

Depuis une dizaine d'années, la nécessité d'améliorer le gouvernement d'entreprise s'est progressivement imposée à l'ensemble des pays industriels, à la suite notamment des graves scandales financiers qui ont secoué plusieurs pays occidentaux. Des codes de bonne gouvernance ont été alors publiés dans différents pays et certains d'entre eux ont eu un large retentissement (Coso Report aux Etats Unis, Turnbull Report au Royaume Uni).

En France, diverses initiatives ont été prises pour améliorer le fonctionnement des Conseils d'administration des sociétés cotées (rapport Viénot 1) ou, plus généralement, le gouvernement d'entreprise (rapport Viénot 2) ; pour renforcer le dispositif de contrôle interne des banques ainsi que leurs systèmes de surveillance et de maîtrise des risques (règlement 97/02 puis 2000/01 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière) ; pour favoriser enfin la régulation de l'Entreprise (loi NRE de mai 2001).

Ces différentes initiatives ont été bénéfiques. C'est ainsi que des règles et des pratiques de gouvernement d'entreprise consécutives aux rapports Viénot ont incité les administrateurs, en particulier par la création des Comités d'audit, à porter une attention plus soutenue à l'information communiquée et aux contrôles exercés par les professionnels qui en vérifient la qualité (auditeurs externes et internes). Cet intérêt tend à renforcer globalement la rigueur des contrôles par l'exigence de communication au plus haut niveau qu'elle fait peser sur les professionnels du contrôle.

A la lumière des événements récents, certains aménagements du gouvernement d'entreprise apparaissent toutefois nécessaires, qui contribueront à restaurer la confiance des investisseurs et à satisfaire les attentes des différentes parties prenantes.

L'IFACI ne se prononcera pas sur des questions qui sont étrangères à son objet social et auxquelles d'autres institutions ont à répondre : l'adaptation éventuelle du droit des sociétés, des principes et normes comptables et de l'information comptable et financière du public, et le rôle et les responsabilités des commissaires aux comptes ainsi que des analystes financiers.

L'Institut entend par contre souligner l'importance de la contribution directe et indirecte de l'audit interne au bon gouvernement d'entreprise.

1) L'audit interne est d'abord un outil puissant de détection des principaux risques de l'entreprise

Traditionnellement, l'audit externe (CAC) a pour responsabilité d'émettre une opinion indépendante sur les états financiers de l'entreprise, c'est-à-dire de garantir à l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, collaborateurs, banques) leur sincérité et leur fidélité.

Cette démarche représente, dans le contexte actuel, une précaution nécessaire mais non suffisante.

Engagées intensément dans le processus de création de valeur, les entreprises doivent veiller avec le même soin à ce que ne se développent pas en leur sein des foyers de « destruction de valeur », que les comptes, nécessairement rétrospectifs, ne sauraient décrire.

Parce que sa démarche est entièrement centrée sur l'évaluation des « risques », l'analyse de leur maîtrise, et sur la recherche constructive de solutions correctrices, l'audit interne peut jouer un rôle décisif et très en amont dans la prévention de la « destruction de valeur ».

Prise de Position de l'IFACI

La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance suppose que soient réunies plusieurs conditions :

- l'indépendance, notamment pour l'élaboration d'un plan d'audit qui couvre effectivement les principales zones de risques : le rattachement de l'audit interne aux dirigeants, Président ou Directeur Général, apparaît de ce point de vue très souhaitable pour réduire les risques d'interférence implicites ou explicites sur le choix des missions et la formulation des observations ;
- le professionnalisme, clef d'une démarche d'audit incontestable et constructive, qui doit s'appuyer sur un code de déontologie et sur l'application des normes professionnelles rigoureuses que diffuse l'Institut et qui comportent des méthodes comparables à celles qu'utilisent les cabinets d'audit internationaux. Nous soulignons à cet égard tout l'intérêt du diplôme professionnel délivré sur examen par la profession, le CIA (Certified Internal Auditor), qui constitue, pour la pratique de l'audit interne, le pendant du diplôme d'expertise comptable pour l'exercice de la révision des comptes.

Il convient naturellement que l'audit interne dispose de moyens suffisants. Nous sommes à cet égard réservés sur un recours non maîtrisé à l'outsourcing de la fonction audit interne.

2) L'audit interne et le Comité d'audit sont très complémentaires

L'action de l'audit interne sera d'autant plus efficace qu'il dispose dans l'entreprise de l'interlocuteur privilégié qu'est le Comité d'audit aux responsabilités élargies aux risques, notamment aux risques stratégiques.

Tous les responsables d'audit interne ayant eu l'occasion de travailler avec un Comité d'audit soulignent en effet la valeur ajoutée par une réelle proximité entre ces deux acteurs.

Le Comité d'audit, en effet, garantit et consacre l'indépendance de l'audit interne. De son côté, l'audit interne est en mesure d'apporter aux administrateurs, par l'intermédiaire du Comité d'audit, un regard impartial et profession-

nel sur les risques de l'entreprise, et de contribuer ainsi à améliorer l'information du Conseil sur le niveau de sécurité de l'entreprise.

Chaque Comité d'audit devrait fonctionner sur la base d'une charte approuvée par le Conseil et précisant d'une manière claire son rôle et ses modalités de fonctionnement. Compte tenu de l'élargissement souhaitable de sa mission, sa composition devrait tenir compte des exigences de compétences qui s'imposent à chacun de ses membres : des administrateurs indépendants en nombre suffisant certes, mais aussi capables d'émettre des avis pertinents et critiques sur les grands sujets qui intéressent le fonctionnement et l'avenir de l'entreprise. Il serait dès lors souhaitable que les Comités d'audit adoptent un mode de travail collégial entre des personnalités choisies sur la base d'un spectre de compétences en rapport avec les risques majeurs de l'entreprise.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit ne devrait pas se contenter des informations fournies par la direction générale ou ses collaborateurs opérationnels les plus directs, il se doit d'obtenir toutes informations appropriées sur les comptes, par les auditeurs externes, mais aussi sur les risques et les systèmes de contrôle interne, par les auditeurs internes.

L'audit interne constitue ainsi un relais essentiel pour le Comité d'audit ; de surcroît, l'IFACI estime qu'une communication au sein du rapport annuel, portant sur la mission du Comité d'audit, serait de nature, en sus de la certification des comptes par les auditeurs externes, à témoigner, vis-à-vis du public, de l'indépendance et de la rigueur de la supervision des contrôles des risques mis en œuvre par le Conseil d'administration.

* *
*

Les orientations proposées plus haut sont simples et faciles à mettre en œuvre. Elles relèvent, dans l'esprit de l'IFACI, beaucoup plus de « bonnes pratiques » observées dans les meilleures entreprises françaises, que de mesures légales ou réglementaires.