IFA
Institut Français des Administrateurs

IFACI
Institut de l'Audit Interne

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

© IFA - IFACI - Paris - avril 2009
ISBN : 978-2-915042-03-0

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Avant-propos

La crise financière qui frappe aujourd'hui les économies du monde entier, appelle l'attention, parmi d'autres facteurs discriminants, sur la gouvernance de certaines entreprises, leur gestion des risques et leur contrôle interne.

Par évolution spontanée ou en réponse à certains dysfonctionnements, des progrès notables ont été accomplis dans ces domaines. Les ambitions de la gouvernance ont pris de l'ampleur. Les approches et les techniques du contrôle interne ont progressé. Le spectre couvert par le management des risques s'est sensiblement élargi. L'audit interne s'est affirmé et il s'est affermi sur la base d'un professionnalisme reconnu.

La crise actuelle conduit donc à une double interrogation :

- sur les organes de direction : ont-ils mis en place des fonctions appropriées de contrôle, de management des risques et d'audit interne ? En ont-ils entendu et compris les diagnostics et recommandations ?
- sur les fonctions de contrôle interne, de management des risques et d'audit interne : se sont-elles rendues crédibles auprès des organes de gouvernance dans leurs diagnostics et leurs recommandations ?

L'IFA et l'IFACI ont décidé de mettre en place un groupe de travail, réunissant leurs compétences respectives, sur cette problématique.

Sans surprise, les réflexions du groupe de travail participent de la conviction que l'audit interne – et plus généralement les fonctions qui concourent au contrôle interne et au management des risques – sont des acteurs essentiels qui offrent aux organes de gouvernance des synergies et des complémentarités manifestes, au service du développement de l'entreprise responsable, dans la rentabilité.

Les conclusions du groupe de travail sont exposées dans deux livrables distincts et complémentaires :

- Une « Prise de position » rappelant les principales propositions. Elles visent 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 de relations entre l'audit interne et les organes dirigeants.

- Un rapport de nature plus technique objet du présent document :
  - il rappelle les principales références qui ont inspiré les réflexions du groupe. Elles sont en effet nombreuses : les crises les ont multipliées au cours de ces dernières années.
  - il reprend les propositions formulées par le groupe de travail en ce qui concerne les relations entre l'audit

© IFA - IFACI

interne et les acteurs de la gouvernance.

- il recense enfin les principales diligences que l'audit interne peut être conduit à exercer pour procéder à sa mission en matière de gouvernance. **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.**

A l'issue de nos travaux qui ne prétendent certes pas épuiser un ensemble de sujets en constante évolution et qui font débat dans le monde entier, nous avons grand plaisir à souligner combien nous sommes redevables à tous les membres du groupe de travail de leur contribution : comme auditeurs internes et comme administrateurs. Ils ont apporté le sérieux de leur engagement professionnel et personnel, le fruit de leur expérience, l'élan de leurs convictions, dans le respect librement consenti des disciplines du travail en commun, faites de l'écoute de l'autre et de l'expression libre d'opinions même minoritaires. Qu'ils en soient, tous et chacun, chaleureusement remerciés.

Les co-présidents du Groupe de travail

Louis Vaurs
Délégué Général, IFACI

Christian Aubin
Christian Aubin & Associés, IFA

© IFA - IFACI

Remerciements

Composition du groupe de travail :

- **Laurent ARNAUDO**, Directeur de l'audit interne Alcatel-Lucent, Administrateur de l'IFACI
- **Pierre BOURGOIN**, Directeur de l'audit interne, France Télécom
- **Emmanuel du BOULLAY**, Administrateur de sociétés, Président de la commission formation de l'IFA
- **Claude CARGOU**, Ancien Directeur de l'audit interne, Groupe AXA, Administrateur de l'IFACI, Vice-Président de l'ECIIA
- **Jean-Michel CHAPLAIN**, Directeur de l'audit interne de la Croix Rouge française, Administrateur de l'IFACI
- **Thierry COLATRELLA**, Associé KPMG, Responsable du département Internal Audit Services
- **Christian FONTANEL**, Directeur de l'audit interne, EDF, Administrateur de l'IFACI
- **Marc FORMERY**, Directeur de l'audit interne, TOTAL
- **Alain GROSMANN**, Président de la commission de déontologie de l'IFA, Administrateur de sociétés
- **Patrice JOSNIN**, Adjoint de l'Inspecteur général de BNP Paribas, Président du Groupe professionnel Banque de l'IFACI
- **Daniel LEBEGUE**, Administrateur de sociétés, Président de l'IFA
- **Jean-Yves PELISSON**, Directeur de l'audit interne, AGF, Administrateur de l'IFACI
- **Jean-Marie PILLOIS**, Membre du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes
- **Jacques RENARD**, Ancien Directeur de l'audit interne de Shell France, Auteur de « Théorie et pratique de l'Audit Interne »
- **Pierre RODOCANACHI**, Membre du comité d'audit de Vivendi et Prologis European Properties, Directeur Général de Management Patrimonial Conseil, Administrateur de sociétés
- **Claude VIET**, Directeur de l'audit interne, Groupe La Poste, Président de l'IFACI

Rapporteurs :

- **Nathalie HYMEL,** Director Advisory services, KPMG
- **Béatrice KI-ZERBO,** Directeur de la Recherche, IFACI

Co-présidents :

Louis VAURS, Délégué Général, IFACI

Christian AUBIN, Christian Aubin & Associés, IFA

© IFA - IFACI

© IFA - IFACI

Sommaire

Avant-propos 3
Remerciements 5
Introduction 9

I – Le cadre de référence des travaux du groupe 11
1. Gouvernement d'entreprise 11
2. Contrôle interne 12
3. Audit interne 14
4. Management des risques 14

II – Audit interne et gouvernance 17
1. Les relations de l'audit interne avec la direction générale 17
2. Les relations de l'audit interne avec le conseil et le comité d'audit 18
3. Les relations de l'audit interne avec les autres acteurs du contrôle interne 21
4. Les relations de l'audit interne avec l'audit externe 21
5. La crédibilité et la légitimité de l'audit interne sont conditionnées par son indépendance et son professionnalisme 22
5.1 L'indépendance de l'audit interne 22
5.2 Le professionnalisme de l'audit interne 24

III – L'audit des processus de gouvernement d'entreprise 26
1. Ethique 27
2. Contrôle interne 29
3. Management des Risques 31
4. Communication externe 34
5. Gouvernance des filiales 36
6. Politique de développement durable 41
7. Fraude 43
8. Autres processus susceptibles d'être évalués 45

Annexe A : Les références prises en compte par le groupe de travail 47
Annexe B : Prise de position IFA/IFACI : Récapitulatif des recommandations 55

© IFA - IFACI

© IFA - IFACI

Introduction

1. Les objectifs du groupe de travail

Les travaux du groupe traitent des interactions réciproques de l'audit Interne avec la direction générale, le comité d'audit[1] du conseil[2], tel qu'il est mentionné dans l'article 14 de l'ordonnance du 8 décembre 2008, et de son action dans les processus de gouvernement d'entreprise.

Ils s'adressent aux dirigeants, aux conseils, aux comités d'audit et aux responsables de l'audit interne.

2. La méthodologie suivie

Les réunions du groupe de travail 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 (notamment les normes de l'IIA/IFACI, les publications de l'IFACI et les prises de position de l'IFA) ;
- l'analyse des documents publiés par les groupes cotés (sélection de 45 sociétés représentatives et établissement d'une grille d'analyse des rapports annuels et des documents de référence).

3. Périmètre des travaux

Le périmètre des travaux englobe les entreprises privées. Le domaine des administrations publiques n'a pas été traité ; en revanche, les entreprises du secteur public entrent bien dans le périmètre.
Ces travaux s'appuient sur les bonnes pratiques de grands groupes. Les relations de l'audit interne avec le comité d'audit sont parfois moins étroites et moins formalisées dans les entreprises cotées de taille plus réduite.
L'optique retenue par le groupe de travail est celle des sociétés cotées à conseil d'administration ou de surveillance, avec une séparation des fonctions de président et de directeur général. La transposition aux autres types de structure, des questions-clés de l'audit, ne parait toutefois pas poser de problèmes de principe particulier et relèvent des adaptations librement décidées par les conseils et les directions générales.

[1] *Dans la suite de ce document, le terme « comité d'audit » désigne tout comité spécialisé, quelle que soit son appellation, dans les domaines des comptes et de l'information financière, des risques et du contrôle interne, de l'audit interne et externe, chargé de préparer, dans ces domaines, les travaux du conseil.*
[2] *Dans la suite de ce document, on entendra par conseil, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.*

© IFA - IFACI

4. Les résultats des travaux

Les réflexions du groupe visent :

- à préciser le rôle et les responsabilités respectives des acteurs du gouvernement d'entreprise, le conseil et ses comités spécialisés, la direction générale et des acteurs du contrôle interne ;
- à présenter un cadre technique d'audit de la gouvernance.

Les objectifs et les moyens de la gouvernance et de l'audit interne offrent aux entreprises des possibilités d'action réalistes au service d'une stratégie responsable de développement dans la durée et la rentabilité.

Le gouvernement d'entreprise pas plus que les disciplines du contrôle interne et de l'audit interne ne sont des concepts figés. Dans un environnement en constante évolution, la gouvernance s'adapte en permanence pour améliorer ses procédures et ses pratiques. Il en est de même de l'audit interne pour assurer sa crédibilité et son efficacité.

Dans cette optique, gouvernance et audit interne ne sont pas antagonistes, ni au plan des ambitions, ni à celui des moyens : une gouvernance s'affadit en se privant de l'apport de l'audit ; un audit affaibli enlève à la gouvernance de sa portée.

© IFA - IFACI

I. Le cadre de référence des travaux du groupe

Gouvernance et audit interne : des concepts forts et diversifiés, offrant de puissants leviers d'action.[1]

Depuis les affaires *Enron* et similaires, les concepts et pratiques régissant gouvernance et audit interne ont évolué : leur ambition s'est amplifiée, leurs modalités opératoires se sont précisées. La crise ouverte par les *subprimes* a intensifié et continue à intensifier ces deux tendances.

Le tableau des principales références en matière de gouvernance et d'audit interne offre un éventail de possibilités considérable aux entreprises qui savent et veulent allier les potentialités de la gouvernance et celles de la performance.

La plupart des instances de régulation internationales et nationales ont émis des principes et des recommandations en matière de gouvernance, de contrôle interne, de management des risques et de l'audit interne, quatre domaines qui circonscrivent le périmètre de réflexion du groupe de travail.

Enoncer ces quatre domaines ne peut en aucun cas inciter à omettre, ou négliger, le rôle des autres acteurs, extérieurs, de la gouvernance que sont notamment les régulateurs, les auditeurs externes (commissaires aux comptes), les agences de rating, et …les juges.

1. Gouvernement d'entreprise

L'évolution des corpus de gouvernement d'entreprise émis successivement, entre autres initiatives, par **l'OCDE en 2004**, pour l'ensemble des entreprises, **le Comité de Bâle en 2006**, pour les banques, et par **l'IFAC** en 2009, pour les professionnels de la comptabilité, traduisent, chacun dans leur domaine, une ambition accrue dans les principes et un degré de précision croissant dans les modalités. Ces cadres conceptuels ont en commun :

- de proposer une définition de la gouvernance qui s'applique tant à la relation entre actionnaires, conseil et direction générale qu'aux relations de l'entreprise avec d'autres « parties prenantes » ;
- d'être d'application volontaire : ce sont des recommandations que l'entreprise choisit d'appliquer volontairement ou, dans le cas des auditeurs externes, qui relèvent d'une adhésion volontaire à un code professionnel ;
- d'être internationaux, sans référence précise à un cadre légal national ; ils sont donc très généraux dans la formulation de leurs recommandations ;
- mais ils lient clairement les objectifs stratégiques de l'entreprise, la conduite des affaires au jour le jour, le contrôle interne, la gestion des risques et la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Les principes **AFEP MEDEF** de 2003, ni ceux de 2008, ne définissent directement le « gouvernement d'entreprise ». Sauf dans la version de 2008, à propos de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, ils ne font pas explicitement état de la prise en compte éventuelle

[1] *cf. Annexe A : Les références prises en compte par le groupe de travail*

© IFA - IFACI

des autres parties prenantes de l'entreprise. Ils définissent tacitement la gouvernance par les relations entre actionnaires, conseil et direction générale.
Ils sont en revanche plus explicites sur les rôles et les missions des comités spécialisés du conseil, en particulier du comité des comptes, dans les domaines du contrôle interne et de l'audit interne, qui entrent précisément dans le champ des réflexions du groupe de travail.

Pour ce dernier, *Corporate governance* définit les relations entre les actionnaires, le conseil – et ses comités spécialisés – et la direction générale. Ce concept fait référence à la façon dont les décisions majeures de l'entreprise sont prises et à la façon dont la structure de tête de l'entreprise est organisée pour prendre ces décisions et répondre de ses responsabilités, notamment vis-à-vis des parties prenantes. C'est la ligne retenue par l'OCDE et le Comité de Bâle.

Quant à la **gouvernance opérationnelle**, elle définit les relations des dirigeants avec les métiers, les fonctions, les filiales et les organisations territoriales de l'entreprise. Cette définition est interne à l'entreprise.

Bien que tranchée en apparence, la réalité de l'entreprise rend cette différence plus mouvante et plus « poreuse » : les interactions entre les deux familles de gouvernance sont permanentes et nombreuses.

La différence de nature entre les deux formes de gouvernance souligne le rôle de surveillance imparti au conseil, tandis que la direction générale est en charge de la réalisation des objectifs stratégiques et de la gestion quotidienne de l'entreprise.

2. Contrôle interne

La définition élaborée par COSO I énonce les caractéristiques du contrôle interne :

- c'est un ensemble d'actions continu constituant un moyen et non une fin en soi ;
- ce processus est interne à l'entreprise, il est mis en œuvre par des personnes à tous les niveaux de l'organisation ; il ne se résume pas à des manuels de procédures ;
- le contrôle interne s'adresse à la réalisation et l'optimisation des activités, à la fiabilité des opérations financières, à la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- sur ces sujets, le contrôle interne peut délivrer une assurance raisonnable et non une assurance absolue de l'atteinte des objectifs.

La loi de sécurité financière de 2003 (LSF) modifiée par la loi du 3 juillet 2008 transposant les 4ème et 7ème directives européennes, a institué l'obligation, pour le président des entreprises assujetties, de « rendre compte » dans un rapport des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés. Ce rapport est approuvé par le conseil et rendu public.

L'ordonnance du 8 décembre 2008, transposant la 8ème directive européenne confie au comité d'audit le soin d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

© IFA - IFACI

L'AMF, dans le Cadre de référence de janvier 2007, a donné du contrôle interne une définition ambitieuse et précise, selon laquelle le contrôle interne est un dispositif :

- mettant en jeu « *un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions* » ;
- contribuant à « *la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources* » ;
- devant « *lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité* » ;
- visant plus particulièrement à assurer « *la conformité aux lois et règlements ; l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ; le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ; la fiabilité des informations financières* ».

En outre,

- « *le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers* » ;
- « *il est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires* » ;
- « *Toutefois le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints* ».

En application du **règlement n° 97-02 du 21 février 1997 du C.R.B.F[1]. Les activités bancaires** sont l'objet depuis plus d'une décennie de dispositions spécifiques, particulièrement développées, régulièrement mises à jour et complétées, relatives au contrôle interne.
Elles ont été très sensiblement renforcées, en réponse à la crise financière, par un arrêté du 14 janvier 2009 modifiant le règlement n°97-02. Parmi ces dispositions, nombreuses et contraignantes, dont la méthodologie et l'application, sont soumises au contrôle direct de la Commission bancaire, on peut relever notamment celles qui :

- incluent les risques de fraude interne et externe dans le risque opérationnel ;
- lient la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques ;
- enjoignent aux entreprises de définir des procédures qui permettent de vérifier l'exécution, dans des délais raisonnables, des mesures correctives décidées dans le cadre du contrôle interne ;
- missionnent le responsable du contrôle périodique, de la responsabilité d'informer directement et de sa propre initiative le comité d'audit, de l'absence d'exécution des mesures correctives décidées ;
- demandent que l'organe délibérant procède, au moins deux fois l'an, à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne, notamment du contrôle de la conformité.

En outre, le règlement 97-02 modifié charge le comité d'audit, sous la responsabilité du conseil, de :

- vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et, le cas échéant, consolidés ;

[1] *Depuis la loi de sécurité financière du 1er août 2003, le pouvoir réglementaire qui était auparavant délégué au comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF), dont les règlements étaient homologués par le ministre avant leur entrée en vigueur, est désormais directement exercé par le ministre chargé de l'économie, assisté par le comité consultatif de la législation et de la réglementation financière (CCLRF).*

© IFA - IFACI

- porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, et proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre.

3. Audit interne

Selon la définition internationale de l'I.I.A. adoptée par le conseil d'administration de **l'IFACI**, l'audit interne est une *« activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.*
Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Les missions, les structures, les organisations, les modes opératoires de l'audit interne sont librement définis par l'entreprise et présentent une très grande variété de situations. Le groupe de travail rappellera, ci-après, les principes qui lui paraissent essentiels pour assurer à l'audit interne toute sa portée.

4. Management des risques

Complétant le référentiel **COSO I** de contrôle interne, le cadre de référence **COSO II** structure et formalise la démarche E.R.M. (Enterprise Risk Management) :
« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.
Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.
Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour les risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Ce dispositif inclut l'identification des évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et le maintien de son exposition aux risques en cohérence avec son appétence pour le risque. »

Le management des risques est un dispositif pérenne faisant partie de la stratégie même de l'entreprise. Il est mis en œuvre de façon intégrée au sein de chacune de ses entités (métiers, fonctions, territoires), animée par des collaborateurs de tout niveau opérationnel et fonctionnel. Il a pour objet de :

- identifier et évaluer les risques majeurs pouvant affecter les résultats et les objectifs de l'entreprise ;
- gérer les risques critiques afin de les mettre à un niveau acceptable en apportant les mesures de correction, de prévention et de couverture ;
- fournir à la direction et au conseil une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

© IFA - IFACI

E.R.M. associe donc le contrôle interne et la gestion des risques. Au-delà de la seule conformité aux exigences règlementaires, cette double démarche comprend une dimension de stratégie et de gestion dynamique.
L'association sur une base professionnelle, documentée, appliquée et contrôlée du contrôle interne et de la gestion des risques (leur identification, leur correction, leur couverture) est un facteur de dynamisme et d'exploitation d'opportunités.

La notion de risques de l'entreprise a été introduite en droit positif français par la loi des **« Nouvelles régulations économiques »** de 2001 qui traitait des risques sociaux et environnementaux. Puis, la loi du 3 juillet 2008, en son article 26, a enjoint au président de rendre compte dans son rapport des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

L'ordonnance du 8 décembre 2008 poursuit dans cette ligne en donnant au comité d'audit, pour la première fois explicitement désigné dans le droit français, la mission d'assurer le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques. Le législateur fait donc explicitement le lien entre contrôle interne et gestion des risques, ce qui devrait inciter les entreprises à mettre en œuvre ou à renforcer une approche globale des risques.

Les principes de gouvernement d'entreprise **AFEP MEDEF** de 2003 comprennent, sur le management des risques, des recommandations très claires :

- L'entreprise *« doit disposer en son sein de procédures fiables d'identification et d'évaluation de ses engagements et risques, et assurer aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine… A cet effet, il convient d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors-bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise ».*

- Le comité spécialisé, chargé de préparer les travaux du conseil, se voit assigné des missions très explicites : il *« doit examiner les risques et engagements hors-bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ».*

Dans la version mise à jour en décembre 2008, les principes de gouvernement d'entreprise AFEP MEDEF prennent en compte les termes de la transposition de la 8ème directive européenne en ajoutant aux missions du « comité des comptes » celle *« d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ».*

En outre, la mise à jour de décembre 2008 définit plus précisément le rôle du directeur financier en lui demandant – à l'occasion de l'examen des comptes – de faire une présentation, *« décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise ».*

© IFA - IFACI

* *
*

Les concepts et les lignes d'action définis ci-dessus constituent un ensemble de références suffisamment reconnu, éprouvé par l'expérience et assez robuste pour servir de cadre approprié aux réflexions du groupe de travail.

Il relève la forte incitation à l'amélioration permanente du contrôle interne que représentent les référentiels en vigueur. Même si ces référentiels sont ajustés aux caractéristiques des entreprises cotées d'une taille importante et souvent avec des activités à l'international, les principes qui animent ces référentiels sont une source d'inspiration pour aider les autres entreprises à les adapter.

Il note que les synergies entre gouvernance, contrôle interne, management des risques et audit interne offrent pour le développement dans la rentabilité de l'entreprise des leviers d'action efficaces. La loi, les règlements en définissent désormais la base commune. Les bonnes pratiques adoptées par les entreprises en dessinent les ambitions propres à chacune.

© IFA - IFACI

II. Audit interne et gouvernance [1]

L'audit interne vise à donner une assurance qualifiée de raisonnable sur le bon fonctionnement des différents dispositifs de contrôle. En évaluant la robustesse et la solidité des dispositifs qui contribuent à la réalisation des résultats de l'organisation, l'audit interne prend part au processus de gouvernement d'entreprise. Il exerce sa responsabilité à l'égard des acteurs du gouvernement d'entreprise. Il veille à l'adéquation de l'ensemble du système.

Les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis des organes de gouvernance et des autres intervenants du contrôle interne doivent être clairement formalisées dans une charte ou tout document équivalent affirmant le principe de l'indépendance de l'audit interne et précisant les conditions de son exercice.

Vis-à-vis de la direction générale, à laquelle il répond hiérarchiquement, et du conseil, avec lequel le lien est de nature fonctionnelle, l'audit interne a de fortes responsabilités. Il n'est certes pas le seul à exercer cette mission, mais compte tenu de son indépendance et de l'étendue de son périmètre d'intervention, il a un rôle singulier dans le processus de gouvernement d'entreprise.

1. Les relations de l'audit interne avec la direction générale

Vis-à-vis de la direction générale, à qui il rapporte hiérarchiquement, l'audit interne, qui bénéficie des moyens nécessaires à l'exercice de ses missions, est un outil majeur dont la crise financière souligne l'importance. Il vérifie, de façon indépendante et objective, la mise en œuvre des décisions de la direction et recommande des améliorations qui se traduisent par des actions opérationnelles.

Pour exercer en toute connaissance de cause une surveillance attentive de l'organisation, les organes dirigeants s'appuient sur une ligne de contrôle de plus en plus diversifiée (audit interne, *risk management*, conformité, animateurs du contrôle interne, lutte anti-fraude, commissaires aux comptes …).

- L'audit interne n'est pas exclusivement dédié à la gouvernance, mais son expertise en fait un référent de choix dans la gestion de l'entreprise.
- Il vérifie, dans la société et les entités qu'elle contrôle, la mise en œuvre de la politique définie par les instances dirigeantes.
- Il s'assure de la conformité des opérations vis-à-vis des obligations externes (lois, règlements, recommandations de place) et des instructions internes.
- Il évalue le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne afin d'apporter une information indépendante et objective à la direction générale sur le niveau de maîtrise des risques.

[1] *Les termes de « gouvernance » ou « gouvernement d'entreprise » seront employés indifféremment.*

© IFA - IFACI

- L'audit interne ne se limite pas au seul contrôle nominal de conformité mais s'assure également :
  - de l'application effective des instructions et des procédures afférentes à l'organisation ;
  - du bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information.

- Le cas échéant, l'audit interne propose les instructions et procédures complémentaires devant être mises en place.

- En tant que de besoin et au moins une fois par an, le directeur de l'audit interne présente de manière formelle à la direction générale ses observations sur le fonctionnement du contrôle interne et fait toute préconisation pour permettre à cette dernière de prendre les décisions aptes à assurer une bonne maîtrise des opérations.

2. Les relations de l'audit interne avec le conseil et le comité d'audit

Il appartient à chaque conseil de décider de ses structures de gouvernance. Certains spécialisent les comités sur le contrôle interne et ses disciplines connexes d'une part, sur les disciplines de la comptabilité et de l'audit externe d'autre part. L'important est de mettre en place les organisations et les procédures permettant de favoriser la performance de l'entreprise et de répondre aux obligations légales dans ces domaines.

Dans cet esprit, la prise de position de l'IFACI à la sortie, en 2003, du « Code » de gouvernement d'entreprise AFEP MEDEF, définit le rôle de l'audit interne vis-à-vis du comité d'audit selon une approche dynamique : détecter les principaux risques de l'entreprise très en amont de leur traduction en comptabilité ; apporter au comité d'audit un regard impartial, non biaisé, professionnel sur les risques et contribuer ainsi à améliorer l'information du conseil sur le niveau de sécurité de l'entreprise.

- L'établissement de relations transparentes et suivies entre l'audit interne et le comité d'audit participe d'une bonne qualité de la gouvernance, dans le strict respect de l'autorité et des responsabilités de la direction générale.

- L'audit interne est un outil au service du conseil. Il entretient une relation suivie avec le comité d'audit. Il apporte sa compétence au conseil, via le comité d'audit, dans sa mission régalienne de surveillance de la gestion de l'entreprise.

- Le comité d'audit est informé sur les questions de nomination, d'évaluation, de rémunération ou de remplacement du responsable d'audit interne, selon des modalités propres à chaque organisation.

- Il peut exister des situations exceptionnelles dans lesquelles le comité d'audit a son mot à dire (exemple : révocation, démission). Il convient de distinguer de telles situations de celles où une simple demande d'informations à la direction générale est suffisante. Le cas échéant, une rencontre à huis clos avec le responsable concerné peut être envisagée.

© IFA - IFACI

- Le comité d'audit s'assure que l'audit interne dispose des moyens adéquats pour la réalisation du plan d'audit. Il s'informe notamment de la composition et du professionnalisme de l'équipe d'audit interne et s'assure de l'adéquation des ressources aux missions imparties au service d'audit interne.

- Le comité d'audit peut demander à la direction générale que l'audit interne réalise des missions spécifiques, notamment celles qui sont relatives à des processus de gouvernement d'entreprise.

- Les relations entre l'audit interne et le comité d'audit se matérialisent par la participation, permanente ou périodique du responsable de l'audit interne aux réunions du comité d'audit, selon des modalités retenues par l'entreprise.

- Les conditions de l'efficacité de ces relations résident dans la qualité des échanges, leur permanence (en dehors des réunions régulières du comité d'audit) y compris lorsque le comité d'audit reçoit en tête à tête à sa demande le responsable de l'audit interne ou à la demande de ce dernier.

Le comité d'audit :

- prend connaissance des documents formalisant l'organisation générale du service d'audit interne et en particulier la charte de l'audit interne ;

- prend connaissance de la méthode d'élaboration du plan d'audit interne adossé à l'analyse des risques ;

- est tenu informé, le cas échéant, des zones de risques non couvertes que l'audit interne a lui-même identifiées ;

- reçoit, régulièrement et au moins une fois par an, des informations sur l'activité de l'audit interne :
  - suivi de la réalisation du plan d'audit,
  - principales conclusions des missions,
  - mises en œuvre des actions correctives,
  - adéquation des ressources,
  - indications de non-conformité ou de conformité vis-à-vis des normes professionnelles…

- reçoit rapidement des informations sur la réalisation des missions non planifiées, y compris les demandes de la direction générale, et les missions qui visent à améliorer la performance de l'organisation.

Les administrateurs ne disposent pas du même niveau de connaissance que la direction générale, et les fonctions de contrôle. Ils ne peuvent donc que s'appuyer sur elles et en particulier sur l'audit interne. Dans ce contexte :

- Les administrateurs ont besoin d'une information synthétique organisée, hiérarchisée leur

© IFA - IFACI

permettant d'utiliser efficacement les constats et recommandations de l'audit interne et initier, le cas échéant, les mesures qu'ils estimeraient appropriées.

- Il ne peut y avoir d'informations significatives « réservées » au management c'est-à-dire volontairement soustraites aux administrateurs.

- L'audit interne donne le même niveau qualitatif d'information au comité d'audit et à la direction générale, sous une forme, une périodicité et un format appropriés. Il communique au comité d'audit les rapports de synthèse des missions d'audit ou une synthèse périodique de ces rapports et, à sa demande, le rapport lui-même.

- Lorsqu'il n'existe pas de service d'audit interne, le comité d'audit peut examiner la nécessité de créer ce service. Il s'assure, par ailleurs, que l'organisation du système de contrôle interne permet d'avoir une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des risques.

La *Charte de déontologie de l'administrateur* publiée par l'IFA prévoit sur ces sujets que l'administrateur :

- a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions ;

- s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants ;

- s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du conseil en toute connaissance de cause.

L'évolution du rôle du comité d'audit, notamment du fait de nouvelles réglementations (cf. l'ordonnance n°2008-1278 transposant la 8ème directive ; le système d'alerte du régulateur pour les établissements financiers prévu dans la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie), incite à rechercher les conditions devant permettre aux administrateurs d'assurer pleinement leur rôle en matière de surveillance et de contrôle.

- L'IFA et l'IFACI rappellent qu'il appartient à la direction générale et au management de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté aux caractéristiques propres de chaque société, en utilisant un référentiel établi par les organismes reconnus, tel que le cadre de référence de l'AMF ou le référentiel COSO. L'audit interne s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la robustesse de ce dispositif et en fait rapport à la direction générale et au comité d'audit.

- Les acteurs de la gouvernance ont des périmètres de responsabilités différents, des moyens différents. Ils sont tenus par des objectifs communs d'identification, d'évaluation, de gestion et de pilotage. Ils nécessitent des outils communs dont, en particulier, une cartographie des risques avec les niveaux de déclinaison et de consolidation adaptés. Cette cartographie nourrit l'approche par les risques utilisée par le responsable de l'audit interne dans la planification des missions. Ce dernier prend également en compte d'autres éléments pour établir le plan d'audit : la cyclicité des missions, les changements importants survenus (ou envisagés) dans l'organisation ou les activités de l'entreprise, les compétences et les ressources du

© IFA - IFACI

service d'audit interne, les demandes de la direction générale, celles du conseil et du comité…

3. Les relations de l'audit interne avec les autres acteurs du contrôle interne

De nombreuses fonctions participent au dispositif de 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… La mise en place du contrôle est structurée dans l'entreprise selon une distribution à 3 ou 4 niveaux. L'émergence de corps de contrôleurs internes met en œuvre des effectifs nombreux.

La multiplicité des acteurs du contrôle interne crée donc de la complexité. Elle peut entraîner des redondances qui nuisent à son efficacité. Ainsi, les entités opérationnelles peuvent souffrir d'un excès de contrôle de la part de structures différentes intervenant en partie sur le même sujet. De même, chaque acteur peut croire à un instant donné qu'un autre acteur s'occupe de tel ou tel risque ou de tel ou tel contrôle, sans que finalement personne n'investisse le niveau d'intelligence et d'expertise requis pour réellement maîtriser les risques.

La question de la bonne coordination de cet ensemble est donc de la plus haute importance et il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficience du contrôle interne.

Il est donc de bonne méthode que les relations de l'audit interne avec les acteurs du contrôle interne fassent l'objet d'une définition claire, par exemple dans une charte dédiée à cet effet dont les principales dispositions pourraient être les suivantes :

- L'audit interne participe à des comités de contrôle interne.
- L'audit interne évalue les autres fonctions de maîtrise des risques.
- L'audit interne conseille la direction générale pour l'aider à mettre en place un urbanisme de contrôle interne efficace.

4. Les relations de l'audit interne avec l'audit externe

L'audit externe a pour principale mission de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et s'appuie, pour ce faire, sur les procédures qui concourent à la production de l'information comptable et financière. L'audit interne est un outil du gouvernement d'entreprise et d'aide au management de l'entreprise. Il fournit à cette dernière une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités et, pour ce faire, s'appuie sur une analyse des risques opérationnels, de conformité et financiers et sur une évaluation du dispositif de contrôle interne y afférent.

Malgré cette importante différence, les travaux des commissaires aux comptes relatifs au contrôle interne sont, dans certains domaines, proches de ceux des auditeurs internes ce qui peut conduire à des redondances inutiles.

© IFA - IFACI

Pour les éviter, il importe :

- que les travaux des commissaires aux comptes et des auditeurs internes soient coordonnés ;
- que soit établi en commun le planning d'interventions afin de minimiser les dérangements causés par les audits ;
- que des réunions de travail périodiques soient organisées une ou deux fois par an où chacun rend compte de ses investigations et de ses conclusions ;
- que les commissaires aux comptes utilisent les travaux de l'audit interne pour réduire d'autant leurs propres investigations, tout en conservant l'entière responsabilité de l'opinion exprimée sur les comptes.

5. La crédibilité et la légitimité de l'audit interne sont conditionnées par son indépendance et son professionnalisme

La crédibilité de l'audit interne et, partant, son influence et son poids quant à l'acceptation de ses diagnostics et de ses propositions, reposent sur son indépendance et son professionnalisme.

5.1 L'indépendance de l'audit interne

L'indépendance repose principalement sur trois facteurs : le positionnement de l'audit interne, le périmètre étendue de son champ d'intervention, la disposition de moyens adéquats.
Le mode de **rattachement** a une incidence directe sur le périmètre d'intervention et l'objectivité des auditeurs internes, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les opérations de la direction générale à laquelle le responsable de l'audit interne répond.

Les modèles mis en œuvre sont par définition très divers. Ils révèlent des modes de rattachement de l'audit interne compris entre deux schémas contrastés : un schéma instaurant un lien fort de l'audit interne avec l'organe délibérant, instance de surveillance de l'exécutif, et donc un lien plus ténu avec l'exécutif ; un schéma instaurant un lien fort avec l'exécutif et plus ténu avec l'organe délibérant.
Le premier schéma privilégie l'indépendance de l'audit interne et le rôle de surveillance du conseil, le second l'efficacité opérationnelle et l'implication du management.

Il appartient aux entreprises de s'efforcer de concilier ces deux approches en vue d'en optimiser les avantages, étant entendu que dans tous les cas, l'audit interne exerce ses missions en totale indépendance à l'égard de l'ensemble des entités du groupe.

Pour sa part, le groupe de travail considère que :

- l'audit interne devrait être clairement rattaché hiérarchiquement à la direction générale ;
- des relations étroites et régulières devraient être définies avec le comité d'audit, véritable interface naturelle entre le conseil et l'audit interne, ce dernier contribuant à soutenir les administrateurs dans l'exercice de leur mission de surveillance ;
- les relations entre, d'une part, l'audit interne et, d'autre part, la direction générale et le comité d'audit devraient être précisément identifiées : périodicité, procédures mises

© IFA - IFACI

en œuvre, mode de présentation et de synthèse des constats de l'audit interne, modalités de suivi des recommandations…

Le périmètre étendu du champ d'intervention de l'audit interne est justifié, en premier lieu, par la nécessité de répondre aux attentes des organes dirigeants afin de leur permettre d'assumer la totalité de leur responsabilité vis-à-vis des actionnaires et au regard des lois et règlements. En second lieu, l'efficacité même de l'audit interne commande cette capacité d'intervention étendue. Il couvre, sauf exception notable, toutes les fonctions, tous les systèmes, tous les processus de l'entreprise, mais les interventions de l'audit interne se font selon les priorités définies chaque année dans le plan d'audit.

- L'audit interne évalue, à partir d'une approcha par les risques, l'ensemble des processus de l'entreprise, qu'ils soient opérationnels ou de gouvernance ;

- Dans ce cadre, il procède régulièrement à l'évaluation du fonctionnement et des compétences du conseil des filiales et de leurs différents comités ;

- L'audit interne s'abstient – sauf demande expresse – d'évaluer le fonctionnement et la performance du conseil de la maison mère et de ses comités, du fait de l'existence d'une situation de conflit d'intérêt.

- L'audit interne doit donc avoir la capacité d'évaluer toutes les entités et les activités de l'organisation. Il procède à des missions d'évaluation de la conformité, de l'efficacité et de la pertinence de l'ensemble des processus, y compris dans les filiales et chez les prestataires externes.

Le responsable de l'audit interne détermine le plan d'audit, en liaison étroite avec la direction générale ; cette dernière peut décider, en cas de nécessité et d'urgence, de l'intervention de l'audit interne sur tout sujet *auditable*, même s'il n'entre pas dans le plan d'audit préalablement approuvé.

L'audit interne doit disposer de **moyens appropriés** lui permettant de mener à bien ses missions.

- Les moyens de l'audit interne relèvent, en premier lieu, de l'ordre matériel : effectifs proportionnés à l'importance de leur champ d'intervention, libre accès à toutes les informations et données requises pour le plein exercice de leurs missions.

- Le statut des auditeurs et leur rémunération devraient viser à leur assurer à la fois l'attractivité collective des carrières et la considération des personnes.

- La qualité des équipes d'audit interne est également un critère discriminant pour assurer l'indépendance réelle des auditeurs. Les conditions de recrutement, de formation, de perfectionnement permanent en sont des éléments déterminants.

- Ces moyens qualitatifs et quantitatifs pour réaliser les plans d'audit sont déterminés sur la base du « *Risk assessment* ».

© IFA - IFACI

- C'est le rôle du comité d'audit de veiller à ce que le dimensionnement des moyens de l'audit interne résulte notamment d'une approche par les risques

- C'est le rôle de l'exécutif de veiller à l'usage optimal des ressources de l'audit interne.

Quels que soient le mode de rattachement de l'audit interne, son champ d'intervention, les moyens dont il dispose, c'est en fin de compte le degré de sensibilité, de considération et de confiance dont témoignent à son égard les organes de gouvernance qui en définissent la tonalité et l'efficacité.

5.2 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 de l'audit interne garantit la référence aux meilleures pratiques. Ces normes démontrent leur efficacité lorsqu'elles sont mises en œuvre par des auditeurs internes ayant des compétences suffisantes et une connaissance des métiers de l'organisation.

- 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. Pour les groupes internationaux, cela implique, notamment, que l'audit interne soit à même de couvrir l'ensemble des territoires par des équipes d'auditeurs internes multi-compétents, en fonction des niveaux de risque et des exigences réglementaires locales.

- La qualité de l'audit interne est fonction de la capacité de son responsable à maintenir, au meilleur niveau, l'ensemble de son dispositif : ressources humaines, budget, formation, référentiels, outils, méthodologies, planification, *reporting, risk assessment*…

Symétriquement, le comité d'audit s'appuyant sur l'audit interne pour assumer ses responsabilités devrait s'assurer périodiquement du bon fonctionnement de ce service.

- Le comité d'audit est associé à l'examen de la pertinence de la méthode d'évaluation du fonctionnement de l'audit interne. Plusieurs types d'évaluation peuvent être mises en oeuvre, selon un degré d'exigence croissant : revue réciproque par des pairs, auto-évaluation, auto-évaluation suivie d'une validation indépendante, évaluation externe indépendante et certification externe par un organe indépendant.

- Le comité d'audit peut intervenir dans le choix de l'évaluateur. Il est informé des raisons du choix opéré si la décision n'émane pas de lui.

- Le comité d'audit reçoit les résultats de ces évaluations ainsi qu'une communication des commentaires appropriés. Il apprécie le degré d'assurance sur la qualité du fonctionnement du service d'audit interne afin de déterminer avec la direction générale et le responsable de l'audit interne des suites à donner à l'évaluation.

© IFA - IFACI

* *
*

L'IFA et l'IFACI soulignent qu'au-delà des dispositions réglant l'indépendance et assurant le professionnalisme de l'audit interne, le facteur humain fait la différence : tous autres éléments égaux par ailleurs, la qualité personnelle du responsable de l'audit interne, sa compétence, le respect qu'il inspire et la confiance qu'il fait partager sur la pertinence de ses diagnostics et propositions, sont indépendants.

Les enseignements de la crise le rappellent : les techniques et les procédures de l'audit interne, du contrôle interne, de l'audit externe, des régulations, aussi sophistiquées soient elles, ne peuvent à elles seules capter toute la complexité des risques inhérents à la vie même de l'entreprise. De même, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront pleinement atteints.

Il convient de mettre ou de remettre les hommes au cœur des systèmes et de souligner que l'éthique, le bon sens, la capacité de discernement et le courage devraient prévaloir autant que les techniques et parfois y suppléer.

© IFA - IFACI

III. L'audit des processus de gouvernement d'entreprise

Le groupe de travail considère que le périmètre d'intervention de l'audit interne ne devrait 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.

Un autre mécanisme d'évaluation, soit interne par le secrétaire du conseil, soit externe avec un consultant, peut être envisagé. Une mission peut être confiée au responsable de l'audit interne si les administrateurs lui accordent pleine confiance pour ce travail, mais cela ne fait pas partie de la mission 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. En revanche, il peut examiner les processus ayant permis d'aboutir à cette stratégie, à ces objectifs et à ces décisions.

Afin de préciser les domaines qui contribuent au gouvernement d'entreprise, le groupe a procédé à un recensement, non exhaustif, de processus habituels tels que le contrôle interne, le management des risques, la conformité, la communication financière… ou ceux qui sont liés à des contextes particuliers comme les filiales, les risques majeurs identifiés dans la cartographie comme la fraude, la continuité d'activité, la responsabilité sociale et environnementale. Ces processus sont décrits ci-après.

En évaluant les différents domaines du gouvernement d'entreprise, les organes dirigeants, aidés par l'audit interne, devraient pouvoir répondre aux questions suivantes :

- La formalisation et la documentation permettent-elles de comprendre le fonctionnement du processus ?
- Quels sont les risques qui pourraient empêcher la réalisation des objectifs et les contrôles mis en place pour maîtriser ces risques ?
- La conception du contrôle est-elle appropriée par rapport au risque identifié ?
- L'application et l'efficacité du processus sont-elles testées ?

© IFA - IFACI

1. Ethique

Les valeurs de l'entreprise déterminent l'appétit au risque accepté par l'organisation, le processus de management des risques qui en découle et les valeurs éthiques qui y sont associées.

Par leur exemplarité, les dirigeants donnent le ton (« The tone at the top »). Ils établissent les principes et l'organisation indispensables à la maîtrise des activités. L'application et la surveillance de ce processus peuvent être assurées par plusieurs acteurs : comité d'éthique, service juridique, déontologue, *compliance officer*…

En ce qui concerne l'audit interne, les normes internationales indiquent que « *L'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique* » (Norme 2110 A1). Plus précisément, l'audit interne vérifie que :

- les programmes liés à la promotion d'une culture d'éthique et d'intégrité reposent sur l'exemplarité des dirigeants influents. Ils créent un environnement favorisant l'intégrité et l'honnêteté des employés ;

- les organes dirigeants définissent une stratégie explicite visant à soutenir et à renforcer la culture éthique. Une politique éthique ou un code de conduite est mis en application et surveillé ;

- l'approche éthique devrait s'assurer que les objectifs fixés sont réalistes et n'engendrent pas de pressions et de dérives ;

- la charte d'éthique devrait préciser le rôle du comité d'audit dans la surveillance du processus d'alerte ouvert aux salariés, aux actionnaires ou à des tiers.

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à l'éthique
✓ Les principes et les valeurs sont-ils clairement définis ?
✓ La communication interne et externe des principes éthiques de l'organisation est-elle maîtrisée ?
✓ Comment s'assure-t-on de la diffusion et de la connaissance des principes et des valeurs ?
✓ Existe-t-il un code d'éthique ou un code de conduite qui explique ce que l'on attend de chacun et ce qui est interdit ?
✓ Le code d'éthique ou code de conduite est-il clair, compréhensible, validé ?
✓ Ce document est-il suffisamment exhaustif ? - Est-il aligné sur les objectifs de l'organisation ? - Prend-il en compte l'ensemble des responsabilités légales ou réglementaires ? - Intègre-t-il les relations avec toutes les parties prenantes : collaborateurs, fournisseurs, clients, investisseurs, assureurs, concurrents, auditeurs… ?
✓ Des formations sont-elles prévues et réalisées pour promouvoir ce code ?
✓ La diffusion du code à tous les collaborateurs est-elle effective ? - Quelle est la traçabilité de cette diffusion ? - Y-a-t-il des risques juridiques liés à cette traçabilité ? - Faut-il une validation explicite de la prise de connaissance du code ?
✓ Existe-t-il une « help line » pour répondre aux questions, donner des avis ou préciser les procédures ?
✓ L'existence et l'efficacité des enquêtes, l'application de sanctions ou d'autres éléments prouvent-elles l'application du code ?
✓ Des procédures appropriées pour la gestion des plaintes anonymes et confidentielles des employés (droit d'alerte, « hot line »…) sont-elles mises en place ? - Les acteurs de ces procédures sont-ils clairement identifiés ? - Permettent-elles de respecter la confidentialité ?
✓ Y-a-t-il une cohérence entre les différents documents liés à l'éthique dans l'organisation (codes de déontologie des cadres, des acheteurs, des commerciaux, des informaticiens…) ?

© IFA - IFACI

2. Contrôle interne

Afin de constituer un dispositif global cohérent, la mise en œuvre du contrôle interne devrait couvrir les cinq composantes que sont :

- l'environnement de contrôle ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes ;
- l'existence de systèmes visant à recenser et analyser les principaux risques ;
- la bonne adéquation aux enjeux des activités de contrôle ;
- la permanence de la surveillance.

En matière de contrôle interne, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour *« procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière »* (Cadre de référence de l'AMF 2007).

La transposition de la 4ème et de la 7ème directive (cf. loi n°2008-649 du 3 juillet 2008) prévoit des modifications dans l'organisation et le fonctionnement du conseil, une déclaration sur le code de gouvernance utilisé par l'entreprise, un rapport signé par le président et approuvé par le conseil sur le contrôle interne et les procédures de gestion des risques, ce rapport devra mettre en évidence et expliquer les écarts avec le code de gouvernance utilisé *(« Comply or explain »).*

L'ordonnance du 8 décembre 2008 qui transpose la 8ème directive souligne la responsabilité accrue du comité d'audit dans le processus de contrôle interne : *« [Le comité d'audit] est notamment chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques [de la société] ».* Outre le fait que la gestion des risques est explicitement mentionnée, l'introduction de la notion d'efficacité va plus loin que les exigences actuelles de la LSF qui demande uniquement une description du dispositif de contrôle interne et des procédures de gestion des risques.

Par ailleurs, selon le règlement 97-02 relatif au contrôle interne bancaire *« Le comité d'audit est notamment chargé, sous la responsabilité de l'organe délibérant de porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques et proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre ».*

En résumé :

- la direction générale définit, anime et surveille le dispositif de contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société ;

- le conseil est tenu régulièrement informé de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires ;

- une distinction claire existe entre les différents niveaux de contrôle ;

- il existe une charte de contrôle interne ;

- un comité exécutif est mis en place pour coordonner les différents acteurs du contrôle interne et assurer une surveillance permanente ;

© IFA - IFACI

- le responsable de l'audit interne partage les informations et coordonne ses activités avec les autres fonctions de contrôle (Norme d'audit interne 2050) ;

- l'audit interne contrôle et évalue le fonctionnement adéquat du dispositif global de contrôle interne. Il s'intéresse à l'ensemble des processus et pas seulement aux processus comptables et financiers ;

- les anomalies relevées par le contrôle sont correctement analysées, traitées et suivies d'une information adaptée à l'organe délibérant ;

- l'audit interne s'assure de la fiabilité des informations communiquées par les différents acteurs au comité d'audit.

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés aiu contrôle interne
✓ Existe-t-il un recensement des différentes fonctions de contrôle (audit interne, contrôle interne, conformité, gestion des risques, RSSI, déontologue…) ? - Leur périmètre de responsabilités, leurs rôles sont-ils clairement définis ? - Ces responsabilités sont-elles formalisées (par exemple dans une charte de contrôle interne) ?
✓ Le dispositif est-il bâti en fonction des objectifs de la société ?
✓ S'intéresse-t-il à l'ensemble des processus et pas seulement aux processus comptables et financiers ?
✓ Le dispositif est-il proportionné par rapport aux caractéristiques de la société concernée ?
✓ Le dispositif est-il fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs ?
✓ Le contrôle interne est-il intégré dans la routine des activités (y compris dans les fiches de poste) ?
✓ Les 5 éléments constitutifs d'un bon dispositif de contrôle interne (cf. page 29) sont-ils mis en place ?
✓ S'est-on assuré du lien entre les contrôles mis en place et les risques identifiés ?
✓ La direction générale informe-t-elle le conseil des principaux résultats des surveillances et examens réalisés ?
✓ Quels sont les processus couverts par l'audit interne ? Quels sont ceux qui ne sont pas couverts ?
✓ Quel niveau d'assurance a-t-on sur les processus non couverts par l'audit interne (auto-évaluation, tests, autres) ?

© IFA - IFACI

3. Management des Risques

La gestion des risques est une approche méthodologique qui consiste à :

- apprécier les risques (analyse, identification, description, hiérarchisation) ;
- évaluer les risques (estimation de la menace, opportunité de la prise de risque) ;
- traiter les risques (prévention, réduction de la fréquence et de l'intensité, arbitrage entre le transfert et l'auto-assurance) ;
- suivre les risques résiduels (variations, émergence de nouveaux risques).

Le management des risques fait partie, de facto, du fondement du management de l'entreprise car il consiste à maîtriser les obstacles qui s'opposent à l'atteinte des objectifs fixés par les dirigeants, soit en les réduisant, soit en les éliminant, soit en les transférant (lorsque l'assurance le permet), soit en utilisant les opportunités offertes par ces événements.

Par l'amélioration de la connaissance des risques (menaces et opportunités) et de la prise de décision qui en découle, la gestion des risques vise à renforcer la confiance qu'ont les parties prenantes à l'égard de l'entreprise.

Les directives européennes réaffirment le rôle du comité d'audit dans la gestion des risques. La 8ème directive précise que *« le comité d'audit est notamment chargé du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ».*

- La direction générale est responsable de la gestion des risques, s'assure de la mise en œuvre et du bon fonctionnement du Processus de Management des Risques (PMR). Elle accepte les risques résiduels et doit avoir statué sur le degré « d'appétence » aux risques à retenir, qui devra être approuvé par le conseil.

- Le conseil surveille la bonne gestion des risques, veille au caractère approprié, suffisant et efficace du PMR.

- Le comité d'audit s'assure que les risques majeurs sont « sous contrôle» et ont fait l'objet d'une attention et d'un traitement adéquats de la part de la direction ; que les risques majeurs sont surveillés par une personne compétente et qu'il existe un lien entre les risques et les programmes de travail de l'audit interne.

Le comité d'audit (recommandations de l'IFA) :

- s'assure de l'existence d'une procédure d'identification et de suivi des risques et de l'adéquation de ces procédures à une évolution de l'environnement externe et/ou de l'activité de l'entreprise ;
- examine régulièrement la cartographie des risques et les plans d'actions ;
- examine les incidences potentielles des risques significatifs, telles qu'estimées par la direction ;
- examine les risques financiers et opérationnels significatifs liés aux opérations de croissance externe.

© IFA - IFACI

En outre, le groupe de travail considère que :

- Il peut parfois exister un comité des risques en lien avec le comité d'audit.

- Le management des risques est intégré dans les activités.

- Le processus d'évaluation des risques repose sur une cartographie suffisamment fine de l'ensemble des risques, par produits / par lignes de métiers / par entités. Une synthèse permettant une vision consolidée est réalisée.

- La cartographie permet d'identifier et d'évaluer l'ensemble des éléments, internes et externes à l'établissement, de nature à affecter les objectifs qu'il se fixe. Elle fait l'objet d'une évaluation régulière.

- Le dispositif mis en place est correctement documenté et fait l'objet de révisions régulières.

- La responsabilité de la maintenance de ce dispositif est clairement attribuée.

- L'audit interne évalue l'exhaustivité et l'efficacité du processus de management des risques, contribue à l'identification des risques, propose des améliorations.

- Le rôle de l'audit interne peut aller de l'assistance méthodologique par une revue de la conception et du fonctionnement du système de gestion des risques, à l'audit de la fonction de « risk manager ». La fixation des limites en matière de risque reste, elle, du ressort du management de l'entreprise. L'audit interne peut toutefois apprécier la fixation des politiques de gestion des risques par les organes dirigeants de l'entreprise et la surveillance de leur application.

- Le processus lié à la conformité s'intègre dans le cadre du management global des risques. Il mérite une attention particulière, compte tenu des enjeux en termes de réputation, de sanction financière…

- Les lois et règlements auxquels sont soumis une organisation sont variés (droit de la concurrence, protection de la vie privée, droit social, environnement, sécurité, information financière, réglementation prudentielle…). Il est donc nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de connaître les diverses règles qui lui sont applicables (lois nationales des différents pays où la société est implantée).

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés au management des risques
✓ Une politique de risque et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies ? - Sont-elles validées par la direction ? - Sont-elles mises en place par la société ?
✓ Les objectifs sont-ils clairement établis? Les risques associés à ces objectifs sont-ils recensés ?
✓ Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ? Le conseil a-t-il été informé : - des grandes lignes de politique de gestion des risques? - des principaux risques identifiés ? - des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des améliorations en cours ?
✓ La méthodologie (vocabulaire, typologie, critère de recensement, d'analyse et de suivi…) retenue est-elle partagée par tous, y compris par le comité d'audit ?
✓ Le recensement des risques est-il exhaustif (financiers, opérationnels, couverture du périmètre juridique et géographique de l'organisation…) ?
✓ Le recensement des risques est-il dynamique ? - Est-il actualisé avec les résultats des mesures de gestion des risques ? - La mise à jour tient-elle compte des nouveaux enjeux ?
✓ Les risques sont-ils hiérarchisés ? Cette hiérarchisation est-elle formalisée dans une cartographie ?
✓ Existe-t-il une analyse coût/bénéfice des modalités de gestion des risques ?
✓ L'acception du risque par la direction générale est-elle suffisamment documentée ?
✓ Les ressources (compétences, outils…) sont-elles suffisantes ?
✓ Les modalités du reporting concernant la gestion des risques sont-elles satisfaisantes? - Le reporting est-il analysé en temps opportun ?
✓ L'audit interne évalue-t-il la méthodologie d'identification et de gestion des risques, ainsi que l'efficacité du dispositif de gestion des risques ?
✓ L'établissement dispose-t-il d'une organisation lui permettant de connaître les diverses règles qui lui sont applicables ? - Sont-elles transcrites dans les procédures internes ? - Chaque collaborateur est-il informé, formé sur les règles qui le concernent ?
✓ Quel est le périmètre de responsabilité des acteurs du processus « conformité » (conformité, déontologie, service juridique, audit interne …) ? - Quels sont leurs moyens ? - Quels sont les modes d'évaluation de ces différents domaines ?
✓ Quelles relations avec les régulateurs ?

© IFA - IFACI

4. Communication externe

Les scandales financiers à répétition de ces dernières années ont bien souligné des lacunes évidentes du système d'information financière. Il apparaît clairement que rétablir la confiance dans le marché et dans la fiabilité des comptes, rassurer les actionnaires et le grand public sont aujourd'hui deux priorités.
La communication externe vers les partenaires de l'entreprise (économiques, financiers, sociaux, politiques) vise à établir des contacts, maintenir, ranimer ou intensifier les relations commerciales, mais aussi à entretenir sa réputation sur le marché.
Elle comprend la publication des informations financières périodiques ou ponctuelles (le rapport annuel ou rapport de gestion, l'avis financier, la lettre aux actionnaires, la lettre d'information des autorités de marchés concernant les opérations exceptionnelles (OPA, fusions, cessions de blocs) et conventions courantes…), ainsi que des informations sur les administrateurs, la composition des comités et la rémunération des dirigeants. Elle comprend également la communication d'informations extra-financières.

La loi n°2003-706 du 1er août 2003 dite loi de sécurité financière impose au président du conseil de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société afin d'assurer une meilleure transparence des informations financières.

Le Titre V de la loi 2008-649 du 3 juillet 2008 prévoit des modifications dans l'organisation et le fonctionnement du conseil, une déclaration sur le code de gouvernance utilisé par l'entreprise, un rapport signé par le président et approuvé par le conseil sur le contrôle interne et les procédures de gestion des risques
Conformément aux articles L225-37 et L225-68 du code de commerce, ce rapport devra mettre en évidence et expliquer les écarts avec le code de gouvernance utilisé *(«comply or explain »).*

L'article 14 de l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la 8ème directive européenne spécifie que « *[Le comité d'audit] est notamment chargé d'assurer le suivi des processus d'élaboration de l'information financière* ».

- Le comité d'audit vérifie la clarté des informations fournies et porte une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et, le cas échéant, consolidés.

- Il existe une veille sur les obligations en matière d'information financière.

- L'audit interne s'assure de la fiabilité de l'information communiquée, par l'entreprise, aux différentes parties prenantes. Il revoit les modalités de validation de l'information et des autorisations requises pour diffuser l'information à l'extérieur *(disclosure committee)*.

- L'audit interne vérifie le respect de la confidentialité des données sensibles et l'application des recommandations de Place et des procédures internes.

- Les indicateurs de pilotage de la démarche de responsabilité sociale d'entreprise sont évalués et validés.

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à la communication externe
✓ Existe-t-il un processus de veille sur les obligations en matière d'information financière ?
✓ Existe-t-il un échéancier récapitulant les obligations périodiques de la société en matière de communication comptable et financière au marché ?
✓ Existe-t-il des responsables et des processus aux fins d'identifier et de traiter les obligations d'information du marché financier ?
✓ La méthodologie (vocabulaire, typologie, critère de recensement, d'analyse et de suivi…) retenue est-elle partagée par tous y compris par le comité d'audit ?
✓ Existe-t-il un processus visant à ce que les informations communiquées en externe le soient dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements ?
✓ Existe-t-il un processus visant à ce que la confidentialité des informations sensibles soit préservée dans le respect des règles définies par le règlement général de l'AMF ?
✓ Existe-t-il un processus visant à ce que les informations répondant à la définition de l'information privilégiée soient communiquées au marché en temps utile, selon les règles qui leur sont applicables ?
✓ Existe-t-il un processus prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?
✓ Le processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière a-t-il fait l'objet d'une évaluation spécifique? - Y a-t-il eu des dysfonctionnements sur la période ?
✓ Comment s'assure-t-on du caractère complet, comparable, intelligible et pertinent des comptes ?
✓ Distingue-t-on les informations économiques de l'information comptable et financière publiée ?
✓ Existe-t-il un processus visant à assurer la fiabilité des informations individuelles non comptables communiquées à l'appui de la communication financière et comptable publiée (par exemple effectifs et volume) ?

© IFA - IFACI

5. Gouvernance des filiales

Le périmètre du contrôle interne comprend la société-mère et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés. Avec la multiplication des fusions/acquisitions, la maison mère s'assure que les principes de gouvernance (Corporate et opérationnelle) sont bien appliqués par les nouvelles entités qui rentrent dans son périmètre de consolidation.

Ainsi, l'audit interne Groupe peut évaluer la Corporate governance des filiales afin de :

- vérifier la solidité du processus de définition de la stratégie au niveau de la filiale ;
- vérifier l'alignement de la stratégie de la filiale avec les objectifs du groupe ;
- contrôler la bonne application des directives groupes en matière de fonctionnement et d'évaluation des conseils des filiales (ex : respect des critères de nomination des administrateurs) ;
- s'assurer de la correcte remontée des informations dont les acteurs de la Corporate governance de la maison mère ont besoin ;
- évaluer le processus par lequel la maison mère s'assure du management des risques de la filiale.

Il convient de distinguer différents cas de figure selon :

- l'existence ou l'absence d'un service d'audit interne dans la filiale ;
- le type de relations (hiérarchiques ou fonctionnelles) de l'audit local avec l'audit Corporate ;
- le mode de participation dans la filiale. Dans une filiale détenue à 100%, l'audit interne s'assure que les administrateurs désignés par la maison mère ont bien portés la politique du groupe. Les marges de manœuvre sont beaucoup plus étroites lorsque que le groupe est actionnaire minoritaire ou qu'il y a une joint-venture ;
- la répartition géographique des filiales. La 8ème directive devrait favoriser une prise de conscience partagée au niveau européen sur le rôle du comité d'audit en matière de contrôle interne et de risques, et faciliter l'intervention de l'audit interne. La situation est différente dans les pays où la culture du contrôle interne est encore embryonnaire ;
- les canaux de remontée d'information sur la gouvernance des filiales (audit local qui peut être plus ou moins intégré, administrateurs représentant le groupe…).

Même si chaque filiale a sa propre gouvernance, il n'y a pas forcément de communication directe entre les acteurs de la *Corporate governance* de la maison mère et de la filiale. Le service d'audit interne de la maison mère s'assure de la qualité du reporting effectué par les filiales sur le contrôle interne et la gouvernance.

- Les termes du pacte des actionnaires précisent les modalités de gouvernance et les dispositifs de maîtrise des risques. Si l'audit interne intervient en amont de l'élaboration de ce pacte, il peut demander la définition de son rôle et du niveau de granularité de son intervention.

- L'audit interne Groupe s'assure de la fiabilité des informations remontant des filiales et de la robustesse du processus de consolidation des données dans le reporting Groupe.

- Les dispositifs doivent être adaptés aux caractéristiques propres des filiales et aux relations entre la société mère et les filiales.

© IFA - IFACI

- Lorsqu'il existe des services d'audit interne dans les filiales, il convient de définir le périmètre respectif de chaque service d'audit dans des chartes. Outre la répartition des rôles selon les sujets audités, les chartes précisent la responsabilité de l'audit interne groupe dans l'évaluation des services d'audit des filiales et dans la diffusion des bonnes pratiques professionnelles.

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à la gouvernance des filiales
1. Fonctionnement du conseil
✓ Quel est le processus de nomination des administrateurs ? - Quelle est la durée des mandats et leur mode de renouvellement ? - Quelles sont les modalités de représentation du Groupe au sein du conseil d'administration de la filiale (par compétences, en fonction de l'indépendance, diversité Femmes / Hommes…) ?
✓ Les documents concernant le fonctionnement du conseil sont-ils diffusés et utilisés (règlement intérieur, chartes, cadrage du mandat des administrateurs, registre des présences, archives, procès-verbal, accord de confidentialité...) ?
✓ Les questions importantes sont-elles convenablement préparées et débattues (cf. ordre du jour, documents de préparation des travaux, procès-verbal) ?
✓ Les travaux du conseil sont-ils conformes aux codes et principes émis par la maison mère ? - Sont-ils alignés sur les intérêts à long terme de l'entreprise ?
✓ Les mécanismes d'audit et de contrôle sont-ils exhaustifs ? - Prennent-ils notamment en compte les risques liés à la responsabilité sociale, au non-respect des droits des actionnaires (minoritaires), à la transparence de la rémunération des dirigeants ?
✓ Quelle est la contribution de chaque administrateur aux travaux du conseil ? - Quelle est leur implication dans les délibérations ? - Quelles sont leurs compétences ? - Les compétences sont-elles renforcées par la formation ?
✓ Les décisions prises par le conseil de la filiale sont-elles suivies d'effet? - Ces informations sont-elles communiquées à la société mère ?
✓ Quelles sont les modalités de gestion des informations provenant des filiales ? - Existe-t-il un processus de suivi des filiales ? - La valorisation des filiales, leur situation consolidée sont-elles connues ?
✓ Y-a-t-il une auto-évaluation annuelle du conseil d'administration des filiales ?
✓ Existe-t-il des comités spécialisés ? - Quel est leur mode de fonctionnement ? - Quels sont les relations et le système d'information entre les différentes instances ?

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à la gouvernance des filiales *(suite)*
2. Rôle des comités d'audit
✓ La maison mère recommande-t-elle la création d'un comité d'audit dans chaque filiale ?
✓ Quelles sont les filiales qui disposent d'un comité d'audit ?
✓ Quelle est la composition des comités d'audit ? - La maison mère y est-elle représentée? - Y-a-t-il des membres indépendants ? - Qui préside le comité d'audit ?
✓ Le directeur de l'audit interne Groupe participe-t-il aux réunions des comités d'audit des filiales ?
✓ Les représentants de la maison mère aux comités d'audit des filiales sont-ils officiellement missionnés ? - Quels sont leurs liens avec le Groupe ? - Quelles sont les compétences requises ? - Sont-ils sensibilisés sur leur rôle ? - Sont-ils formés ?
✓ Les représentants de la maison mère aux comités d'audit des filiales questionnent-ils les filiales sur l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques ?
✓ Des équipes d'expertise (« back-office ») sont-elles en appui des représentants de la maison mère pour préparer et exploiter les travaux des comités d'audit des filiales ?
✓ La synthèse des audits réalisés au sein des filiales (ceux propres aux filiales ainsi que ceux qui ont été décidés par le Groupe pour les filiales) est-elle présentée à leur comité d'audit ?
✓ L'évaluation des dispositifs de contrôle interne des filiales est-elle présentée à leur comité d'audit ?
✓ La synthèse des audits et de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne des filiales est-elle intégrée à la synthèse réalisée au niveau Corporate ? - Est-elle présentée au comité d'audit du Groupe ?
✓ Le fonctionnement des comités d'audit des filiales fait-il l'objet d'une évaluation (externe ou auto-évaluation) ?
3. Contrôle interne
✓ Quelles sont les règlementations applicables au Groupe et aux filiales en matière de contrôle interne ?
✓ Le Groupe dispose-t-il d'une politique de contrôle interne ? - Quels sont les principes de déploiement de cette politique au sein des filiales ?
✓ Les dispositifs de contrôle interne des filiales font-ils l'objet d'une auto-évaluation ? - Quelles sont les modalités de reporting vers la maison mère ? - Les filiales s'engagent-elles sur la qualité du dispositif ? - Les filiales adressent-elles à la maison mère les conclusions de l'évaluation de leur dispositif de contrôle interne ?
✓ Les dispositifs de contrôle interne des filiales sont-ils audités par la direction de l'audit Groupe ?
✓ La direction de l'audit Groupe a-t-elle accès aux bases de données « contrôle interne » des filiales ?

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à la gouvernance des filiales *(suite)*
4. Organisation générale de la fonction audit (au niveau du Groupe et dans les filiales)
✓ Les filiales disposent-elles de leur propre service d'audit ?
✓ Quel est le périmètre d'intervention (tout ou partie des filiales du périmètre consolidé, tout ou partie des filiales hors périmètre consolidé) de la direction de l'audit Groupe ?
✓ Quels sont les champs d'intervention des services d'audit des filiales ? - Comment ces services s'articulent-ils avec la direction de l'audit Groupe ?
✓ Le Groupe est-il soumis à des réglementations qui limitent l'intervention de la direction de l'audit Groupe dans le contrôle de certaines filiales (pacte d'actionnaire, réglementations nationales et/ou sectorielles...) ?
✓ Lorsque le Groupe ne contrôle pas majoritairement la filiale, recherche-t-il des accords avec les autres co-actionnaires pour assurer son contrôle et permettre à la direction de l'audit Groupe d'intervenir ? - Sont-ils formalisés par des pactes d'actionnaires ?
✓ La direction de l'audit Groupe dispose-t-elle d'une charte d'audit ? - Les services d'audit des filiales utilisent-ils la charte d'audit Groupe ?
✓ Quelles sont les ressources (effectifs, compétences, méthodes, outils) de l'audit interne Groupe et des filiales ?
5. Elaboration des plans d'audit
✓ La cartographie et le suivi des risques du Groupe sont-ils placés sous la responsabilité de la direction de l'audit Groupe ? - Si non, quelle est l'organisation adoptée pour réaliser ces activités ?
✓ La cartographie des risques du Groupe intègre-t-elle les risques des filiales ayant un impact sur le Groupe ?
✓ La cartographie des risques Groupe est-elle élaborée selon les mêmes méthodes que la cartographie des filiales ? - La cartographie des risques est-elle élaborée de manière conjointe avec les filiales ?
✓ La maison mère dispose-t-elle de tout ou partie de la cartographie des risques des filiales ? - Est-elle transmise régulièrement aux instances de gouvernance de la maison mère ? - Pour y avoir accès, faut-il solliciter les services d'audit des filiales ? - Est-elle accessible à tout moment sur une base de données partagée ?
✓ Les filiales disposent-elles de leur propre programme d'audit ? - Comment le programme d'audit est-il élaboré ? - Quelles sont les données d'entrée ? - Quels sont les types d'audit réalisés ?
✓ La direction de l'audit Groupe a-t-elle connaissance des plans d'audit des filiales ? - Sont-ils directement transmis par les services d'audit des filiales ? - Sont-ils accessible à tout moment sur une base de données partagée ? - Sont-ils transmis à travers les instances de gouvernance de la filiale ?
✓ Le programme d'audit de niveau Groupe intègre-t-il l'audit des risques majeurs des filiales ?

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à la gouvernance des filiales *(suite)*
6. Réalisation des plans d'audit
✓ Quelles sont les modalités de réalisation d'audit interne dans les filiales ? - Les missions sont-elles uniquement réalisées par les auditeurs des filiales ? - Les auditeurs internes du Groupe interviennent-ils en solo ? - Y-a-t-il des audits conjoints audit interne Groupe/audit interne de la filiale ? - Des audits conjoints sont-ils réalisés avec le ou les autres actionnaires ?
✓ Les modalités d'intervention de la direction de l'audit Groupe sont-elles inscrites dans le règlement intérieur des filiales ou dans des pactes d'actionnaires ?
✓ Les filiales utilisent-elles les mêmes méthodes d'audit que la direction de l'audit Groupe ? - La formation des auditeurs de l'audit Groupe et des filiales est-elle identique ?
7. Accès aux rapports d'audit des filiales
✓ La direction de l'audit Groupe a-t-elle connaissance des conclusions des audits propres aux filiales ? - Sont-elles directement transmises par les services d'audit des filiales ? - Sont-elles accessible à tout moment sur une base de données partagée ? - Sont-elles transmises à travers les instances de gouvernance de la filiale ?
✓ La direction de l'audit Groupe a-t-elle connaissance des principales recommandations issues des audits des filiales ? - Suit-elle la mise en œuvre de ces recommandations ?
8. Animation des fonctions audit, contrôle interne et contrôle des risques
✓ La direction de l'audit Groupe anime-t-elle la filière audit dans le Groupe? - Quels sont les objectifs de cette animation ? - Quels sont les interlocuteurs de l'audit interne Groupe ? - Quelles sont les modalités de cette animation ? - Qui bénéficie des informations et des ressources partagées dans le cadre de cette filière ?
✓ La direction du contrôle interne Groupe anime-t-elle la filière contrôle interne dans le Groupe ? - Quels sont les objectifs de cette animation ? - Quels sont les interlocuteurs du contrôle interne Groupe ? - Quelles sont les modalités de cette animation ? - Qui bénéficie des informations et des ressources partagées dans le cadre de cette filière ?
✓ La direction des risques Groupe anime-t-elle la filière « risques management » dans le Groupe ? - Quels sont les objectifs de cette animation ? - Quels sont les interlocuteurs de la direction des risque Groupe ? - Quelles sont les modalités de cette animation ? - Qui bénéficie des informations et des ressources partagées dans le cadre de cette filière ?

© IFA - IFACI

6. Politique de développement durable

Le développement durable concerne les relations avec les parties prenantes de l'organisation. Il nécessite une identification de ces parties prenantes et une bonne compréhension de leurs attentes. C'est un sujet de gouvernement d'entreprise qui recoupe des domaines aussi divers que :

- l'établissement d'un environnement éthique (respect des règles de déontologie, lutte contre la corruption) ;
- l'instauration d'un climat de confiance dans les relations avec les parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, pouvoirs publics, ONG, médias, agences de notation…) ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- la gestion des risques environnementaux.

Ce processus inclut la vérification de l'information extra-financière qui assure :

- la crédibilité de l'information communiquée par l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes ;
- le renforcement des pratiques de reporting et de contrôle des informations extra-financières ;
- la fiabilisation des indicateurs de pilotage de la démarche de responsabilité sociale d'entreprise.

Par son approche méthodique, l'audit interne contribue à la mise en œuvre de la politique de développement durable en :

- réalisant un état des lieux des pratiques internes et externes sur la question ;
- attestant la concordance entre les engagements de l'entreprise et ses activités par des missions d'assurance portant sur des sujets tels que :
  - le pilotage de la politique de développement durable ;
  - l'audit du rapport de développement durable ;
  - la politique RH ;
  - les relations avec les prestataires externes ;
  - la protection de la vie privée et des données personnelles ;
  - l'impact environnemental et sanitaire de l'activité et des produits.
- constatant l'engagement des acteurs ;
- vérifiant la fiabilité du processus de reporting interne et externe ;
- réalisant des missions de conseil pour accompagner la mise en place de nouvelles initiatives.

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à la politique de développement durable
✓ Existe-t-il une veille efficace permettant d'anticiper les évolutions économiques, sociales ou environnementales qui ont un impact sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise ?
✓ La cartographie des risques intègre-t-elle les aspects liés au développement durable ? - Cette cartographie se fonde-t-elle sur une consultation/contribution des unités opérationnelles ? des filiales ? - Prend-elle en considération l'ensemble du périmètre d'action de l'entreprise (y compris chez les tiers) ?
✓ Quelle est la politique de l'entreprise en matière de : - Droits de l'homme ? - Ressources humaines (gestion des compétences, égalité professionnelle et diversité…) ? - Santé, sécurité, hygiène (conditions de travail, impact sanitaire de l'activité et des produits...) ? - Environnement (passif environnemental, risque technologique, innovation verte, performance environnementale…) ? - Relations avec les tiers (clients, sous-traitants, fournisseurs…) ? - Relations avec les communautés locales, les ONG ?
✓ Le pilotage de la politique de développement durable est-elle efficace ? - Quelle est l'implication des organes dirigeants dans la définition et le suivi de la politique ? - Quelles sont les ressources dédiées au pilotage de la politique ? Les responsabilités sont-elles clairement définies ? - Existe-t-il une démarche modulaire pour un déploiement efficace de la politique dans tous les métiers et les filiales ?
✓ Les objectifs et les enjeux liés au développement durable sont-ils clairement établis, diffusés et suivis ? - Les engagements sont-ils quantifiés ? - Existe-t-il des organes dédiés à la consultation des parties prenantes ? - Les organes de gouvernance procèdent-ils à une revue périodique des indicateurs ? - L'analyse des tableaux de bord aboutit-elle à des plans d'actions suivis d'effets ?
✓ La politique de développement durable est-elle intégrée dans le référentiel de contrôle interne ?
✓ Le responsable de l'audit interne intègre-t-il les enjeux du développement durable dans sa cartographie ? - Des missions d'audit spécifiques au développement durable sont-elles planifiées ? - Les risques liés au développement durable sont-ils intégrés dans tous les programmes de travail de l'audit interne ?
✓ Le processus de communication des informations extra-financière est-il fiable et sincère ?

© IFA - IFACI

7. Fraude

Définitions

Manœuvre frauduleuse : tout acte ou omission, y compris une fausse déclaration, par lesquels on trompe un tiers, afin d'obtenir un avantage indu, financier ou autre, ou de se soustraire à une obligation.

Manœuvre de corruption : fait d'offrir, d'accorder, de recevoir ou de solliciter, directement ou indirectement, un quelconque bien ou avantage dans le but d'influencer indûment les actions d'une tierce partie.

Le blanchiment d'argent a pour but de dissimuler l'origine réelle des produits issus de la criminalité organisée, comme le trafic de stupéfiants, la corruption ou d'autres activités illégales. Blanchiment d'argent et financement du terrorisme ont plusieurs points communs. Tous deux sont, par leur nature même, des activités financières secrètes menées à l'échelle internationale.

Le whistleblowing est défini comme un dispositif d'alerte professionnelle, c'est-à-dire comme un ensemble de règles organisant la possibilité pour un salarié ou toute autre personne exerçant une activité dans une entreprise de signaler au chef d'entreprise ou à d'autres personnes désignées à cet effet :

- des actes contraires à des dispositions législatives ou réglementaires, aux dispositions des conventions et accords collectifs applicables à l'entreprise, à des règles éthiques ou professionnelles, ou qui nuisent gravement au fonctionnement de l'entreprise ;
- des atteintes aux droits des personnes et aux libertés individuelles qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ;
- des atteintes à la santé physique et mentale des salariés.

Les exigences réglementaires en matière de corruption, lutte contre la fraude et le terrorisme se sont multipliées au cours des dernières années (Prévention of Corruption Act –POCA-, Foreign Corrupt Practices Act -FCPA -, ISA 240 ou SAS 82 sur la Fraude, 3ème directive européenne sur le blanchiment…).

© IFA - IFACI

Questions-clés concernant l'évaluation des programmes liés à la fraude
✓ Existe-t-il un environnement de contrôle approprié, apte à minimiser les risques de fraude ? Existe-t-il notamment : - un organigramme des responsabilités ? - un tableau des autorisations ? - une séparation des tâches ? - une gestion des habilitations et des accès aux fichiers ? - des outils standards de sécurité informatique ? - un contrôle systématique des entrées sur les fichiers informatiques sensibles ? - une supervision hiérarchique formelle ? - un ajustement des grands équilibres comptables ? - une sensibilisation du personnel au trafic d'influence ? - une sensibilisation du personnel au conflit d'intérêt ? - une rotation suffisante des personnels affectés à des postes sensibles ?
✓ Existe-t-il des mécanismes pour s'assurer que le code d'éthique est connu et appliqué par les employés et les partenaires de l'entreprise ?
✓ Existe-t-il un processus de lutte contre la fraude ? - existe-t-il une cartographie des fraudes ? - le management est-il impliqué dans les programmes de sensibilisation à la fraude ? - les configurations organisationnelles les plus risquées sont-elles identifiées ? - les mesures de prévention et de détection de la fraude sont-elles intégrées au dispositif de contrôle interne ? - existe-t-il un processus de signalement des fraudes ? - existe-t-il un processus de traitement des fraudes ?
✓ L'audit interne contribue-t-il à : - la prévention de la fraude en évaluant l'environnement de contrôle ? - la détection de la fraude en examinant : ✔ la cartographie des scénarii de fraude ? ✔ la pertinence des contrôles (notamment les contrôles automatisés) ? ✔ les indices de fraudes ? ✔ les faiblesses du contrôle interne favorisant la fraude et le blanchiment de capitaux ? - l'investigation de la fraude en fournissant des éléments factuels de preuve et en assurant une coordination avec les experts chargés de l'investigation ?
✓ Le comité d'audit est-il informé des rôles et des responsabilités des différents acteurs (auditeur interne, management, service juridique, RH) dans le domaine de la fraude ?
✓ Le comité d'audit est-il alerté par l'audit interne dans les cas de détection de fraude significative ?
✓ Existe-t-il des procédures en matière de lutte contre la corruption ? - définition de la corruption, - modalités de sélection et de rémunération des agents, - suivi des frais de représentation, cadeaux..., - relations avec les sous-traitants, - protection des données privées...
✓ Existe-t-il un processus de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ?

© IFA - IFACI

8. Autres processus susceptibles d'être évalués

L'identification des processus présentée par le groupe ne vise pas à l'exhaustivité.

L'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise est définie dans chaque organisation en fonction des attentes des dirigeants et des données de la cartographie.

L'évaluation des processus mentionnés ci-dessus pourra, par exemple être complétée par l'analyse de :

- la gestion du changement. L'analyse des risques qui pourraient avoir un impact sur la performance de l'organisation doit être effectuée en amont de la mise en place des nouveaux processus ;
- la politique de recrutement, de gestion des compétences et de rémunération. Au-delà des principaux dirigeants, il convient de déterminer des modalités de rémunérations compatibles avec les intérêts à long terme de l'organisation ;
- la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation qui soutient et supporte la stratégie et les objectifs de l'organisation (Norme d'audit interne 2110.A2) ;
- les plans de continuité d'activité (PCA) ;
- la gestion de la trésorerie et de la dette ;
- l'examen de projets d'acquisition et de cession d'actifs …

© IFA - IFACI

© IFA - IFACI

Annexe A : Les références prises en compte par le groupe de travail

I- Législatif

- **Loi n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière**
  Publiée au Journal officiel n°177 du 2 août 2003 (p. 13220)

- **Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques**
  Publiée au Journal officiel n°113 du 16 mai 2001 (p. 7776)

- **8e directive**
  Directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés
  Publiée au Journal officiel n° L 157 du 09/06/2006 (p. 87-107)
  Parlement européen

- **8e directive : transposition**
  Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 et relative aux commissaires aux comptes
  Publiée au Journal officiel du 9 décembre 2008

- **4e & 7e directives**
  Directive 2006/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2006 modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés, 83/349/CEE concernant les comptes consolidés, 86/635/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et autres établissements financiers, et 91/674/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des entreprises d'assurance
  Publiée au Journal officiel L 224 du 16 août 2006 (p. 1–7)

- **4e & 7e directives : transposition**
  Loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire
  Publiée au Journal officiel n°0155 du 4 juillet 2008 (p. 10705)

- **3e directive**
  Directive 2005/60/CE du Parlement et du Conseil du 26 octobre 2005 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme
  2005

- **3e directive : transposition**
  Ordonnance n° 2009-104 du 30 janvier 2009 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme
  2009

© IFA - IFACI

- **Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement** [modifié par l'arrêté Arrêté du 14 janvier 2009]
  Commission bancaire
  Publié au Journal officiel n°0025 du 30 janvier 2009 (p. 1703)

II- Disposition et recommandations de place

- **Cadre de référence international professionnel pour la pratique de l'audit interne (définition, code de déontologie, normes, MPA, guides d'application)**
  IFACI, 2009

- **Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence** [résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF]
  IFACI, 2007

- **Rapports annuels de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne** (disponibles sur le site de l'AMF (http://www.amf-france.org/affiche_plan.asp?IdSec=6&IdRub=174&IdPlan=236&Id_Tab=0)
  27 novembre 2008 (pour le dernier)
  AMF

- **Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées**
  Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et décembre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées
  AFEP ; MEDEF, 2008

- **Gouvernement d'entreprise : prise de position de l'IFACI**
  IFACI, 2002

- **Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE**
  OCDE, 2004

- **Méthodologie d'évaluation de la mise en œuvre des principes de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise**
  OCDE, 2006

- **Rapport sur le contrôle interne** [la lettre du Secrétaire général de la Commission bancaire à la Directrice générale de l'Association française des établissements de crédit et des entreprises d'investissement]
  Commission bancaire, 2008

- **Rapport sur la gouvernance des organismes d'assurance**
  ACAM, 2007

© IFA - IFACI

- **L'audit interne dans les banques et les relations des autorités de tutelle avec les auditeur** (trad. de « Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors » / Comité de Bâle)
  IFACI ; Comité de Bâle pour le contrôle bancaire, 2001

- **Commentaires de l'IFACI sur le document consultatif du Comité de Bâle « relatif à l'audit interne dans les banques et aux relations entre les superviseurs bancaires et les auditeurs internes et externes »**
  IFACI, 2001

- **La pratique du contrôle interne : COSO report – IFACI/PwC**
  Editions d'organisation, 2003

- **Le Management des risques de l'entreprise : COSO II report – IFACI/PwC**
  Editions d'organisation, 2005

- **Evaluating and improving governance in organizations**
  IFAC, 2009

III- Bonnes pratiques / Enquêtes

Gouvernement d'entreprise

- **Partager les meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise : les 40 propositions de l'IFA**
  IFA, 2005

- **Les comités d'audit : 100 bonnes pratiques**
  IFA, 2008

- **Charte de déontologie de l'administrateur**
  IFA

- **Gouvernement d'entreprise et conseil d'administration : les meilleures pratiques**
  IFACI, 2002

- **Organizational Governance : Guidance for internal auditors**
  IIA, 2006

- **Strengthening governance in the banking sector : world bank review methodolgy**
  La Banque Mondiale, 2007

© IFA - IFACI

Comité d'audit

- **L'efficacité des comités d'audit : les meilleures pratiques** (trad. de Audit committee effectiveness : what works best 2nd ed.)
  IFACI ; PwC, 2002
  (Dernier rapport disponible 2007)

- **Rôles et fonctionnement des comités d'audit dans les groupes du CAC 40 : Analyse comparative**
  KPMG, 2008

- **Les relations audit interne et comité d'audit, élément essentiel d'une bonne gouvernance** [actes du colloque IFACI/IFA du jeudi 5 avril 2007]
  IFACI ; IFA, 2007

Audit interne

- **Quelles sont les attentes des clients de l'audit interne et autres parties prenantes et comment les satisfaire ?** [réunion mensuelle de l'IFACI du 20 mars 2007]
  IFACI, 2007

- **Résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2005**
  IFACI, 2005

- **L'audit interne en France et dans le monde : points de repères et tendances du CBOK (Common Body Of Knowledge)**
  IIA ; IFACI, 2008

- **Commission bancaire : le rôle de l'auditeur interne dans les organisations bancaires**
  Commission Bancaire, 2000

- **The role of internal audit in corporate governance in Europe : current status, necessary improvements, future tasks** [prise de position de l'ECIIA]
  ECIIA, 2007

- **Internal audit : a key contributor to effective corporate governance in the European Union** [prise de position de l'ECIIA]
  ECIIA, 2007

- **Revue Audit Interne n° 192 : La Contribution de l'audit interne à la performance des organisations : défis d'aujourd'hui, enjeux de demain - 8ème conférence internationale de l'Union Francophone de l'Audit Interne.**
  IFACI, 2008
  [Audit Interne n°192, décembre 2008]

© IFA - IFACI

- **Actes de la conférence UFAI des 13 & 14 octobre 2008 : La contribution de l'audit interne à la performance des organisations : Défis d'aujourd'hui, enjeux de demain**
  IFACI, A paraître

Contrôle interne

- **The internal auditor's role in management reporting on internal control** [a research report] / Wanda A. Wallace, G. Thomas White
  IIA, 1994

- **Assessing the control environment** / Susan S. Lightle, Joseph F. Castellano, Banjamin T. Cutting
  IIA, 2007
  (Article paru dans la revue Internal Auditor de décembre 2007).

- **Des clés pour la mise en œuvre du contrôle interne : du bon usage du cadre de référence de contrôle interne de l'AMF** / Unité de Recherche de l'IFACI
  Cahier de la Recherche
  IFACI, 2008

- **L'auto-évaluation du contrôle interne** / Unité de Recherche de l'IFACI
  Cahier de la Recherche
  IFACI, 2005

- **Contrôle interne et qualité : pour un management intégré de la performance** / Unité de Recherche de l'IFACI
  Cahier de la Recherche
  IFACI, 2008

- **Entity-level controls : strengthening internal control through more effective and efficient entity-level controls**
  Ernst & Young, 2007

- **L'Urbanisme du contrôle interne : comment en améliorer l'efficacité ? quelle place pour l'audit interne ?** [Prise de position de l'IFACI]
  IFACI, 2008

- **Commentaires du Groupe Professionnel contrôle interne de l'IFACI relatifs à la transposition en droit français des 4ème, 7ème et 8ème directives européennes**

© IFA - IFACI

Banque

- **Refonte du règlement 97-02** [Rencontre Commission bancaire / Groupe Banque de l'IFACI du 16 novembre 2004]
  IFACI ; Commission bancaire, 2004

- **Premiers retours de la mise en œuvre du règlement 97-02 // Audits de l'organisation des Inspections Générales** [Rencontre Commission bancaire / Groupe Banque de l'IFACI du 23 novembre 2005]
  IFACI ; Commission bancaire, 2005

- **La problématique des activités externalisées // Le nouveau dispositif de contrôle interne** [Rencontre Commission bancaire / Groupe Banque de l'IFACI du 21 novembre 2006]
  IFACI ; Commission bancaire, 2006

- **Enseignements issus de la crise des marchés financiers // La 8ème directive sur le contrôle légal des comptes** [Rencontre Commission bancaire / Groupe Banque de l'IFACI / AMF du 20 novembre 2007]
  IFACI/Commission bancaire/AMF, 2007

- **Quel bilan faire du règlement 97-02 depuis la réforme de 2005 ? // Les attentes de la Commission bancaire en matière de contrôle interne et de gouvernance** [Rencontre Commission bancaire / Groupe Banque de l'IFACI du 18 novembre 2008]
  IFACI ; Commission bancaire, 2008

Management des risques

- **Management des risques : traduction commentée de la prise de position de l'IIA UK**
  IFACI, 2001

Fraude

- **Rapports annuels du Service Central de Prévention de la Corruption**
  (Disponible sur le site de la Documentation française)

- **La fraude : les dispositifs de prévention, de détention détection et de traitement** [actes du colloque de l'IFACI du 31 mai 2007].
  IFACI, 2007

- **Le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude : comment mettre en place des systèmes de détection et de gestion des risques de fraude performants** [colloque de l'IFACI du 1er février 2006].
  IFACI, 2006

© IFA - IFACI

- **Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : prise de position de l'ECIIA**
  IFACI, 1999

- **Pour un bon audit du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux / Groupe professionnel Banque**
  Cahier de la Recherche
  IFACI, 2004

- **Audit et fraude** [Noël PONS / François VIDAUX]
  IFACI, 2004

Plan de continuité d'activité

- **Une Démarche d'audit de plan de continuité d'activité (PCA)** / Unité de Recherche de l'IFACI
  Cahier de la Recherche
  IFACI, 2008

Développement durable / Responsabilité sociale de l'entreprise

- **Guide d'audit du développement durable : comment auditer la stratégie et les pratiques de développement durable ?** / Unité de Recherche de l'IFACI
  Cahier de la Recherche
  IFACI, 2008

- **L'Audit du développement durable : comment auditer la stratégie et les pratiques de développement durable ?** [colloque de l'IFACI du 3 février 2009]
  IFACI, 2009

- **Les administrateurs de sociétés cotées et la responsabilité sociale de l'entreprise**
  IFA, 2007

Externalisation

- **Audit des prestations essentielles externalisées par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement** / Groupe Professionnel "Banque". - 2e éd.
  Cahier de la Recherche
  IFACI, 2008

© IFA - IFACI

Webographie

- **IFA – Institut Français des Administrateurs**
  http://www.ifa-asso.com/

- **IFACI – Institut Français de l'Audit et de Contrôle Internes**
  http://www.ifaci.com

- **IIA - The Institute of Internal Auditors**
  http://www.theiia.org

- **AMF – Autorité des Marchés Financiers**
  http://www.amf-france.org

- OCDE
  http://ocde.org

- **MEDEF - Mouvement des Entreprises de France**
  http://www.medef.fr

- KPMG
  Rubrique « Audit committee news »
  http://www.kpmg.com/

© IFA - IFACI

Annexe B : Prise de position IFA/IFACI : Récapitulatif des recommandations

1. Les relations de l'audit interne avec la direction générale.

L'audit interne est un outil de management de la direction générale au service de l'entreprise. A ce titre, de façon indépendante et objective, il :

- vérifie la mise en œuvre, dans la société et les entités qu'elle contrôle, de la politique définie par ses instances dirigeantes ;
- s'assure de la conformité des opérations vis-à-vis des obligations externes (lois, règlements, recommandations de place) et des instructions internes ;
- évalue, dans le cadre de son plan d'audit, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

L'IFA et l'IFACI recommandent :

- que l'audit interne ne soit pas limité au seul contrôle nominal de conformité mais qu'il s'assure également :
  - de l'application effective des instructions et des procédures afférentes à l'organisation ;
  - du bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information ;
- que, le cas échéant, il propose les instructions et procédures complémentaires devant être mises en place ;
- que la direction générale lui donne les moyens d'exercer pleinement ses missions ;
- qu'en tant que de besoin et au moins une fois par an, le directeur de l'audit interne présente de manière formelle à la direction générale, ses observations sur le fonctionnement du contrôle interne et fasse toute préconisation pour permettre à cette dernière de prendre les décisions aptes à optimiser son efficacité et à assurer une bonne maîtrise des opérations.

2. Les relations de l'audit interne avec le conseil et le comité d'audit

2.1. L'audit interne apporte sa compétence au conseil, via le comité d'audit, dans sa mission régalienne de surveillance de la gestion de l'entreprise. Il entretient avec le comité d'audit des relations transparentes et suivies dans le strict respect de l'autorité et des responsabilités de la direction générale.

L'IFA et l'IFACI recommandent que le comité d'audit :

- examine la nécessité de créer un service d'audit interne, lorsqu'il n'en existe pas ;
- soit informé sur les questions de nomination, d'évaluation, de rémunération ou de rempla-

© IFA - IFACI

cement du responsable d'audit interne, selon des modalités propres à chaque organisation et, que dans des situations exceptionnelles (révocation, démission), il soit préalablement consulté ;
- s'assure que l'audit interne dispose des moyens adéquats pour la réalisation du plan d'audit. Il s'informe notamment de la composition et du professionnalisme de l'équipe d'audit interne et s'assure de l'adéquation des ressources aux missions imparties au service d'audit interne ;
- puisse demander à la direction générale que l'audit interne réalise des missions spécifiques, notamment celles relatives à des processus de gouvernement d'entreprise.

2.2. Les relations entre l'audit interne et le comité d'audit se matérialisent par la participation, permanente ou périodique, du responsable de l'audit interne aux réunions du comité d'audit, selon des modalités retenues par l'entreprise.

L'IFA et l'IFACI recommandent que le comité d'audit :

- prenne connaissance des documents formalisant l'organisation générale du service d'audit interne et en particulier la charte de l'audit interne ;
- prenne connaissance de la méthode d'élaboration du plan d'audit interne adossé à l'analyse des risques ;
- soit tenu informé, le cas échéant, des zones de risques non couvertes, que l'audit interne a lui-même identifiées ;
- reçoive régulièrement, et au moins une fois par an, des informations sur l'activité de l'audit interne :
  - suivi de la réalisation du plan d'audit,
  - principales conclusions des missions,
  - mises en œuvre des actions correctives,
  - adéquation des ressources,
  - indications de non-conformité ou de conformité vis-à-vis des normes professionnelles…
- soit tenu informé rapidement de la réalisation des missions non planifiées y compris les demandes de la direction générale et les missions qui visent à améliorer la performance de l'organisation.

2.3. Les administrateurs ont besoin d'une information synthétique, organisée, hiérarchisée leur permettant d'utiliser efficacement les constats et recommandations de l'audit interne et initier, le cas échéant, les mesures qu'ils estimeraient appropriées. Il ne peut y avoir d'informations significatives « réservées » au management, c'est-à-dire volontairement soustraites aux administrateurs.

L'IFA et l'IFACI recommandent que l'audit interne :

- donne le même niveau qualitatif d'information au comité d'audit et à la direction générale

© IFA - IFACI

sous une forme, une périodicité et un format appropriés ;

- communique au comité d'audit les rapports de synthèse des missions d'audit, ou une synthèse périodique de ces rapports et, à sa demande, le rapport lui-même.

2.4. L'ordonnance du 8 décembre 2008 qui a transposé en France la 8ème directive européenne précise que le Comité d'audit est notamment chargé « d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ».

L'IFA et l'IFACI rappellent qu'il appartient à la direction générale et au management de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté aux caractéristiques propres de chaque société, en utilisant un référentiel établi par les organismes reconnus tel que le cadre de référence de l'AMF ou le référentiel COSO.

L'IFA et l'IFACI recommandent que l'audit interne :

- s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit développées selon une approche par cycles et par risques, de la robustesse de ce dispositif et en fasse rapport à la direction générale et au comité d'audit.

3. Les relations de l'audit interne avec les autres acteurs du contrôle interne

De nombreuses fonctions participent au dispositif de 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… La mise en place du contrôle est structurée dans l'entreprise selon une distribution à 3 ou 4 niveaux. L'émergence de corps de contrôleurs internes met en œuvre des effectifs nombreux.

La multiplicité des acteurs du contrôle interne crée donc de la complexité. Elle peut entraîner des redondances qui nuisent à son efficacité. Ainsi, les entités opérationnelles peuvent souffrir d'un excès de contrôle de la part de structures différentes intervenant en partie sur le même sujet. De même, chaque acteur peut croire à un instant donné qu'un autre acteur s'occupe de tel ou tel risque ou de tel ou tel contrôle, sans que finalement personne n'investisse le niveau d'intelligence et d'expertise requis pour réellement maîtriser les risques.

La question de la bonne coordination de cet ensemble est donc de la plus haute importance et il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficience du contrôle interne.

© IFA - IFACI

L'IFA et l'IFACI recommandent :

- que les relations de l'audit interne avec les autres acteurs du contrôle interne fassent l'objet d'une claire définition, par exemple, dans une charte dédiée à cet effet, 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 ;
  - l'audit interne conseille la direction générale pour l'aider à mettre en place un urbanisme de contrôle interne efficace.

4. Les relations de l'audit interne avec l'audit externe

L'audit externe a pour principale mission de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et s'appuie, pour ce faire, sur les procédures qui concourent à la production de l'information comptable et financière. L'audit interne est un outil du gouvernement d'entreprise et d'aide au management de l'entreprise. Il fournit à cette dernière une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités et, pour ce faire, s'appuie sur une analyse des risques opérationnels, de conformité et financiers, et sur une évaluation du dispositif de contrôle interne y afférent.

Malgré cette importante différence, les travaux des commissaires aux comptes relatifs au contrôle interne sont dans certains domaines proches de ceux des auditeurs internes, ce qui peut conduire à des redondances inutiles.

L'IFA et l'IFACI recommandent donc :

- la coordination des travaux des commissaires aux comptes et des auditeurs internes ;
- l'établissement en commun du planning d'interventions afin de minimiser les dérangements causés par les audits ;
- des réunions de travail périodiques, une ou deux fois par an, où chacun rend compte de ses investigations et de ses conclusions ;
- l'utilisation par les commissaires aux comptes des travaux de l'audit interne pour réduire d'autant leurs propres investigations tout en conservant l'entière responsabilité de l'opinion exprimée sur les comptes.

© IFA - IFACI

5. La crédibilité et la légitimité de l'audit interne sont conditionnées par son indépendance et son professionnalisme

5.1. **L'indépendance** repose principalement sur trois facteurs : le positionnement de l'audit interne, le périmètre étendu de son champ d'intervention, la disposition de moyens adéquats pour remplir la mission qui lui est dévolue.

Le **mode de rattachement** a une incidence directe sur le périmètre d'intervention et l'objectivité des auditeurs internes notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les opérations de la direction générale à laquelle le responsable de l'audit interne répond.

Les modèles mis en œuvre sont par définition très divers. Ils révèlent des modes de rattachement de l'audit interne compris entre deux schémas contrastés : un schéma instaurant un lien fort de l'audit interne avec l'organe délibérant, instance de surveillance de l'exécutif, et donc un lien plus ténu avec l'exécutif ; un schéma instaurant un lien fort avec l'exécutif et plus ténu avec l'organe délibérant.
Le premier schéma privilégie l'indépendance de l'audit interne et le rôle de surveillance du conseil, le second l'efficacité opérationnelle et l'implication du management.
Il appartient aux entreprises de s'efforcer de concilier ces deux approches en vue d'en optimiser les avantages.

L'IFA et l'IFACI recommandent :

- que l'audit interne soit clairement rattaché hiérarchiquement à la direction générale ;
- que des relations étroites et régulières soient établies avec le comité d'audit ;
- que les relations entre, d'une part l'audit interne, d'autre part la direction générale et le comité d'audit, soient précisément identifiées : périodicité, procédures mises en œuvre, mode de présentation et de synthèse des constats de l'audit interne, modalités de suivi des recommandations…

Le périmètre étendu du champ d'intervention de l'audit interne est justifié par la nécessité de répondre aux attentes des organes dirigeants afin de leur permettre d'assumer la totalité de leur responsabilité vis-à-vis des actionnaires et au regard des lois et règlements. Il couvre, sauf exception notable, toutes les fonctions, tous les systèmes, tous les processus de l'entreprise mais les interventions de l'audit interne se font selon des priorités définies chaque année dans le plan d'audit.

L'IFA et l'IFACI recommandent :

- que l'audit interne évalue, à partir d'une approche par les risques, l'ensemble des processus de l'entreprise, qu'ils soient opérationnels ou de gouvernance ;
- que, dans ce cadre, il procède régulièrement à l'évaluation du fonctionnement et des compétences du conseil des filiales et de leurs différents comités ;

© IFA - IFACI

- que l'audit interne s'abstienne -sauf demande expresse- .d'évaluer le fonctionnement et la performance du conseil de la maison mère et de ses comités, du fait de l'existence d'une situation de conflit d'intérêt.

L'audit interne doit disposer de **moyens appropriés** lui permettant de mener à bien ses missions.

L'IFA et l'IFACI recommandent :

- que les effectifs de l'audit interne soient proportionnés à l'importance de leur champ d'intervention ;
- que les auditeurs internes aient un libre accès à toutes les informations et données requises pour le plein exercice de leurs missions ;
- que le statut des auditeurs internes et leur rémunération visent à leur assurer à la fois l'attractivité des carrières et la considération des personnes.

5.1. **Le professionnalisme** de l'audit interne

La bonne application des normes professionnelles internationales de l'audit interne garantit la référence aux meilleures pratiques. Ces normes démontrent leur efficacité lorsqu'elles sont mises en œuvre par des auditeurs internes ayant des compétences suffisantes et une connaissance des métiers de l'organisation.

La qualité de l'audit interne est fonction de la capacité de son responsable à maintenir, au meilleur niveau, l'ensemble de son dispositif : ressources humaines, budget, formation, référentiels, outils, méthodologies, planification, *reporting, risk assessment*…

Symétriquement, le comité d'audit s'appuyant sur l'audit interne pour assumer ses responsabilités doit s'assurer périodiquement du bon fonctionnement de ce service, en liaison avec la direction générale.

L'IFA et l'IFACI recommandent que le comité d'audit :

- soit associé à l'examen de la pertinence de la méthode d'évaluation du fonctionnement de l'audit interne, étant entendu que plusieurs types d'évaluation peuvent être mis en oeuvre, selon un degré d'exigence croissant : revue réciproque par des pairs, auto-évaluation, auto-évaluation suivie d'une validation indépendante, évaluation externe indépendante et certification externe par un organe indépendant ;
- reçoive une communication des résultats de ces évaluations ainsi que les commentaires appropriés ;
- apprécie le degré d'assurance sur la qualité du fonctionnement du service d'audit interne afin de déterminer avec la direction générale et le responsable de l'audit interne des suites à donner à l'évaluation.

Réalisation : ebzone communication (www.ebzone.fr) - Impression : Imprimerie Compédit Beauregard

© IFA - IFACI