ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

Actes du colloque

4e, 7e et 8e Directives : Impact des recommandations de l'AMF pour les entreprises et les acteurs du contrôle interne

mardi 14 septembre 2010

4ème, 7ème et 8ème Directives : Impact des recommandations de l'AMF pour les entreprises et les acteurs du contrôle interne

mardi 14 septembre 2010

Sommaire

DISCOURS D'OUVERTURE, PAR LOUIS VAURS 3

TRANSPOSITION DES 4E, 7E ET 8E DIRECTIVES : LES TRAVAUX DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'AMF, PAR OLIVIER POUPART-LAFARGE 4

LE NOUVEAU VISAGE DES COMITES D'AUDIT : MISSIONS, COMPOSITION ET RESPONSABILITES 7
Patrice MARTEAU, *Président du sous-groupe de travail relatif aux comités d'audit* 7
Didier MARTIN, *Président du sous-groupe de travail juridique, avocat à la Cour, associé Cabinet Bredin Prat*. 7

LES PARTICULARITES DU MONDE FINANCIER AU REGARD DE LA LOI DU 3 JUILLET 2008 ET DE L'ORDONNANCE DU 8 DECEMBRE 2008, PAR DANIELE NOUY 13

LA TRANSPOSITION DE LA 8E DIRECTIVE DANS D'AUTRES PAYS EUROPEENS ET LA PRISE DE POSITION ECIIA-FERMA 18
Jean-Pierre GARITTE*, Ancien Président de l'IIA et de l'ECIIA, Consultant* 18
Didier MARTIN, *Président du sous-groupe de travail juridique, avocat à la Cour, associé Cabinet Bredin Prat*18

LES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE : PRESENTATION DU NOUVEAU CADRE DE REFERENCE DE L'AMF 26
Annie BRESSAC, *Directrice de l'audit et du contrôle interne, Fondation d'Auteuil, membre du groupe de travail de l'AMF* 26
Bénédicte HUOT de LUZE, *Directeur scientifique, AMRAE, membre du groupe de travail de l'AMF*..... 26

LES SPECIFICITES LIEES AUX VAMPS (VALEURS MOYENNES ET PETITES), PAR CAROLINE WEBER 33

TABLE RONDE : QUELS SONT LES ENJEUX DES NOUVELLES RECOMMANDATIONS DE L'AMF POUR LES ENTREPRISES, LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE ET LES COMMISSAIRES AUX COMPTES ? 38
ANIME PAR LOUIS VAURS, *DELEGUE GENERAL DE L'IFACI ;*..... 38
AVEC XAVIER GIRRE, *DIRECTEUR GENERAL ADJOINT EN CHARGE DE L'ADMINISTRATION DES FINANCES, VEOLIA TRANSPORT* ;..... 38
PHILIPPE JEUNET, *MEMBRE DU COMITE EXECUTIF EN CHARGE DE LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DES RISQUES, GDF-SUEZ* ; 38
DANIEL LEBEGUE, *PRESIDENT DE L'IFA* ; 38
MICHEL LEGER, *PRESIDENT DU DIRECTOIRE, BDO FRANCE – LEGER & ASSOCIES* ;..... 38
CLAUDE VIET, *DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE ET DES RISQUES, GROUPE LA POSTE, PRESIDENT DE L'IFACI*..... 38

ALLOCUTION DE CLÔTURE, PAR JEAN-PIERRE JOUYET 47

DISCOURS D'OUVERTURE, PAR LOUIS VAURS

Louis VAURS, membre du groupe de travail de l'AMF, délégué général, IFACI

Je suis particulièrement heureux de vous accueillir pour ce premier colloque de la rentrée, qui intervient, comme vous le savez, seulement quelques semaines après les recommandations formulées par l'AMF dans le courant du mois de juillet, notamment sur les obligations essentielles qui pèsent sur les comités d'audit, mais également sur le nouveau dispositif de gestion des risques. Tout ceci a suivi les travaux réalisés par un groupe mis en place par l'AMF en octobre 2009, ce qui veut dire qu'en peu de temps, le groupe a terminé ses travaux et l'AMF a délivré ses recommandations.

Concernant le comité d'audit à proprement parler, ceux qui ont l'habitude de suivre les colloques, se rappelleront très certainement ce que nous avait dit Jean-Pierre Jouyet au mois de mai 2009, lorsque nous avions organisé, avec l'IFA, un colloque sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance. Il avait anticipé les travaux du groupe, puisqu'il nous avait dit que les quatre missions relevant de la compétence du comité d'audit, selon l'ordonnance du 8 décembre, appelaient pour chacune d'entre elles des précisions interprétatives.
Cette fameuse ordonnance du 8 décembre, que tout le monde connaît, est venue, comme vous le savez, transposer la directive européenne 2006/43 que l'on connaît davantage sous le nom de 8e directive. Et Jean-Pierre Jouyet considérait qu'il fallait apporter des réponses aux interrogations de la place pour proposer aux comités d'audit une pratique homogène.
C'est donc vous qui allez juger, à la fin des débats, si le souhait qu'exprimait à ce moment-là Jean-Pierre Jouyet a été exaucé, et si les recommandations et les travaux du groupe ont permis de relever le défi qui nous avait été lancé.
A côté de cette fameuse ordonnance du 8 décembre, il y a une autre loi, la loi DDAC du 3 juillet 2008, qui est venue transposer, dans le droit français, une autre directive, la directive 2006/46 que l'on connaît habituellement sous les noms de 4e et 7e directives. Or, comme vous le savez, ces directives indiquaient que, à côté du dispositif de contrôle interne, dans le rapport que doit faire le président tous les ans, devait maintenant y figurer le dispositif des risques.

Il était donc nécessaire pour l'AMF de mettre en place un nouveau cadre de référence, qui n'est pas le COSO II, mais qui est le cadre de référence qui traite non seulement du contrôle interne, mais également de la gestion des risques.
Je voudrais ajouter que, à côté de ce nouveau cadre de référence destiné à l'ensemble des entreprises, mais surtout aux grandes entreprises, un document spécifique pour les VaMPs, (Valeurs moyennes et petites) qui ont précisément des besoins spécifiques, a été élaboré.

Je voudrais remercier tous les intervenants qui ont accepté d'animer ce colloque. La plupart d'entre eux ont été des participants très actifs, compétents et vigilants du groupe de travail.
Je voudrais remercier tout particulièrement le président du groupe, Olivier Poupart-Lafarge, qui nous fait l'honneur de présider cette ouverture, et qui a su mener les débats au terme prévu, en maniant tout à la fois la fermeté et le doigté indispensables, tant les divergences étaient grandes au départ, et les opinions tranchées. Grâce à l'intelligence d'Olivier, les débats, très animés, ont pu se terminer de manière consensuelle, ce qui ne fut pas chose aisée. En tout cas, merci, Olivier, de nous avoir permis d'aboutir à un consensus.

TRANSPOSITION DES 4E, 7E ET 8E DIRECTIVES : LES TRAVAUX DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'AMF, PAR OLIVIER POUPART-LAFARGE

Olivier POUPART-LAFARGE, président du groupe de travail de l'AMF

Le comité d'audit devient obligatoire

Les 4e et 7e directives concernent surtout les comptes. La 8e directive et plus particulièrement l'article 41 (dont l'article 14 de l'ordonnance est la transposition) traite du comité d'audit. Quoi de neuf dans ce nouvel article ? Il existait déjà des comités d'audit depuis longtemps, principalement dans les grandes entreprises. Plus de 90 % des entreprises du compartiment A de NYSE-Euronext avaient déjà créé un comité d'audit. (Le pourcentage, dans les compartiments B et C, c'est-à-dire les plus petites entreprises, n'était que de 50 %). Ces comités avaient été créés librement par souci de bonne gouvernance.
Le premier élément nouveau de ces textes est l'obligation de créer ce que l'ordonnance française a appelé un comité spécialisé « agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance et chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. »
L'existence d'un comité dit « spécialisé » par la loi, mais qui sera généralement appelé « comité d'audit » est donc maintenant légalement obligatoire, sauf les exemptions prévues dans le même texte.

Les missions du comité d'audit – les difficultés de mise en œuvre

Les missions de ce comité d'audit sont énumérées dans l'article 14 de l'ordonnance :

« Sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration, de la direction et de la surveillance, ce comité est notamment chargé d'assurer le suivi :
a) Du processus d'élaboration de l'information financière ;
b) De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
c) Du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
d) De l'indépendance des commissaires aux comptes. »

Il a paru nécessaire au Collège de l'AMF d'expliciter ces quatre missions qui définissent le rôle du comité d'audit.

Tout d'abord, l'ordonnance dit que le comité est chargé d' « assurer le suivi » : mais en quoi consiste cette tâche ?
Le comité d'audit doit assurer le suivi de « l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ». Quel sens donner au mot « efficacité » ? Cette efficacité doit-elle être évaluée ?
C'est l'efficacité des « systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » qui doit être suivie. En quoi consiste un système de contrôle ? Est-ce le contrôle interne lui-même ou est-ce simplement un processus ?
On évoque enfin la « gestion des risques ». De quels risques parle-t-on ? Est-on dans le cadre introductif, c'est-à-dire le contrôle des informations comptables et financières ? Doit-on considérer que cette fonction couvre l'ensemble de l'ordonnance et donc que les risques dont il s'agit, sont limités à ceux ayant une incidence directe sur l'information comptable et financière ? Ou bien est-ce

un périmètre de risques beaucoup plus large, englobant tous les risques : industriels, environnementaux, juridiques, etc.

Le groupe de travail de l'AMF

Le collège de l'AMF pour éviter trop de divergence dans l'interprétation de ce texte, a souhaité émettre des recommandations sur la manière de mettre en œuvre cette nouvelle obligation. L'AMF a chargé un groupe de travail, créé à cette fin, d'élaborer ces recommandations. Ce groupe assez large et assez divers dans sa composition comprenait quarante membres, parmi lesquels neuf représentants de l'AMF, dix représentants des grands émetteurs (sociétés du compartiment A qui avaient déjà l'expérience de comités d'audit), sept représentants des valeurs moyennes et petites (compartiments B et C), deux représentants de la Chancellerie, un représentant du Trésor, un représentant de l'Autorité de contrôle prudentiel, cinq représentants d'associations compétentes dans ce domaine, dont le délégué général de l'IFACI, un avocat, trois représentants de cabinets d'audit, et un analyste financier.
Ce groupe de travail s'est réuni de nombreuses fois entre octobre 2009 et juillet 2010. Les réunions plénières qui regroupaient l'ensemble des quarante membres, se réunissaient tous les mois et, entre deux réunions plénières, chaque sous-groupe, en fonction des thèmes étudiés, se réunissait pour élaborer une partie du rapport et déterminer les questions qui seraient soumises à la réunion plénière suivante en raison de leur importance. Le groupe de travail a toujours eu la volonté de rechercher le consensus de tous les participants. Les avis de chacun étaient écoutés, discutés. Puis, des propositions étaient faites pour trouver le juste équilibre entre le respect de la loi, la bonne gouvernance des entreprises, et la faisabilité pratique par les sociétés quelle que soit leur taille ou leur activité. Cette recherche de consensus a été un travail important mais très utile. Il est satisfaisant de constater que ce consensus se maintient après la publication du rapport du groupe de travail de l'AMF.

Au terme de cette année de travail, le groupe a remis son rapport au Collège de l'AMF qui l'a approuvé une première fois avant consultation publique et une deuxième fois après avoir recueilli les observations de la place. Le rapport définitif peut être maintenant consulté sur le site Internet de l'AMF.
Le groupe de travail a également élaboré une mise à jour du cadre de référence pour les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. L'AMF avait publié, en 2007, un cadre de référence qui a eu un grand succès. Il a aidé beaucoup d'entreprises à mettre en place un système de gestion des risques et de contrôle interne. Il fallait le mettre à jour en fonction des nouveaux règlements. Cette mise à jour a principalement consisté à développer la partie gestion des risques qui, dans le document de référence d'origine de 2007, était embryonnaire.
Un troisième document a également été rédigé par le même groupe de travail. Il s'agit de la mise à jour du cadre de référence pour les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne à mettre en œuvre dans les Valeurs moyennes et petites. Cette adaptation avait été publiée par l'AMF en 2008 à partir du cadre de référence de 2007. Le groupe de travail a estimé qu'il fallait le mettre à jour ce guide de mise en œuvre pour les Valeurs moyennes et petites en même temps que le cadre de référence de base.
Ce fut une étape particulièrement délicate. Ces sociétés sont naturellement réticentes à l'égard de contraintes administratives qui sont lourdes pour des structures administratives légères. Le rôle du groupe de travail a été de réduire le plus possible les tâches inadaptées pour des sociétés de taille réduite, tout en maintenant ce qui peut leur être utile comme outil de progrès dans leur gestion : meilleure maîtrise des risques, meilleur contrôle interne, meilleure gouvernance, meilleures relations avec les marchés financiers, meilleure sécurité juridique pour les dirigeants, etc.

Les interactions

Les professionnels qui sont impliqués par ces nouveaux textes sont nombreux. Il est indiqué dans le rapport que le comité d'audit peut entendre les acteurs de l'entreprise.
Ceux-ci sont énumérés. La direction générale de l'entreprise, le directeur financier et le directeur comptable sont les interlocuteurs naturels du comité d'audit. Le responsable de la Trésorerie doit être entendu parce qu'il gère des risques financiers importants : risque de liquidité, risque des placements de trésorerie, risque de change, etc. Le responsable de l'audit interne et le responsable du contrôle interne sont également des interlocuteurs importants du Comité d'audit. A ce propos, la distinction entre audit interne et contrôle interne a encore besoin d'être soulignée. Ce sont deux fonctions bien différentes, le contrôle interne ayant vocation à être pris en charge par tous les collaborateurs de l'entreprise, alors que l'audit interne est assuré par une équipe de spécialistes chargée de cette mission.
Le comité d'audit doit entendre le responsable du contrôle de gestion. Le Directeur des assurances, ou le *risk manager,* est traditionnellement chargé de gérer les risques de l'entreprise, il aborde lui aussi la gestion des risques sans se limiter aux risques qui peuvent être couverts par les polices d'assurance, mais en appréciant l'ensemble des risques courus par l'entreprise.
Le comité d'audit rencontrera le directeur juridique et verra avec lui quels sont les risques, notamment de nature juridique, dont il a connaissance.
En dehors des acteurs internes à la société, le comité d'audit doit aussi rencontrer les commissaires aux comptes. Il pourra les rencontrer parfois en dehors de la présence de la direction générale de l'entreprise, de manière que les commissaires aux comptes puissent s'exprimer librement sur les difficultés de leur mission, sur les éventuelles difficultés à recueillir les informations dont ils ont besoin, et éventuellement sur les doutes qu'ils ont sur les choix pris par l'entreprise dans certaines options comptables.
Outre les commissaires aux comptes, il y a les experts, qui peuvent intervenir sur des opérations particulières. Dans le cadre d'opérations de fusion, d'absorption, de développement externe, si des experts spécifiques interviennent, il paraît utile que le comité d'audit les rencontre pour savoir quelles sont les difficultés qu'ils ont rencontrées dans leur mission.

LE NOUVEAU VISAGE DES COMITES D'AUDIT : MISSIONS, COMPOSITION ET RESPONSABILITES

Patrice MARTEAU, *Président du sous-groupe de travail relatif aux comités d'audit*

Didier MARTIN, *Président du sous-groupe de travail juridique, avocat à la Cour, associé Cabinet Bredin Prat*

Patrice MARTEAU

Le travail effectué sur le comité d'audit doit tenir compte des textes existants suivants : les textes de la directive européenne, les modifications apportées au code de commerce. Ces textes structurent la réflexion, il faut en tenir compte.

Le champ d'application est vaste et mouvant. Certaines sociétés ont déjà des comités d'audit extrêmement efficaces ; d'autres sont au début de la démarche ; certaines entreprises, comme les VaMPs (Valeurs moyennes et petites), sont soumises à des règles spécifiques.
Quelques remarques. Dans une société, le rôle de la direction générale est réaffirmé ; le comité d'audit n'est pas un challenger de la direction générale et encore moins une contre-direction générale. Une direction générale conçoit, met en œuvre, surveille en continu, corrige les dysfonctionnements en vue d'une amélioration, et communique au conseil.
Le conseil d'administration – ou de surveillance, en fonction des modalités de gouvernance – rend compte des risques dans un rapport de gestion. Le comité d'audit n'est pas un autre conseil. Le comité d'audit est une émanation du conseil. Il est l'antichambre du conseil sur un certain nombre de domaines. Il est le conseil du conseil.
En partant des textes, nous avons eu à définir un certain nombre de termes. Le terme le plus délicat à définir a été le « suivi de l'efficacité des systèmes de gestion ». Cela nous a fait beaucoup travailler. Qu'est-ce qu'un suivi ? Nous avons essayé de traduire le terme anglais *monitoring* par « une surveillance non continue », parce que ces comités ont un moyen d'action qui est séquencé dans le temps (bien souvent quatre à cinq réunions par an). Ces gens ne sont pas en permanence dans l'entreprise.

L'efficacité des systèmes. Sans trancher totalement, nous avons privilégié – pardonnez-moi de faire un peu d'analyse sémantique – la notion d'efficacité au sens de l'« existence » plutôt que de l'« efficience ». Un système est efficace dans la mesure où il existe : il colle à un référentiel pré-établi, il est mis en œuvre, il révèle des dysfonctionnements, donc il fonctionne. C'est comme cela qu'il est efficace. Ce n'est pas : il est bon ou il est mauvais. Ce n'est pas un degré de valeur. Je crois que ce piège, dans lequel nous aurions pu tomber, à savoir que le comité d'audit pouvait empiéter sur les prérogatives de la direction générale, à mon avis, aurait été extrêmement dommageable.

L'information comptable et financière. Cette notion apparaît dans l'article 823-19 du code de commerce, et l'on évoque un certain nombre de choses à faire dans ce domaine.
C'est pour cela que l'on a essayé de définir l'information comptable et financière. C'est une information historique, c'est une information prévisionnelle. La mesure d'un plan de restructuration, les conséquences d'une stratégie ou d'une acquisition, sont évidemment des informations comptables et financières, puisqu'elles résultent d'un processus de calcul qui peut être vérifié.

La gestion des risques. Il y a des acceptions différentes ou des visions différentes.

On sait bien que la gestion des risques dépasse largement le domaine de l'information comptable et financière. Les risques ne sont pas seulement financiers et comptables, même si tout risque (opérationnel, environnemental, humain…) se traduit toujours à la fin par un chiffre.
Il n'en reste pas moins que l'information comptable et financière est le domaine privilégié du comité d'audit. Et nous avons essayé de bien faire comprendre que ce domaine-là était important. Nous savons tous qu'il devient de plus en plus complexe ; les techniques sont de plus en plus sophistiquées, les normes internationales sont en constante évolution. Et il faut aujourd'hui être extrêmement sensibilisé, sans être pour autant un spécialiste, pour maîtriser le sujet. Le comité d'audit va préparer les travaux du conseil dans ce sens. Mais s'agissant de la gestion des risques, il y a trois types de risques qu'il faut gérer.
Le premier type de risque concerne tous les risques qui sont traduits comptablement. Par définition, ils sont du domaine du comité d'audit.
Le second type concerne tous les risques qui sont de nature à se transformer ou à avoir une quantification comptable ou financière. Un risque stratégique, une acquisition de société, c'est un risque. Ce risque se quantifie, il y a des valorisations de sociétés, il y a des risques conséquents, il y a des menaces de plan de restructuration, la durée de la synergie de manière à obtenir les résultats, tout cela se quantifie. Par nature, on est dans le domaine financier et comptable. Tout ce qui rentre dans un processus structuré appartient donc à ce domaine.
Le troisième type concerne tous les autres risques. C'est alors au conseil d'administration de définir le rôle du comité d'audit vis-à-vis de ces risques. Si le conseil d'administration souhaite, au-delà des textes, confier d'autres missions au comité d'audit, il n'a qu'à le dire dans sa charte, cela n'est pas interdit. Mais il nous a semblé difficile de préconiser que tous les risques de l'entreprise concernaient le comité d'audit parce que cela posait un problème par rapport à la structuration existante.
Il y a des frontières, nous les avons respectées, mais nous les avons aussi ouvertes. Je rappelle que, dans la composition des comités d'audit, à l'inverse de tous les autres administrateurs, les membres du comité d'audit ne peuvent être qu'administrateurs de la société ; Cela veut dire qu'ils sont aussi au conseil d'administration. Mais ils sont ceux qui, un peu plus « informés » que les autres, peuvent préparer les travaux dans ce domaine.

La question a été posée de savoir ce qu'est un **système de contrôle interne de gestion des risques** ? Je crois que, plutôt de dire ce que c'est, nous avons essayé de rappeler les critères qui le définissaient. C'est un système qui s'appuie sur un référentiel. Il y a le référentiel de l'AMF, mais il peut y en avoir d'autres. C'est un système qui est mis en œuvre, qui est efficace, qui fonctionne. C'est un système qui est contrôlé par des travaux d'audit interne ou externe, et l'on voit bien le lien avec un privilège d'écoute du comité d'audit vis-à-vis d'une direction d'audit interne, vis-à-vis d'une direction des risques, vis-à-vis des commissaires aux comptes. Tout cela s'emboîte. Et surtout, on espère néanmoins qu'il y aura des dysfonctionnements. Parce que un système qui ne révèle pas de dysfonctionnement est un risque en soi, qui devrait alerter le comité d'audit. Il est intéressant de constater des dysfonctionnements et de comprendre comment ils ont été corrigés : le système est vivant et il marche.
Je passe rapidement sur le suivi légal, vis-à-vis des commissaires aux comptes, leur indépendance, leur budget. C'est une sorte de protection de l'entreprise. Les commissaires sont indépendants et l'entreprise ne doit pas être trop dépendante non plus.
Dans le groupe de travail, nous avons insisté sur des points qui me semblent aller dans le sens du renforcement du comité d'audit.
La loi dit que « un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière… ». Une personne, je crois que c'est un leurre. C'est même un danger. Toute la responsabilité tombe finalement sur cette personne. La matière est devenue trop difficile pour la laisser à une seule personne. Nous, nous recommandons que le plus de personnes possible aient une compétence, et si possible plusieurs compétences. En fait, les tâches du comité d'audit iront d'une comptable pointue à un financier exercé, un juriste sensible et un contrôle de gestion des risques

particulièrement aiguisé. On aura du mal à trouver une seule personne qui possède toutes ces compétences.
Il faut donner du temps au comité d'audit, et surtout au moment du conseil. Nous avons insisté pour que, une fois le comité d'audit tenu, le conseil ne se sente pas déchargé de ses responsabilités en disant : « Le comité d'audit a vu le domaine « risques, finances et comptabilité », on peut donc passer au sujet suivant ». Il faut, et nous avons insisté, que le comité d'audit – et le président du comité d'audit, s'il y en a un ; et nous recommandons qu'il y en ait un – ait le temps, au moment du conseil, d'expliquer ses travaux, de manière à ce que le conseil se sente pénétré de cette fonction, qu'il se l'approprie.
Un petit point qui n'est pas anodin : Nous considérons que le comité d'audit a beaucoup de travail, beaucoup de choses à faire, et l'on a demandé que la répartition des jetons de présence tienne compte de ces facteurs.
Voilà, brossés rapidement, quelques angles de lecture de nos travaux qui sont le fruit d'un consensus pas toujours facile.

Didier MARTIN

Je vais aborder la question de la responsabilité éventuelle des membres du comité d'audit, de la composition de ce comité et des exemptions prévues par les textes.
Première observation d'ordre général : on voit bien qu'à l'occasion d'une discussion sur le rôle du comité d'audit, on a en filigrane la gouvernance du conseil d'administration. C'est la raison pour laquelle il peut y avoir des comités à géométrie variable en fonction de cette gouvernance, puisque le seul code qui existe aujourd'hui en France, l'AFEP-MEDEF, laisse cette liberté. Et la société doit s'expliquer publiquement pour indiquer, lorsqu'elle s'écarte des recommandations, pour quelles raisons elle le fait.
Pour le comité d'audit, on a une image comparable. Sauf que la loi apporte quelque chose de nouveau pour toutes les sociétés cotées qui ne disposaient pas d'un comité d'audit.
En tant que juriste, je dirai que le premier constat évident est qu'il y a un vrai changement pour les sociétés qui ne disposaient pas d'un comité.
Cela étant dit, le législateur français a fait un choix. Il y avait une dérogation qui aurait pu être retenue, qui était celle concernant les PME. Le législateur ne l'a pas souhaité. Et c'est peut-être une chance pour les sociétés de taille moyenne pour l'avenir, qui leur permettra de se prémunir contre les risques de l'entreprise, peut-être de façon un peu plus efficace.

En ce qui concerne **la composition du comité d'audit**, il y a une personne visée par la loi qui devrait à la fois être indépendante, ne pas faire partie de la direction de l'entreprise et avoir des compétences spécifiques en matière financière ou comptable. Je rappelle que le code AFEP-MEDEF préconise, depuis maintenant déjà un certain nombre d'années, que les comités d'audit disposent de deux tiers de membres d'administrateurs indépendants. C'est d'ailleurs la première fois que la loi intègre cette notion d'administrateur indépendant, mais sans la définir.
Le choix qui a été fait par l'AMF, dans ses préconisations, est de renvoyer aux définitions retenues par chacune des sociétés pour dire ce qu'elle entend par « indépendant » – mais ce n'est pas un débat nouveau –, mais également « compétent en matière financière ou comptable ». Je sais qu'un certain nombre d'associations professionnelles ont effectué des recommandations, les directeurs financiers en premier lieu. Je crois d'ailleurs que le choix fait par l'AMF est un peu le reflet de ce qui a été fait en Europe, c'est-à-dire de renvoyer à la société la responsabilité de cette définition. Quand on a regardé la liste élaborée par la SEC, qui connaît cette définition depuis un certain nombre d'années, on s'est rendu compte qu'il y avait peut-être une tautologie : s'il est vrai que quelqu'un ayant une expérience financière est compétent financièrement, cela ne permet pas pour autant d'avoir une définition suffisamment élaborée pour qu'il puisse être recommandé.
Le comité doit donc être composé d'au moins un membre qui ne fasse pas partie de la direction, et qui ait l'une de ces deux compétences, financière ou comptable. Il a juste été précisé que cette

compétence n'est pas nécessairement académique, mais qu'elle peut bien sûr résulter d'une expérience professionnelle.

Les exemptions. Il n'y a pas d'exemption systématique pour les PME en tant que telles. Si la société est cotée et elle-même sous contrôle d'une société qui se doit de disposer d'un comité d'audit, il peut y avoir exemption. Mais celle-ci n'est pas recommandée.
La deuxième possibilité d'exemption, peut-être un peu plus discutable au regard de la directive – mais c'est le choix du législateur – est l'existence d'un organe de contrôle mais également d'administration qui fait office de comité d'audit ; dans ce cas la société peut s'exempter de la création de ce dit comité. L'organe de contrôle, c'est spécifiquement prévu par la directive, c'est le conseil de surveillance. En revanche, l'organe d'administration, c'est le conseil d'administration qui est un organe français un peu hybride, puisque le conseil contrôle, mais il est également, par son nom, chargé théoriquement d'administrer, sans que, pour autant, le conseil ait à s'immiscer dans les travaux de la direction générale lorsqu'elle dirige à proprement parler.
Le législateur a donc décidé d'accorder l'exemption aux sociétés qui décideraient d'avoir un conseil faisant office de comité d'audit. Là se pose une double difficulté : d'abord la loi, dans un tel cas de figure, ne prévoit pas de règle particulière pour la composition ; ensuite, se pose un problème pour une société qui aurait fait ce choix , quand il n'y a pas dissociation entre la fonction de président et de directeur général ; dans un tel cas de figure, il est difficile de considérer que le conseil fait vraiment office de comité d'audit, puisqu'au sein du comité d'audit, il ne doit pas y avoir de personne représentant la direction de l'entreprise.
Ce qui a été évoqué dans le rapport sur ce sujet est donc que, s'il y avait un conseil d'administration qui « faisait office de », que le président n'assiste pas à la totalité des débats, pour permettre une certaine indépendance de propos et pour permettre à ce conseil « faisant office de » d'avoir une indépendance suffisante pour réaliser au mieux ses missions.

Si l'on en vient maintenant à **la question de la responsabilité**, la lecture du texte interpelle le juriste. Pourquoi ? Parce que, en guise de facteur commun, il est précisé que les missions qui sont assumées par le comité d'audit sont sous la responsabilité exclusive et collective de l'organe d'administration ou de contrôle. En d'autres termes, le comité d'audit n'a pas de responsabilité autonome ; mais, mieux que cela, c'est l'ensemble du conseil d'administration qui aurait toute responsabilité, quelles que soient les motifs de la mise en cause de la responsabilité. Et cela s'explique par le fait que, au moment de la discussion de l'ordonnance, de par la réaction des associations professionnelles, les rédacteurs ont été poussés de telle sorte que le comité d'audit ne décharge pas le conseil d'administration de ses responsabilités.
Dans le fond, « l'exclusive et collective » reflète probablement deux préoccupations. La première est que le conseil se doit de conserver l'ensemble de cette responsabilité. Il est hors de question de décharger, en quelque sorte, le conseil, et que ce ne soient que quelques membres qui prennent cette responsabilité. La deuxième était d'éviter de dissuader les bonnes âmes ou les candidats sérieux de devenir membres du comité d'audit parce qu'il y aurait une responsabilité particulière due à leur présence au sein d'un tel comité.
Je dirai que de ce point de vue-là, « l'exclusive et collective » allait peut-être au-delà de ce qui était envisageable. Pourquoi au-delà de ce qui était envisageable ? Parce que le droit français, comme d'ailleurs, de façon générale, les conditions de mise en cause de responsabilité, que ce soit en Europe ou aux Etats-Unis, ne connaissent pas de responsabilités collectives. Le principe est, afin de s'assurer que les débats, les travaux soient faits dans les meilleures conditions, que les administrateurs, membres du conseil de surveillance, soient responsables individuellement. C'est le principe reconnu dans la plupart des pays.
Donc, responsabilité individuelle, éventuellement solidaire, car il est évident que, lorsqu'il y a une délibération, c'est la même faute qui a concouru au dommage. De ce fait, responsabilité solidaire, sauf bien sûr si l'on peut faire une dissociation, une différence entre les différents membres. Il est clair que si un membre du conseil d'administration a essayé de convaincre ses pairs de ne pas voter la

résolution en question et que, malgré cela, ayant voté contre, la décision est prise, alors dans ce cas-là, l'administrateur en question n'engagerait pas sa responsabilité.
Cet « exclusive et collective » a perturbé un certain nombre de juristes qui se demandaient, par là même, s'il n'y avait pas une modalité de mise en cause de responsabilité pour le comité d'audit qui serait distincte de celle du droit commun. Nous n'avons pas pu constater une telle volonté et, une fois de plus, nous avons plutôt compris que cet « exclusive et collective » était là pour maintenir la responsabilité du conseil, éviter une responsabilité spécifique des membres du comité d'audit.
Du coup, la conclusion du collège de l'AMF était plutôt, afin d'éviter la moindre ambiguïté sur la portée de ce texte, que celui-ci puisse être modifié. Dans le fond, si cette modification était faite, ce qui ne semble pas impossible, elle passerait vraisemblablement par la suppression de cet « exclusive et collective», puisque l'on en reviendrait au régime de responsabilité du droit commun.
En quelques mots, qu'est cette responsabilité du droit commun ? Il se trouve que pendant les travaux de ce groupe de travail, qui a achevé sa mission pour l'été, la Cour de cassation a rendu une décision importante, en mars de cette année, sur la responsabilité des administrateurs, mais qui s'appliquera tout autant aux membres du comité d'audit qui n'est qu'une émanation du conseil d'administration, ne doit être considéré que comme une façon de s'organiser par le conseil d'administration. Il est évident que pour l'arrêté des comptes, le conseil reste pleinement responsable. Sur ce point, la responsabilité des membres du conseil d'administration à l'égard des actionnaires aujourd'hui peut être mise en cause pour une simple faute. Jusqu'à cet arrêt du 9 mars 2010, on vivait sur une jurisprudence suivant laquelle seule une faute détachable des membres du conseil d'administration était susceptible de voir engager leur responsabilité, faute détachable qui était considérée comme une faute intentionnelle d'une particulière gravité. Demain, les membres du conseil, et donc du comité d'audit, pourraient voir mettre en cause leur responsabilité pour une simple faute et non plus une faute détachable.
Enfin, je vous rassure tout de suite, le contentieux en la matière est très peu fourni. On ne peut pas aujourd'hui considérer que les risques des administrateurs et des membres du comité d'audit se soient considérablement accrus. D'autant plus que, en principe, ces fautes, lorsqu'elles ne relèvent pas du pénal, sont des fautes couvertes par les polices d'assurance.
Il faut tout de même alerter sur un point : le champ d'application de ces polices correspond généralement à celui des dirigeants de l'entreprise. Or les dirigeants de l'entreprise, ce sont ceux qui représentent l'entreprise à l'égard des tiers. Ce sont ceux qui sont susceptibles d'engager la responsabilité, ce qui n'est pas le cas des administrateurs ou des membres du conseil de surveillance. Je pense donc que cela vaudrait la peine qu'un certain nombre de sociétés vérifient bien le champ d'application de leur assurance sur ce point.
Pour en revenir à la responsabilité de droit commun des membres du comité d'audit : pas de responsabilité spécifique, mais une simple faute, aujourd'hui, à l'égard des actionnaires. Pour autant, certains pourraient s'inquiéter au vu des préconisations d'instituts comme l'IFA, et craindre un contentieux si chacune d'elles n'était pas respectée.
Il faudra le moment venu, si jamais le problème se pose, pouvoir éclairer les tribunaux sur le fait qu'il y a les préconisations qui relèvent de la bonne gouvernance. Comme dans une classe, il y a les bons élèves et ceux qui travaillent un peu moins bien. Mais, lorsque l'on n'est pas premier de la classe, on ne redouble pas pour autant. C'est un peu la même chose pour la responsabilité, il y a des très bons élèves. De ce fait, les recommandations d'instituts comme l'IFA peuvent marquer la différence d'une entreprise à une autre. Mais, ce ne sont pas des recommandations qui peuvent être considérées aujourd'hui, au regard de la jurisprudence, comme étant un processus qu'il convient absolument de respecter.
En fait, la jurisprudence – ce qui n'est pas extraordinaire – évoque le fait qu'un administrateur se doit d'être diligent et prudent. Cela veut dire que si des membres du comité d'audit alertés sur des difficultés comptables, telles qu'elles soient suffisamment significatives pour que l'entreprise ait à prendre une mesure correctrice, si ces membres ne préconisent pas les contrôles nécessaires, dans un tel cas de figure, il y aurait une responsabilité éventuelle.

Mais nous n'en sommes pas aujourd'hui à une situation dans laquelle on demanderait aux membres du comité d'audit d'avoir des diligences accrues pour, en quelque sorte être le gendarme de l'entreprise, et aller au fin fond de la cave voir si oui ou non la lumière est bien éteinte, et qu'il n'y a aucun risque spécifique caché.
De ce point de vue-là, c'est vrai qu'il est important de faire le distinguo entre bonne gouvernance et responsabilité.
Pour terminer, on peut espérer que le texte soit modifié. En admettant d'ailleurs que, par extraordinaire, il ne le soit pas, on a du mal à penser que les juges puissent appliquer un texte à la lettre sans regarder la perspective, l'objectif et le régime de droit commun. Globalement, je crois que les travaux de l'AMF ont bien éclairé ces questions de responsabilité.
Une dernière réflexion sur la différence de perspective entre le groupe de l'AMF et un mot qui a été repris par la Cour de cassation, en mars. Lorsque la Cour de cassation, en mars, constate qu'une simple faute peut mettre en cause la responsabilité des membres du conseil d'administration, en incidente, elle évoque le fait que le conseil d'administration – le terme n'est pas « instar », mais c'est ce que cela veut dire – se comporte à l'instar du directoire…
Du coup, je crois que cela ne reflète pas ce que j'ai pu entendre et ce qui paraît logique, qui est que le conseil d'administration, même si la loi est ambiguë, n'a pas vocation à diriger une entreprise, le directoire, si. Et d'ailleurs, le groupe de travail a bien relevé que, si on parlait de suivi, le conseil d'administration n'est pas un organe permanent. Il doit exercer une vigilance, lui permettant de réagir si nécessaire parce qu'alerté à un moment déterminé. Mais le conseil d'administration n'a évidemment pas vocation à diriger. Et lors des travaux qui ont été réalisés, je crois qu'il y a eu un consensus fort : personne n'a évoqué, à un moment, le fait que le comité puisse renier cette prérogative de la direction générale.
Je dirai donc que, de ce point de vue-là, le motif incident de la Cour de cassation appelle à la vigilance, parce que ce serait, me semble-t-il, aller bien au-delà de ce que la réalité peut traduire, qui est qu'un conseil d'administration ne dirigeant pas, il n'y a aucune raison pour que les membres du conseil d'administration puissent voir leur responsabilité engagée pour des actes qui relèvent de la direction de l'entreprise.
Mais j'ai assez confiance dans la sagesse de la Cour, même si cette incidente peut inciter une fois de plus à la vigilance.

LES PARTICULARITES DU MONDE FINANCIER AU REGARD DE LA LOI DU 3 JUILLET 2008 ET DE L'ORDONNANCE DU 8 DECEMBRE 2008, PAR DANIELE NOUY

Danièle NOUY, secrétaire général, Autorité de contrôle prudentiel

On parle actuellement beaucoup de réglementations quantitatives, notamment du niveau des fonds propres nécessaires au regard de l'activité, que ce soit dans le domaine de la banque avec *Bâle III* ou dans celui de l'assurance avec *Solvabilité 2.* Mais toute règlementation quantitative ne porte réellement ses fruits que si le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et plus généralement la maîtrise des risques sont au rendez-vous. Cela est particulièrement vrai pour les organismes financiers, dont certaines caractéristiques impliquent la mise en place de dispositifs spécifiques de gouvernement d'entreprise : rôle central de ces organismes dans l'économie, nécessité de protéger les clientèles de déposants ou d'assurés, importance de la confiance pour la stabilité du fonds de commerce, coût considérable des défaillances, sensibilité de ces organismes à certains risques, notamment de réputation et de liquidité, accroissement de la complexité des activités engagées…

Or, la crise a montré qu'une gouvernance déficiente peut entraîner des difficultés tenant à une mauvaise compréhension des risques, à des décisions inappropriées, à une mauvaise communication ou à un manque de discipline interne.

Dans ce contexte, les dispositions introduites en matière de gouvernement d'entreprise par la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 sont essentielles, tant du point de vue de l'implication des organes de gouvernance dans le suivi des activités des établissements que du point de vue de la transparence. Mais ces dispositions, qui contribuent à la bonne mise en œuvre des recommandations internationales en matière de gouvernement d'entreprise, ne sont pour les organismes financiers qu'une partie d'une réglementation sectorielle beaucoup plus large, et nécessairement plus rigoureuse.

S'agissant des initiatives internationales, la crise financière a suscité de très nombreuses réflexions en matière de gouvernement d'entreprise, d'organismes variés tels que l'OCDE, organisme international qui a reçu la mission de prendre en charge le sujet du gouvernement d'entreprise, le *Senior Supervisors Group*, l'*Institute of International Finance*, le comité de Bâle et l'IAIS, le CEBS et la Commission européenne. Ces réflexions ont généralement mis en évidence que de « bons principes » étaient déjà largement préconisés avant la crise (cf par exemple, en matière bancaire, les huit principes du rapport *Enhancing corporate governance for banking organisation* du comité de Bâle de 2006), mais que la mise en œuvre de ces principes, que ce soit leur transposition dans les droits nationaux ou la vérification de leur application effective, devait être améliorée.

S'agissant des initiatives internationales développées par les superviseurs bancaires, la refonte des principes du comité de Bâle de 2006 a conduit à en préciser certains aspects (tout particulièrement pour ce qui a trait à la qualification et à l'implication des conseils d'administration), à les compléter (notamment sur les problématiques de gestion des risques), et à mettre l'accent sur les conditions de leur mise en œuvre. Le document, qui a fait l'objet d'une large consultation, vient d'être finalisé. Il recense 14 principes pour les banques et 5 principes pour les superviseurs.

De même, une révision des recommandations du CEBS (Comité européen des superviseurs), parfaitement coordonnées avec celles de Bâle, est en cours et doit donner lieu à la publication prochaine d'un document actualisé.

La qualification et l'implication du conseil d'administration sont, avec les questions de mesure et de maîtrise des risques, au centre des réflexions en cours. Il appartient en effet à cet organe collégial d'être en mesure d'assumer la responsabilité globale de l'institution financière, par l'approbation et la surveillance de la stratégie en matière de risques. Pour ce faire, le conseil doit disposer des connaissances, expertises et expériences adaptées aux activités engagées et pouvoir accéder à toute l'information nécessaire à la bonne compréhension des risques et de la structure opérationnelle de l'établissement. Enfin, il doit superviser la conception et le fonctionnement d'un système de rémunération incitant les collaborateurs à adopter une attitude prudente en matière de risques.

Cette nécessaire implication du conseil se trouve facilitée par la création de comités spécialisés lui permettant d'accroître l'efficacité de ses travaux. Le nombre et la nature des comités dépendent de la taille et des activités de l'établissement mais, pour les grandes banques, un comité d'audit paraît nécessaire et un comité des risques fortement recommandé, la constitution d'autres comités spécialisés, comme les comités de rémunération, pouvant être très utilement envisagée. Dans tous les cas, Il convient d'assurer la plus grande transparence sur le mandat, la composition et le rôle de chaque comité et la mise en place de dispositifs clairs de *reporting* des modalités de fonctionnement et de suivi des activités des comités.

L'application de ces principes, et donc la vérification de la mise en œuvre effective de dispositifs solides, doit être améliorée par une plus grande transparence, exigée par la discipline de marché, et par un contrôle renforcé des superviseurs. La communication au marché des informations pertinentes sur le système de gouvernance passe notamment par la publication, de façon claire et accessible, d'éléments pertinents sur la politique de risques et sur l'implication du conseil dans la définition et le suivi de cette politique.

Quant aux superviseurs, il leur faut développer des outils d'évaluation et obtenir toute l'information pertinente pour pouvoir les utiliser ; ils doivent, entre autres, vérifier que les entités régulées se sont dotées de procédures solides d'évaluation du fonctionnement du conseil, du *senior management* et des fonctions de contrôle interne. Cette analyse extérieure, d'un superviseur qui dispose d'une capacité de comparaison, est de nature à compléter utilement les procédures d'autoévaluation qui existent parfois au sein des comités d'audit ou des conseils.

Dans ce contexte international :
- la loi du 3 juillet 2008 est un outil de transparence.
Les dispositions introduites en France par la loi LSF de 2003 ont été renforcées par la loi de juillet 2008 sur des points qui contribuent à une plus grande transparence, notamment en prévoyant que le rapport du président, plus complet, est approuvé par le conseil d'administration et mis à la disposition du public. De même, le fait que les commissaires aux comptes complètent leurs observations sur les procédures liées à l'information comptable et financière par une attestation des informations non comptables a contribué à fiabiliser le processus de publication.

Ces dispositions ne s'appliquent qu'aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Pour les organismes financiers, le superviseur dispose toutefois d'un rapport de contrôle interne et de gestion des risques élaboré par chaque établissement au titre du règlement n° 97-02 du Comité de la règlementation bancaire et financière relatif au contrôle interne, qui est souvent évoqué à titre de référentiel dans le rapport du Président. L'examen de ce rapport, qui est régulièrement enrichi, est un temps très fort de la supervision.

-l'ordonnance du 8 décembre 2008 est un outil de renforcement du rôle des organes de gouvernance dans le suivi du contrôle des activités.
L'exigence de création des comités d'audit concerne en principe, parmi les organismes financiers, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et de réassurance, et les mutuelles.

Il y a néanmoins trois types d'exemption dont peuvent bénéficier ces établissements assujettis à l'ACP : 1) les organismes appartenant à un groupe lui-même doté d'un comité d'audit ; 2) les établissements de crédit de taille réduite, ce critère étant apprécié par référence à l'encours et à la nature des titres émis (titres obligataires dont le montant nominal de l'encours est inférieur à 100 millions d'euros) ; 3) Les établissements qui décident de charger l'organe d'administration ou de surveillance des fonctions du comité d'audit (de façon pratique, cela signifie qu'un établissement peut choisir de ne pas avoir de comité d'audit, sachant toutefois que le superviseur peut toujours demander plus aux professions qu'il régule).

S'agissant des comités d'audit des établissements assujettis à l'ACP, trois points doivent être soulignés. Premièrement, de nombreux établissements étaient déjà dotés, avant l'ordonnance de décembre 2008, d'un comité d'audit. Leur création, facultative, était prévue pour le secteur bancaire par le règlement CRBF n° 97-02 et fortement recommandée par le superviseur français, ainsi que par les régulateurs internationaux, -l'OCDE, le comité de Bâle et le CEBS, en particulier-. La transposition de la 8e directive a par ailleurs permis de formaliser des points essentiels s'agissant des exigences de composition et de responsabilité des comités d'audit. Enfin, l'ACP, qui a fait partie du groupe de travail AMF présidé par Monsieur Olivier POUPART-LAFARGE pour réfléchir aux comités d'audit, soutient les remarques contenues dans le *rapport sur le comité d'audit* s'agissant des conditions de mise en œuvre des dérogations prévues par l'ordonnance. Notamment, il paraît opportun que les établissements les plus importants ne fassent pas usage de la possibilité de ne pas constituer un comité d'audit distinct du conseil, sauf s'ils font partie d'un groupe.

Les points d'attention, pour le superviseur, concernant le comité d'audit, ainsi d'ailleurs que les autres comités du Conseil, sont au nombre de cinq : la composition du comité, c'est-à-dire le nombre de ses membres, leurs compétences financières et/ou sectorielles et, bien sûr, leur indépendance ; la définition claire des compétences du comité, notamment lorsque plusieurs comités sont constitués par les établissements, le cas le plus évident étant la répartition des compétences respectives du comité d'audit et du comité des risques ; les moyens mis à la disposition du comité, c'est-à-dire tant la disponibilité de ses membres que leur capacité d'investigation et de recours à des expertises ; les relations avec les organes de contrôle internes et externes et le suivi des insuffisances et/ou des incidents. Ces deux derniers points sont essentiels pour permettre une remontée suffisamment rapide, et donc une correction aussi rapide que possible, d'anomalies susceptibles de se révéler coûteuses. Enfin, il importe que l'ensemble du dispositif s'intègre efficacement dans le cadre plus général d'un système global de contrôle interne.

A côté des deux textes très importants que sont la loi de juillet 2008 et l'ordonnance de décembre 2008, d'autres initiatives complètent, au niveau national, les exigences applicables aux organismes financiers en matière de gouvernement d'entreprise.

Le contrôle interne est une exigence sectorielle ancienne, à la fois dans la banque et dans l'assurance. En matière bancaire, le vrai démarrage de cette réglementation est le règlement n° 90-08 du 25 juillet 1990 qui fixait, pour la première fois en France, l'obligation pour tous les établissements de crédit de se doter de systèmes et d'une fonction de contrôle interne. Il n'a pas été simple de faire passer cette volonté du superviseur, mais il y a maintenant une forte convergence sur l'intérêt des enrichissements successifs du règlement CRBF n° 97-02, qui a pris la suite du règlement de 1990. Dans le domaine de l'assurance, l'article R. 336-1 du code des assurances et l'article R. 211-28 du code de la mutualité prévoient la mise en place d'un dispositif permanent de contrôle interne et la rédaction d'un rapport de contrôle interne, *Solvabilité 2* renforçant de façon très significative dans ce domaine les exigences des régulateurs et des superviseurs.

Le cadre législatif et réglementaire a été considérablement renforcé au cours des deux dernières années, d'abord pour tenir compte des constats tirés de la crise récente, s'agissant en particulier : de

l'implication des organes dirigeants dans la surveillance des risques ; de l'existence de procédures rigoureuses de suivi de la mise en œuvre des mesures correctrices demandées par l'audit interne et les superviseurs ; de la couverture et de la performance des systèmes de mesure et de surveillance des risques, et – ce qui ne va pas se faire en quelques semaines ou quelques mois, mais doit se construire de façon déterminée – de la mise en place d'une « filière risques ».

Le cadre a été également renforcé pour intégrer les préconisations du « *rapport Lagarde* » publié en février 2008 à la suite de l'affaire Kerviel. Ce rapport soulignait notamment la nécessité d'un renforcement les dispositifs internes de contrôle des établissements et préconisait une modification réglementaire concernant le suivi du risque opérationnel, une meilleure identification des dispositifs permettant de lutter contre la fraude interne et un renforcement de l'implication de la direction et de l'encadrement des établissements dans le contrôle des risques.

Des initiatives législatives récentes, spécifiques au secteur financier, ont contribué au renforcement des dispositifs sectoriels de gouvernement d'entreprise. En particulier, la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a modifié l'article L. 511-41 du Code monétaire et financier en instaurant d'une part un *reporting* auprès des organes de gouvernance des établissements de crédit sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et sur les incidents relevés par ces systèmes, et d'autre part un devoir d'alerte du superviseur. En prévoyant qu'aucun incident significatif ne soit ignoré du conseil d'administration et du superviseur, ces dispositions doivent permettre de tirer aussi rapidement que possible toutes les conséquences de ces incidents.

Le projet de loi « régulation bancaire et financière », en cours de discussion au Parlement, devrait en outre prévoir la création d'un comité des risques dans les établissements assujettis au contrôle de l'ACP, qu'il s'agisse des banques ou des sociétés d'assurances, selon des modalités assez proches de celles qui sont retenues pour le comité d'audit.

Diverses modifications règlementaires ont également été apportées au règlement CRBF n° 97-02 afin d'enrichir le dispositif de contrôle interne applicable au secteur bancaire. Ces modifications ont porté : sur le comité d'audit, le risque de fraude et les incidents significatifs en janvier 2009, sur le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme afin de transposer la 3e directive européenne dans le droit français, en octobre 2009 ; sur les rémunérations des personnels dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'exposition aux risques des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, en novembre 2009 ; et sur la gestion des risques et la création d'une filière risques, en janvier 2010.

Ces textes introduisent une responsabilisation accrue des organes dirigeants. Ils prévoient désormais, le cas échéant sur une base consolidée : que le comité d'audit est informé de l'absence d'exécution des mesures correctrices décidées ; que les organes dirigeants sont informés en cas d'incident ou d'anomalie à caractère significatif dans la lutte anti blanchiment ; que le responsable de la filière risques rend compte de l'exercice de sa mission à l'organe délibérant et/ou, le cas échéant, au comité d'audit ; que le rapport sur la mesure et la surveillance des risques doit permettre d'avoir une vision globale et transversale des risques encourus, et inclure l'ensemble des risques, bancaires et non bancaires.

Ces textes contribuent également à améliorer la transparence à l'égard des tiers et/ou du superviseur puisqu'ils prévoient : la publication une fois par an des informations relatives à la politique et aux pratiques de rémunération ; l'information sans délai de l'ACP sur les incidents significatifs ; la détermination, par délibération de l'organe délibérant, des principes de la politique de rémunération ; la transmission à l'ACP, chaque année, d'un rapport sur la politique et les pratiques de rémunération ; la transmission à l'ACP des documents relatifs à l'activité et aux résultats du contrôle interne examinés par l'organe délibérant.

Le rôle et l'implication effective des organes dirigeants, ainsi que la qualité du dispositif de contrôle interne, sont des éléments essentiels d'une bonne gestion des risques de toute nature, au sein des organismes financiers. Les réformes récemment intervenues dans ce domaine pour renforcer la réglementation en vigueur à la suite de la crise financière devront sans doute être encore complétées pour tenir compte de l'ensemble des réflexions encore en cours au niveau national ou international.

LA TRANSPOSITION DE LA 8E DIRECTIVE DANS D'AUTRES PAYS EUROPEENS ET LA PRISE DE POSITION ECIIA-FERMA

Jean-Pierre GARITTE, *Ancien Président de l'IIA et de l'ECIIA, Consultant*

Didier MARTIN, *Président du sous-groupe de travail juridique, avocat à la Cour, associé Cabinet Bredin Prat*

Didier MARTIN

Je ne vais pas faire un inventaire à la Prévert qui n'aurait pas d'intérêt, et je me concentrerai sur ce qui s'est passé dans deux pays, l'Allemagne et la Grande-Bretagne, avec de temps en temps, en toile de fond, la comparaison avec ce qui se passe aux Etats-Unis.

Premier point : la perspective d'une directive peut varier d'un pays à un autre, et les conditions d'application peuvent également sensiblement varier. Nous avons une spécificité française concernant les IFRS, et nous avons pu lire, à de nombreuses occasions, des rapports, articles, commentaires sur les effets pervers ou néfastes de certaines normes IFRS, et notamment de celles qui sont liées à la valorisation par le marché. Les autres pays européens ont leurs propres spécificités. On aurait donc pu imaginer que, de ce fait, les applications soient assez divergentes, ce qui n'est aujourd'hui, et pour l'instant, pas tellement le cas.

Le deuxième point, au-delà de la directive, porte sur l'examen des textes actuellement en cours, qui ont été évoqués par Madame NOUY. Ils comportent un passage sur une réflexion quant à la mission, aux responsabilités des membres du conseil d'administration. C'est, dans le texte anglais, le *duty of care*. Cela veut dire qu'aujourd'hui, la commission pense qu'il est nécessaire d'avoir une réflexion communautaire sur ce sujet. Et comme le comité d'audit est une émanation du conseil, on aurait pu penser que cela freinerait l'application de la directive. Il n'en est rien.

Troisième point : l'expérience de certains aurait pu être décourageante. Les comités d'audit et les comités des risques existent dans un certain nombre de sociétés cotées depuis assez longtemps, et en premier lieu, dans un certain nombre de banques britanniques, notamment dans celles qui ont fait naufrage en raison de risques majeurs pris inconsidérément. On aurait donc pu imaginer que tout ceci conduise à une application différenciée ou même une absence de réelle volonté d'aller beaucoup plus loin, faute de résultat concret. Heureusement, il n'en est rien. Il n'y a que deux pays qui n'auraient pas appliqué la directive aujourd'hui, l'Espagne et l'Irlande, ce qui est plutôt bien. Beaucoup de directives européennes ne sont toujours pas appliquées par l'ensemble des pays, cinq, six, parfois même dix années après leur adoption.

Les comités existent donc depuis longtemps dans beaucoup de sociétés cotées, parce que les codes de gouvernement d'entreprise le préconisent depuis longtemps. En Allemagne, en 1995, les sociétés allemandes, y compris les grandes, ne voyaient aucun intérêt particulier à l'instauration d'un comité d'audit. Aujourd'hui, toutes les sociétés qui composent le *DAX*, l'indice de référence de la Bourse allemande, sont dotées d'un comité d'audit, ainsi que les deux tiers des sociétés cotées.

La 8e directive, elle-même, est une directive a minima. Les pays européens pouvaient imposer plus de contraintes aux sociétés cotées, mais dans l'ensemble, il y a une certaine homogénéisation et il n'y a pas eu de demande beaucoup plus contraignante. Rappelons que cette directive a été prise un peu en parallèle du *Sarbanes-Oxley Act*, que cela est venu à la suite des scandales qui ont éclaté aux Etats-Unis, des sociétés qui ont coulé, alors qu'elles étaient cotées et que, manifestement, les informations n'avaient pas été communiquées aux marchés comme il convenait. Dès lors, il y a eu volonté, que ce soit aux Etats-Unis ou en Europe, de mettre en place un comité qui soit l'intermédiaire entre l'entreprise et les commissaires aux comptes, afin de donner à ces derniers une indépendance de

propos (le comité n'étant pas composé de membres de la direction exécutive), et qu'ils puissent s'assurer que la transparence existe vis-à-vis du marché.

S'il est vrai que l'intitulé de la directive concerne les comptes, il est généralement admis que cet intitulé n'est pas un carcan, et qu'il ne doit pas interpréter de façon restrictive la mission du comité d'audit. Et ceci est d'ailleurs reflété par les travaux antérieurs sur la directive. Je vais vous lire un paragraphe d'une recommandation du 15 février 2005 qui, je crois, éclaire bien ce qu'avaient en tête les rédacteurs de la directive, en tout cas la commission. « On considère généralement que deux des principales responsabilités du conseil d'administration ou de surveillance consistent à veiller à ce que les états financiers et autres informations connexes publiées par la société donnent une information exacte et complète de la société, et à contrôler les procédures mises en place pour l'évaluation et la gestion des risques. » Autre phrase : « Il conviendrait par conséquent de prévoir que tout comité d'audit constitué au sein du conseil d'administration ou de surveillance est normalement chargé de faire des recommandations au conseil d'administration ou de surveillance sur les questions d'audit susmentionnées, mais que cette fonction peut également être exercée par d'autres organes. » Là, c'est un autre sujet.

On voit donc bien que la vision de la directive est une vision large, qui ne s'arrête pas au contrôle des risques financiers. De ce fait, il n'est pas surprenant que l'application de cette directive ait pu, dans un certain nombre de pays, aboutir à une préconisation de ce que les comités d'audit contrôlent non seulement les risques comptables, financiers ou susceptibles d'avoir une traduction comptable ou financière, mais que cette appréciation du comité d'audit, ou plus exactement sa mission, aille au-delà de ces risques strictement entendus. Je reviendrai sur ce sujet qui est un sujet majeur, où le groupe de travail a réussi à trouver une voie grâce à l'habileté de son président qui a concilié les vues différentes.

Avant de revenir sur ce point, je voudrais rappeler que les conditions d'application, le champ d'application de cette directive pour les différents pays européens – et donc bien sûr la France – comportent deux critères cumulatifs : le fait qu'il y ait un siège au sein de la communauté européenne, et le fait que les titres soient cotés sur l'espace économique européen. En d'autres termes, une société coréenne qui aurait une cotation secondaire sur la Bourse de Londres ou de Paris, n'aurait pas, par là même, l'obligation d'avoir un comité d'audit parce que cotée sur l'un des marchés européens. Il faut que, en complément, il y ait ce siège social dans l'un des pays de la communauté.

En ce qui concerne les exemptions qui avaient été retenues en France, on peut remarquer que l'Allemagne a choisi l'exemption pour les organes de contrôle, ce qui, pour ce pays, donne un champ d'application de l'exemption considérable puisque, par le système de cogestion, il y a le système *Dual*, système retenu par les sociétés allemandes, il y a le conseil de surveillance et le directoire. L'Allemagne a donc choisi d'accorder cette exemption possible aux entreprises allemandes, étant entendu que, tout comme en France, le code de gouvernance allemand des entreprises recommande aux sociétés cotées d'avoir ce comité. Quant au texte britannique, il n'a pas repris d'exemption. Aucune exemption n'est prévue à la constitution d'un comité d'audit.

Sur les risques appréciés par le comité d'audit, en Allemagne, le droit prévoit que c'est le directoire qui décide s'il y a une gestion des risques au sein de l'entreprise, et comment cette gestion des risques doit être assurée. Si le directoire ne souhaite pas qu'il y ait gestion des risques, celle-ci ne s'impose pas à la société, sauf pour les risques qui mettent en péril la société, c'est-à-dire qui peuvent mener à une faillite. Mais le code de gouvernance d'entreprise, lui, préconise l'existence d'un comité des risques avec la mission telle qu'elle est définie par la directive. Ce qui veut donc dire que ce rappel du droit n'a qu'un intérêt limité puisqu'en fin de compte, il concerne essentiellement les sociétés non cotées.

La Grande-Bretagne partage la position de l'Allemagne, ce qui les différencie de la position française. Le conseil d'administration, en droit français, se doit d'apprécier le rapport du président sur la

gestion des risques. En toute hypothèse, il n'y a donc pas de trou. La seule discussion peut porter sur le fait de savoir si la mission du contrôle des risques qui n'ont pas de traduction comptable et financière doit être appréciée au sein du comité d'audit ou du conseil d'administration.
Les voies allemandes et britanniques se sont orientées vers le comité d'audit, le conseil d'administration l'appréciant bien entendu dans un deuxième temps. Mais le groupe de travail, dans son rapport, précise que ce n'est pas parce que, strictement entendue, la loi française conduit à ce que soient concernés les risques qui ont une traduction comptable et financière, que pour autant les sociétés doivent avoir des comités d'audit qui limitent leurs missions, toute société pouvant évidemment déterminer un champ d'application des missions du comité d'audit qui peut aller au-delà de la simple règle telle qu'elle est explicitée.
En ce qui concerne la spécificité allemande, il faut préciser que le conseil de surveillance peut déléguer à ses comités des pouvoirs de décision autonomes, ce qui n'existe pas en Grande-Bretagne ou en France. Cette délégation n'est évidemment possible que pour ce pour quoi le conseil peut se départir. En ce qui concerne, par exemple, l'arrêté des comptes, il est très clair que le conseil ne peut pas déléguer au comité d'audit un tel pouvoir.

Une spécificité britannique du rôle du comité d'audit concerne le *whistleblowing* que nous ne connaissons pratiquement pas en France, car la CNIL a rapidement réagi en fixant une limite. Nous n'avons pas de pratique comparable à ce qui existe dans les pays anglo-saxons. Le comité d'audit, en Grande-Bretagne, s'assure que les conditions sont réunies pour que cette procédure de *whistleblowing* fonctionne correctement.

J'en terminerai sur les conditions de mise en cause de la responsabilité. Nous partageons les principes de responsabilité, c'est-à-dire une responsabilité individuelle et une responsabilité qui peut être solidaire, le cas échéant, si la décision est prise par l'ensemble des membres du conseil, et donc partagée par tous.

Le principe commun à la France, à l'Allemagne, à la Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et à d'autres pays, est que tous les membres du conseil d'administration sont responsables ; le comité d'audit a fait son travail, mais les travaux ont été en quelque sorte appréhendés par le conseil. L'ensemble des membres est donc responsable. Jusque-là, nous partageons tous la même démarche.
Là où la démarche diffère c'est que la jurisprudence dans ces pays (autres que la France) a tendance à exiger plus de celui qui sait plus. On cite comme exemple le président du comité d'audit : si celui-ci a une compétence particulière en matière comptable ou financière, il est possible de lui demander l'interprétation d'une norme comptable, ou un éclairage particulier sur un problème, et sa responsabilité peut être mise en cause du fait de cette compétence.
Nous n'en sommes pas là en France, mais on ne peut pas dire que le droit n'évoluera pas.

Jean-Pierre GARITTE

L'article 41-2 b de la directive est très court et très simple : « Le comité d'audit est notamment chargé du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne le cas échéant, et de gestion des risques de la société. »

Notre but est ici tout d'abord de clarifier les rôles et les responsabilités, surtout en ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques. On a entendu Madame NOUY, qui parlait tout à l'heure de la fonction de contrôle interne. Dans beaucoup d'entreprises, cette fonction de contrôle interne n'existe pas ou n'existait pas dans le passé. Elle a très souvent été créée, hors du secteur bancaire, pour observer la loi Sarbanes-Oxley, aux Etats-Unis.
Là, il y a déjà une confusion. Quand on parle du contrôle interne, est-ce que l'on parle d'une fonction ou est-ce que l'on parle d'un système de contrôle interne ?

Louis VAURS

Je crois que dans l'idée de Danièle NOUY, la fonction de contrôle interne, c'est l'audit interne.

Jean-Pierre GARITTE

Le comité de Bâle parle de la fonction d'inspection ou d'autres fonctions. Mais le comité de Bâle a toujours été très clair : toutes ces autres fonctions, si elles existent, sont en tout cas soumises à l'évaluation par l'audit interne.

Ce que nous avons voulu faire, c'est souligner l'interférence entre ceux qui sont responsables du contrôle interne, ceux qui sont responsables de la gestion des risques et ceux qui sont responsables de l'audit interne. Et, du point de vue du comité d'audit, dire quelles sont les bonnes pratiques, les bons principes de surveillance.

Le rôle du conseil d'administration est de déterminer ce que j'appellerais un appétit pour le risque, qui est un appétit stratégique. Il est tenu informé des risques pris et il est responsable de la surveillance exercée par les différents managers. Dans le contexte français, c'est le président, le PDG, la direction générale (dans d'autres pays, c'est le directoire), qui sont responsables du développement d'une culture adaptée en matière de risques et de contrôle.

Le COSO n'est pas uniquement un cadre référentiel, c'est une culture qui doit être mise en pratique dans l'organisation. La responsabilité du contrôle incombe au conseil d'administration, à la direction générale, mais aussi à tous les collaborateurs de l'entreprise. Tous ceux qui travaillent dans l'entreprise participent également à la création d'une bonne culture de contrôle.
Le rôle de la direction générale est aussi un rôle de conversion de stratégie en objectifs opérationnels.
Les vice-présidents, qui font partie de la direction générale, doivent diriger et déléguer au niveau opérationnel. Et quand on parle de délégation au niveau opérationnel, il s'agit d'une délégation d'autorité, mais en incluant la délégation de la maîtrise des risques. Cela veut donc dire que les managers opérationnels deviennent les « propriétaires » du risque qui est inhérent aux processus et aux systèmes du département ou de l'unité. A ces managers de développer des contrôles adéquats.
La direction générale est destinataire des rapports de l'audit interne et des rapports du gestionnaire des risques. Le suivi de ces rapports peut nécessiter un alignement entre ce qui est fait, et les principes qui ont été souscrits par le conseil d'administration, ou, peut-être, le conseil d'administration doit-il revoir les principes approuvés par lui initialement.
Il faut aussi revoir la fonction de contrôle interne. Nous parlons là d'un cadre de référence du contrôle interne. Nous ne voulons pas que chaque unité, chaque département développent des principes de contrôle interne comme ils l'entendent. Ce cadre a un rôle important à jouer dans l'organisation.

Concernant la gestion des risques, FERMA (Fédération européenne des *Risk Managers*) n'aimait pas l'appellation de *Risk Manager* , parce que, dans le temps, le *Risk Manager* était la personne, au sein de l'entreprise, qui était responsable de débattre de la couverture et la prime avec les compagnies d'assurance. Maintenant, la fonction de *Risk Management* a évolué, et le *Chief Risk Officer* fait partie de la direction générale de l'entreprise.
La fonction est centralisée, ce qui veut dire que le référentiel des risques est identique dans toute l'organisation. Cette fonction a la responsabilité de développer un cadre de gestion de risques, avec une stratégie, des procédures, une identification des risques et, *in fine,* un tableau de bord. Elle doit produire un *reporting* périodique destiné à la direction générale.

Nous en venons maintenant à l'audit, aux responsabilités de l'audit interne, dont le rôle – si l'on se réfère à la définition de l'audit interne approuvée par l'IIA et par l'IFACI – est de fournir une assurance objective au comité d'audit et au président ou à la direction générale de l'entreprise.

L'auditeur interne joue aussi un rôle de conseiller au sein de l'entreprise. C'est un conseiller interne, spécialisé dans les matières de gouvernance, de risque et de contrôle. C'est une fonction indépendante et compétente, cela va de soi.
C'est aussi une fonction normalisée. Je pense aux normes internationales de l'audit interne que tout auditeur connaît et respecte. Dans de nombreux pays, dans certaines industries, dans le secteur bancaire, ces normes internationales globales de l'IIA ont été déjà prises en compte.

Il existe (ou il devrait exister) une interférence entre les différents acteurs au sein de l'organisation. On peut imaginer trois lignes de défense un peu comparables à ce que l'on voit en France, dans les anciens châteaux qui ont plusieurs murailles intérieures et extérieures. C'est ainsi que cela fonctionne ou devrait fonctionner au sein de l'entreprise.
La première ligne de défense est sous la responsabilité du management opérationnel, qui est propriétaire et responsable des risques, à son niveau. Il doit mettre en œuvre les contrôles adéquats et efficaces.
La deuxième ligne de défense est assurée par les contrôleurs internes, les *compliance officers*, les fonctions de *Risk Management* et de contrôle de qualité. Mais il y en a d'autres : par exemple les équipes responsables d'investigation des fraudes, ou celles qui travaillent dans le domaine de la sécurité, de la santé et de l'environnement, etc. Cette deuxième ligne de défense peut donner des instructions formelles à la première ligne de défense, en ce qui concerne la gestion des risques et le cadre de référence du contrôle interne.

La troisième ligne de défense est celle de l'audit interne dont la responsabilité est d'évaluer les autres lignes de défense. Mais l'auditeur interne n'ira pas directement (même s'il peut bien entendu le faire) sur la première ligne de défense ; il évaluera d'abord comment fonctionne la deuxième. Et si cette deuxième ligne de défense fonctionne bien, l'audit interne peut se contenter de prendre quelques échantillons dans la première ligne de défense. Dans certaines entreprises, toutes les deuxièmes lignes de défense n'existent pas forcément. Dans ce cas, l'auditeur interne devra reprendre une partie des fonctions de la deuxième ligne de défense. Qu'est-ce que cela veut dire ? Que l'échantillon de l'audit doit être beaucoup plus large. La première ligne de défense, n'a pas été examinée, n'a pas été évaluée par une deuxième ligne de défense.
Au-delà de la troisième ligne de défense, se positionnent les commissaires aux comptes et les autorités de surveillance.
Les première et deuxième lignes de défense rapportent directement aux responsables opérationnels. La troisième ligne de défense rapporte aussi bien à la direction générale qu'au comité d'audit ou, si le comité d'audit n'existe pas, au conseil d'administration.

Quelles bonnes pratiques envisageons-nous ? Tout d'abord, le rôle du comité d'audit qui est la revue des risques majeurs et de la gouvernance des risques. On parle bien ici d'une revue de la deuxième ligne de défense. Que fait-on si un comité de risques existe ? C'est un point de divergence entre les auditeurs internes et les *Risk Managers*. Ces derniers ne rapportaient pas en direct au conseil d'administration et aux comités d'audit. Avec un comité de risques, ils accèdent en direct au conseil d'administration.
Quand le comité de risques existe, il faut être sûr qu'il n'y a pas de doublons, et surtout que les conclusions ne divergent pas, le comité de risques disant : « Oui, ce risque est acceptable », quand le comité d'audit dit « Non, ce risque-là n'est pas acceptable pour nous ».
Pour moi, je pense qu'il y a une différence énorme entre les deux organes. Le comité de risques est à un niveau stratégique ; il donne des conseils au conseil d'administration et peut suggérer de changer l'appétit pour le risque, de changer de stratégie. Tandis que le rôle du comité d'audit est un rôle de surveillance et d'évaluation. C'est pourquoi, même en ce qui concerne la composition, je ne pense pas que ce soit idéal d'avoir les mêmes représentants du conseil d'administration dans le comité de risques et dans le comité d'audit.

Quelles sont les questions à poser par le comité d'audit vis-à-vis de la gestion de risques ? Avons-nous une stratégie de risques ? L'appétit aux risques a-t-il été bien défini ? Les collaborateurs du management opérationnel, savent-ils ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas ?
On fait une différence entre « l'appétit pour le risque », qui est un choix stratégique, exclusivement du domaine du conseil d'administration, et « la tolérance pour un risque », qui est du ressort de l'opérationnel (qui définit les seuils d'autorité).
La délégation d'autorité vis-à-vis des lignes hiérarchiques du management inclut-elle la responsabilité à l'échelon des risques ? Habituellement, on n'en parle pas. On dit à quelqu'un : « Vous êtes responsable de ce département. Vous avez telle fonction. », mais très souvent, les gens ne savent pas qu'ils sont aussi responsables de la maîtrise des risques. J'ai surtout constaté cela dans le secteur public. Beaucoup d'établissements publics sont maintenant en train de mettre en place des structures de risques, mais quand on parle de responsabilité, ils disent : « C'est le ministre qui est responsable, pas nous. »
Quel est le cadre de référence de la gestion des risques ? L'entreprise a-t-elle ou non un cadre ? Existe-t-il des tableaux de bord ? Ces tableaux de bord sont-ils adaptés ou corrigés une fois par an ou est-ce fait d'une façon permanente ?
Si un risque quelconque a été découvert, soit par les opérationnels, soit par la deuxième ligne de défense, soit par l'audit interne, quelle est la procédure ? Le risque, considéré comme inacceptable, va-t-il être directement rapporté au conseil d'administration ou au comité d'audit ?

Vis-à-vis du contrôle interne, quelles sont les bonnes pratiques ? Tout d'abord, le système de contrôle interne, c'est beaucoup plus que les actions ou les mesures de contrôle. Je fais référence à COSO I et II. La question est de savoir si le système en place au sein de l'entreprise, est adéquat et efficace.
Y a-t-il un processus de surveillance ? Surveillance du comité d'audit, surveillance du management, et à tous les niveaux de l'organisation.
Qui est responsable du contrôle interne ? En premier lieu, le conseil d'administration. Et puis, la direction générale est la responsable ultime du contrôle interne. Mais, par le jeu de la délégation d'autorité, chacun dans la société est responsable du contrôle interne dans la partie qui le concerne.
Existe-t-il une culture de contrôle dans l'entreprise ? Le succès du contrôle interne et le succès des principes de gestion de risques ne sont assurés que si cette culture est bien implantée dans l'entreprise.
Existe-t-il une procédure de dénonciation, de *whistleblowing* ? Si oui, comment fonctionne-t-elle ? Qui a la responsabilité ultime de surveiller ce système ?
Des systèmes d'autoévaluation du contrôle interne sont-ils mis en place ? Comment chacun évalue-t-il la qualité de ses contrôles ?

Vis-à-vis de l'audit interne : cette fonction est-elle indépendante et performante ? L'indépendance est-elle réelle et formalisée dans une charte ? Qui a signé la charte ? Je pense qu'elle doit l'être par le directeur général ou le président, et ratifié par le comité d'audit.
Le plan d'audit doit être approuvé par le comité d'audit. De même l'allocation des ressources, qui sont souvent limitées. Le rôle et la responsabilité du comité d'audit est aussi de savoir ce qui ne va pas être audité, et pour quelles raisons.
Le suivi des recommandations doit être assuré par l'audit et le système du suivi doit être vérifié par le comité d'audit.
L'entreprise publie-t-elle une opinion sur la qualité du contrôle interne ? Ou, comme dans le secteur public de certains pays, une déclaration d'assurance ? Qui a rédigé cette opinion ? L'audit interne a-t-il été impliqué, a-t-il au moins évalué, audité le processus qui a précédé cette opinion ou cette déclaration ?
L'évaluation de l'audit interne. Pour le comité d'audit, il est presque impossible d'avoir une surveillance directe des première et deuxième lignes de défense. Il doit donc faire appel à un outil qui se trouve dans la troisième ligne de défense, qui est l'audit interne. Et je trouve dommage qu'en France, on ait omis, dans la transposition de la 8e directive, la composante de l'audit interne, qui est

un outil indispensable pour le comité d'audit, lequel doit donc être sûr de la qualité de cet audit interne.

Quelques bonnes pratiques de fonctionnement du comité d'audit. Gestion des risques, contrôle interne, audit interne, doivent figurer sur l'agenda du comité d'audit. Le comité d'audit doit avoir un budget approprié, et consacrer le temps nécessaire à l'exercice de sa fonction.
Le comité d'audit doit surveiller toutes les lignes de défense en utilisant au maximum l'audit interne.
Le comité d'audit fait un rapport au conseil d'administration et il faut que la présentation de ce rapport fasse l'objet d'un large débat.
Enfin, il faut évaluer de temps en temps la performance, aussi bien du conseil d'administration que du comité d'audit. Pour les entreprises cotées en bourse à New York, c'est une mesure qui existe déjà depuis plusieurs années.

Louis VAURS

Je rebondis sur l'étonnement de Jean-Pierre GARITTE au sujet de la transposition de la 8e directive qui ne mentionne pas parmi les missions du comité d'audit, le suivi de l'efficacité de l'audit interne alors que dans directive, cette mission est très explicitement mentionnée.

Je voudrais poser une question relative à ce que Jean-Pierre GARITTE vient de dire. Il s'étonne, alors que, dans la plupart des pays, la transposition de la 8e directive fait mention de l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne, et également de l'audit interne, que tout cela ait été évacué dans la transposition française.

Pour quelle(s) raison(s) l'ordonnance du 8 décembre n'a pas repris textuellement le texte de la Commission ? Cela vient-il de la méconnaissance de la chancellerie sur le rôle de l'audit interne ? Est-ce la conséquence de pressions diverses ? Avez-vous une opinion là-dessus ?

Didier MARTIN

Aucune. Je suis incapable de vous donner la réponse.

Louis VAURS

On parle beaucoup actuellement du management des risques dans le secteur bancaire et financier, que ce soit en France avec la modification du règlement 97-02 et la Loi de régulation bancaire et financière ou dans le cadre européen avec la publication récente du *Green Paper*, traitant de ce sujet et donnant aux responsables des risques une place privilégiée au sein des organisations.

Enfin, j'ai appris que les *Risk Managers* n'existaient plus, remplacés par les *Chief Risk Officers*. Peut-être faudrait-il que l'IIA fasse de même et transforme les *Chief Audit Executives* en *Chief Audit Officers*. Mais prenez ceci pour une boutade.

Murielle BESSARD, RTE

J'aurais souhaité savoir si des pays européens ont pris l'option, concernant le rapport du président, d'aller au-delà du déclaratif, c'est-à-dire vers l'évaluatif ?

Didier MARTIN

Là encore, je suis désolé, je ne peux pas vous répondre. Ce qui est communément partagé en Europe, ce sont les rapports du président du conseil sur les risques et donc, de ce fait, il y a une

homogénéisation en toile de fond.

Olivier POUPART-LAFARGE

J'ai un élément de réponse partielle, ayant mené une enquête en Allemagne. J'étais à Berlin et j'ai rencontré les responsables de ces questions. Là-bas, comme en France, il n'y a pas de notion d'évaluation. Autrement dit, on ne demande pas de mesurer ou de faire une déclaration sur l'efficacité ni sur l'efficience. Comme en France, le rapport est purement descriptif, sans engagement sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Louis VAURS

Si l'on regarde d'ailleurs la 4e et la 7e directive, il est indiqué qu'il s'agit simplement d'un déclaratif, et c'est un déclaratif concernant seulement le domaine comptable et financier. Avec la LSF et avec la loi du 3 juillet, on va plus loin, puisque c'est du déclaratif pour l'ensemble des risques et l'ensemble du dispositif de contrôle interne.
Cela dit, il est impératif qu'à l'intérieur de l'entreprise, il y ait des évaluations. Et c'est le rôle même de l'audit interne de procéder à ces évaluations ; autrement, il ne sert à rien.

Olivier POUPART-LAFARGE

L'évaluation est indispensable.
Si vous me permettez encore un mot, je voudrais insister sur un problème, en France, de vocabulaire, qui est la différence entre le contrôle interne et l'audit interne. Je pense que c'est un élément de réponse à la différence de rédaction entre l'ordonnance française et la directive européenne, celle-là ayant, comme il a été souligné, laissé tomber l'audit interne.
Je crains qu'à la chancellerie, ils soient moins bien informés qu'à l'IFACI et qu'ils aient cru qu'il y avait une redondance et que l'audit interne et le contrôle interne, eh bien, comme c'est la même chose, ce n'était pas la peine d'être redondant et de répéter deux fois les mêmes mots.
Je dis cela parce que, dans de très nombreuses enceintes, il faut commencer l'intervention en expliquant les différences fondamentales entre l'audit interne, qui est précisément un contrôle, et le contrôle interne, qui est une maîtrise de ce qui se passe. De même que l'on maîtrise la trajectoire et la vitesse de sa voiture, il faut contrôler la vitesse et la trajectoire de l'entreprise et les risques qu'elle prend. L'audit fait partie du dispositif de contrôle.
Je crains que la chancellerie n'ait pas cela bien en tête, et que c'est la seule explication de la raison pour laquelle, quand elle a retranscrit, elle a fait sauter l'un des deux mots, pensant qu'ils étaient redondants. C'est bien dommage.

Louis VAURS

Je crains, malheureusement, que vous n'ayez raison.

LES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE : PRESENTATION DU NOUVEAU CADRE DE REFERENCE DE L'AMF

Annie BRESSAC, *Directrice de l'audit et du contrôle interne, Fondation d'Auteuil, membre du groupe de travail de l'AMF*

Bénédicte HUOT de LUZE, *Directeur scientifique, AMRAE, membre du groupe de travail de l'AMF*

Annie BRESSAC

Bénédicte et moi avons pour objectif de vous présenter en profondeur ce nouveau cadre de référence, et peut-être de donner un coup d'envoi à vos réflexions et à l'appropriation de ce document, en essayant d'en faire ressortir les points clés.
Bénédicte sera plutôt la voix de la gestion des risques et je serai la voix du contrôle interne. Mais comme nous nous connaissons bien et que nous travaillons ensemble depuis longtemps, je pense que l'on n'hésitera pas à franchir ces frontières, ce qui est d'ailleurs, à mon avis, très bon signe pour la cohérence de votre dispositif d'ensemble.

Je vais aller très vite sur le cadre de travail qui a été celui de notre groupe. La feuille de route de l'AMF a déjà été largement décrite ce matin. Pour faire court, donc, il y a d'un côté, l'élargissement du rapport du président à la dimension « dispositif de gestion des risques » ; de l'autre côté, l'institution d'un comité d'audit obligatoire, dont l'une des missions consiste à suivre l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Ceci a donc motivé la nécessité de créer des outils, des guides, des documents qui puissent aider à la mise en oeuvre de ces textes. Et tel était le propos de la création du groupe de travail par l'Autorité des marchés financiers.

En ce qui concerne l'adaptation du cadre de référence , son objectif est de proposer aux entreprises et aux acteurs concernés un cadre qui leur permette de rendre compte sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et serve de base aux rapports des présidents afin d'en assurer une plus grande homogénéité..Ce cadre peut également constituer également un outil pour les membres des comités d'audit sur lequel ils pourront s'appuyer dans l'exercice de leur mission.

L'approche du groupe de travail a été résolument pragmatique. Nous nous sommes appuyés, comme cela avait déjà été le cas en 2007 en matière de contrôle interne, à la fois sur les textes, les réglementations et les lois, mais aussi sur des référentiels internationaux. A l'époque, pour le contrôle interne, il s'agissait du COSO I et du *Turnbull guidance*. Et là, en l'occurrence, nous nous sommes appuyés sur le COSO II et sur la Norme ISO 31000 qui a été diffusée en 2009.

Sur la base de ces textes, le propos était de rester relativement simple et concret et de faire évoluer le cadre de référence dans un souci de cohérence par rapport au cadre antérieur.
Peut-être n'est-il pas inutile de faire le lien entre les deux documents que le groupe de travail a produits.

Bénédicte HUOT DE LUZE

Je trouve très intéressant de pouvoir partager, en tant que professionnelle de la gestion des risques, avec des auditeurs internes et des contrôleurs internes, sur toute cette problématique de gestion des risques.

J'ai eu la chance de participer au groupe de travail à partir de septembre de l'année dernière. Et dans

notre feuille de route au niveau de l'AMF, **nous avions deux objectifs extrêmement importants**. Le premier objectif était de travailler sur le rapport du président, sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Cela a été l'occasion de retravailler sur la mise à jour du cadre de référence.

Le deuxième objectif de notre groupe de travail était de travailler sur l'ordonnance du 8 décembre 2008, avec notamment les fameuses missions attribuées au comité d'audit.
Ce sont donc deux documents qui sont censés être indépendants mais qui ont néanmoins une liaison importante. Pourquoi ? Parce que, quand on dit que le comité d'audit doit assurer le suivi de l'efficacité de la gestion des risques et que le cadre de référence explique ce qu'est la gestion des risques et comment la mettre en œuvre, il est important que l'un fasse référence à l'autre.
Vous trouverez donc des éléments d'un document dans l'autre. C'est-à-dire que, dans « le comité d'audit », vous trouverez des éléments qui disent exactement : « le système de gestion des risques et de contrôle interne s'appuie sur un référentiel tel que le cadre de référence ou tout autre. » Dans le rapport du comité d'audit, il est dit que pour être efficace, il faut s'appuyer sur un référentiel qui peut être le cadre de référence, ou tout autre. Nous allons naturellement vous préconiser le cadre de référence, puisque nous venons de le travailler et que nous pensons qu'il est profitable pour vos entreprises.

Dans le cadre de référence, plusieurs acteurs sont évoqués, notamment la direction générale, l'audit interne, le *Risk Manager*. Dans la partie comité d'audit, on renvoie au détail du rapport, afin de ne pas prêter à confusion ou à interprétation entre les deux textes.

Annie BRESSAC

Entrons maintenant dans le cadre de référence proprement dit. Pour découvrir le sommaire, je rappellerai que l'on repartait d'un existant très important, avec le cadre de référence qui avait été publié en 2007. Et l'idée était de rester dans la continuité, dans une grande cohérence par rapport à ce document. Le sommaire reflète ce principe de cohérence. Dans le même temps, on voulait qu'en couvrant les deux dispositifs, on arrive à un document autonome qui puisse être utilisé pour tous les objectifs que nous a énoncés Bénédicte, mais également dans toute autre organisation qui a besoin de s'appuyer sur ce type de cadre pour concevoir, mettre en œuvre, voire même évaluer ses dispositifs de gestion des risques ou de contrôle interne.

Prenons connaissance du Le sommaire. Après une introduction générale qui reprend le contexte, la partie centrale du document présente des principes généraux. Le terme de « principes généraux » n'est pas neutre, il s'agit bien ici de donner de grands principes, des orientations et non pas des règles contraignantes puisque, comme cela est affirmé à différents endroits, chaque organisation a ses spécificités, et a donc la liberté d'organiser et de structurer ses dispositifs comme elle l'entend et conformément à ses besoins.
Il y a homogénéité dans la présentation entre les principes généraux de gestion des risques et les principes généraux de contrôle interne. Nous avons rigoureusement suivi le même plan : définition, objectifs, composantes.
En troisième partie viennent les questionnaires relatifs aux principes généraux. Ces questionnaires existaient dans le cadre de référence antérieur, mais ils étaient en annexe. Il y en avait un relativement bref sur la gestion des risques, et il y en avait un autre en matière de contrôle interne comptable et financier.
Le questionnaire relatif à la gestion des risques a été revu complètement et développé.
Le guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière a connu peu de modifications. Sur le fond, on retrouve à peu près à l'identique ce qui était déjà exprimé dans le guide antérieur. La partie relative à l'organisation et à la sécurité des systèmes d'information a été développée.

Abordons maintenant la partie relative aux principes généraux du dispositif de gestion des risques. Notre groupe propose une définition du risque : « Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation. » Il y a naturellement convergence et similitude avec les définitions que l'on trouve dans les autres référentiels.
Le cadre propose ensuite une définition de la gestion des risques proprement dite : « La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. » Cette notion globale nous renvoie à des points que nous avons déjà évoqués à plusieurs reprises. La gestion des risques couvre l'ensemble des risques et pas seulement les risques à impact comptable et financier.
« La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité ». Cela renvoie à ce que je disais tout à l'heure sur le fait qu'une société s'organise à cet égard comme il lui paraît nécessaire et utile compte tenu de ses caractéristiques propres. L'idée de dispositif dynamique doit être soulignée et on y reviendra tout à l'heure lorsque Bénédicte vous parlera des composantes du dispositif.
« La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société et qui ont pour but de permettre aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société. » On retrouve là la notion que l'on a également évoquée ce matin de risque acceptable.

Quels sont les objectifs de la gestion des risques ?

Bénédicte HUOT DE LUZE

« La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de l'entreprise. » La gestion des risques concourt à la performance de l'entreprise. Ce n'est pas uniquement une ligne de défense, c'est une ligne de performance. On va effectivement rechercher les menaces, mais on va chercher aussi à identifier les opportunités éventuelles que la société pourrait ne pas saisir.
Il est important de dire que la gestion des risques, ce ne sont pas que les menaces, ce sont aussi les opportunités potentiellement manquées.

Le deuxième objectif du cadre de référence est de sécuriser la prise de décision et les processus de la société, afin de limiter les problématiques sur l'atteinte des objectifs.

Le troisième objectif est de favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société, et joindre les actes au discours. Quand on parle de développement durable, quand on parle d'environnement responsable, la gestion des risques est aussi là pour se mettre en phase avec le discours que l'on tient. Rien n'est plus désagréable que de voir un risque environnemental se concrétiser, alors que l'on explique à qui veut l'entendre, dans le document de référence, que l'on conduit une démarche extrêmement respectueuse de l'environnement.

Le quatrième objectif est de mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques.

Annie BRESSAC

Cela permet notamment de sensibiliser chaque acteur au risque inhérent à ses propres activités. Et dans le même temps, la gestion des risques est intégrée à la fois au processus décisionnel et au processus opérationnel. Le but est de prendre des risques mesurés et d'attribuer les ressources en conséquence.

Bénédicte HUOT DE LUZE

Tout cela pour dire que la culture du risque doit être diffusée dans l'entreprise. Quand on veut vraiment mettre en place une gestion des risques, il faut parler objectifs, performances et sécurisation.
Nous avons voulu que notre cadre de référence soit simple, lisible et pragmatique.
Nous avons travaillé sur trois composantes : un cadre organisationnel, qui parle des rôles, des responsabilités des acteurs ; de la politique de gestion des risques (objectifs, langage, démarche de mise en œuvre et limites) ; des systèmes d'information. Un processus qui identifie, hiérarchise et traite les risques. Un pilotage en continu de l'entreprise.
Nous avons voulu être lisibles, et avons donc utilisé un vocabulaire simple.
Et nous avons voulu être pragmatiques : les questionnaires ont été simplifiés. Ils sont extrêmement concrets.

Annie BRESSAC

Peut-être est-ce l'occasion de montrer le lien qu'il peut y avoir entre ces composantes et les deux questionnaires qui sont dans le cœur du cadre de référence. Dans ces questionnaires, on trouve des questions sur le cadre organisationnel en matière de gestion des risques.
A titre d'exemple, « Le responsable de la gestion des risques dispose-t-il des qualifications suffisantes, de l'appui et de la confiance des dirigeants pour exercer ses missions auprès des responsables opérationnels et fonctionnels ? » Un peu plus loin : « La société dispose-t-elle d'un langage commun en matière de risque : typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi ? »
Les questionnaires sont donc construits pour vous permettre de repérer et de faire une sorte de diagnostic des différentes composantes du dispositif de gestion des risques.

Bénédicte HUOT DE LUZE

Ces questions ne sont naturellement pas exhaustives.

Le processus de gestion des risques comporte trois étapes : l'identification, l'analyse et le traitement.

L'identification des risques qui vont menacer l'atteinte des objectifs stratégiques ou opérationnels de l'entreprise. Il faut donc « catégoriser » les risques.

L'analyse des risques et les conséquences potentielles. Si la menace se réalise ou l'opportunité ne se réalise pas, cela va coûter combien ? L'analyse peut être financière, non financière, en jours/homme, du point de vue de l'environnement, du juridique, de la réputation. Que va-t-il se passer, quelles vont être les réelles conséquences du risque s'il se réalise *in fine* ? On va parler du poids du risque, de l'impact et des conséquences du risque.
On va également évaluer, dans cette analyse, la probabilité de réalisation. Tous les risques ne vont pas se réaliser ; tous les risques ne vont pas se réaliser dans un délai déterminé. Dans les trois ans, cinq ans, dix ans, quelle est la probabilité que cela se réalise ? Il faut faire une estimation, donner une probabilité.

Le traitement des risques. Il se fait en fonction de la politique. Certains risques seront jugés acceptables, d'autres seront jugés inacceptables. En fonction du « poids », on traitera le risque prioritaire, dont on estime que les conséquences sont inacceptables pour l'entreprise, pour sa réputation, pour son chiffre d'affaires...

Cette partie-là se traite en coordination avec la direction.

A. B. : Nous reviendrons sur l'articulation avec le contrôle interne, mais quand on parle de l'organisation, on voit des analogies de formulation, mais aussi de fond entre contrôle interne et gestion des risques. Quand on en vient à cette partie, sur l'identification, l'analyse des risques et même le traitement des risques, on est dans la convergence des deux dispositifs, on retrouve des éléments communs aux deux dispositifs. Il est important de le souligner.

Bénédicte HUOT DE LUZE

La dernière composante de la gestion des risques est le pilotage en continu. Il s'agit de remettre en question régulièrement le dispositif en se demandant si les objectifs assignés ont été atteints.
Le premier concerné est le *Risk Manager*. Il vérifiera régulièrement si son dispositif est en phase avec sa feuille de route. Le dernier vérificateur est l'audit interne, qui s'assurera de l'efficacité du dispositif.

Annie BRESSAC

Passons au contrôle interne. Je ne vais pas vous infliger à nouveau la définition du contrôle interne, mais juste quelques points clés.
Un grand effet d'écho par rapport à ce qui vient de se dire sur la gestion des risques. Un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société.

Quelle ambition pour le contrôle interne ? On a parlé tout à l'heure des objectifs de la gestion des risques. Le contrôle interne a pour ambition de contribuer à la maîtrise des activités de l'entreprise, de l'organisation, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Donc, trois mots clés : maîtrise, efficacité, efficience des ressources.

Le deuxième point proposé dans la définition est que le contrôle interne « doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. » Je pense que vous avez compris que je souhaite insister sur l'aspect global du périmètre, et redire qu'il ne se limite pas aux risques comptables et financiers.

Au-delà de la définition, **quels sont les objectifs du contrôle interne ?** Ils sont au nombre de quatre.
Le premier est avant tout d'assurer la conformité aux lois et règlements, ce qui suppose de mettre en place notamment une veille active sur ces sujets, et de communiquer et de former des collaborateurs.
Le deuxième objectif est l'application des instructions et orientations de la direction générale. Il est difficile de maîtriser des activités si on ne connaît pas bien son cap et les périmètres possibles des actions que l'on conduit au quotidien. Telle est l'idée sous-jacente à cet objectif.
Le troisième objectif est d'assurer le bon fonctionnement des processus internes.
Le quatrième est de garantir la fiabilité des informations financières.

Quelles sont les composantes du contrôle interne ? La première est l'organisation. Il s'agit notamment de définir les rôles et responsabilités, les délégations, de pouvoir s'appuyer sur un système d'information qui permette à chacun de disposer des éléments dont il a besoin, etc.
Deuxième composante : la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables.
La troisième composante est intéressante puisqu'il s'agit du dispositif de gestion des risques. Nous l'avons bien sûr reformulée pour nous mettre en phase et renvoyer à la partie du cadre de référence qui traite de cette question.
Quatrième composante, les activités de contrôle. Il arrive souvent que l'on résume le contrôle

interne à cette quatrième composante. Je me permets de rappeler qu'il y a bien cinq composantes au contrôle interne. Les activités de contrôle doivent être proportionnées aux enjeux, et notamment aux risques.
Et enfin, la cinquième composante qui est la surveillance permanente et le pilotage en continu qui ressemble en tous points à ce que Bénédicte vous a décrit au sujet de la gestion des risques.

Bénédicte HUOT DE LUZE

L'articulation gestion des risques et contrôle interne. Nous avons ajouté cette partie dans le cadre de référence, beaucoup de personnes se posant des questions sur le mode de fonctionnement et l'imbrication de l'un par rapport à l'autre ?
Rappel : la gestion des risques, quand elle a des solutions de traitement à proposer, elle va utiliser plusieurs moyens à sa disposition : elle va soit accepter le risque, soit le réduire, le transférer ou le supprimer. Et quand elle va faire cette réduction, ce transfert ou cette suppression, elle va utiliser le contrôle interne, elle va utiliser des éléments de contrôle interne pour pouvoir mettre en œuvre son plan d'action. La gestion des risques va se dire : si ma solution est de transférer à un prestataire externe mon système d'information, je vais mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne sur ce contrat, parce que j'irai faire régulièrement un audit chez mon prestataire externe, pour vérifier que tout se passe bien, pour faire certaines mises à jour ; je vais utiliser les dispositifs de contrôle interne dans le traitement de mon risque jugé inacceptable.

Annie BRESSAC

Beaucoup des activités de contrôle sont effectivement des formes de traitement des risques. On retrouve cette convergence. De son côté, le contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. L'identification et l'évaluation sont donc des éléments indispensables pour pouvoir choisir les dispositifs de maîtrise appropriés.

Bénédicte HUOT DE LUZE

Je parlais tout à l'heure de contrôle interne. J'ai utilisé le contrôle interne pour mon traitement. Je vais naturellement utiliser l'assurance pour transférer les conséquences financières. J'utilise le contrôle interne, les assurances et des plans d'action pour pouvoir gérer mes risques dans mon entreprise.

Annie BRESSAC

Enfin, le dispositif de gestion des risques doit comprendre lui-même des contrôles destinés à sécuriser son bon fonctionnement. Il existe donc un contrôle interne de la gestion des risques.

Bénédicte HUOT DE LUZE

Les dispositifs de gestion de risques s'intègrent réellement à la vie de l'entreprise, au quotidien. La gestion des risques et le contrôle interne sont partie prenante de l'activité de l'entreprise.
Le *Chief Risk Officer* est le garant de la méthodologie, le facilitateur de la gestion des risques. Il a un rôle clé. En face, il y a l'audit interne, garant de la fiabilité des dispositifs.
Le cadre de référence que nous avons développé est adaptable aux entreprises de toute taille.
La culture du risque ne s'impose pas rapidement. La mise en œuvre est longue. Il faut plus d'une année pour mettre en œuvre une gestion des risques efficace et très performante. Il faut être réaliste sur ce point.

Annie BRESSAC

Je voudrais, pour conclure, insister sur le socle commun entre gestion des risques et contrôle interne, à savoir l'environnement de contrôle et la culture du contrôle et du risque qui, – comme le cadre de référence le souligne – sont la condition pour une articulation harmonieuse et efficace entre ces deux dispositifs.

LES SPECIFICITES LIEES AUX VAMPS (VALEURS MOYENNES ET PETITES), PAR CAROLINE WEBER

Caroline WEBER, directrice générale, MiddleNext, membre du groupe de travail de l'AMF

Juste un mot sur MiddleNext qui est l'association rassemblant les Valeurs moyennes cotées. Il y a aujourd'hui plus de cent cinquante adhérents dans toute la France. L'association a plus de vingt ans ; elle rassemble les sociétés cotées sur Euronext, principalement B et C et les sociétés cotées sur Alternext. Quinze dirigeants de valeurs moyennes composent le conseil d'administration.

Nous avons trois objectifs : le premier est de faire du lobbying, aux niveaux national et européen. j'échange régulièrement avec l'AMF. Je suis également présidente de l'Association des Valeurs moyennes cotées au niveau européen. Les nouvelles ne sont pas très bonnes pour tout l'écosystème économique qui concerne les Valeurs moyennes en France comme en Europe.
Deuxième objectif : échanger. MiddleNext est un lieu d'échange entre dirigeants. Nous organisons une cinquantaine de réunions par an, dont environ 30 % dans les régions, les PME et ETI ayant comme caractéristique d'être souvent régionales
Troisième objectif : être un lieu d'expertise et de formation. Nous avons créé un institut de formation, notamment sur la bourse et le droit boursier. Il y a environ vingt sessions par an qui rassemblent des DG et des PDG d'entreprise.

Le contexte général. On dénombre aujourd'hui 463 sociétés cotées sur les segments B et C, contre 600 en 2007 ; 139 sociétés sur Alternext. Environ 40 sociétés quittent la Bourse chaque année en France, depuis 3-4 ans. Plus de 600 sociétés, faisant partie des Valeurs moyennes cotées en Europe ont quitté la Bourse depuis 3 ans. On est donc dans un contexte malthusien récessionniste en ce qui concerne l'accès au marché boursier des Valeurs moyennes.
Un prospectus de Valeurs moyennes faisait à peu près 40 pages en 2000. Un prospectus de Valeurs moyennes fait à peu près 200 pages aujourd'hui.
Le nombre de pages des annexes des comptes consolidés a doublé en 6 ans. Conséquence, un coût de la Bourse en explosion ; c'est d'ailleurs pour cela que beaucoup de dirigeants quittent la bourse, parce qu'ils ne voient plus d'intérêt à rester coté.

D'autres problématiques s'empilent les unes sur les autres, en particulier les problématiques de gouvernance, avec des codes souvent mal adaptés aux Valeurs moyennes, ce qui nous a amenés à créer notre propre code de gouvernance MiddleNext, en fin d'année dernière.

Quel est le plan d'urgence, les pouvoirs publics s'en étant inquiétés, tant au niveau français qu'européen ?

Il y a eu la création du statut de Valeur moyenne en 2008, avec un groupe de travail de l'AMF, qui a d'ailleurs abouti, en ce qui concerne le contrôle interne, à un cadre de référence spécifique, et à des aménagements sur le document de référence.
Il y a eu la création d'une association européenne en 2009 ; la création d'un comité spécial Valeurs moyennes au niveau européen ; la création d'une *task force* à l'initiative de Mme Lagarde ; le rapport Demarigny, en 2010, où l'on demande l'extension au niveau européen, d'un *Small Business Act Boursier*, de manière à ce qu'un réaménagement des directives européennes tienne compte de la spécificité des Valeurs moyennes.

Le vrai enjeu est comment finance-t-on nos entreprises, comment finance-t-on nos PME, comment finance-t-on la croissance de nos entreprises de taille intermédiaire ? N'oublions pas que ce sont elles qui créent de l'emploi et de la croissance en France comme en Europe.
Aujourd'hui, il n'y a pas d'alternative crédible : le financement bancaire classique n'est pas à la hauteur de financements de fonds propres ; et le *Private Equity* a également montré ses limites, il est

parfaitement adapté dans certains cas, mais pas dans tous.

Nous demandons trois choses. Premièrement, une approche proportionnée. Deuxièmement, une approche « intelligente », c'est-à-dire qui tienne compte de l'intelligence des situations. Troisièmement, un *reporting* légitime, ou en tout cas qui soit vécu comme tel par les dirigeants de nos entreprises.

Pourquoi une approche proportionnée ? Qu'est-ce qu'une VaMP, aujourd'hui ? C'est une société qui a une capitalisation inférieure à 1 milliard d'euros. Pourquoi a-t-on fixé 1 milliard d'euros comme seuil ? Si l'on additionne toutes les entreprises qui font moins de 1 milliard d'euros de capitalisation – c'était avant la crise ; c'est donc encore pire maintenant –, cela représente plus de 85 % des sociétés cotées en France ; cela ne représente que 4 % de la capitalisation française totale ;et surtout seulement 2 % des échanges.

Nous incitons donc régulièrement l'AMF à s'intéresser à 98 % des échanges et à ne pas demander à ceux qui font 2 % des échanges, d'avoir strictement le même *reporting* que ceux qui en font 98 %. Il y a sans doute un problème dans la gestion des ordres de grandeur. Ces pourcentages sont exactement les mêmes dans toute l'Europe. C'est la même chose en Allemagne, la même chose en Angleterre. Et d'ailleurs, les mêmes causes produisant les mêmes effets, quand vous mettez en place trois directives où il n'y a pas d'approche proportionnée, vous avez 600 sociétés qui quittent la Bourse en Europe.

Pourquoi une approche que je qualifie d'intelligente ? C'est, comme je l'ai dit, d'avoir une intelligence de la situation. Pourquoi nos sociétés sont-elles différentes ? Parce qu'elles ont, bien sûr, des tailles très différentes. Il est très rare que l'on y trouve des *Chief Risk Officers* et des *Chief Audit Executives*. Autant les fonctions sont incarnées par certaines personnes dans l'entreprise, autant nous avons rarement les chefs qui vont avec et encore moins les équipes qui suivent. Très souvent, ce sont des fonctions qui sont assurées en partie par le directeur financier, en partie par un contrôleur de gestion, cela dépend des approches sectorielles. Et vouloir caler des schémas hiérarchiques et d'organisation dans des PME n'a pas forcément de sens.
La structure d'actionnariat est extrêmement différente. Toutes ces Valeurs moyennes sont contrôlées, de manière très sérieuse. Il y a très souvent un actionnaire de référence, que ce soit une famille, un fondateur. Il ne raisonne pas comme dans les grosses entreprises où les responsabilités sont diluées ; là il s'agit de son argent. Il est motivé par le contrôle interne, et n'a pas du tout envie de jeter l'argent par les fenêtres. Par contre, le contrôle interne ne sera pas organisé de la même manière.
Les flottants : le pourcentage de dilution est de 20 % en moyenne, ce qui est relativement faible. Une PME cotée, dans l'esprit et la culture de ses dirigeants – ils doivent bien entendu des comptes au marché, je ne veux surtout pas dire qu'ils ne doivent pas rendre de comptes à leurs actionnaires minoritaires – est gérée de manière infiniment plus proche d'une PME non cotée que d'une entreprise du CAC 40.

Un *reporting* légitime. Pourquoi les dirigeants ont-ils aujourd'hui des réactions souvent très négatives par rapport aux demandes de l'AMF sur le contrôle interne ?
C'est d'abord un problème de moyens : on ne peut pas recruter, dans les Valeurs moyennes, une personne pour écrire des rapports sur le contrôle interne.
Il y a aussi un problème de rapport coûts/bénéfice : si l'on écrit des rapports pour l'AMF, que cela n'apporte rien à l'entreprise, qu'il s'agit d'une approche purement formelle, on finit par se demander si c'est vraiment utile.
Et il y a un problème d'approche concurrentielle. Dans une PME, si l'on explique aux concurrents quels sont les produits défaillants, et pourquoi ils le sont, cela revient à se tirer une balle dans le pied. Les grands groupes donnent infiniment moins de détails, et tout est plus ou moins noyé dans des ordres de grandeur qui n'ont rien à voir avec ceux d'une PME. Une PME se met à nu beaucoup plus facilement. Cela va très souvent à l'encontre du secret des affaires.

Qu'avons-nous obtenu pour les Valeurs moyennes, après des combats homériques en termes de lobbying ?

Un élément différencie totalement les Valeurs moyennes, qui est la taille de leur conseil d'administration : cinq ou six personnes. Nous ne sommes pas, a priori, hostiles aux comités. D'ailleurs, je suis membre de comités. Mais quand le conseil compte cinq personnes, créer un comité de une ou deux personnes, c'est absurde, parce qu'alors, on perd en collégialité de décisions et on perd en responsabilisation du conseil. Tout le discours sur la gouvernance qui consiste à responsabiliser les conseils, à mieux accompagner le dirigeant, à lutter contre la solitude du dirigeant, est contrarié par la volonté de vouloir mettre en place des comités systématiques. Autant, cela me paraît du pur bon sens d'instaurer des comités dans des entreprises où il y a douze ou quinze personnes dans un conseil, autant cela n'a pas de sens de le faire dans une entreprise où il y a quatre ou cinq personnes.
Des dirigeants – je peux vous donner des exemples – qui ont mis en place des comités d'audit parce qu'ils pensaient que c'était obligatoire, ont ensuite fait marche en arrière en se rendant compte que finalement, c'était contreproductif et moins efficace en termes de gouvernance .

Donc, nous avons obtenu des comités d'audit facultatifs. Des comités des risques et des comités de rémunération facultatifs également. Au passage, je ne résiste pas au plaisir de vous dire que plus il y a de comités de rémunération, plus les rémunérations s'envolent. On est dans le paradoxe de la gouvernance pour la gouvernance, et de la cosmétique pour la cosmétique.
Il est vrai que les dirigeants de Valeurs moyennes en sont aujourd'hui plutôt à lutter contre des effets de mécaniques inflationnistes qui sont, finalement, contraires à la performance globale de l'entreprise.

Le contrôle interne est évidemment primordial pour les entreprises. En tant qu'ancienne dirigeante, en tant qu'administrateur, je ne rencontre aucun patron de Valeurs moyennes cotées qui me dise se désintéresser du contrôle interne. Par contre, ces mêmes patrons se méfient du formalisme. Nous avons eu des passes d'armes avec l'AMF mais , avec le soutien de Christine Lagarde, nous avons obtenu que le rapport sur le contrôle interne soit supprimé sur Alternext.
Pourquoi avons-nous obtenu la suppression de ce rapport, avec l'accord des analystes financiers et des investisseurs ? D'abord, parce qu'il y avait trop de « copiés/collés ». Ensuite, parce que l'on s'est rendu compte que les rapports étaient rédigés par des avocats dans plus de 30 % des cas, lesquels comme on le sait n'ont pas des compétences particulières en matière de contrôle interne. Nous en avons donc déduit que ce rapport était inutile, car il n'était lu par personne.

Quelles spécificités liées aux VaMPs ? S'il n'existe pas de comité d'audit, c'est le conseil d'administration ou le conseil de surveillance qui fait fonction de comité d'audit : « Le conseil réuni en formation de comité d'audit devra assurer les missions dévolues au comité d'audit ». La mise en œuvre pratique se traduit par un compte rendu du conseil qui se réunit à l'occasion de chaque arrêté des comptes annuels et semestriels. Dans la mesure où le conseil se réunit en formation de comité d'audit, et afin de relater les diligences accomplies, l'AMF recommande que le conseil en fasse état dans un procès-verbal.
Cela ne change rien sur les relations entre les commissaires aux comptes et le comité d'audit. Si le commissaire aux comptes a quelque chose à dire, il le dit au comité d'audit quand il existe, et dans le cas contraire il le dit au conseil.

La présidence du conseil, réuni en formation de comité d'audit : ce sujet a été l'occasion d'échanges assez vifs avec l'AMF. Là aussi, tout est lié à la taille et à la structure des entreprises. L'AMF souhaitait que les membres de l'entreprise ne participent pas au comité d'audit. Franchement, si les opérationnels ne sont pas présents et que l'on raisonne entre membres du comité d'audit et commissaires aux comptes, le dialogue sur la gestion des risques internes s'arrête assez vite. Il est peut-être souhaitable que le président ne participe pas à toute la réunion, mais en tout cas, il doit être invité. L'AMF a finalement transigé sur le fait que le président pouvait être invité à participer à une partie de la réunion, tout en souhaitant qu'il ne soit pas présent.

Le conseil d'administration doit de toute façon expliquer tout cela dans son rapport sur la gouvernance, et dire s'il s'est conformé ou non aux recommandations de l'AMF.

La présence d'un membre indépendant et compétent en matière financière et comptable : ce point est paradoxal parce que, selon le texte de loi, s'il n'y a pas de comité d'audit, l'obligation tombe.
Dans le code de gouvernance MiddleNext, il est recommandé d'avoir au moins deux administrateurs indépendants présents dans chaque entreprise. On est très loin du compte, aujourd'hui. Dans plus de la moitié des Valeurs moyennes cotées en France, il n'y a pas d'administrateur indépendant du tout. Nous pensons qu'il serait opportun d'ouvrir les conseils et que des indépendants siègent en comité d'audit.
Sur la communication financière, il n'y a rien de particulier. Les règles sont les mêmes que dans les grands groupes.

Louis VAURS

Merci pour cet exposé fort éloquent. Un point, toutefois, m'a un peu gêné. Dans un document que vous avez écrit, qui est la *Newsletter*, vous définissez très bien le rôle des systèmes de contrôle et de gestion, et notamment le rôle de l'audit interne.
Par contre, dans le rapport, il est dit que l'audit interne, lorsqu'il existe, a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Je crois qu'il est dommage que vous n'ayez pas également insisté sur l'aspect gestion des risques, puisque c'est aussi son rôle. Il ne peut pas se préoccuper uniquement des aspects de pur contrôle interne ; il doit aussi examiner la gestion des risques, et surtout le processus de gestion des risques.

Caroline WEBER

Vous faites cette remarque parce que vous êtes un grand spécialiste de la question. Aujourd'hui, si l'on soumettait un questionnaire aux dirigeants, un test de sémantique, contrôle interne, audit interne, gestion des risques, etc., tout serait confondu. On ne peut pas superposer, dans une PME, un contrôleur de gestion, un auditeur interne, un qualiticien… On n'a pas les moyens d'empiler les systèmes et les processus.
Quand on parle d'audit interne dans une PME, je pense que l'on inclue le contrôle de gestion.

Louis VAURS

Je crains que vous n'ayez raison.

Question de la salle

J'appartiens à la Caisse des dépôts, donc au secteur bancaire. Nous effectuons des contrôles chez nos prestataires, comme le prévoit la réglementation.
Parfois, chez ces prestataires (en majorité des PME), les secteurs s'interpénètrent les uns les autres, et je constate, à l'occasion de contrôles, effectivement que les fonctions ne sont pas différenciées comme dans les grandes entreprises. Il y a néanmoins énormément de normes à respecter ; et des démarches qualité à effectuer. Les procédures sont de plus en plus formalisées. En ce qui concerne le contrôle interne, un certain nombre de règles s'appliquent, notamment des normes de sécurité dans les systèmes d'information.
Il y a de très bonnes choses qui se font dans les PME.

Caroline WEBER

Effectivement je pense qu'il y a énormément de choses qui sont faites dans les Valeurs moyennes. L'ensemble n'est pas forcément formalisé avec le degré de détail que souhaiterait le régulateur.

TABLE RONDE : QUELS SONT LES ENJEUX DES NOUVELLES RECOMMANDATIONS DE L'AMF POUR LES ENTREPRISES, LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE ET LES COMMISSAIRES AUX COMPTES ?

ANIME PAR **LOUIS VAURS**, *DELEGUE GENERAL DE L'IFACI ;*

AVEC **XAVIER GIRRE**, *DIRECTEUR GENERAL ADJOINT EN CHARGE DE L'ADMINISTRATION DES FINANCES, VEOLIA TRANSPORT* ;

PHILIPPE JEUNET, *MEMBRE DU COMITE EXECUTIF EN CHARGE DE LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DES RISQUES, GDF-SUEZ* ;

DANIEL LEBEGUE, *PRESIDENT DE L'IFA* ;

MICHEL LEGER, *PRESIDENT DU DIRECTOIRE, BDO FRANCE – LEGER & ASSOCIES* ;

CLAUDE VIET, *DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE ET DES RISQUES, GROUPE LA POSTE, PRESIDENT DE L'IFACI*

Louis VAURS

Cette table ronde va traiter des enjeux des nouvelles recommandations de l'AMF pour les entreprises, les acteurs du contrôle interne et les commissaires aux comptes.
Ma première question s'adresse à Daniel LEBEGUE. Concernant les recommandations émises récemment par l'AMF, quelle est votre réaction personnelle en tant que président de comité d'audit. Répondent-elles parfaitement aux attentes des administrateurs et des investisseurs ?

Daniel LEBEGUE

Notre Institut français des administrateurs a rendu hommage à l'initiative prise par l'AMF et son président, de constituer le groupe de place sur les comités d'audit et le contrôle interne. D'abord, parce que nous y avons vu la marque d'un engagement de l'AMF, de son collège, et d'un engagement peut-être plus grand que par le passé sur les questions de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle interne. Et pour nous, c'est une bonne nouvelle que l'Autorité des marchés, dans les responsabilités qui sont les siennes, se saisisse pleinement de ces questions, compte tenu de l'importance qu'elles ont prise dans les sociétés cotées, et pour les investisseurs dans des sociétés cotées. Gouvernance, bonne gestion des risques, fiabilité des dispositifs de contrôle interne sont, pour les investisseurs, pour les analystes, pour les agences de notation, des éléments d'appréciation importants, et j'allais dire plus importants qu'ils ne l'étaient il y a quelques années. La crise est passée par là.

Deuxièmement, nous avons apprécié la méthode choisie par l'AMF. Elle a réuni dans un groupe de place, des acteurs et des professionnels des métiers de l'audit, des risques, des administrateurs, des dirigeants aussi, bien sûr. Nous saluons cette démarche. Les questions de gouvernance, de bonne gestion des risques doivent être débattues et l'on doit rechercher des réponses d'abord parmi ceux dont c'est la responsabilité de gérer au mieux les risques dans l'entreprise et ses dispositifs de contrôle interne.

Troisièmement, le groupe de travail de l'AMF a largement pris appui sur des travaux antérieurs réalisés par des organisations professionnelles et, pour parler de nos organisations, en particulier du rapport que l'IFACI et l'IFA, en commun, ont consacré au rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises et dans le bon fonctionnement du conseil d'administration.

J'en viens maintenant aux recommandations, aux préconisations du rapport. Certains les qualifieront, les ont qualifiées de modestes ou minimalistes. Moi, j'ai une appréciation un peu différente des choses.

Le système juridique français en matière de droit des sociétés, de gouvernance, de droit boursier également, se situe à mi-chemin entre le système britannique – pour prendre un des bouts du panel, si je puis dire – et le système américain. Je veux dire, en matière de gouvernance d'entreprise, de suivi des risques, de contrôle interne, que le système américain, *rules based*, est gouverné par des règles de droit positif, tout simplement parce que tout ce qui n'est pas prohibé par la loi, la règle publique, est autorisé. Et donc, les Etats-Unis, ils l'ont fait au début des années 2000, ils viennent de le refaire, avec la loi *Dodd-Frank*, lorsqu'ils régulent, c'est sur une grande échelle : ils font des textes de dizaines de pages, avec des centaines d'articles législatifs.

A l'opposé, il y a le système britannique, dit *principles based*, où, dans la loi, il n'y a pratiquement rien, un ou deux principes, et les règles de bonne conduite découlent pour l'essentiel de recommandations professionnelles, ce que l'on appelle parfois la *soft law*.
La France est à mi-chemin entre l'un et l'autre des deux systèmes. La loi, la loi européenne, la loi française, depuis l'ordonnance de décembre 2008, fixe des principes, des lignes directrices, des normes, des règles. Au niveau des organisations professionnelles – c'est le code AFEP-MEDEF, c'est l'IFA, c'est l'AFG, c'est l'IFACI –, il y a de bonnes pratiques qui sont identifiées, recommandées aux acteurs.
Et entre les deux, en France, il y a une autorité qui est un régulateur, mais surtout un superviseur, et qui s'appelle l'Autorité des marchés financiers. Et cette autorité est évidemment légitime à intervenir entre la loi et les bonnes pratiques professionnelles.
C'est exactement ce qu'a fait le groupe de place Poupart-Lafarge, avec le rapport qu'il a élaboré et rendu public en juillet dernier.
Donc, si l'on accepte cette architecture juridique, l'AMF a fait un très bon travail. Elle a défini les conditions d'application de la loi et des principes qui étaient dans la loi. Elle l'a fait un peu a minima, mais cela n'est pas grave si *infra*, à l'étage d'au-dessous, il y a des associations professionnelles pour aider les acteurs, en particulier les administrateurs, les auditeurs internes, les commissaires aux comptes, les directeurs de risque, à bien faire leur métier au quotidien.

Voilà l'architecture qui se met en place en France. Je trouve que c'est bien. C'est un bon système, conforme à notre culture juridique, à notre histoire juridique. L'AMF est allée pas trop loin, mais son apport est utile, je crois, dans la mise en place de cette architecture de règles et de bonnes pratiques.

Louis VAURS

Je voudrais maintenant m'adresser à Philippe Jeunet, qui participe très activement à des comités d'audit. Quelles conséquences aura le rapport de l'AMF par rapport aux pratiques qui existent déjà au niveau du comité d'audit de GDF SUEZ ?

Philippe JEUNET

Ce rapport de l'AMF a et aura des conséquences utiles. Le comité d'audit de GDF SUEZ a un périmètre de responsabilités large, peut-être plus large que ce que l'on observe habituellement dans des groupes du type du nôtre. Je crois que cela tient à la jeunesse de GDF SUEZ.
Le groupe a été constitué en juillet 2008 et évidemment, à l'occasion de la fusion entre Gaz de France et Suez, la question s'est posée de l'organisation générale et de la gouvernance. Et à cette époque, c'est-à-dire quelque temps avant la fusion, nous avons réfléchi, nous avons pris des avis, et donc, sans donner l'impression d'être très satisfaits de nous-mêmes, on peut dire que nous avons anticipé

un certain nombre de recommandations qui sont apparues par la suite dans les travaux qui ont été réalisés par la place et pas seulement par le groupe de travail de l'AMF.
Le résultat est que, la parution de ces travaux va davantage avoir pour conséquence une consolidation et un approfondissement des pratiques qui sont en vigueur à l'intérieur du groupe, que de véritables bouleversements.

Un mot sur notre organisation. Le choix qui a été fait en 2008, a été de regrouper les activités de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne au sein d'une même direction, en respectant leur identité, et en particulier l'identité de l'audit interne, mais en nous efforçant de bien exploiter les synergies et les complémentarités qui existent à l'évidence entre ces trois activités.
La gestion des risques existe parce que, dans toute activité, il existe des risques et que ces risques, il est nécessaire de les identifier, il est nécessaire de les évaluer et il est nécessaire d'imaginer des actions pour mieux les mettre sous contrôle.
Le contrôle interne est un puissant outil de maîtrise des risques, grâce à la mise en place de référentiels dans les différents processus des entreprises, en l'occurrence ceux de GDF SUEZ, et dans des domaines qui ne sont pas seulement les domaines comptables et financiers.
Et enfin, l'audit interne intervient, entre autres, pour vérifier que le contrôle interne a bien été déployé et qu'il est efficace.

Ces trois activités forment donc une espèce de cercle vertueux, et la boucle se ferme au moment où l'audit interne revient avec ses constats et recommandations vers la gestion des risques, qui alimente ses réflexions sur l'identification et sur l'évaluation.
Je crois donc que la mise en place de cette organisation a facilité et facilitera la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport de l'AMF.
Plus pratiquement, qu'allons-nous faire ou qu'avons-nous commencé à faire ? C'est d'abord réaffirmer et renforcer cette complémentarité, notamment entre la gestion des risques et le contrôle interne ; c'est aussi consacrer le rôle du comité d'audit dans l'examen, dans la revue des risques du groupe, avec une fréquence qui est a minima une fréquence annuelle ; et c'est aussi la poursuite d'une pratique que nous avions inaugurée il y a quelque temps au sein du groupe, à savoir l'examen, par le même comité d'audit, de risques que l'on qualifie de risques prioritaires – une petite nuance avec les risques majeurs. Le risque majeur l'est par sa criticité, sa probabilité d'occurrence et son impact ; le risque prioritaire peut l'être aussi pour ces raisons, mais ce peut être un risque sur lequel nous estimons que l'attention, les actions conduites par le groupe ne sont pas suffisantes, même si la criticité est peut-être moindre que pour d'autres risques.
Et enfin, les effets sont là encore la confirmation de la conception assez extensive du contrôle interne qui existe au sein du groupe. Une activité intense du contrôle interne dans les domaines comptables et financiers, parce que la production d'une information, d'une documentation, de comptes fiables est évidemment essentielle, mais une extension à d'autres domaines que sont les systèmes d'information, les ressources humaines, la communication, parce que le dispositif doit être déployé au-delà des frontières du domaine strictement comptable et financier.

Louis VAURS

Ce matin, on a beaucoup parlé du risque et de la création d'un comité des risques. Envisagez-vous de créer ce type de comité chez vous ?

Philippe JEUNET

C'est effectivement une question que nous nous sommes posée, et nous y avons répondu par la négative. Pourquoi ? Parce que les règlements intérieurs des deux entreprises préexistantes prévoyaient déjà explicitement une compétence du comité d'audit, celui de Suez et celui de Gaz de France, dans le domaine des risques en général.

Et puis parce que, plutôt que de créer un comité *ad hoc*, on a préféré organiser parfois des réunions communes de comités du conseil d'administration pour traiter des sujets de risque qui peuvent concerner différentes disciplines.
Voilà donc un moyen… je ne vais pas dire d'éviter, mais de mettre ensemble toutes les compétences sans créer un comité *ad hoc*, comme le font les entreprises du domaine financier ou des assurances.

Louis VAURS

Claude Viet, comment les administrateurs de La Poste ont-ils réagi en lisant les recommandations de l'AMF ? Ont-ils considéré qu'ils en faisaient déjà beaucoup plus, ou pas assez ? Comment le comité d'audit va-t-il pouvoir à présent vivre, notamment en ce qui concerne son périmètre de responsabilité ?

Claude VIET

Ils veulent surtout savoir – et la présidente du comité d'audit, en particulier – comment mettre en œuvre ce suivi de l'efficacité du système de gestion des risques et de contrôle interne.
La Poste est dans le même schéma, sur le plan des problèmes liés à la gestion de risque, contrôle interne, audit interne, que celui qui vient d'être présenté par Philippe Jeunet, puisque j'ai la chance d'avoir une direction globale, étant entendu que l'audit doit être indépendant. Mais la synergie entre risques, contrôle interne et audit interne peut être très avantageuse et créer une dynamique forte.
Nous avons essayé de nous préparer à cette évolution, avec la création d'une direction des risques, la création d'un comité des risques, mais interne, c'est-à-dire un comité managérial et non pas un comité au niveau du conseil d'administration ; avec une charte sur les risques qui concerne l'ensemble de l'entreprise ; avec un certain nombre de dispositions, d'animations internes pour faire progresser la culture du risque à l'intérieur de l'entreprise Poste. Nous nous sommes déjà préparés à pouvoir présenter au comité d'audit des documents de plus en plus finalisés.
Cette année, au-delà de l'identification et de l'analyse des risques, seront présentés les plans de maîtrise qui intéressent beaucoup les organes de gouvernance pour savoir comment est « géré » le risque, comment on le réduit sous la responsabilité de propriétaires de risque qui seront tous membres du comité exécutif de La Poste. Ces évolutions témoignent de la volonté du management de La Poste de répondre aux nouvelles exigences de la gouvernance.
Il y a une évolution conjointe entre ce qu'attend le comité d'audit à la lumière des travaux du groupe de place de l'AMF, et ce qui a été fait au sein de l'entreprise pour y répondre efficacement.

Louis VAURS

Xavier, tu as exercé divers métiers. Comment réagis-tu à ces recommandations, compte tenu de ton expérience ?

Xavier GIRRE

Je partage, avec mes deux collègues, plusieurs points communs.
A la suite de la publication du rapport de l'AMF, présentation a été faite, au comité d'audit, des comptes et de l'audit de Veolia Environnement, pour voir quelles étaient les conséquences qui pouvaient en être tirées, s'agissant en particulier du rôle de ce comité au regard de la gestion des risques.
Les autres recommandations avaient déjà été très largement intégrées, s'agissant notamment de la composition du comité, de l'indépendance de ses membres et de leur compétence comptable et financière.
En revanche, en ce qui concerne le domaine du contrôle et du suivi de la gestion des risques, une analyse spécifique a été faite, d'où il est ressorti qu'il ne s'agissait pas d'avoir un contrôle trop strict

sur la gestion des risques, mais de donner au comité tous les moyens de s'assurer que le management avait bien mis en place les procédures nécessaires, les équipes nécessaires et les éléments de suivi des plans d'action nécessaires pour identifier, analyser et traiter les risques.
Il a également été proposé que le comité se voit présenter, de façon régulière la cartographie des risques, les conséquences actuelles ou futures sur les comptes, et les plans d'actions.
Un élément a particulièrement attiré mon attention, compte tenu de mon actualité avec le rapprochement en cours entre Veolia Transport, filiale de Veolia Environnement dans le domaine du transport, et TRANSDEV, filiale de la Caisse des dépôts, avec vocation ultérieurement à entrer en Bourse. Il s'agit de la relation faite par les travaux de l'AMF entre le comité d'audit des maisons mères et les comités d'audit de filiales et notamment en cas d'ouverture de leur capital. La question de la création d'une direction de l'audit et d'un comité d'audit se pose mais également celle de leur articulation avec les mêmes organes au sein des deux entités actionnaires. A cet égard nous allons bien sûr intégrer dans nos réflexions les recommandations de l'AMF relatives à la transmission au comité d'audit de la maison mère des éléments nécessaires à l'appréciation des risques ayant ou susceptibles d'avoir des conséquences financières.
Au-delà de la gouvernance, ces travaux mettent également en lumière un point nécessaire d'articulation en interne entre les fonctions de contrôle interne et de *risk management*.
Vous avez présenté, tant pour GDF Suez que pour La Poste, la création de directions totalement unies de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne. C'est une des applications possibles des travaux de l'AMF, parce que l'on voit bien à quel point il faut articuler la gestion des risques et le contrôle interne, puisque le contrôle interne s'appuie sur le COSO, lequel suppose qu'il y ait identification des objectifs de l'entreprise, des risques susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs, et ensuite des moyens de traitement de ces risques et des éléments de communication.
Le *Risk Management* – c'est là qu'il faut trouver l'articulation – est soit une contribution au contrôle interne, soit réciproquement le contrôle interne est une contribution au traitement des risques, puisqu'il s'agit de mettre en place des procédures qui viennent minorer les risques.
C'est un point qui va avoir un impact dans l'organisation de nos entreprises. Les travaux du groupe de place vont d'ailleurs contribuer à renforcer la cohérence entre les fonctions de *Risk Management* et les fonctions de contrôle interne. Et j'ai la conviction que, tant le management que les investisseurs ont à y gagner en termes de transparence.

Louis VAURS

Comment positionnes-tu l'audit interne ?

Xavier GIRRE

Sur ce point, j'aurai une réponse en deux temps. Je pense que, premièrement – et c'est rappelé dans tous les travaux, que ce soient ceux des organismes professionnels ou ceux de l'AMF –, il faut que les organisations soient adaptées à chacune des entreprises, et donc aussi aux hommes et aux femmes qui portent ces fonctions ; et qu'il peut donc y avoir, à tel ou tel moment, des périmètres un peu différents en fonction également des compétences que l'on a.
Dans le principe, pour ce qui me concerne, j'ai un peu de réticence à inclure l'audit interne dans une direction intégrée avec le contrôle interne et la gestion des risques. Je préfère, d'une part, une fonction d'audit interne rattachée au président et, d'autre part, rattachée à la direction financière, une direction en charge du *risk management* et du contrôle interne. Cette dernière identifie l'ensemble des risques pouvant avoir une incidence sur les comptes selon la très large définition de la 8e directive, puis les analyse et enfin les traite notamment par la mise en place de procédures ou selon d'autres modalités comme par exemple les assurances. L'audit interne, quant à lui, contribue au cercle vertueux par l'évaluation de ces *process*, la formalisation de recommandations et le suivi

des plans d'actions. Les deux solutions sont possibles mais dans l'hypothèse où les trois fonctions sont intégrées il est nécessaire de veiller à la stricte indépendance de l'audit interne.

Louis VAURS

En lisant le document, j'ai eu l'impression que l'on avait un peu chargé la barque des commissaires aux comptes, que leur responsabilité avait terriblement augmenté. Et je voulais savoir si c'était l'opinion que tu en avais.

Michel LEGER

Non, je n'ai pas l'impression que la responsabilité a augmenté, parce que la responsabilité était déjà maximale et elle reste maximale, et le texte n'a rien ajouté ni rien retranché.
Pas nécessairement dans le rapport de l'AMF dont on est en train de parler, mais déjà dans l'ordonnance de 2008 qui transpose la 8e directive et qui instaure officiellement les comités d'audit, la *job description* du comité d'audit est définie en cinq points dont quatre font appel au mot « suivi » ; le mot « suivi » colle au comité d'audit.
Le premier point est le suivi du processus d'élaboration de l'information financière.
Le deuxième est le fameux suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
Le troisième est le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés.
Le quatrième est l'examen et le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes.
Le cinquième est la recommandation au conseil d'administration pour la nomination des commissaires aux comptes.
Sur cinq lignes de *job description*, trois concernent les commissaires aux comptes. Cela crée une véritable proximité entre les comités d'audit et les commissaires aux comptes.
Sur le dernier point, la recommandation pour la nomination, le rôle du comité d'audit dans ce domaine, est d'exercer un rôle très actif en matière d'économie de frais généraux pour la société et d'aller au moins-disant ou d'essayer de faire baisser les honoraires des commissaires aux comptes. Je ne pense pas que cela soit un cercle vertueux, d'autant moins que, comme le rapport de l'AMF met, à mon avis, la barre très haut sur tout ce que le comité d'audit va avoir à faire, le détail de ce que l'on demande pour la préparation des réunions, les notes de synthèse sur l'ensemble des sujets importants des comptes, du contrôle interne, de la gestion des risques, cela veut dire que le comité d'audit devra faire face à un travail matériel peut-être plus important que par le passé et va se retourner – c'est ce qui commence à se passer – systématiquement vers les commissaires aux comptes, pour leur poser beaucoup de questions. Ces derniers auront tendance, de ce fait, à se retourner vers l'entreprise et à faire des contrôles encore plus approfondis.
Mon impression est donc que l'application *stricto sensu* du document de l'AMF va plutôt aller vers un approfondissement des contrôles et peut-être un renchérissement du contrôle des commissaires aux comptes.
Donc, membres de comités d'audit, ne pensez pas que vous allez faire faire de belles économies à l'entreprise en allant au moins-disant. Gardez présent à l'esprit que le comité d'audit et le commissaire aux comptes vont dialoguer de plus en plus et que les contrôles vont sans doute être approfondis. C'est peut-être un des objectifs du texte, et c'est peut-être là l'entrée dans un cercle vertueux.

Louis VAURS

Daniel LEBEGUE, vous qui avez une très grande expérience des comités d'audit, comment vit un comité d'audit, comment fonctionne-t-il, quels sont les rapports que le comité d'audit ou le président du comité d'audit peuvent avoir avec les différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise ? Qu'attend le président du comité d'audit de ces acteurs ?

Daniel LEBEGUE

On travaille beaucoup, dans les comités d'audit, aujourd'hui. Et je considère que, en temps passé, en niveau d'expertise, ce que l'on demande à l'administrateur membre d'un comité d'audit et/ou d'un comité de risque est beaucoup plus que pour la moyenne de ses collègues administrateurs.
En disant cela, je ne mets évidemment nullement en cause le principe de collégialité et de responsabilité collégiale et collective du conseil dans tout ce qu'il fait, et notamment en matière d'information financière, d'arrêté des comptes, de suivi des risques. Tout cela est de la responsabilité ultime du conseil lui-même.
Mais le travail de préparation conduit en amont par le comité d'audit, pour le conseil, est devenu absolument considérable. Le nombre et la durée des réunions, l'importance du dossier, tout simplement, le montrent. Dans les sociétés où je siège comme administrateur, je passe davantage de temps et j'ai plus de sujets qui troublent mon sommeil comme membre du comité d'audit que comme administrateur.
Il faut alors faire face ou essayer de faire face. L'expertise est devenue incontournable, dans les matières comptables et financières. Mais j'ajoute, lorsqu'il y a un comité d'audit qui suit la gestion des risques, dans le domaine des risques, dans les profils de poste d'administrateur – dans les sociétés que je connais – que le conseil définit, il y a maintenant clairement l'exigence d'un ou même de deux administrateurs qui aient une réelle expérience professionnelle dans la gestion des risques.
Il est vrai que je suis administrateur dans des sociétés où le risque est le pain quotidien, la matière première.
Chez SCOR, la réassurance : là, on a traité le problème de manière radicale, on a créé un comité des risques distinct du comité d'audit. Je participe à l'un et à l'autre. On a jugé aussi indispensable que les membres du comité d'audit soient tous membres du comité des risques. Indispensable, tout simplement pour le travail qu'ils ont ensuite à faire sur les comptes. C'est une formule.
Chez TECHNIP, l'ingénierie pétrolière, gazière, *onshore*, *offshore*, le risque – et en particulier le risque opérationnel – de bonne exécution de grands projets est au cœur du métier. Là, on n'a pas fait la scission. On a gardé un comité d'audit. Il passe 50 % de son temps à suivre les risques de l'entreprise.
Comment le fait-on ? L'expertise, la disponibilité : l'époque où l'on venait en amateur dans un conseil et dans un comité d'audit est absolument révolue. Dans les grandes sociétés que je connais, il n'y a plus de directeurs généraux qui siègent dans les comités d'audit. Ils sont très compétents, mais ils n'ont absolument pas le temps de faire le job.
L'indépendance. On est plutôt à 100 % d'administrateurs indépendants dans les comités et les comités de risques.
Autour de la table du comité d'audit, il y a des partenaires avec qui on travaille la main dans la main. Ils participent à toutes les réunions, du début à la fin.
Les commissaires aux comptes, dans les sociétés où je suis administrateur, sont quatre : deux cabinets, un titulaire, un suppléant. Les quatre participent à toutes nos réunions de comité d'audit.
Le directeur de l'audit interne, cela va de soi, est à toutes les réunions. Et moi, je le considère comme un partenaire, un interlocuteur de tout premier rang et de toute première importance.
Pas à toutes les réunions, pas de manière systématique, nous demandons au *Chief Risk Officer*, ainsi qu'au responsable du contrôle interne, de venir à tout ou partie de nos réunions. Lorsqu'il y a un comité des risques, c'est lui l'interlocuteur du comité des risques. Parfois même en première ligne par rapport au directeur financier. C'est lui qui assure l'interface, du côté du management, avec le comité des risques.
Donc, beaucoup de travail, beaucoup d'expertise, des interlocuteurs qualifiés dans l'entreprise. Et je suis obligé de dire que l'on ne se pose jamais la question : « Est-ce que l'on s'occupe uniquement des risques comptables et financiers ? » Evidemment non. On s'occupe de tous les risques.

Louis VAURS

Michel, as-tu la même expérience que Daniel dans ce domaine, en tant que commissaire aux comptes, évidemment ?

Michel LEGER

Exactement. On est maintenant dans un autre monde. Les réunions de comités d'audit durent quatre, cinq heures, parfois six heures. Tous les membres du comité d'audit, on le constate, ont lu toute la documentation envoyée à l'avance, ont préparé la réunion, les questions sont pertinentes, et elles ne concernent pas les seuls comptes.
J'assiste à une nouvelle tendance, qui me paraît tout à fait salutaire, qui est d'inviter systématiquement les responsables des différents services concernés, pas seulement la gestion des risques, le contrôle interne, l'audit interne, mais aussi des responsables de services opérationnels, pour leur demander une présentation, leur poser des questions sur la façon dont ils gèrent les risques, dont ils alimentent les procédures concourant à l'établissement des comptes. C'est vraiment maintenant de grandes réunions de travail.
J'ai quand même un petit regret par rapport à l'application du texte, aujourd'hui, et j'espère que cela va évoluer, je trouve que l'on parle encore beaucoup trop de comptes et pas assez de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne.
Il y a un phénomène pervers qui s'appelle les normes IFRS. Tant que l'on n'aura pas des normes IFRS stables et plus digestes qu'aujourd'hui, on passera malheureusement un temps considérable à essayer de comprendre, à expliquer, à dialoguer entre commissaires aux comptes et membres du comité d'audit sur ces normes. C'est un peu au détriment du reste.
Je pense très sincèrement – et je suis tout à fait d'accord avec le président Lebègue – que les fonctions de gestion des risques, de responsable de contrôle interne ou de responsable d'audit interne, vont prendre une importance beaucoup plus significative dans le futur et seront même peut-être à l'égal du directeur financier.

Louis VAURS

Je voudrais revenir sur un point que vous avez soulevé tout à l'heure concernant les problèmes de responsabilité.
Manifestement, lorsque vous siégez en tant que président du comité d'audit, vous sentez avoir davantage de responsabilités. Ce sont des responsabilités qui peuvent se placer sur un plan moral, parce qu'en définitive, on l'a vu ce matin, il y a une responsabilité collective au niveau de l'ensemble du conseil d'administration. Donc logiquement, un membre du comité d'audit ne devrait pas avoir plus de craintes que pourrait en avoir un autre membre du conseil d'administration. Qu'en pensez-vous ?

Daniel LEBEGUE

C'est un sujet que l'on a étudié à l'IFA de manière très approfondie, et avec des contributions éminentes, notamment celle du président Tricot, l'ancien président de la Chambre commerciale de la Cour de cassation. Ce sont les tribunaux qui apprécient souverainement.
Mais notre position est extrêmement claire : tous les comités de conseil opèrent sous la responsabilité qui est collégiale et collective du conseil d'administration. Ce sont des organes techniques qui préparent, qui facilitent le travail de délibération et de prise de décision du conseil.
Le comité d'audit en lui-même ne décide rien. Il a tout de même, dans l'ordonnance, une petite responsabilité : l'appréciation de l'indépendance des commissaires aux comptes. Mais c'est un point vraiment très précis, très réduit.
Pour le reste, la responsabilité est collégiale. Et nous, à l'IFA en tout cas, on n'a aucune hésitation sur ce point. On ne peut pas commencer à répartir les responsabilités d'un conseil entre les membres du

conseil. Ce n'est pas possible. En tout cas, c'est contraire à la lettre et à l'esprit de la loi, c'est aussi contraire à toute la jurisprudence.
Donc, nous considérons, de ce point de vue, que l'ordonnance de décembre 2008 n'a rien changé au principe de la responsabilité de l'administrateur.
Maintenant, il est toujours possible à un magistrat, dans une cour d'appel, d'en décider autrement. Aucun ne l'a fait jusqu'à présent.

Louis VAURS

Je voudrais demander au président de l'IFACI quelle est sa réaction par rapport à ces nouvelles recommandations et aux différents travaux effectués ces derniers temps.

Claude VIET

Je réagis très positivement. Nous avons eu quelques inquiétudes au cours des travaux du groupe de place. Dire qu'il y a des risques comptables et financiers, dire qu'il y a des risques qui ont une incidence comptable et financière, et dire qu'il y a les autres risques, cela peut paraît simple. S'il avait fallu faire une différence claire entre les risques sur cette base, nous aurions eu beaucoup de difficultés.
Ce n'est pas une critique, c'est simplement pour dire que tout risque, par définition, a une incidence comptable et financière. Une de nos préoccupations au sein des entreprises consiste d'ailleurs à essayer de mieux évaluer les risques, en termes financiers, en termes d'impact. Et nous allons publier, à partir de 2011, ce que l'on appelle un document de référence pour l'entreprise Poste qui fait la liaison entre les risques et les impacts financiers.
L'IFACI doit désormais accompagner la mise en œuvre des recommandations du rapport AMF, au travers notamment de ses relations avec les directeurs d'audit interne qui, à l'évidence, seront largement mis à contribution au sein des entreprises pour concrétiser les nouvelles responsabilités des comités d'audit, en liaison étroite avec les commissaires aux comptes.

ALLOCUTION DE CLÔTURE, PAR JEAN-PIERRE JOUYET

Jean-Pierre JOUYET, président de l'AMF

Le titre du colloque : transposition des 4ème, 7ème et 8ème directives est quelque peu ingrat. Mais le président l'a très bien dit, à la fin de cette table ronde, ce qui est en jeu à travers ces transpositions, c'est la place et le rôle des comités d'audit en droit français, et le fait que les orientations européennes aient clairement affirmé la place et le rôle des comités d'audit.
Les ambiguïtés, pour constructives qu'elles aient pu être dans le passé, ont été peu ou prou levées. Je crois donc que l'on peut désormais avancer sur le terrain de l'audit avec le pied ferme de celui qui n'a pas peur de rencontrer des chausse-trappes. Il y en a toujours, y compris au niveau européen, mais c'est tout de même là un terrain qui est aujourd'hui plus solide. Et je remercie l'IFACI d'avoir, par cette initiative, fait en sorte que la problématique aujourd'hui développée soit mieux connue.

A l'Autorité des marchés financiers, comme vous le savez, nous avons, grâce à Olivier Poupart-Lafarge, mis en place un groupe de travail sur le comité d'audit. Il l'a présidé pendant plus de huit mois, c'est pratiquement le temps d'une gestation. Et je dois dire que le Collège de l'Autorité des marchés financiers, est assez légitimement fier du bébé. Je relève que chacun lui réserve un bon accueil, signe que vous faites vôtres les recommandations de ce groupe de travail, signe aussi (je ne l'avais pas mesuré avant que ce groupe de travail ne se mette en place), que ses travaux étaient très politiques. Il a fallu des talents de diplomate pour conduire à bien les travaux de ce groupe. Tout le mérite en revient à Olivier Poupart-Lafarge que je souhaite donc remercier, devant vous.

Je voudrais revenir tout d'abord sur les principales conclusions de ce groupe de travail, tout en soulignant qu'il y a encore des points à affiner, à préciser, compte tenu des évolutions possibles de la gouvernance d'entreprise, notamment au niveau européen.

Quelles conclusions, au nom de l'Autorité des marchés financiers, faut-il retenir du groupe de travail qu'a présidé Olivier Poupart-Lafarge ? Tout d'abord, le document ne se limite pas à l'énumération des recommandations, il est bien plus ambitieux, puisque les participants se sont efforcé, je crois avec succès, de donner du sens à la loi lorsque les définitions avaient été données des principales missions du comité d'audit, et lorsque ces définitions restaient trop floues, si j'en crois les premières réactions qui ont été les vôtres et qui ont été celles d'un grand nombre d'acteurs de la place.
Qu'entendait le législateur lorsqu'il attendait du comité d'audit qu'il assure un « suivi du processus d'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières » ? Qu'entendait-il par « l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » ? Que voulait dire – vous l'avez également abordé – « suivre » dans ce contexte ? Comment mesure-t-on l'efficacité ?
C'étaient donc toutes ces questions qui étaient en fait posées au groupe de travail qui devait éclaircir ces notions trop abstraites.
Rétrospectivement, tout cela a l'air facile. Initialement, pour en avoir discuté avec Olivier, ce n'était pas évident.

Il y a, je crois, quatre éléments forts à mettre en exergue à partir des conclusions de ce groupe de travail. Ce ne sont pas pour autant les tables de la loi des comités d'audit, mais c'est tout de même l'esprit qui va présider à leur organisation et à leur fonctionnement.

Le premier élément important, c'est une évidence – mais elles sont toujours bonnes à rappeler – c'est que le comité d'audit a un rôle prépondérant en matière comptable et financière, dans la

mesure où il prépare les travaux des organes de gouvernance de l'entreprise sur ces sujets. C'est son cœur de métier, mais ce n'est pas tout.
Les attributions spécifiques qui lui sont dévolues par la loi le conduisent naturellement à défricher des horizons un peu moins connus. Je pense notamment au suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Dans le cas d'espèce, le groupe de travail a considéré que, même si le comité d'audit devait se pencher en premier lieu sur les risques ayant une incidence sur les comptes, ou susceptibles d'en avoir une, il était possible de lui confier le suivi des autres risques – je suppose que Daniel LEBEGUE a dû insister sur ce point également – parce qu'il faut avoir une acception extensible des missions du comité d'audit.
Et le risque est par nature protéiforme, il n'est pas uniquement dans les comptes. Il y a des risques environnementaux. Il y a également des risques de nature éthique, aujourd'hui. Malheureusement, dans un certain nombre d'entreprises et parmi les plus grandes, il y a des risques sociaux. Il y a des risques qui portent sur l'image de l'entreprise. Tout cela est important pour l'information des investisseurs, pour l'information du marché, et cela a des conséquences sur les équilibres des comptes, sur la valorisation de l'entreprise, sur l'appréciation que l'ensemble des parties prenantes de la société ou du marché font de l'entreprise.
Il est donc capital – et je rejoins là les recommandations de l'IFA – que le comité d'audit puisse s'y intéresser.

Le deuxième élément important est tout ce qui a trait à la responsabilité des membres du comité d'audit. Comme vous le savez, ceux-ci ne sont pas des acteurs permanents de l'entreprise. Ils ne peuvent donc pas, sur tous les sujets et en toutes circonstances, tout voir et tout faire. Il leur faut composer avec la périodicité de leurs réunions et des moyens limités. Pour autant, même s'ils ne peuvent agir en continu, ils doivent pouvoir se saisir de tout sujet qu'ils estiment à la fois nécessaire et de leur compétence.

La question de la responsabilité a aussi été au cœur des travaux du groupe animé par Olivier Poupart-Lafarge.
Si l'on souhaite que les entreprises s'investissent dans cet exercice, que les candidats potentiels ne se défaussent pas les uns après les autres par peur de sanction civile ou pénale qui n'aurait pas été clairement définie, il est nécessaire de leur donner toute garantie sur le régime de responsabilité applicable.
Ces réflexions ont donc conduit le groupe de travail à écarter, à la fin de ses études, l'interprétation selon laquelle les membres du conseil d'administration, en tant que collectivité, seraient tous ensembles responsables civilement des agissements des membres du comité spécialisé, même lorsque les membres du conseil d'administration n'ont pas commis de faute.
L'appartenance au comité d'audit n'entraîne donc pas un surcroît de responsabilité pour un membre du conseil d'administration ou de conseil de surveillance qui siègerait audit comité. Le groupe de travail a considéré que les agissements du comité d'audit devaient être rattachés à la responsabilité du conseil. La responsabilité des membres du comité d'audit est exclusive et collective : exclusive, ce qui implique que les membres ne sauraient être responsables de leurs actes en qualité de membre du conseil d'administration et non en qualité de membre du comité spécialisé ; collective, ce qui indique que si l'ensemble des administrateurs est a priori responsable, ceux-ci conservent toutefois la faculté de s'exonérer de leurs responsabilité en démontrant qu'ils se sont comportés en administrateurs prudents et diligents.
En ce sens, la responsabilité des administrateurs du fait des agissements du comité d'audit correspond à celle du droit commun, fondée sur la prudence et la diligence. Cependant, afin de conforter cette interprétation de la notion de responsabilité, l'Autorité des marchés financiers a souhaité saisir la Chancellerie en lui proposant que l'article idoine du code de commerce, qui est l'article L.823-19, soit modifié pour en clarifier le sens et la portée, en fonction des orientations que je viens de vous indiquer.

Troisième élément important de ce rapport, les recommandations sur la composition des comités d'audit. Elles soulignent la volonté d'aller plus loin par rapport à une loi parfois imprécise sur certaines questions, comme celle de la compétence des membres du comité d'audit – j'y reviendrai –, de la composition ou même des exemptions.

Enfin, le quatrième et dernier élément saillant de ce rapport, c'est ce qui a trait aux méthodes de travail des comités d'audit. Le groupe a été tout naturellement amené à entrer plus précisément dans le détail de la déclinaison concrète de ses missions. Il n'a pas voulu énumérer ce que l'on appelle parfois les bonnes pratiques, car elles auraient été, au choix, de portée soit trop restreinte, soit auraient pu manquer telle ou telle cible. Le groupe de travail a préféré dessiner les contours d'une approche méthodologique. C'est la trame d'un cadre de travail, chaque comité d'audit pouvant ensuite broder à partir de cette trame son propre mode de fonctionnement.

Voilà donc les éléments principaux que, vu de l'AMF, nous retenons du groupe Poupart-Lafarge. Pour être complet, nous ne devons pas oublier que les valeurs moyennes, les fameuses VaMPS ont fait l'objet d'un traitement spécifique. Il était naturel de prendre en compte leur particularité. Elles ont donc le choix entre opter pour la solution du comité d'audit ou bien se placer sous le régime des exemptions, telles que définies par le groupe de travail. Je souhaite d'ailleurs souligner que, de ce point de vue – nous sommes sous le contrôle de Daniel Lebègue –, nous avançons davantage au niveau national qu'au niveau européen.
Et je saisis l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui pour vous inviter à plaider, dans le cadre de vos fonctions et de l'IFACI, pour la prise en compte de ces particularités. Parce que, si au niveau européen tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut faciliter l'accès des PME au marché, du moins dans le discours, lorsqu'il faut dans les faits prendre en compte ces particularités, le consensus est loin d'être évident.
Et quand je dis que le consensus est loin d'être évident, c'est une sorte de litote pour dire que la position française, en dépit de toutes les déclarations politiques que l'on peut entendre, est à peu près isolée. C'est un vrai problème, parce que, pour un esprit assez cartésien, il est évident que l'ensemble des dispositions, qu'elles soient communautaires ou adoptées par des sociétés, doivent quand même être adaptées à ces valeurs moyennes, si l'on veut élargir le marché et sa profondeur, et faciliter à ces entreprises l'accès à un certain nombre de financements.

Le deuxième point sur lequel je souhaiterais insister est que le chantier mis en œuvre par Olivier Poupart-Lafarge et son groupe de travail est loin d'être achevé. Il faut tout d'abord vous rappeler que, en 2007, le groupe qui avait été présidé par Jean Cédelle et Guillaume Gasztowtt avait élaboré un cadre de référence sur le contrôle interne, qui avait été complété sous l'autorité de Michel Léger.
Il y avait un guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière. Et ce cadre de référence avait véritablement marqué un progrès pour les nombreuses entreprises qui l'ont adopté au cours des trois dernières années. Nous avions conclu nos travaux en décidant justement qu'il n'y avait là rien de définitif, parce que mes prédécesseurs et Michel Prada mesuraient bien que l'évolution des pratiques et du cadre réglementaire obligerait à revenir sur un certain nombre des conclusions élaborées par Jean Cédelle, Guillaume Gasztowtt et Michel Léger.
De fait, nous avons déjà dû actualiser la nouvelle édition du cadre de référence 2010 sur le contrôle interne et la gestion des risques, pour l'actualiser sur la partie relative à cette gestion des risques. Je profite de cette mention du cadre de référence pour remercier Monsieur le Président, et remercier l'Association pour le management des risques et des assurances d'entreprise, l'AMRAE, pour leur contribution active et leurs propositions concrètes à ce travail de mise à jour.
Cette nouvelle édition, comme la précédente, est un outil de référence mis à la disposition des entreprises pour améliorer le pilotage de leurs activités et sécuriser l'atteinte de leurs objectifs.
Soyons clair, rien n'est imposé, même si l'Autorité des marchés financiers attend de ceux qui s'affranchissent partiellement de ce cadre de référence de s'en expliquer de façon circonstanciée. Il

peut y avoir affranchissement à partir du moment où l'on dit pourquoi et quelles sont les raisons qui font que ce code de référence n'apparaît pas adapté.
Une chose est claire pour l'Autorité que je préside, c'est qu'il ne nous paraîtrait pas convenable de picorer tel ou tel aspect du cadre de référence. Ce ne serait pas du goût des services de l'institution que je préside.

Par ailleurs, et c'est la seconde observation que je voudrais faire, il y a encore un certain nombre de points, limités en nombre, dont nous savons à l'usage qu'ils doivent être mieux cernés. Trois exemples.

Le premier est celui qui touche à la responsabilité des membres du comité d'audit, je l'ai mentionné. Je crois qu'il est nécessaire, au regard de la responsabilité – et vous l'avez d'ailleurs vu à travers les développements que j'ai pu faire dans la première partie de cet exposé –, que le cadre juridique de la responsabilité soit davantage sécurisé, parce qu'on en est encore quand même à tâtonner. Je crois donc que l'intervention du législateur serait nécessaire, ce que nous avons fait valoir, comme je l'ai indiqué, auprès de la Chancellerie.

Le second exemple de précision accrue souhaitable porte sur les compétences nécessaires pour siéger au comité d'audit. Vous en avez délibéré. Je suppose que chacun a ses avis. Comme vous le savez, la loi exige qu'un membre au moins du comité d'audit ait une compétence en matière comptable et financière. Je suis beaucoup moins compétent que vous, mais quand on lit cela, le « au moins » laisse un peu dubitatif. Peut-on imaginer qu'un comité d'audit n'ait qu'un seul de ses membres qui soit familier des questions comptables ou financières ? Je ne le crois pas. Le groupe de travail, à juste titre, a donc souhaité que les autres membres du comité d'audit puissent faire état de compétences minimales en matière financière et comptable, à défaut de justifier d'une réelle expertise. Or cette notation des compétences minimales, de ce qu'est une compétence minimale, mais malgré tout quand même compétence, ouvre la porte à son tour à des interprétations variées. Et le groupe présidé par Olivier Poupart-Lafarge a jugé, dans sa sagesse, que ce lui serait une perte de temps de s'efforcer de dresser la liste desdites compétences minimales. Il faut savoir que ce que l'on demande, c'est que non pas un seul membre, mais les membres aient des compétences en matière comptable et financière. Ces compétences, on va essayer de les apprécier, comme l'on dit, en marchant, c'est-à-dire en éprouvant quelles sont les pratiques retenues par les différents comités d'audit. Puis l'on s'efforcera de formaliser par la suite ces meilleures pratiques. C'est donc un choix assez pragmatique. Mais là encore, vous voyez qu'il y a un besoin de précision qui apparaîtra à l'avenir.

Le dernier exemple d'imprécision qui pourrait être corrigée dans le temps, c'est lorsqu'une entreprise choisit de ne pas appliquer le cadre de référence ; et là, il est clair – je vous l'ai déjà indiqué – qu'il faudra s'en expliquer. Le fait de justifier son choix de gouvernance est essentiel mais ne doit pas conduire à une solution de facilité qui consisterait à reproduire d'une année sur l'autre les mêmes explications. Je pense donc que nous serons amenés ultérieurement à indiquer plus précisément ce que nous entendons par « se conformer ou expliquer », le *comply or explain* anglo-saxon, dans l'intérêt là aussi bien compris de l'entreprise et des investisseurs.

La dernière raison pour laquelle on ne peut pas définitivement refermer tous ces travaux sur le rôle et la place du comité d'audit, et dire que nous aurions achevé le chantier, c'est justement le caractère évolutif de la gouvernance d'entreprise. Nous travaillons sur les comités d'audit, nous avons mis en place ce groupe de travail, nous sommes arrivés à un certain stade de réflexion et de consensus, mais dans un cadre plus global d'évolution de la gouvernance d'entreprise. Celle-ci évolue, pas seulement en France, mais aussi en Europe. Michel Barnier va faire des propositions relatives à son renforcement et à une certaine harmonisation des règles. Aux Etats-Unis, un chapitre important de la loi Dodd-Frank est consacré à la gouvernance d'entreprise. Pour avoir rencontré mes

homologues américains de la SEC la semaine dernière, j'ai pu voir que c'était une préoccupation grandissante des régulateurs de marché, y compris outre-Atlantique, et qu'un certain nombre de propositions allaient devoir être faites, soit par Mme SCHAPIRO, soit par M. GENSLER dans les prochains mois.
Au niveau européen, on verra ce que sera le Livre blanc que publiera la Commission, sous l'égide de Michel BARNIER. Au sein du Comité CESR des régulateurs de marché, un groupe de travail vient d'être créé également sur ces sujets de gouvernance d'entreprise. Vous en avez la primeur, car cela n'est pas encore public. Et plus immédiatement, vous avez pu voir que le projet de loi de régulation bancaire et financière avait donné lieu à un amendement déposé au Sénat, amendement qui ouvrirait la possibilité de fusionner le comité d'audit avec les comités des risques lorsque ceux-ci existent déjà. Par conséquent, cet amendement nouveau devra être discuté.
Enfin, il y a également ce qui concerne les recommandations de l'Autorité des marchés financiers, dans la conclusion de son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise. Et les recommandations de l'AMF dans ce rapport, si elles étaient mises en œuvre, seraient susceptibles d'affecter demain le fonctionnement des conseils d'administration, avec un impact sur le fonctionnement des comités d'audit.

On le voit donc, ces travaux s'inscrivent en toile de fond d'une gouvernance d'entreprise en pleine évolution, tant au niveau international, européen et niveau national. C'est pourquoi, nous ne pouvons pas considérer que le chantier doit être clos aujourd'hui.

* *
*

En conclusion, permettez-moi de souligner que les travaux conduits par Olivier Poupart-Lafarge apportent des réponses et propositions utiles et adaptées aux réalités de l'entreprise. Face aux réticences de certaines d'entre elles, que je peux comprendre, qui craignaient notamment les conséquences juridiques et financières d'une réglementation trop rigide, nous devions trouver la juste mesure en suscitant une vraie réflexion de place, la plus consensuelle possible. La tâche de ce groupe de travail n'était pas aisée, parce que susciter l'adhésion de nombreux acteurs n'est pas chose facile. Je crois, pour autant – et j'espère que vos travaux en ont témoigné – qu'il s'agit là d'un pari gagné.
Je voudrais remercier tous ceux qui ont contribué au succès de ce groupe de travail et qui sont présents aujourd'hui dans cette salle. Sans vous, sans votre engagement, nous n'aurions pas pu arriver à ces résultats, qui doivent certes être complétés, mais qui marquent une étape importante dans la clarification du mode de fonctionnement des responsabilités et des missions des comités d'audit.
Je tiens donc, Monsieur le Président, à vous renouveler mes remerciements, et remercier également de son concours et de ses réflexions Daniel LEBEGUE, sans oublier bien sûr Olivier Poupart-Lafarge qui a animé ce groupe avec beaucoup de conviction et de persuasion. Et je n'ai pas de doute que les travaux, auxquels vous avez participé, feront date dans les annales des règles et pratiques d'une meilleure gouvernance de nos entreprises au niveau national et au niveau européen.
Merci beaucoup de votre attention.

Louis VAURS

Je voudrais vous remercier, Monsieur le Président, de ce discours de clôture.
L'IFACI est un institut très heureux, puisque nous avons la chance de vous recevoir tous les ans. Nous vous avons reçu l'an dernier, dans le cadre d'un colloque IFA-IFACI sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance. Vous nous aviez dit, à cette occasion, que vous réfléchissiez beaucoup sur l'évolution du comité d'audit, que cela suscitait quelques interrogations, et que vous souhaitiez mettre un peu

de cohérence dans l'ensemble. Et dix-huit mois après, il y a eu ce groupe de place qui a donné les bons résultats dont vous avez bien voulu nous faire part aujourd'hui.
Vous nous dites : « vous avez bien travaillé, mais il faut aller encore beaucoup plus loin dans les aspects de gouvernance, et bien d'autres également ». Nous sommes naturellement tout à fait disposés, que ce soit à l'IFACI et je suppose à l'AMRAE, à continuer d'œuvrer avec l'AMF pour bâtir ensemble quelque chose qui soit un exemple pour d'autres pays.
Encore merci mille fois, Monsieur le Président, de votre participation avec nous à la clôture de ce colloque.

Jean-Pierre JOUYET

Merci à vous. Et je serai à votre disposition, ainsi qu'à celle de Daniel LEBEGUE, pour continuer ce long parcours qu'est l'amélioration de la gouvernance où il faut faire preuve de ténacité, d'humilité et de pragmatisme. La bonne gouvernance ne se décrète pas, c'est aussi une question de psychologie, d'évolution et d'environnement.
Je serai donc à votre disposition parce que, comme vous l'avez vu, pour les régulateurs de marché cela devient de plus en plus crucial pour le bon fonctionnement des marchés et la protection des investisseurs.