fournie aux administrateurs par les dirigeants : le directeur général, le directeur financier et leurs équipes.
Mais les administrateurs, et en particulier ceux qui sont membres de comités d'audit, ressentent aussi le besoin de conforter leur opinion, leur évaluation, leur appréciation de la situation en recevant des informations de source, soit interne, soit externe à l'entreprise ; la source externe, ce sont les commissaires aux comptes et les analystes financiers. Parmi les sources internes, l'audit interne collecte l'information, la traite, la synthétise, et la restitue au comité d'audit. Cette

© IFA-IFACI

information synthétique, organisée, hiérarchisée, permet d'identifier les *issues for discussion*, les points à discuter à l'échelon du comité d'audit et du conseil d'administration.
Voilà ce que j'attends, à titre principal, de l'audit interne.

Françoise BLIND

Bernard FIELD, du côté de la direction générale, quelles sont les attentes ?

Bernard FIELD, secrétaire général, Saint-Gobain

D'abord, je précise que je parle pour les groupes à caractère non financier, non pas que les groupes financiers n'attendent rien de leur audit interne, bien au contraire, mais je crois que la problématique y est sensiblement différente.
Les sources de dysfonctionnement, les sources de risques dans l'entreprise se sont multipliées. Sur un plan strictement industriel, la complexité des procédés industriels peut soulever, dans les installations, les implantations, les usines, un grand nombre de difficultés et de problèmes. D'autre part, des exigences de plus en plus fortes, de plus en plus complexes pèsent sur les directions générales : exigences à caractère social, environnemental, exigences nées de la réglementation boursière, du législateur d'une manière générale lequel, presque chaque année, rajoute quelques couches supplémentaires.
Pour toutes ces raisons, l'audit interne a un rôle majeur à jouer qui est d'essayer de maîtriser les risques, puisque le but est bien celui-là.
J'ajouterais néanmoins : prenons garde au danger de trop attendre de l'audit interne. L'audit interne ne peut pas répondre à toutes les questions ; à trop embrasser, il étreindrait assez mal l'ensemble des problèmes qui surgissent dans un groupe d'entreprises. Si l'audit interne est incontestablement une fonction indispensable pour les directions générales et pour le conseil d'administration à travers son comité d'audit ou des comptes, ce n'est évidemment pas la seule fonction de surveillance de l'entreprise ; il y en a d'autres.

Françoise BLIND

Jean-Luc BARLET, quelles sont les attentes particulières des commissaires aux comptes à l'égard des directions d'audit interne ? Comment pouvez-vous travailler avec l'audit interne dans le nouveau contexte qui a été évoqué ?

Jean-Luc BARLET, membre du comité des normes professionnelles, CNCC

Je ne reviendrai pas sur le fameux triangle d'or cher à Monsieur LEBEGUE. Il faudrait d'ailleurs ajouter à ce triptyque d'intervenants un quatrième intervenant qui est la fonction contrôle interne, celle-ci étant désormais de plus en plus structurée au sein des grands groupes.
Quel est l'axe principal de la coordination nécessaire entre les différents acteurs ? C'est la gestion des risques. La hiérarchisation des risques se substitue désormais à une approche un peu millimétrique des contrôles de processus dans l'entreprise, et, dans cette approche, il y a une nécessité d'échange et de coordination entre les acteurs que sont le comité d'audit, la direction générale, l'audit interne et l'audit externe. L'audit interne est devenu un partenaire de l'audit externe.

© IFA-IFACI

Françoise BLIND

Christian FONTANEL, vous représentez les directeurs de l'audit interne. Quelles sont vos attentes vis-à-vis des autres participants à cette table ?

Christian FONTANEL, Directeur de l'audit interne groupe, EDF

Mes attentes sont directement liées à la perception que je peux avoir de mes contributions qui sont :

- apporter, comme le disent les textes, l'assurance raisonnable que les différents risques de l'entreprise sont sous contrôle ;
- vérifier que les décisions prises par la gouvernance sont bien déployées ;
- être l'un des acteurs potentiels d'interpellation sur un certain nombre de dysfonctionnements ou de risques que l'audit peut percevoir.

Dès lors, mes attentes par rapport aux acteurs sont d'abord un soutien, et ce soutien s'exprime essentiellement à travers l'indépendance, qui découle du niveau de rattachement et de l'autorité. L'autorité est renforcée par le soutien que l'on reçoit.
J'attends aussi, et c'est peut-être dit moins souvent, de l'information. Paradoxalement, la fonction d'audit est une fonction qui isole, puisque le directeur de l'audit étant indépendant, il n'est pas associé aux différents échanges managériaux traditionnels de l'entreprise. Il a donc quelquefois plus de mal à accéder à l'information, dont il a besoin en termes globaux, de l'entreprise.
Et puis j'attends un minimum de disponibilité, même si je me dois d'être extrêmement synthétique, il faut l'espace pour pouvoir s'exprimer et échanger.

Françoise BLIND

Daniel LEBEGUE, dans cette relation avec les directeurs de l'audit interne, on disait tout à l'heure qu'il pouvait y avoir des échanges en tête-à-tête. La plupart du temps, **est-ce que c'est le comité d'audit qui demande ces échanges ou est-il fréquent également que les directeurs de l'audit interne vous sollicitent ?**

Daniel LEBEGUE

Je ne sais pas répondre à cette question, de la poule et de l'œuf. Mais l'échange est considéré aujourd'hui, dans beaucoup de grandes sociétés, et d'ailleurs en plein accord avec le management, comme une bonne pratique. Une ou deux fois par an, le responsable de l'audit interne, ainsi que les commissaires aux comptes, passent un peu de temps avec le comité d'audit ou le président du comité d'audit, hors la présence du management.
Comme président du comité d'audit, je pose trois questions au directeur de l'audit interne que j'ai en face de moi.
Premièrement : comme disent les Anglais, qu'est-ce qui vous empêche de dormir, ou qu'est-ce qui vous réveille la nuit ? Il est important de savoir ce qui préoccupe quelqu'un qui a en charge le contrôle, l'audit, la vérification de l'état des risques.
Deuxièmement : est-ce que, comme auditeur interne – je pose la même question aux commissaires aux comptes –, vous exercez votre activité en pleine indépendance ? « En pleine indépendance », ne veut pas dire que l'audit interne est détaché de l'entreprise et de la direction de l'entreprise. Non. Mais pour exercer ce métier de l'audit et les métiers de contrôle en général, il faut le faire avec

© IFA-IFACI

indépendance d'esprit ; et avec courage, aussi ; le courage d'exprimer par moments des choses qui ne sont pas très agréables à entendre pour vos interlocuteurs, des dirigeants ou des administrateurs. Mais on attend de vous ce courage.
Troisièmement : estimez-vous avoir les moyens, les ressources pour bien accomplir les missions qui vous sont imparties, pour suivre votre programme d'action ?
Quand on a dialogué une demi-heure, trois quarts d'heure autour de ces trois thématiques, il s'instaure naturellement une relation transparente, confiante et de coopération qui permet ensuite de travailler ensemble dans les meilleures conditions.

Françoise BLIND

Christian FONTANEL, en tant que service d'audit interne, **la fonction Audit a également un rôle de contribution aux enjeux de gouvernance. Comment analysez-vous ce rôle ?**

Christian FONTANEL

Je pense que, autant la fonction Audit a besoin d'informations venant de la gouvernance, autant elle a le potentiel d'en apporter beaucoup, de façon ciblée, et de façon approfondie.
Une mission d'audit, c'est une action qui dure un certain temps, qui engage des ressources, et qui permet d'apporter tout autre chose à la gouvernance que ce qu'elle reçoit d'habitude. Ce qu'elle reçoit d'habitude, ce sont des opinions.
L'audit a la capacité de présenter des faits, des faits attestés et prouvés, et cela est essentiel. Il présente ces faits dans le domaine des risques (aptitude des organisations à gérer et à maîtriser les risques). Il les présente également dans le domaine des déploiements des politiques voulues par la direction ou la gouvernance. Il les présente aussi, je crois, avec une capacité d'interpellation, avec une capacité de proposition à travers ses recommandations et à travers la proposition d'exploration de secteurs qui auraient peut-être été délaissés, volontairement ou non.

Françoise BLIND

Avec un champ de compétences qui croît de façon importante, qui intègre les risques opérationnels, les risques de réputation, les risques stratégiques – j'en oublie sans doute d'autres –, **est-ce que tout cela est tenable**, finalement ?

Christian FONTANEL

C'est une question importante. Je pense que c'est tout à fait tenable, mais il y faut des conditions, il y faut des compétences. Le niveau des auditeurs doit être élevé, et vous savez que, dans l'entreprise, constituer une équipe de cadres à fort potentiel est un combat permanent. Les cadres à potentiel sont très disputés, mais je ne vois pas comment on pourrait accepter qu'un auditeur vienne auditer un dirigeant si on ne reconnaît pas à l'auditeur l'aptitude, un jour peut-être, d'occuper la place du dirigeant qu'il audite.
Le panel de compétences doit être très représentatif de tous les objets audités. Quand on mène un audit, il faut un auditeur qui connaisse le sujet, mais il faut aussi un auditeur qui ne le connaît pas bien, qui porte un regard nouveau. Et je crois qu'il ne faut pas hésiter à faire appel à des compétences d'expertise, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise, lorsque le sujet devient par trop pointu.

© IFA-IFACI

La compétence doit pouvoir s'appuyer sur une méthodologie. La profession ne manque pas de règles, de méthodes et d'outils.

Françoise BLIND

Cela fait beaucoup de demandes. Bernard FIELD, comment réagissez-vous ?

Bernard FIELD

Je disais, tout à l'heure, qu'il y avait un certain danger à penser que l'audit interne peut maîtriser la totalité des risques et éviter tout dysfonctionnement, ce qu'il ne pourra jamais faire, quels que soient sa bonne volonté, sa compétence et le nombre des auditeurs.
Je suis d'accord avec ce que disait Daniel LEBEGUE tout à l'heure sur l'intérêt qu'il y a, pour la direction de l'audit interne, à rencontrer en tête-à-tête (c'est-à-dire hors toute autre présence), soit le président, soit la totalité des membres du comité des comptes ou d'audit, pour pouvoir parler en toute franchise, exprimer éventuellement des doléances, et souligner des faiblesses éventuelles dans tel ou tel secteur qui n'auraient pas donné lieu à des investigations particulières.
Je pense aussi que l'audit interne, vous en avez dit un mot tout à l'heure, doit se combiner avec le contrôle interne. Pour moi, c'est tout à fait essentiel. Tant et si bien que, dans mon groupe, audit interne et contrôle interne, qui sont deux départements différents, sont placés sous la même direction.

Françoise BLIND

Est-ce que vous avez un comité de contrôle interne ?

Bernard FIELD

Nous avons un comité d'audit et de contrôle internes, puisque les deux sont groupés. le comité regroupe les membres de la direction générale qui sont en charge des différents secteurs concernés, et ceci aboutit évidemment à un compte rendu au directeur général et, par ailleurs, au comité des comptes à qui, en bonne observation des recommandations du code du gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, on doit adresser la synthèse des rapports, voire tel ou tel rapport particulièrement important, et organiser aussi ce tête-à-tête au moins annuel.
Nous avons également comme pratique d'établir un document spécifique sur les fraudes et les détournements comptables de nature financière.

Françoise BLIND

Y a-t-il un membre du conseil d'administration qui participe à ce comité de contrôle interne ?

Bernard FIELD

Non. Le comité de contrôle et d'audit internes est interne à l'entreprise. Le comité d'audit et des comptes est évidemment l'émanation du conseil d'administration, le pont étant fait par la communication de la synthèse des rapports, voire des rapports, l'entretien annuel en tête-à-tête et

© IFA-IFACI

cette note, établie semestriellement, sur les fraudes et les détournements significatifs qui permet d'isoler très rapidement les problèmes les plus importants qui ont pu apparaître.

Françoise BLIND

Sur la coordination des différents acteurs du contrôle interne, quel est votre avis ? Ils sont manifestement très nombreux : les commissaires aux comptes, les auditeurs internes, les contrôleurs internes, les *risk managers*… **Qu'en est-il des relations CAC et auditeurs internes ?**

Jean-Luc BARLET

Je voudrais revenir sur un point qui a été souligné par Monsieur FONTANEL. Les avis, les conclusions, les opinions, quelle que soit la manière dont on les exprime, sont destinés souvent au public, aux actionnaires bien évidemment, et plus largement à ce que les Anglo-Saxons appellent les *stakeholders*. A ce niveau-là, c'est nécessairement certaines constatations de l'audit interne et du contrôle qui sont mises en avant sur des points majeurs.
Il y a ensuite le comité d'audit. Il a à connaître les « faiblesses significatives ». Les points importants identifiés, ne donnent pas nécessairement ou immédiatement lieu à une remédiation interne et peuvent donc exposer l'entreprise pendant une certaine période.
Et puis il y a l'ensemble des éléments identifiés par les fonctions contrôle interne, audit interne, audit externe, qui entrent dans un discours régulier et permanent entre les acteurs et l'entreprise pour mettre en place des plans d'action.
Les niveaux de coordination, à mon avis, sont donc à trois niveaux : un premier niveau qui est le management ; un deuxième niveau qui est le comité d'audit ; et un troisième niveau qui est, pour les problèmes significatifs comme la fraude, le public.

Françoise BLIND

Parmi l'extension des champs de compétence de directeur de l'audit interne, on a évoqué tout à l'heure l'audit des processus clés du gouvernement d'entreprise, l'éthique, le contrôle interne, le management des risques, la communication externe, la gouvernance des filiales, la politique de développement durable et la fraude.
J'aimerais avoir votre réaction là-dessus, Daniel LEBEGUE.

Daniel LEBEGUE

Parmi tout ce que l'on attend des auditeurs internes – j'espère qu'on ne les accable pas trop – toutes les missions d'audit de conformité, de mon point de vue, ont une importance particulière. Par audit de conformité, j'entends prévention ou identification de risques de fraude, corruption, blanchiment dans le secteur financier et, de manière plus large, non-respect des règles et des régulations.
Il y a là une attente particulière vis-à-vis de l'audit interne. On a tous travaillé dans des entreprises, dirigé des équipes dans des entreprises. On sait combien c'est difficile, pour un responsable et pour une équipe, de reconnaître, de faire remonter une information sur des dysfonctionnements, surtout s'ils sont de nature à mettre en cause la responsabilité de l'entreprise ou de collaborateurs dans l'entreprise. On a toujours tendance à sous-estimer une fraude ou une opération supposée de corruption pour obtenir un marché.
Il faut disposer d'une équipe d'audit capable de recueillir l'information et de la restituer à la fois à la direction générale et au conseil, au comité d'audit, et dans toute sa réalité. C'est parfois difficile. J'ai

© IFA-IFACI

en tête – je ne citerai pas l'entreprise – un audit sur les procédures de *compliance* en Chine. Le constat était rude, parce que c'est un pays où il est difficile d'être parfaitement *compliant* avec les règles que s'est donné le groupe en matière de marchés, de relations fournisseurs, de recrutement, etc. Cette information, la direction générale, le conseil en disposent. Et là, l'audit a une responsabilité toute particulière.
Dans beaucoup d'entreprises, des principes, des normes de bonne gouvernance sont appliqués avec beaucoup de rigueur dans la structure de tête : à l'échelon du conseil d'administration, de la maison mère, des comités du conseil, et des relations entre le conseil, la direction générale, les commissaires aux comptes.
Mais dans une entreprise comme EDF, qui compte des centaines de filiales et de *joint ventures* dans le monde, on a évidemment la préoccupation – le « on », c'est la direction générale d'abord, mais aussi le conseil d'administration – que les valeurs, les principes de bonne gouvernance soient déclinés, appliqués en tenant évidemment compte des situations locales, de l'actionnariat des sociétés, etc. On souhaite que ces principes inspirent la gouvernance dans le groupe, dans son ensemble. On souhaite que la filiale, la *joint-venture* située au Mexique, respecte, dans toute la mesure du possible, les bons principes de gouvernance d'entreprise édictés par l'entreprise EDF, par sa direction générale.
Comment va-t-on s'en assurer ? On va se tourner vers l'audit. Il y a d'autres services qui peuvent assurer cette veille, cette vérification-là, mais c'est l'audit qui, *in fine*, sur place, sur site, dans telle entreprise du groupe, va s'assurer que les règles édictées, que l'on affiche, que l'on rend publiques vis-à-vis des actionnaires sont bien appliquées partout dans le groupe.
Dans un grand groupe du secteur de l'énergie, deux filiales, situées en Amérique latine, étaient en permanence en dehors des clous, sur le plan des résultats et du management. La direction générale a décidé d'envoyer une mission lourde de l'audit interne pour savoir comment cette filiale était gouvernée. On a effectivement découvert des politiques qui n'étaient pas en ligne avec les principes d'action du groupe. Dans de tels cas, l'audit a un rôle clé à jouer.

Christian FONTANEL

Je remercie Daniel LEBEGUE d'avoir ouvert la voie, car il y a un réel problème. Dans un groupe comme EDF, ce qui est aujourd'hui traité à travers les filiales représente environ 70 % de la valeur du groupe. Apporter au comité d'audit l'assurance raisonnable que les risques sont maîtrisés sur 30 % du groupe, c'est certes une tâche très noble, mais on sent bien que la question ne peut pas s'arrêter là. Quand il y a plusieurs centaines de filiales, le système qui permet d'apporter cette assurance raisonnable au comité d'audit ou à la tête du groupe devient en soi une question.
On peut approcher cette question par un certain nombre de voies. La première est d'aider la direction générale à définir un certain nombre de règles, surtout lorsque l'on constate des besoins sur le terrain. Une autre voie est de conduire des audits, mais pour conduire un audit, encore faut-il que la situation de gouvernance le permette, c'est-à-dire que la maison mère soit majoritaire ou que le pacte d'actionnaire avec les autres actionnaires permette de faire au moins un audit conjoint.
Mais il existe d'autres voies. Il y a tout ce qui concerne l'animation en réseau d'acteurs du contrôle présents dans les filiales et, à travers elle ou au-delà, la définition d'une politique de groupe en matière de conduite des actions d'audit et de contrôle interne dans les filiales, qui peut au moins être portée par les acteurs de la gouvernance, par les administrateurs représentant le groupe.
Et il y a une fonction que nous essayons de développer au sein du groupe EDF, que j'appelle la fonction de back-office de la gouvernance, qui est à la disposition des administrateurs qui représentent le groupe dans les filiales et qui, dans les domaines relevant de l'audit et du contrôle, permet de leur apporter un appui sur les questionnements, une aide à l'analyse des dossiers, etc.

© IFA-IFACI

La gouvernance reste pleine et entière, mais l'audit, en tant que fonction support à la gouvernance de la tête de groupe peut aussi être une fonction support de la gouvernance des filiales.

Françoise BLIND

Bernard FIELD, **jusqu'où pensez-vous que le directeur de l'audit interne puisse aller en matière d'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise ?**

Bernard FIELD

Je crois, aujourd'hui, que nous sommes entrés dans un processus qui va amener les grands groupes à adopter un véritable programme mondial de conformité, de *compliance*. Et ceci est d'autant plus important que, on l'a dit, les risques et les responsabilités afférents à ces risques ont de plus en plus tendance, y compris sous l'influence des juridictions, à remonter à la direction générale du groupe et ensuite au conseil d'administration de la maison-mère.
Qu'est-ce qu'un programme mondial de conformité ? D'abord, il est mondial, c'est-à-dire que, comme je l'indiquais tout à l'heure, lorsque l'on a une centaine ou un millier de filiales – 1 400 pour ce qui concerne le groupe Saint-Gobain – dans soixante pays, il est hors de question de s'intéresser à la seule maison-mère, laquelle est une holding qui compte 230 salariés sur les 210 000 de l'entreprise.
Il s'agit donc de donner une impulsion, et d'effectuer ensuite un suivi des vérifications de la mise en place de bonnes procédures, et de s'assurer que ces procédures sont effectivement respectées.
Mais il y a plusieurs domaines, et c'est pour cela que, à mes yeux, l'audit interne a tout son rôle à jouer mais ne peut pas jouer tout le rôle, si vous voyez la différence.
Je prends un exemple : il y a un domaine aujourd'hui porteur de risques, qui est le domaine du droit de la concurrence. J'en parle en connaissance de cause, puisque mon groupe a été récemment condamné pour ce sujet, de façon extrêmement lourde. Le droit de la concurrence, c'est-à-dire l'interdiction des ententes ou abus de position dominante, représente aujourd'hui un risque important pour beaucoup d'entreprises, il faut le dire. Les autorités sont vigilantes et sanctionnatrices.
Or l'audit interne, à mon sens, ne pourra pas faire d'audit de concurrence, parce que c'est un domaine complexe où les appréciations des situations, ententes ou abus de position dominante requièrent souvent une longue expérience de spécialistes. Chez moi, ce sont des audits inopinés menés par des cabinets d'avocats spécialisés précisément dans ces domaines. Cela n'empêche pas d'ailleurs qu'à l'occasion de telle ou telle vérification, on découvre autre chose qui permette ensuite à l'audit interne de s'orienter vers d'autres terrains.
Il y a aussi tout un pan très important, que l'on a juste abordé, qui est celui de la sensibilisation aux valeurs de l'entreprise, de leur diffusion. Or cela nécessite des actions de formation d'autant plus lourdes et longues à mettre en œuvre qu'il faut périodiquement se rendre dans les filiales, notamment dans les pays « exotiques », ceux qui n'ont pas toujours une très grande habitude de respecter spontanément les valeurs qualifiées par eux d'occidentales.
On peut aussi parler du dispositif dit de *whistleblowing*, d'alertes professionnelles, qui, lui aussi, à un moment ou à un autre, va devoir être mis en place un peu partout, et qui fournira à nouveau des aliments pour l'audit interne, en tout cas dans un certain nombre de cas.
Bref, je crois qu'il faut maintenant raisonner de plus en plus en grand, en fonction d'un programme mondial de conformité impliquant tous les aspects et qui déborde du strict audit interne mais, encore une fois, où l'audit interne trouve naturellement toute sa place.

© IFA-IFACI

Jean-Luc BARLET

Sur la notion de groupe, les régulateurs attendent aujourd'hui une approche transversale au groupe, et qui s'intéresse aux risques et aux contrôles dans une approche globale, c'est-à-dire une vision des comptes consolidés. Un régulateur vous demandera : « Quelle orientation des travaux avez-vous donnée pour couvrir tel risque de manière transversale globale ? »
Les auditeurs externes ont souvent une mission légale, une mission d'audit statutaire dans l'ensemble des filiales, dans les réseaux internationaux. Et c'est là qu'une coordination serrée se fait entre auditeurs externes et auditeurs internes. Il y a un intérêt fort à organiser cette coordination de manière globale au niveau du groupe.

Françoise BLIND

Puisque l'on parle de **coordination entre les différents acteurs du contrôle interne**, avez-vous, Daniel LEBEGUE, des recommandations à faire sur ce point ?

Daniel LEBEGUE

Je crois que l'on n'est pas à l'optimum, ni en interne, ni dans l'action coordonnée des équipes d'audit interne et des commissaires aux comptes.
Je commence par le deuxième point. J'ai constaté, dans de nombreuses entreprises, que les commissaires aux comptes établissent leur programme d'action, leur programme de missions de l'année, en discutent avec le management, le CFO et son équipe principalement, et ils présentent leur programme d'action au comité d'audit.
Même exercice pour l'audit interne : programme d'actions de l'année, on en discute avec la direction générale qui approuve le programme d'actions et avec le comité d'audit qui en est informé, qui en discute, qui peut suggérer tel ou tel ajout, tel complément.

Pendant très longtemps et dans beaucoup d'entreprises, en tout cas d'entreprises que je connais, les deux exercices n'étaient absolument pas coordonnés, ni dans le temps ni en termes de moyens. Il arrive même parfois que ce soit autour de la table du comité d'audit que le responsable de l'audit interne rencontre les commissaires aux comptes, échange avec eux. En dehors de cela, il n'a pas beaucoup l'occasion de dialoguer, d'échanger avec les commissaires aux comptes. Ce n'est pas la meilleure situation.
Comment peut-on améliorer les choses, dans le respect des devoirs et des obligations des uns et des autres, et notamment du côté des commissaires aux comptes, en tenant compte de leurs obligations légales, de leurs normes professionnelles très exigeantes ?
Dans deux sociétés où je suis administrateur au comité d'audit, nous avons recommandé que l'on présente, dans la même séance du comité d'audit, le programme d'action de l'année à venir (on fait généralement cela en décembre ou en janvier) des commissaires aux comptes et de l'audit interne. C'est un exercice de cohérence, si je puis dire : y a-t-il bien complémentarité, évite-t-on les redondances, est-ce que les uns et les autres prennent bien appui sur leur expertise, leurs forces de travail réciproques pour optimiser le système ? Je ne sais pas si c'est la réponse à tous les sujets, mais c'est une solution parmi d'autres.

Je voulais dire un mot, à l'attention de Bernard FIELD. A l'IFA, nous avons beaucoup travaillé avec l'IFACI ; nous avons un groupe de travail avec les commissaires aux comptes ; nous avons aussi un groupe de travail avec les *chief risk officers*, les responsables des risques dans les entreprises.
Ce qui me frappe vraiment, je vous le dis sans détour, quand on pose la question aux uns et aux autres : « Comment voyez-vous votre rôle, votre positionnement et vos relations avec les autres

© IFA-IFACI

acteurs du contrôle et de l'audit ? », on obtient des réponses qui sont absolument non convergentes. C'est pourquoi je vous invite à vous rapprocher, à dialoguer, à travailler ensemble, et le MEDEF comme l'IFA peuvent vous y aider, pour bien définir le rôle respectif des uns et des autres, éviter les redondances, les doubles emplois ou les zones blanches de non-audit, de non-contrôle.
Je crois que nous ne sommes pas là non plus à l'optimum. On doit pouvoir améliorer les processus et le bon emploi des ressources rares de l'entreprise, ressources rares parce que chacun sait que les hommes et les femmes qui font de l'audit, du contrôle dans les entreprises et en dehors des entreprises sont difficiles à recruter. Il faut mieux les rémunérer, j'en suis absolument d'accord ; ils sont très mobiles, certains diront qu'ils sont très infidèles. Les grands cabinets déplorent évidemment le *turn-over* incroyable qui existe chez eux au bénéfice de vos entreprises, Mesdames et Messieurs.

Essayez de parler de tout cela pour optimiser, autant que faire se peut, le système commun.

Françoise BLIND

On va essayer de réagir point par point. Jean-Luc BARLET, je crois qu'il y a justement une révision des normes professionnelles en cours sur les aspects de coordination entre les commissaires aux comptes et les auditeurs internes.

Jean-Luc BARLET

Avant de laisser Monsieur FIELD répondre sur la seconde partie de l'inquiétude exprimée par Daniel LEBEGUE, je voudrais dire que je suis d'accord sur le fait qu'un progrès important a été réalisé dans la concertation entre le responsable des risques, les auditeurs internes, les auditeurs externes. Un langage commun a été trouvé qui est la cartographie des risques. C'est un moyen de rassemblement des acteurs autour d'une appréciation commune qui se décline ensuite dans des risques opérationnels, dans des risques comptables et financiers qui nous intéressent plus directement. Il existe un socle pour organiser ce plan de progrès.

J'ai en charge, au sein de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, la normalisation en France des relations avec le gouvernement d'entreprise et du compte rendu sur les faiblesses significatives de contrôle interne. C'est un sujet qui nous amènera à rencontrer l'ensemble des acteurs. Daniel LEBEGUE évoquait le groupe de travail ANSA-IFA-Auditeurs externes. Cette concertation est en train de s'établir, de manière à ce que, à la première date de mise en place de la nouvelle ordonnance, existe un socle solide de normalisation dans ce domaine.

Bernard FIELD

Que les entreprises aient des organisations disparates, c'est une évidence. Cela correspond à la différence de taille, à la différence des activités qui ne placent pas le curseur exactement de la même façon selon que vous êtes mono-métier, multi-métier, selon que vous êtes très centré sur l'Hexagone ou très international.
Il y a aussi des pesanteurs au sein des entreprises. Autrefois, pour parler d'un sujet qui tient beaucoup à cœur à l'IFACI, le service – la terminologie est d'ailleurs éloquente – d'audit interne était l'un des services de la direction financière. Et il a souvent fallu beaucoup d'efforts pour faire accepter au directeur financier qu'il perde un de ses services, dès lors que l'on voulait créer une direction de l'audit interne et que celle-ci soit directement rattachée au directeur général. De la même façon,

© IFA-IFACI

l'audit interne et le contrôle interne ont chacun souvent tendance à vouloir préserver leur autonomie, sur quoi se branchent souvent des problèmes de personnes.
Pour autant, il est clair qu'il y a beaucoup de progrès à faire. Pour moi, il y a deux évidences : l'une que j'ai déjà dite, qui est qu'audit interne et contrôle interne sont parfaitement complémentaires et, à mon sens, la solution consistant à les mettre sous le toit d'une même direction est une bonne solution, même si je ne prétends pas que c'est forcément la solution universelle. La seconde est qu'il doit y avoir une coordination pleine et entière entre les commissaires aux comptes et l'audit interne. Dans mon groupe, tous les rapports de l'audit interne sont systématiquement communiqués aux commissaires aux comptes, et je dois dire que cela ne soulève aucun problème, cela paraît évident. Et il n'est pas besoin d'aller à la réunion un peu solennelle qu'évoquait Daniel LEBEGUE du comité des comptes pour mettre en présence les deux parties. Mais peut-être cela existe-t-il encore. Il faut vaincre quelques mauvaises façons de faire ou quelques craintes excessives, ou peut-être des considérations personnelles qui l'emportent sur l'intérêt du groupe.

Daniel LEBEGUE

Un mot pour marquer évidemment mon adhésion avec ce que Bernard FIELD vient de dire. J'évoquais la coordination *ex ante*. Vous avez absolument raison, la coordination, l'échange d'informations *ex post* fonctionne très bien des deux côtés. Les rapports de l'audit interne sont communiqués au commissaire aux comptes, et inversement j'espère, dans la plupart de nos entreprises. Les rapports des commissaires aux comptes vont à l'audit interne. Sur ce point, il n'y a pas de problème.

Mais je parlais de la coordination *ex ante* : qu'est-ce que l'on va faire dans les douze mois à venir ? Est-ce que l'on va faire la même chose ou est-ce que l'on essaie de rationaliser notre travail ? C'est un peu différent.

Bernard FIELD

Il me paraît évident que la coordination *ex ante* est absolument indispensable et que le programme d'activité de l'audit interne soit communiqué aux commissaires aux comptes et vice versa, pour essayer, comme vous le dites très bien, de rationaliser au mieux les interventions des uns et des autres.

Cela ne pose pas de problème, dès lors que chaque partie a en tête l'intérêt du groupe qui est bien que ces fonctions soient coordonnées. Alors, peut-être faut-il de temps en temps qu'il y ait, de la part de la direction générale, un petit coup de pouce….

Françoise BLIND

Christian FONTANEL, on sent que le sujet est d'importance. **Comment peut-on mettre de l'huile dans les rouages, et que penser de la position faîtière de l'audit interne ?**

Christian FONTANEL

Je crois d'abord que la question de la coordination des acteurs impliqués dans le contrôle est effectivement une question majeure, parce que trop de contrôle tue le contrôle, trop d'acteurs génèrent des doublons et des espaces vides. Il y a donc un réel besoin d'organisation et de coordination de l'ensemble.

© IFA-IFACI

Je rappelle que l'IFACI a fait une excellente publication sur le thème de l'urbanisme du contrôle interne. On a souvent défini l'audit comme étant le contrôle du contrôle. J'aime bien cette définition, particulièrement pour les très grandes organisations. Dans des organisations de taille moyenne, l'audit audite directement des processus ou des activités ; il audite, bien entendu, le contrôle interne de ces processus et de ces activités. Mais plus l'organisation devient importante, plus il y a nécessité de relais, de système, de politique, d'organisation.
Je crois qu'il y a une nécessité d'organisation du contrôle dans une entreprise. Au sein d'EDF, c'est effectivement la même direction qui s'occupe du contrôle et de l'audit, comme au sein de Saint-Gobain. On fait très attention à ne pas mélanger les deux, on fait très attention à ce que l'audit ne soit pas en situation d'auditer un domaine ou un processus qu'il aurait organisé, ce qui veut dire que la mission que nous avons en matière de contrôle interne est beaucoup plus une mission d'architecture générale, de principes généraux, de finalité, chaque manager ayant la responsabilité d'organiser matériellement son système de contrôle, et l'audit ayant la responsabilité de l'auditer. Je crois que cette notion d'urbanisme est tout à fait essentielle au sein de l'organisation.

Et puis il y a des acteurs qui ont des rôles un peu particuliers ou un peu différents. Le *risk management*, avec lequel l'audit interne a forcément un dialogue permanent, parce que son programme d'audit s'adosse à la cartographie des risques, mais aussi parce que ses audits contribuent à la mise à jour de cette cartographie des risques. Il y a aussi les auditeurs externes. Je peux vous dire qu'au sein d'EDF, nous avons des réunions très régulières, conformément à une charte de fonctionnement, avec les auditeurs externes, réunions régulières de calage sur des programmes d'audit respectifs, réunions d'échange d'informations : les commissaires aux comptes ont accès à tous nos rapports d'audit, et ils nous fournissent leurs conclusions comme contribution à notre programme d'audit.

Ce travail d'organisation et d'architecture est un travail majeur, et d'autant plus important que le groupe est vaste.

Françoise BLIND

Nous avons beaucoup parlé d'audit des processus, et j'aimerais bien que nous parlions un peu des hommes, que nous les remettions au cœur du système, puisque c'est une des recommandations de la prise de position IFA-IFACI.

Comment faire pour les remettre au cœur du système ? Et **comment faire pour valoriser les directeurs d'audit interne, qui sont des gens rares ?** J'ai listé quelques unes des qualités que l'on demande aux auditeurs : professionnel, respecté, indépendant, objectif, légitime, inspirant la confiance, courageux. **Comment faire pour détecter et garder ces oiseaux rares ?**

Bernard FIELD

D'abord, je tiens à dire que je ne suis pas en charge de la gestion des ressources humaines de l'audit interne. Par conséquent, ce que je vais être amené à dire est une vision quelque peu lointaine du sujet. Pour autant, il est tout à fait clair que, autrefois, certains services d'audit interne localisés à la direction financière pouvaient servir de refuge à des personnes dont on n'avait pas forcément un besoin criant dans d'autres services ou dans d'autres fonctions. Cela a évidemment complètement changé.

Pour moi, la première qualité indispensable est le professionnalisme, c'est-à-dire la technicité. Elle est à la fois directement liée à la formation des gens que l'on recrute et bien entendu à l'expérience

© IFA-IFACI

qu'ils acquièrent progressivement. Formation, cela veut dire qu'il faut recruter des gens de haut niveau, jeunes si c'est possible, mais en conservant une tranche de moins jeunes ou de pas jeunes du tout, pour la bonne raison qu'il faut disposer de personnes ayant une connaissance intime du groupe, de l'organisation, de son fonctionnement, de sa culture, de ses mentalités, etc., si l'on veut arriver à faire un bon travail.

Il faut éviter que la direction de l'audit interne ne soit une « fosse » dont on ne peut pas sortir. Une mobilité doit être offerte, de manière intéressante, aux éléments de l'audit interne au bout d'un certain temps. On ne peut pas imaginer être auditeur interne pendant des dizaines d'années.

Il y a donc là tout un travail complexe à réaliser. D'ailleurs, ce n'est pas la seule fonction de l'entreprise qui soulève ce type de questions. Nous faisons, aujourd'hui et ici, un sort particulier aux auditeurs internes, c'est bien naturel, mais d'autres fonctions se trouvent confrontées au même type de problème, avoir à la fois des gens de haute technicité, très bien formés et se formant sur le terrain, mais auxquels on doit pouvoir assurer une mobilité intéressante dans le groupe.

Christian FONTANEL

Pour moi, c'est vraiment une des questions clés de la fonction. Et plus l'audit s'éloigne de son passé (révision comptable, audit procédural), plus il se rapproche de la contribution à la gouvernance, plus cette question est importante.

Comment résoudre cette question ? Il y a plusieurs moyens. Je crois que le premier moyen est d'en avoir conscience et d'en défendre l'idée.
Pour ce qui nous concerne, au sein du groupe EDF, je n'accepte pas, les yeux fermés, les « excellents éléments » dont les autres directions veulent se débarrasser. Deuxièmement, j'ai passé un contrat, avec la direction qui gère les cadres à potentiel, aux termes duquel nous contribuons à leur professionnalisation. Quand vous prenez un jeune cadre à potentiel et que, sur une période de trois, quatre ans, vous lui faites faire une vingtaine d'audits dans vingt secteurs de l'entreprise, dans vingt métiers, dans vingt lieux géographiques différents, en quelques mois ce jeune cadre est capable de faire des constats et des propositions pertinents et reconnus comme tels par les responsables de secteurs. Troisièmement, la qualité des sorties : nous appliquons autant d'efforts à trouver la bonne sortie, je ne dis pas la meilleure sortie mais la bonne sortie, la sortie pertinente à chacun de nos auditeurs, ne serait-ce que pour que les autres aient envie de nous rejoindre.

Tout cela est un processus qui se gère dans la durée, et qui va très au-delà des déclarations de principe.

Daniel LEBEGUE

Je commence par un aspect qui n'est pas de mon ressort comme administrateur, mais lorsque, dans certaines entreprises financières, peu nombreuses, des jeunes gens passent leurs journées devant des écrans d'ordinateur et sont rémunérés 40 ou 60 fois plus que ceux qui, dans l'entreprise, ont pour mission de rappeler les valeurs, les principes d'action, de les faire respecter, il y a évidemment quelque chose qui ne va pas. Je ne développe pas davantage ; il semble qu'un consensus soit recherché pour corriger ce type de situation.
Deuxièmement, je vais peut-être vous surprendre, mais dans les métiers d'audit et de contrôle, je ne suis pas très favorable à ce qu'il y ait une composante importante de la rémunération indexée sur la performance. D'abord, je crois qu'il est très difficile d'apprécier la performance vue du côté de l'entreprise, la création de valeur pour l'entreprise de tel ou tel auditeur, de telle ou telle mission d'audit. De plus, ceux qui exercent des fonctions de ce type doivent le faire au nom d'un intérêt

© IFA-IFACI

collectif, d'un intérêt général. Que les cadres de l'audit interne bénéficient, comme tous les autres cadres de l'entreprise, de systèmes d'intéressement ou d'actionnariat, cela va de soi. Mais je suis très réticent à introduire des critères de performance plus individualisés, autres évidemment que l'assiduité, la qualité professionnelle de l'intéressé, etc.
Troisièmement, dans ce que l'on considère comme le premier code écrit de l'humanité, le code d'Hammourabi à Babylone, il existe un chapitre sur ceux qui font métier du négoce d'argent ou exercent des métiers de contrôle. Dans le code d'Hammourabi, ont été énoncées les qualités fondamentales pour exercer les métiers de la finance, de contrôle, d'audit.

Eh bien vous, vous êtes des messagers – vous n'êtes pas les seuls dans l'entreprise, j'espère – qui portez ces valeurs, ces bons comportements partout dans l'entreprise, et c'est sans doute une de vos responsabilités essentielles, parce qu'hélas ! il y a aujourd'hui des hommes et des femmes en charge d'opérations, surtout dans la finance, il faut le dire, à qui on n'a pas appris ces fondamentaux, ou qui les ont perdus de vue. Je me permets d'insister sur ce rôle qui est le vôtre.

Françoise BLIND

Nous passons maintenant aux questions.

Première question : face aux exigences fortes de contrôle et à la multiplication des acteurs du contrôle, et considérant que l'audit interne intervient encore trop souvent a posteriori, ne devrait-on pas réfléchir à la mise en place d'un système d'information intégré des risques permettant à chacun des acteurs du contrôle de disposer de ces informations en continu et en quasi-temps réel ?

Deuxième question : en matière d'indépendance et d'efficacité de la gouvernance, y a-t-il une recommandation quant à une organisation purement centrale ou à une fédération d'audits régionaux ?

Christian FONTANEL

Sur la première question, concernant le système d'information, il est clair que la connaissance des risques est un élément essentiel à leur maîtrise, et donc la création d'un système d'information ne peut qu'aller dans le bon sens.
Ma préoccupation, en tant que responsable d'audit, est surtout de voir la prise en compte du risque, son intégration dans les actes de management. La cartographie des risques ne doit pas seulement être un acte formel pour alimenter un processus de gouvernance, mais aussi, dans le quotidien des organisations, elle doit avoir un impact réel sur les comportements.

Jean-Luc BARLET

Je pense qu'il y a une limite aux systèmes d'information et à des systèmes totalement automatisés en matière de risques, car ils ne savent pas gérer les discontinuités, comme on en a eu l'exemple très récemment, notamment dans le secteur financier. Ce sont des systèmes qui trouvent leurs limites et qui doivent être complétés par des personnes qui assurent le contrôle.

© IFA-IFACI

Bernard FIELD

Sur la deuxième question concernant l'organisation – en raisonnant toujours par rapport à un grand groupe international – je pense que la deuxième formule, c'est-à-dire une formule centralisée au niveau de la holding, mais avec des relais locaux placés sous l'autorité fonctionnelle de l'équipe d'audit interne centrale, est la bonne solution, pour la raison que soixante pays égalent à peu près cinquante langues différentes. Pour faire un audit, il faut plonger dans les documents de l'entreprise, libellés dans la langue locale. Je ne vois pas comment on peut faire cela, dans le cadre d'une organisation totalement centralisée. La solution régionale me paraît donc être la bonne.

Daniel LEBEGUE

Je crois que l'on a tous rêvé à un « cadran risques » qui engloberait tous les risques de l'entreprise et qui donnerait, quasiment en temps réel, au management, au conseil, au comité d'audit, au commissaire aux comptes, à tous ceux qui ont une fonction de contrôle, une vision instantanée de tous les risques.
On prétend que le précédent directeur de la CIA avait le projet de contrôler, à l'échelle du monde, la totalité des communications orales, vidéo et sur Internet. Il avait demandé à ses services de réfléchir à un système, à un grand radar mondial qui permettrait de savoir à tout instant ce qui se passait partout dans le monde en matière d'échange d'informations. Avec l'âge, les systèmes *Big Brother*, je n'y crois plus. D'ailleurs, quand on a essayé de les mettre en place, cela s'est généralement terminé par un accident, et parfois pire. Donc, soyons plus pragmatiques.
Il n'empêche qu'il faut tirer le meilleur parti des systèmes modernes d'information. Et les administrateurs en particulier souhaiteraient recevoir du management, tous les trimestres par exemple, un état à peu près complet des performances commerciales, des indicateurs de rentabilité, de l'état des risques, de l'état des ressources humaines, etc., disposer d'une sorte de tableau de bord des éléments synthétiques qui donneraient une photographie, aussi complète et exacte que possible, de l'état des forces et faiblesses de l'entreprise.
Mais même cela, c'est difficile. Je le dis d'autant plus volontiers qu'ayant été de l'autre côté de la barrière, du côté du management, j'avais essayé de construire ce tableau de bord pour notre commission de surveillance, et je dois humblement dire que je n'ai pas réussi à le mettre en place.

Christian FONTANEL

Je crois effectivement que le système *Big Brother* est une tentation qui n'est pas réaliste. Je vais juste donner un exemple.

J'ai constaté que la cartographie des risques du groupe EDF, simplement pour les risques qui remontaient à la direction générale, comprenait 900 risques. Admettons que ce soit 900 thèmes d'audit, sur trois ans, cela fait 300 audits par an. Il est évident que mon président est incapable de digérer une telle quantité d'informations. Mais quand vous êtes dans un groupe dont plusieurs des composantes seraient au CAC 40 si elles étaient indépendantes, vous ne pouvez pas refuser à un responsable qui n'est pas tout à fait à la tête de groupe de disposer lui-même d'un système pour scanner et pour surveiller sa propre organisation.
Je crois donc qu'il y a aussi un urbanisme de l'audit à concevoir dans les grands groupes, avec plusieurs niveaux d'intervention, avec une hiérarchie dans l'ampleur des risques et avec une articulation entre les différents acteurs. Il y a bien un audit corporate, il y a bien des audits pour chacun des métiers ou pour chacune des filiales. Il est impératif que ces audits soient organisés, qu'ils

© IFA-IFACI

appliquent les mêmes méthodes, les mêmes outils, que leurs plans d'audit soient organisés, mais il n'est pas indispensable que tout remonte tout le temps à la tête de groupe ; sauf à la saturer totalement et à lui faire perdre de vue l'essentiel.

Françoise BLIND

Une autre question relative à l'organisation et à l'efficacité, mais qui concerne cette fois-ci le comité d'audit : même si le comité d'audit peut s'appuyer sur les meilleures pratiques, il n'en reste pas moins qu'il ne peut consacrer qu'un temps limité au sujet de la maîtrise des risques, et tout ceci dans des environnements métier de plus en plus complexes. N'y aurait-il pas lieu d'augmenter les ressources dont dispose le comité d'audit (interventions indépendantes externes, par exemple), pour lui permettre de mieux assurer la mission que la loi lui confie désormais ?

Daniel LEBEGUE

Ceci est prévu, et existe, dans certains codes de gouvernance, dont le nôtre. Dans le rapport AFEP-MEDEF, il est dit que le conseil d'administration et le comité du conseil, en particulier le comité d'audit, peuvent disposer ou demander à disposer d'un budget pour faire faire des évaluations, collationner des expertises, des opinions à l'extérieur de l'entreprise.

C'est relativement peu utilisé. Une des explications est que le dossier type d'un comité d'audit, dans le CAC 40 en tout cas, c'est 400 pages. Donc, l'idée de demander 200 ou 400 pages de notes complémentaires à l'extérieur ne nous vient pas spontanément à l'esprit. Mais ceci peut être utile dans certains cas. Ainsi, dans deux cas que je connais, c'est le conseil, sur recommandation du comité d'audit, qui a demandé une *fairness opinion* à l'extérieur, dans le cadre d'une procédure d'acquisition et de fusion. Là, il est pleinement justifié que le conseil ait des moyens propres d'action.

© IFA-IFACI

Discours de clôture

Jean-Pierre JOUYET, Président, Autorité des Marchés Financiers

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, permettez-moi de remercier chaleureusement Daniel LEBEGUE de son invitation à clôturer vos travaux sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise.

Je voudrais prendre un tout petit peu de champ par rapport au thème de votre colloque pour y revenir ensuite. Un peu comme si on s'éloignait de l'écran de télévision pour mieux saisir l'image d'ensemble, avant de s'en rapprocher de nouveau pour distinguer chacun des pixels qui la compose.

1 - Quel est le tableau d'ensemble pour le régulateur que je suis ? Celui d'un monde où on ne payait pas la liquidité. D'un monde où les risques de crédit étaient sous-évalués, que ce soit le fait de certaines innovations financières, de la détention hors bilan de ces produits ou des agences de notation qui avaient failli à leur tâche en n'évaluant pas correctement le risque de ces produits. Celui d'un monde où règne une forte incertitude sur la localisation exacte de ces risques. Ce qui, in fine, laisse planer un grand doute sur l'ampleur des pertes réelles des banques. Un monde où le système de rémunération, notamment des traders, incitait à une prise de risque excessif ; où l'application des normes comptables de l'IASB et des normes prudentielles ont eu un effet pro-cyclique lorsque les marchés se sont effondrés ; un monde, enfin, à la régulation trop éclatée pour permettre une prise en compte des effets systémiques.

L'addition de ces facteurs de risque a déclenché une crise financière devenue une crise économique, toujours par le canal de l'offre et de la demande de crédit. Les hausses de primes de risque et le resserrement des conditions de crédit bancaire aux entreprises et aux ménages pèsent sur l'investissement et la consommation. L'incertitude macroéconomique conduit les entreprises à retarder leurs investissements, et les ménages réduisent leur consommation, d'où une réduction de la demande de crédits. Le ralentissement fragilise davantage les bilans des emprunteurs et des banques et ce « feedback » alimente la crise financière et la prolonge durablement.

2 – Seul le retour de la confiance peut enclencher une spirale vertueuse qui permettra de « casser » cette mécanique infernale. Or, je l'ai déjà dit en de multiples occasions, pour ramener l'épargnant à réinvestir, surtout sur le long terme, il faut autre chose que de bonnes paroles. Il faut des actes, des actes rassurants. Je repasse donc du général au particulier : comment pouvez vous, de votre côté, rassurer les investisseurs ? En leur donnant une information aussi complète et transparente que possible, qui lui permette de se forger sa propre opinion. En privilégiant une gouvernance d'entreprise qui leur donne toutes les garanties que la prise de décision, la gestion de l'entreprise, sera conforme à leurs propres intérêts. En l'espèce, non l'intérêt du seul manager mais celui de toutes les parties à la vie de l'entreprise.

Cela étant, tout n'est pas de votre seul ressort. Au législateur d'adapter la loi si nécessaire, au régulateur de fixer de nouvelles normes qui créeront un environnement propice à l'investissement. Aux acteurs que vous êtes de prendre également toutes les mesures qui s'imposent.

© IFA-IFACI

❶Pour ce qui du législateur, il a consacré par son ordonnance du 8 décembre 2008 la pratique du « Comité d'audit », dans le cadre de la transposition de la 8ème directive européenne. Le comité d'audit a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il agit sous la responsabilité exclusive et collective des membres de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance. Cette ordonnance énumère les quatre missions qui relèvent de la compétence du Comité d'audit:
a) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
b) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
c) le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
d) le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes

Or, chacune de ces missions appelle des précisions interprétatives. Il faudra apporter ces réponses pour permettre aux comités d'audit une pratique homogène. J'en donnerai quelques exemples. Que recouvre exactement la notion d'information financière ? Est-ce une information comptable, historique ou prévisionnelle ? Que faut-il entendre par l'efficacité des systèmes de contrôles interne ? Est-ce à dire que l'on s'oriente vers un système évaluatif du contrôle interne. Quelle est la responsabilité du membre du Comité d'audit ? Quel est le périmètre exact de son domaine de contrôle (rien ne devrait, a priori, lui échapper).

Toutes ces questions méritent des réponses concertées du régulateur avec les acteurs de la Place. C'est pourquoi je n'exclus pas, dans le cadre des réflexions que nous menons avec le Secrétaire général de l'AMF, de proposer de réunir un groupe de Place sur ce sujet particulier des comités d'audit.

❷ Pour ce qui est du régulateur, on vient de voir qu'il peut s'efforcer de préciser la portée d'un texte de loi qui vous touche au plus près. Que peut-il faire de plus ?

Il doit en permanence veiller à la qualité de l'information, financière ou non. Vous savez comme moi que de nombreux investisseurs professionnels disent désormais prendre en compte dans leur décision d'investissement des critères qui ne soient pas strictement financiers ou quantitatifs. Des initiatives voient régulièrement le jour en matière d'évaluation non financière des entreprises, sur la base de critères purement qualitatifs, tel le respect de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Mais attention, si le régulateur exige des émetteurs les informations qui permettront aux investisseurs de comparer les performances des différentes sociétés cotées, il ne veut pas et n'entend pas intervenir dans leur organisation interne. Ce n'est pas son rôle.

En revanche, il doit bien veiller à ce que les différentes structures créées par la loi, comme le comité des rémunérations, remplissent bien leur rôle.

Ce qui m'amène, justement, à la question des rémunérations.

La situation est là pour le moins confuse. Ces dernières années, se sont juxtaposés, en mille-feuilles, des textes de loi, des codes, des comités, etc. Sans jamais donner le sentiment que nous trouvions un point d'équilibre qui satisfasse au minimum les marchés, au maximum les opinions publiques. L'empilement d'informations demandées, publiées dans des documents distincts (rapport de gestion, rapport sur le contrôle interne, états financiers, …), a en fait ajouté à la confusion et je le regrette.

© IFA-IFACI

Que peut faire le régulateur ?

D'abord ce que les pouvoirs publics exigent de lui : je remettrai au tout début du mois de juillet un rapport sur la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF. Nous savons déjà que la plupart des sociétés cotées ont déclaré souscrire à ces recommandations. Mais ce que nous devons soigneusement vérifier, en épluchant tous les rapports qui sont présentés ces semaines-ci aux assemblées générales, ce sont les réserves qui assortiraient l'application de ces recommandations. Le diable se niche dans les détails.

Par ailleurs, je n'exclus pas, en fonction du résultat consolidé de cet exercice, de faire des propositions pour améliorer la lisibilité de l'information sur les rémunérations. Il me parait en effet qu'un effort de regroupement dans un document unique de ce que les actionnaires, aujourd'hui, veulent et doivent savoir, serait bienvenu. On peut raisonnablement espérer qu'une information exhaustive, immédiatement compréhensible, aura également un impact vertueux sur la fixation des rémunérations et de tous les avantages qui la composent.

Enfin, je ne crois pas qu'il revienne à l'AMF, qui contrôle les sociétés cotées, de fixer la rémunération des dirigeants d'entreprises. Ce serait une disposition qui nous placerait en porte à faux puisque nous serions juge et partie. En revanche, je pense que les comités de rémunérations des entreprises pourraient accueillir plus largement des administrateurs indépendants dont le regard serait, par la force des choses, plus libre sur ces sujets.

❸ J'en viens à mon dernier point, comment l'audit interne peut-il lui aussi concourir au retour de la confiance ?

Tout le travail que vous avez effectué sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise – travail conduit sous la double autorité de Christian AUBIN et Louis VAURS et dont je salue les conclusions – répond à cette question.

Qu'il s'agisse des relations de l'audit interne avec la direction générale, ou avec le conseil et le comité d'audit, vous avez clairement défini le cadre d'une action dont le maître mot doit être indépendance. J'ajouterai, car je ne suis pas certain que vous en ayez suffisamment conscience, que votre action est également synonyme de « compétitivité » pour l'entreprise. L'audit interne est un outil de management des risques, au service de la direction générale. Il doit l'irriguer en conseils, diagnostics et recommandations. En un mot, ce n'est pas uniquement le maître qui utilise le stylo rouge pour noter, mais aussi le tuteur qui accompagne le développement de l'entreprise de ses conseils. A cet égard, je suis d'accord avec vous pour considérer que l'audit interne doit donner le même niveau qualitatif d'information au comité d'audit et à la direction générale.

J'ajouterai à vos recommandations une suggestion s'agissant du rapport à l'AMF sur les procédures de contrôle interne. Je le sais, cet exercice peut être vécu comme un pensum. Je le regrette. Faites de cet exercice un outil d'influence au sein de l'entreprise. Valorisez le au maximum pour asseoir votre force d'intervention, votre capacité à faire des propositions correctrices et, plus important encore, votre aptitude à tirer la sonnette d'alarme lorsque des lignes rouges sont franchies. Nous avons besoin d'auditeurs internes ultra-vigilants, conscients de leur rôle d'avant-garde du contrôle du risque. Un risque qui a été comme je le disais au début de mon propos, trop souvent sous-évalué.

Voilà ce que je souhaitais partager avec vous aujourd'hui sur ces sujets. Face aux réticences des entreprises qui craignent les conséquences juridiques et financières d'une réglementation trop lourde, il faut trouver la juste mesure entre protection des intérêts des actionnaires et des parties prenantes, et contraintes réglementaires. L'équilibre à trouver est délicat. Il ne doit pas obéir au

© IFA-IFACI

dictat des médias ni à l'impulsion d'une idée moutonnière. Il doit résulter d'une réflexion associant toute la place, que je crois tout aussi soucieuse que l'AMF de vouloir améliorer la qualité des règles de gouvernance.

Je vous remercie de votre attention.

© IFA-IFACI